



# FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“DISEÑO ORGANIZACIONAL BASADO EN PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL OLEOCENTRO THE CAROLINE E.I.R.L., CHOCOPE, 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

**Ingeniero (a) Empresarial**

Autores:

Br. Genma Johanna Sanchez Alejandro

Br. Eder Junior Silva Chunga

Asesor:

Mg. Ing. Betty Lizby Suárez Torres

Trujillo - Perú

2020

## DEDICATORIA

A Dios, por iluminarme con su luz cada día, y por darme la vida para lograr esta meta.

A mis queridos padres, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracteriza y que me han inculcado siempre, por el valor mostrado para salir adelante, por su amor y su apoyo permanente.

**Genma Johanna Sanchez Alejandro**

Dedico este trabajo a mi familia por darme el amor necesario, su apoyo incondicional y completa comprensión en todo momento. Sin el apoyo de ellos no hubiera terminado con éxito esta etapa de mi carrera.

**Eder Junior Silva Chunga**

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la fortaleza para seguir adelante y mostrarme el camino para lograr mis objetivos.

A mis padres y hermana, por su amor, paciencia y comprensión día a día.

Un especial agradecimiento al Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC), que a través del programa Beca 18 me dio la oportunidad de hacer realidad uno de mis sueños: culminar mi carrera profesional.

A mi asesor, Betty Lizby Suárez Torres, por su apoyo y guía para la realización de este trabajo.

A todos mis maestros, por regalarme parte de su conocimiento y dejar una huella imborrable en mi vida.

A mis amigos, por su amistad y cariño en todo momento que compartieron conmigo esta increíble experiencia.

**Genma Johanna Sanchez Alejandro**

Agradezco a Dios, por darme las fuerzas necesarias para afrontar los obstáculos que se me presentaron.

A mis padres, por darme el amor necesario y su apoyo incondicional.

A mis hermanos, Yeral, Melissa y Julio, por brindarme su alegría motivadora.

A mis tías, que fueron como madres, por brindarme sus sabidurías y experiencias.

A Johanna, por compartir este reto conmigo, y a mis maestros por sus conocimientos compartidos.

A mi asesor, Betty Lizby Suárez Torres, por darme los conocimientos necesarios para poder lograr con éxito esta meta.

**Eder Junior Silva Chunga**

## Tabla de contenidos

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS .....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
ÍNDICE DE ECUACIONES.....	8
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS.....</b>	<b>58</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>169</b>
REFERENCIAS.....	175
ANEXOS .....	180

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Variable.....	49
Tabla 2. Métodos para recolectar los datos.....	53
Tabla 3. Técnicas e instrumentos para recolectar los datos.....	53
Tabla 4. Stakeholders Internos.....	62
Tabla 5. Matriz AMOFHIT.....	63
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	64
Tabla 7. Stakeholders Externos.....	66
Tabla 8. Análisis PESTEL.....	67
Tabla 9. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	69
Tabla 10. Matriz FODA.....	70
Tabla 11. N° de colaboradores (AS-IS).....	75
Tabla 12. Tiempo normal promedio de duración del proceso de venta – Pre Test.....	82
Tabla 13. Costo del proceso de venta.....	83
Tabla 14. Costo por segundo del proceso de venta – Pre Test.....	83
Tabla 15. Costo promedio del proceso de venta basado en el tiempo normal – Pre Test.....	84
Tabla 16. Determinación del % de suplemento.....	85
Tabla 17. Tiempo y costo promedio del proceso de venta basado en el tiempo estándar – Pre Test.....	86
Tabla 18. Tiempo normal promedio de duración del proceso de cambio de aceite – Pre Test.....	88
Tabla 19. Costo del proceso de cambio de aceite.....	89
Tabla 20. Costo por segundo del proceso de cambio de aceite – Pre Test.....	89
Tabla 21. Costo promedio del proceso de cambio de aceite basado en el tiempo normal – Pre Test.....	89
Tabla 22. Tiempo y costo promedio del proceso de cambio de aceite basado en el tiempo estándar – Pre Test.....	91
Tabla 23. Tiempo normal promedio de duración del proceso de lavado – Pre Test.....	93
Tabla 24. Costo del proceso de lavado.....	94
Tabla 25. Costo por segundo del proceso de lavado – Pre Test.....	94
Tabla 26. Costo promedio del proceso de lavado basado en el tiempo normal – Pre Test.....	95
Tabla 27. Tiempo y costo promedio del proceso de lavado basado en el tiempo estándar – Pre Test.....	96
Tabla 28. Clientes internos satisfechos – Pre Test.....	97
Tabla 29. Medición y Análisis de Indicadores Actuales.....	98
Tabla 30. Propuesta de Misión.....	104
Tabla 31. Propuesta de Visión.....	104
Tabla 32. Objetivo planteado N°01.....	104
Tabla 33. Objetivo planteado N°02.....	104
Tabla 34. Objetivo planteado N°03.....	105
Tabla 35. Objetivo planteado N°04.....	105
Tabla 36. Objetivo planteado N°05.....	106
Tabla 37. Programa de capacitación.....	127
Tabla 38. Tiempo normal promedio de duración del proceso de venta – Post Test.....	130
Tabla 39. Costo del proceso de venta.....	131
Tabla 40. Costo por segundo del proceso de venta – Post Test.....	131
Tabla 41. Costo promedio del proceso de venta basado en el tiempo normal – Post Test.....	132
Tabla 42. Tiempo y costo promedio del proceso de venta basado en el tiempo estándar – Post Test.....	133
Tabla 43. Tiempo normal promedio de duración del proceso de cambio de aceite – Post Test.....	134
Tabla 44. Costo del proceso de cambio de aceite.....	135
Tabla 45. Costo por segundo del proceso de cambio de aceite – Post Test.....	135

Tabla 46. Costo promedio del proceso de cambio de aceite basado en el tiempo normal – Post Test....	136
Tabla 47. Tiempo y costo promedio del proceso de cambio de aceite basado en el tiempo estándar – Post Test.....	137
Tabla 48. Tiempo normal promedio de duración del proceso de lavado – Post Test.....	138
Tabla 49. Costo del proceso de lavado.....	139
Tabla 50. Costo por segundo del proceso de lavado – Post Test.....	139
Tabla 51. Costo promedio del proceso de lavado basado en el tiempo normal – Post Test.....	140
Tabla 52. Tiempo y costo promedio del proceso de lavado basado en el tiempo estándar – Post Test..	141
Tabla 53. Clientes internos satisfechos – Post Test.....	142
Tabla 54. Cumplimiento de objetivos – Post Test.....	143
Tabla 55. Medición y Análisis de Indicadores – Post Test.....	144
Tabla 56. Comparación del nivel de procesos diseñados del Pre Test y Post Test.....	146
Tabla 57. Comparación del nivel de colaboradores con conocimiento de la posición de los integrantes de la empresa del Pre Test y Post Test.....	147
Tabla 58. Comparación del nivel de colaboradores con conocimiento de sus roles y responsabilidades dentro de la empresa del Pre Test y Post Test.....	148
Tabla 59. Comparación del tiempo promedio de atención de servicio de venta del Pre Test y Post Test..	149
Tabla 60. Comparación del tiempo promedio de atención de servicio de cambio de aceite del Pre Test y Post Test.....	150
Tabla 61. Comparación del tiempo promedio de atención de servicio de lavado del Pre Test y Post Test.	151
Tabla 62. Comparación del costo promedio de atención de servicio de venta del Pre Test y Post Test	152
Tabla 63. Comparación del costo promedio de atención de servicio de cambio de aceite del Pre Test y Post Test.....	153
Tabla 64. Comparación del costo promedio de atención de servicio de lavado del Pre Test y Post Test..	154
Tabla 65. Comparación del nivel de clientes internos satisfechos del Pre Test y Post Test .....	155
Tabla 66. Comparación del nivel de cumplimiento de objetivos del Pre Test y Post Test .....	156
Tabla 67. Inversión en recursos humanos.....	157
Tabla 68. Inversión en equipos de oficina.....	157
Tabla 69. Inversión en equipos para la evidencia.....	158
Tabla 70. Inversión en servicios.....	158
Tabla 71. Inversión en software.....	158
Tabla 72. Inversión en útiles de escritorio.....	159
Tabla 73. Capacitación después de la implementación.....	160
Tabla 74. Resumen de la Inversión .....	161
Tabla 75. Gastos de inversión proyectados a 3 años.....	162
Tabla 76. Ahorro obtenido con la implementación del modelo de diseño organizacional propuesto .....	162
Tabla 76. Ahorros proyectados a 3 años.....	162
Tabla 76. Flujo de caja neto en el horizonte planteado.....	162

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las 10 tendencias ordenadas según nivel de importancia.....	12
Figura 2. Productividad Laboral en el Perú.....	13
Figura 3. Mapa de Procesos Organizacionales.....	31
Figura 4. Simbología para Diagramas de Flujo.....	33
Figura 5. Unidades Orgánicas en un Organigrama Clásico.....	37
Figura 6. Organigrama Funcional .....	38
Figura 7. Unidades Orgánicas en un Organigrama de Procesos.....	40
Figura 8. Manual de Puestos .....	42
Figura 9. Aceites .....	58
Figura 10. Refrigerantes.....	59
Figura 11. Filtros .....	59
Figura 12. Hidrolinas .....	60
Figura 13. Cambio de aceite .....	61
Figura 14. Lavado .....	61
Figura 15. Organigrama (AS-IS) .....	76
Figura 16. Proceso de Gestión del Desempeño (AS-IS).....	77
Figura 17. Proceso de Contratación de Personal (AS-IS) .....	78
Figura 18. Proceso de Abastecimiento (AS-IS).....	79
Figura 19. Proceso de Almacenamiento (AS-IS) .....	80
Figura 20. Proceso de Venta (AS-IS).....	81
Figura 21. Proceso de Cambio de Aceite (AS-IS).....	87
Figura 22. Proceso de Lavado (AS-IS).....	92
Figura 23. Mapa de Procesos .....	107
Figura 24. Proceso de Gestión Estratégica (Propuesto).....	108
Figura 25. Proceso de Gestión del Desempeño (TO-BE).....	109
Figura 26. Proceso de Contratación de Personal (TO-BE).....	110
Figura 27. Proceso de Abastecimiento (TO-BE).....	111
Figura 28. Proceso de Almacenamiento (TO-BE).....	112
Figura 29. Proceso de Venta (TO-BE).....	113
Figura 30. Proceso de Cambio de Aceite (TO-BE).....	114
Figura 31. Proceso de Lavado (TO-BE).....	115
Figura 32. Organigrama Funcional (Propuesto).....	116
Figura 33. Organigrama de Procesos Organizacionales Internos (Propuesto).....	117
Figura 34 Indicadores financieros.....	163
Figura 35 Comprobación de los tiempos de atención de servicio de venta.....	165
Figura 36 Comprobación de los tiempos de atención de servicio de cambio de aceite.....	166
Figura 37 Comprobación de los tiempos de atención de servicio de lavado.....	167

## ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Cálculo de tiempo estándar .....	85
---	----

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la implementación de un diseño organizacional basado en procesos en la productividad laboral en un oleocentro. El estudio fue pre experimental de pre test y post test, utilizando las técnicas de entrevista y observación validado y confiable (juicio de expertos) aplicados a los tres procesos operacionales: Ventas, Cambio de aceite y Lavado; y a los tres trabajadores: Administradora, Cambiador, Lavador y al Gerente General. Los datos fueron procesados en el software SPSS (t de Student) e indicadores, teniendo como resultados: En el proceso de venta con un  $p < 0.05$  aceptando la hipótesis alterna, se redujo de 1427.40 a 1164.37 segundos, y de S/.3.71 a S/.3.03 soles, en el proceso de cambio de aceite con un  $p < 0.05$  aceptando la hipótesis alterna, se redujo de 1510.22 a 1242.18 segundos, y de S/.3.92 a S/.3.23 soles y en el proceso de lavado con un  $p < 0.05$  aceptando la hipótesis alterna, se redujo de 3886.95 a 3563.15 segundos, y de S/.10.10 a S/.9.26 soles. Se concluyó que el diseño organizacional basado en procesos influye significativamente en la productividad laboral. Además, se proyecta un VAN de 11,292.76, el TIR de 49% y un B/C de 2.10.

**Palabras clave:** Diseño organizacional, Procesos, Productividad laboral, Eficacia, Eficiencia.

## ABSTRACT

The research aimed to determine the influence of the implementation of an organizational design based on processes in labor productivity in an oleocenter. The study was pre-experimental pre-test and post-test, using validated and reliable interview and observation techniques (expert judgment) applied to the three operational processes: Sales, Oil Change and Washing; and to the three workers: Administrator, Changer, Washing Machine and the General Manager. The data were processed in the SPSS software (T student) and indicators, having as a result: In the sales process with a  $p < 0.05$  accepting the alternate hypothesis, it was reduced from 1427.40 to 1164.37 seconds, and from S/.3.71 to S/.3.03 soles, in the oil change process with a  $p < 0.05$  accepting the alternate hypothesis, it was reduced from 1510.22 to 1242.18 seconds, and from S/.3.92 to S/.3.23 soles and in the washing process with a  $p < 0.05$  accepting the alternate hypothesis, was reduced from 3886.95 to 3563.15 seconds, and from S/.10.10 to S/.9.26 soles. It was concluded that the process-based organizational design significantly influences labor productivity. In addition, a NPV of 11,292.76, the IRR of 49% and a B/C of 2.10 are projected.

**Keywords:** Organizational design, Processes, Labor productivity, Effectiveness, Efficiency.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En este mundo globalizado, las organizaciones, sin importar su tamaño, actividad o sector industrial en el que desarrollan sus actividades, deben enfrentar una competencia cada vez más agresiva, en la que es muy importante considerar el diseño organizacional, más aún cuando está encaminado a determinar la potencialidad que posee cada uno de sus colaboradores de esta manera se logrará medir la productividad laboral ajustada con la eficiencia y eficacia que entrega cada persona con el afán de demostrar un trabajo de calidad. Cuando las empresas presentan un diseño organizacional centralizado, sin delegación, con funciones poco claras en términos de quién es exactamente el responsable o dónde empieza y termina la responsabilidad, surge la imperiosa necesidad de cambiar su actual forma de trabajo por una gestión por procesos, por lo que deben crear un diseño organizacional basado en procesos. Según Deloitte University Press (2016) en su informe “Tendencias Globales en Capital Humano 2016”, basado en más de 7000 respuestas en 130 países alrededor del mundo, “el diseño organizacional ocupó el primer lugar en la agenda de los altos ejecutivos y líderes de RH alrededor del mundo, con el 92% calificándolo como el asunto más importante dentro de una organización”.

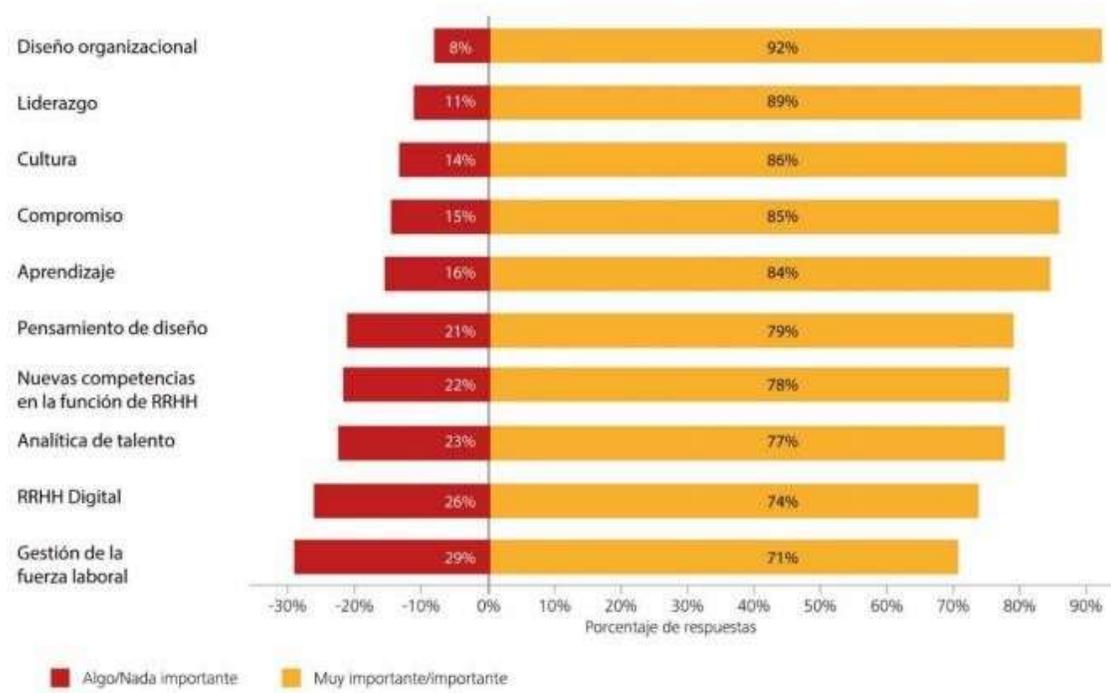


Figura 1. Las 10 tendencias ordenadas según nivel de importancia

Fuente: Deloitte University Press

En este contexto; un adecuado diseño organizacional basado en procesos es necesario para que todas las empresas, sin importar el sector al que pertenezcan, busquen herramientas que faciliten los procesos y la consecución de los objetivos organizacionales, de esta forma los colaboradores podrán demostrar sus capacidades intelectuales y experiencia laboral, siendo más eficientes y eficaces a la hora de realizar las actividades, esto logrará incrementar en mayor porcentaje el rendimiento profesional de los colaboradores generando mejorar la productividad de cada uno de ellos.

Según el diario El Comercio (2018):

De las actividades que componen el PBI, manufactura lideró en productividad laboral al registrar una tasa de crecimiento de 10,3%, informó la Cámara de Comercio de Lima

(CCL). Le siguió el de rubro de electricidad, gas y agua (9,8%). En tanto, comercio y servicios registraron por igual un crecimiento de 1,4% mientras las actividades primarias (agro, pesca y minería) rebelaron un leve crecimiento de 1,1%.



Figura 2. Productividad Laboral en el Perú

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

“The Caroline” E.I.R.L. es un oleocentro que se dedica fundamentalmente a la venta de productos lubricantes y a la prestación de servicios automotrices, el sector donde opera la empresa denominado: Sector Automotriz, es un sector bastante competitivo, siendo los principales oleocentros de la ciudad de Chocope: “El Buen Sembrador” E.I.R.L. y “Paulo” E.I.R.L., que son los principales competidores directos de The Caroline, también existen un gran número de grifos ubicados en diferentes zonas de la ciudad de Chocope, los que se convierten en competidores indirectos de The Caroline.

El oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. inició su funcionamiento en el año 2007 con la finalidad de brindar productos de calidad y servicios personalizados. A pesar de su constancia dentro del sector, el total de sus ingresos han ido disminuyendo en los últimos años, lo cual ha producido un retraso en su crecimiento. La empresa desea seguir expandiéndose, e incluso abrir más locales; sin embargo, no conocen la causa exacta de la problemática. Por lo que, el grupo de investigación, luego de haber llevado a cabo una observación exhaustiva (Anexo 10 y 11), y de haber socavado información gracias a una entrevista brindada por el dueño y gerente general a la vez: Jaime Adrianzen Vera, y por todos los trabajadores de la empresa (Anexo 3, 6, 7 y 8), se planteó como problema a la dirección y funcionalidad del negocio, debido a que no existe ningún modelo que sirva como guía para que los trabajadores ejerzan sus funciones de una forma correcta, pues se dirigen en base a la experiencia adquirida durante sus años laborales, lo que a su vez genera la existencia de desperdicio de recursos significativos afectando la productividad laboral, como lo son tiempos y costos operacionales.

También, existe duplicidad de funciones por la falta de un diseño organizacional que incluya el mapeo de sus procesos, estructura funcional y un manual que defina cuáles son las tareas y obligaciones que debe realizar cada colaborador dentro de la organización, tal como indica Louffat (2017).

Finalmente, Chiavenato (2011) menciona que toda empresa, debe establecer sus propósitos que definan su rumbo a seguir en el futuro; sin embargo, el oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. no tiene definida su misión, visión, valores, y objetivos; por lo tanto, el personal desconoce el rol que le corresponde en el cumplimiento de los fines de la empresa, no habiendo una identificación con la misma.

Al poder analizar la productividad laboral de la empresa “The Caroline” E.I.R.L., se identifica que en la empresa no existe un modelo organizacional propio que sirva como guía para que los trabajadores ejerzan sus funciones de una forma correcta, pues se dirigen en base a la experiencia adquirida durante sus años laborales, lo que a su vez genera la existencia de desperdicio de recursos significativos afectando la productividad laboral, como lo son tiempos y costos operacionales.

La presente investigación será de ayuda para el oleocentro, para conocer la importancia de un diseño organizacional que sirva como guía para que los colaboradores puedan desempeñar de una forma correcta las actividades planificadas y mapeadas, ahorrando tiempo y costo al momento de vender y brindar los servicios de lavado y cambio de aceite automotriz.

El desarrollo del presente trabajo de investigación, beneficiará a estudiantes de Ingeniería Empresarial u otras carreras, miembros de una empresa, entre otros, que en el futuro busquen información y/o solucionar problemas en una empresa relacionados con la dirección y funcionamiento organizacional mediante el diseño de un modelo de diseño organizacional basado en procesos. Además, la empresa se verá beneficiada, al demostrar la influencia que puede haber al aplicar este modelo.

Para la presente investigación, se han utilizado como sustento de base las siguientes investigaciones:

Molina, G. (2016), en su tesis para optar el título de Licenciado en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, titulada “Diseño organizacional para la empresa privada Volunteer Connection Ecuador, en la ciudad de Quito, en el año 2016”. Tuvo como objetivo proponer un diseño organizacional que le permita a la empresa Volunteer Connection

Ecuador dirigir los procesos de forma efectiva para el mejoramiento de su sistema de trabajo. Este estudio utilizó dos tipos de investigación tanto cuantitativo como cualitativo. Se tomó como muestra a todos los colaboradores y personas externas que trabajan en relación con la empresa que dan un total de 57 miembros. Para la recolección de datos se utilizó las herramientas de la entrevista a los 2 propietarios y 55 encuestas al personal tanto interno como externo. El procesamiento de datos se realizó mediante herramientas informáticas como Excel para ingresar las preguntas y tabularlas. Realizado el análisis se concluyó que es de suma importancia implementar un diseño organizacional para la empresa Volunteer Connection Ecuador que le permitirá a la empresa internamente mejorar los servicios dando una respuesta óptima y rápida con los procedimientos, tener una mejor capacitación y conocimiento de cada puesto de trabajo, que a su vez con un organigrama se podrá visualizar la jerarquía y línea de comunicación que tiene la empresa, así mismo le permitirá a la empresa externamente crear una buena imagen con los socios u organizaciones externas, mejorar la comunicación y brindar servicios profesionales, confiables y seguros en el país. Este estudio servirá como referencia dado que su muestra son todos los trabajadores de la empresa y las herramientas de recolección de datos son las mismas que la de este estudio, asimismo, la variable diseño organizacional basado en procesos tiene relación con la propuesta de esta investigación.

Torres, D. y Vives, J. (2017), en su tesis para optar el título de ingeniero comercial, titulado “Diseño organizacional para la empresa Comecsa S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena”, Tuvo como objetivo determinar los factores producidos por la falta de una estructura formal en la gestión administrativa en la empresa COMECSA S.A.

Este estudio utilizó los siguientes tipos de investigación: exploratoria, descriptiva y de campo. Se tomó como muestra a los 57 trabajadores de la empresa COMECSA S.A. y para la recolección de los datos se utilizaron los métodos de nivel empíricos como las entrevistas y encuestas. El procesamiento de datos se realizó mediante herramientas informáticas como Excel con la finalidad de conseguir resultados que permitan el respectivo análisis de las encuestas realizadas a una muestra de 50 trabajadores de la empresa COMECSA S.A. Realizado el análisis se concluyó que COMECSA S.A. no posee manuales de funciones donde se especifiquen la misión del cargo, perfiles y actividades que debe desempeñar el personal, lo que ha provocado que no haya una apropiada delegación de funciones y por ende estas no se han cumplidas a cabalidad. La investigación mencionada será de gran aporte para la variable diseño organizacional basado en procesos, ya que demuestra que el problema investigado, es un tema que aún sigue teniendo algunas interrogantes de cómo darle solución.

Dávila, A. y Cueva, R. (2016), en su tesis para optar el título de licenciado en administración de empresas, titulada “Propuesta de rediseño organizacional basado en la gestión de procesos aplicado al colegio Talentus – Jaén”. Siendo la investigación aplicada – cualitativa – cuantitativa; se utilizó la técnica de observación para visualizar los procesos actuales de la institución. También se utilizó los instrumentos de encuesta (aplicado a estudiantes y padres), y entrevista (aplicado al gerente general y trabajadores). El muestreo se hizo mediante la toma de una muestra probabilística aleatoria por conglomerados, los cuales fueron los grados del nivel secundario. Como resultado se redujo de ocho; a seis el número de procesos, en el proceso de gestión de recursos económicos, se disminuyó el costo a s/. 1.70 y a sólo 21 minutos al mes; por otro lado, al agregar una etapa de capacitación al

personal en el proceso de contratación de nuevos docentes y renovación de contrato, se incrementó en 2419,2 minutos y s/. 216,02, lo cual no generará pérdida para la institución, sino que mejorará la formación académica tanto de docentes como del alumnado. Contrastando con la realidad problemática de la investigación, esta tesis refuerza y sirve de guía en el desarrollo del diseño organizacional propuesto, además expresa cuantitativamente una disminución de costo y tiempo que evidencia una influencia positiva en la gestión elegida.

Alfaro, M. (2018) En su tesis para optar el grado académico de: Maestra en Gestión de los Servicios de la salud, titulada “Diseño organizacional y el potencial humano en trabajadores del Centro de Salud Miguel Grau-Chaclacayo, 2017”, donde tuvo como objetivo general determinar la relación entre el diseño organizacional y el potencial humano en trabajadores del Centro de Salud Miguel Grau-Chaclacayo, 2017. La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo y método hipotético deductivo con un tipo de investigación básica, nivel descriptivo y correlacional. El diseño de investigación fue no experimental; de corte transversal, el muestreo fue probabilístico y la muestra estuvo conformada por 108 trabajadores. Se aplicó un cuestionario tipo escala de Likert para medir las variables diseño organizacional y potencial humano, las cuales fueron sometidas a validez y confiabilidad. Se aplicó el estadístico Rho de Spearman para determinar la correlación entre las variables, donde se obtuvo como resultado que existe una relación positiva y significativa entre las variables con Rho de Spearman de 0.831 lo cual indica una correlación alta entre las variables y  $p = 0000 < 0.01$ . Este antecedente da un enfoque más cercano relacionado a las variables,

donde se evidencia que el diseño organizacional puede influenciar positivamente en los colaboradores.

Mosquera, I. y Silva, L. (2017), en su tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, titulada “Implementación de un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa de la empresa Grupo Vegadent S.A.C., Centro Cívico del distrito de Trujillo, año 2017 – segundo semestre”, tuvo como objetivo determinar en qué medida la implementación de un diseño organizacional mejorará la gestión administrativa de la empresa. La investigación fue de tipo pre experimental con un solo grupo de estudio con observaciones de antes y después. La muestra estuvo constituida por las funciones, el proceso de ventas y los 12 trabajadores de la empresa.

Asimismo, los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron: encuesta, entrevista, guía de observación y el análisis documental. Como resultado, se evidenció un incremento de ventas del 16,40% para el mes de noviembre, y un 12,24% para diciembre. Por lo tanto, se demostró que el diseño organizacional logró la mejora en la gestión administrativa de la empresa. Este trabajo de investigación contribuye directamente al presente estudio porque es un claro antecedente en cuanto al desarrollo e implementación del diseño organizacional.

Parimango, N. (2016) en su tesis para obtener el título de licenciado en administración, titulada “Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo-2014.” Siendo la investigación de tipo descriptivo; el tamaño de la muestra utilizado fue equivalente al marco muestral debido a que es el total de la población, ya que la empresa Inversiones Mishel

S.A.C de la ciudad de Trujillo solo cuenta con 60 personas. Para la recolección de información se utilizó la siguiente técnica de investigación que es la encuesta y análisis documental, además de aplicar un cuestionario interno para identificar las deficiencias que existe en el área del personal. La conclusión a este trabajo de investigación fue que la implementación de un diseño organizacional establecido ayudará a que el personal tenga eficiencia en sus funciones asignadas y por ende cumplir con los objetivos y metas propuestas por la organización. Este antecedente sirve como sustento cualitativo, porque demuestra una influencia positiva de un diseño organizacional sobre la eficiencia del personal.

Álvarez, B., Freire, D. y Gutiérrez, B. (2017), en su tesis para obtener el grado de licenciado en ciencias de la administración de empresas de la Universidad de Concepción, titulada “Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas”. Tuvo como objetivo medir el impacto de la capacitación en la productividad laboral de las empresas chilenas durante el año 2015. Se utilizó la metodología Propensity Score Matching (PSM), Nearest Neighbor Matching (NNM) y Coarsened Exact Matching (CEM). Para ello, se utilizó la cuarta encuesta longitudinal a empresas (ELE4), de la cual se consideró una muestra de 8.084 empresas., utilizando como variable de resultado la productividad laboral, variable de tratamiento la capacitación laboral y variables explicativas el tamaño, capital extranjero, I+D, departamento de I+D, personal calificado de I+D, maquinaria & equipo, educación, propiedad privada, propiedad extranjera, exportación y salario. Los resultados indicaron que existe una diferencia entre la productividad laboral de aquellas empresas que realizaron capacitación y las que no lo hicieron, sin embargo, tal diferencia no fue significativa. El estudio mencionado llega a aportar positivamente en la investigación, ya que

es necesario incorporar capacitaciones para informar al personal sobre los procesos, actividades, y sus funciones, que desempeñarán con claridad.

Vásquez, J. (2017), en su tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Comercial, titulada “El clima laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, 2016”. Tuvo como objetivo principal determinar la influencia del clima laboral en la productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, buscando específicamente: diagnosticar el clima laboral, determinar el nivel de productividad y diseñar una propuesta de mejora en el clima laboral de la Municipalidad de Ciudad Eten. Esta investigación es de tipo cuantitativo y propositivo, por lo que ha sido necesario recabar información mediante cuestionarios, aplicados a los trabajadores administrativos (50), en especial a la Unidad Administrativa (07). Estos datos fueron vertidos en el programa especializado SPSS, donde mediante Correlación de Pearson se logró conocer con exactitud la influencia del clima laboral sobre la productividad, evidenciando la necesidad de diseñar el plan de mejora del clima laboral. Así es como se concluyó que la hipótesis quedaba demostrada veraz, al existir un clima laboral favorable con ciertas deficiencias que definían un nivel de productividad bueno, pero que podría mejorar, por lo que se diseñó un plan de mejora focalizado en las recompensas y el apoyo de los superiores. Este estudio evidencia relación con la variable productividad laboral, en la cual detalla que esta se puede aumentar si los colaboradores tienen un clima de trabajo adecuado y bien gestionado por la empresa.

Macavilca, E. (2018), en su tesis para optar el grado académico de maestro en gestión pública, titulada “Comportamiento organizacional en la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, Lima – 2018”. El objetivo de la investigación estuvo dirigido a determinar la incidencia del Comportamiento organizacional en la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección General de Juegos y Casinos y Máquinas Tragamonedas, Lima – 2018. La investigación es de tipo básica, el diseño utilizado es no experimental correlacional causal, de corte transversal. La población fue de 97 colaboradores de la Dirección General de Juegos y Casinos y Máquinas Tragamonedas, Lima – 2018, el muestreo fue probabilístico estratificado y la muestra fue de 78 colaboradores. Para recolectar los datos se utilizaron los instrumentos de las variables; se realizó la confiabilidad de Alpha de Cronbach para ambas variables y el procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 23). Realizado el análisis se concluyó que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p < 0,05$ ); y explica el 54.5% de la variable dependiente. Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula, es decir: El comportamiento organizacional influye en la productividad laboral de los trabajadores de Dirección General de Juego de Casinos y Máquina Tragamonedas, 2018. Este estudio coincide con la variable productividad laboral, la cual induce positivamente que tener claro las funciones y responsabilidades dentro de la empresa puede mejorar la eficiencia en el trabajo.

De Paz, V. (2017), en su tesis para optar el grado académico de Maestro en gestión de los servicios de salud, titulada “Gestión del talento humano y productividad laboral del personal médico de un hospital III de Lima, 2017”. Tuvo como objetivo general establecer

la relación que existe entre la gestión del talento humano y la productividad laboral del personal médico de un hospital III de Lima, 2017. El método que se utilizó fue hipotético deductivo con un enfoque cuantitativo dentro del paradigma del positivismo fue de tipo sustantiva con un nivel descriptivo – correlacional, el diseño que se trabajo fue el no experimental de corte transversal con una población 260 médicos y la muestra estuvo conformada por 152 médicos de las diferentes especialidades de un hospital III de Lima, el muestreo que se realizo fue probabilístico estratificado, la técnica utilizada fue la encuesta y se aplicó dos cuestionarios para las variables de estudio los cuales pasaron por las dos propiedades básicas de todo instrumento de medición tener validez a través de los juicio de expertos y tener confiabilidad a través del alfa de Cronbach por encontrarse en una escala de Likert. La investigación llegó a la siguiente conclusión general existe relación significativa la gestión del talento humano y la productividad laboral del personal médico de un hospital III de Lima, 2017; puesto que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,478. Este trabajo de investigación suma al presente estudio, ya que tener un personal motivado y con una misma visión que la empresa puede aportar a un incremento significativo en la productividad laboral, y esto a su vez en la rentabilidad de la organización.

Lomas, R. (2017). En su investigación para optar el grado académico de maestro en gestión pública, titulada “Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017” tuvo como objetivo general determinar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017. El tipo de estudio

fue no experimental; el diseño de la investigación fue descriptivo correlacional: asimismo la investigación contó con una muestra de estudio de 70 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017, quienes fueron evaluados mediante la aplicación de cuestionarios con el fin de recolectar información, pudiendo llegar así la siguiente conclusión: Mediante la aplicación del estadístico se evidenció que existe una relación directa; positiva muy alta entre las variables Satisfacción Laboral y Productividad, debido a que el valor P (Sig. (Bilateral)) Es < 0,05 es decir “0,000; donde la correlación r de Pearson es de 0.944, la cual indica que la variable Satisfacción Laboral influye en la variable Productividad en un 89%. Dichos resultados son provenientes de la muestra, lo cual el 34% manifiestan poseer un nivel de satisfacción bajo, las cuales repercuten en la productividad de los mismos. Este trabajo de grado, contribuye a la presente investigación ya que guarda relación con una de las variables, la cual es productividad laboral, tomando en cuenta los análisis situacionales correspondientes, el diseño del modelo de diseño organizacional basado en procesos, la implementación del modelo propuesto y evaluación económica de la implementación.

Castañeda, E. y Julca, L. (2016), en su tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración, titulado “Aplicación de un programa de motivación laboral para mejorar la productividad de los trabajadores del área de ventas en la distribuidora Caster & Asociados S.A.C. para el año 2016”. Tuvo como objetivo definir en qué medida el diseño un programa de motivación laboral incrementará la productividad de los trabajadores del área de ventas de la empresa distribuciones Caster & Asociados S.A.C. la cual fue una investigación tipo aplicativo Pre- Experimental, ya que la población está

conformada por los 12 trabajadores del área de ventas, siendo nuestra muestra 12 trabajadores, ya que se realizó para identificar la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente permitiéndonos conocer motivos por el cual los trabajadores del área de venta pueden aumentar, mantener o disminuir su productividad de los trabajadores del área de ventas, en base a las teorías y estudios de investigación previos que se han realizado. Con base a los resultados se estableció que la empresa Cather & Asociados S.A.C. no cuenta con un plan de motivación para el personal del área de ventas, conociendo estos resultados se procedió a establecer un plan de motivación para dicha área, se consideró que la motivación extrínseca influiría más en los trabajadores ya que los trabajadores manifestaron que los incentivos económicos son más necesarios para ello, la implementación de este plan se realizó los primeros quince días del mes de mayo obteniendo resultados positivos ya las ventas obtenidas en este periodo superan en un 20% a las ventas de meses anteriores, por ello podemos afirmar que la relación que existe entre la motivación y la productividad es muy importante y destacar que el plan de motivación presentado es influyente para la productividad y rentabilidad de la empresa. El estudio guarda relación con el tipo de investigación y la variable productividad laboral, en la cual ayudará a sustentar que el factor humano puede generar mayor productividad si está más informado y motivado.

Lloja, L. y Polo, G. (2018), local en sus tesis para optar el grado de Maestro en administración de empresas, titulada “Inteligencia emocional de los directivos y productividad de los colaboradores, de empresas constructoras de Trujillo”. El objetivo fue determinar la relación entre la inteligencia emocional de los directivos de las empresas constructoras de Trujillo y la productividad de sus colaboradores. El método que se utilizó

fue de tipo no experimental, correlacional y transaccional o transversal, cuya población estuvo conformada por 307 empresas constructoras registradas en SUNARP y empresas constructoras no registradas, que operan en Trujillo al mes de Julio del año 2018, teniendo como muestra 7 empresas de las cuales se evaluó a 10 directivos con cargos de diferentes rangos jerárquicos. Las técnicas utilizadas para el recojo de datos fueron la entrevista y la encuesta, teniendo esta última como instrumento empleado el cuestionario Emotional Quotient Inventory (EQI) de BarOn, adaptada para Perú por Nelly Ugarriza. Mediante los resultados se llegó a la conclusión de que la inteligencia emocional de los directivos de las empresas constructoras de Trujillo en el año 2018, se relaciona de manera positiva con la productividad de sus colaboradores, observándose una correlación significativa ( $p=0.016$ ;  $p<0.05$ ). El estudio a pesar que no guarda relación con el tipo de investigación, aporta a validar que una comunicación adecuada y oportuna entre las partes gerenciales y operativas puede incrementar positivamente en la productividad laboral.

A continuación, se muestra las bases teóricas en las que se soporta la investigación:

### **1) Diseño Organizacional basado en Procesos.**

Un diseño organizacional basado en procesos permite esquematizar de forma ordenada, sistematizada e integrada cómo funcionar en el día a día, y suele ser representado en una estructura orgánica y que se complementa por normas o manuales que describen detalladamente los deberes y derechos de cada puesto de la organización, ocupado por una persona que comprenda los requerimientos necesarios para ocupar el puesto (Louffat, 2017).

## Procesos Organizacionales.

Un proceso organizacional agrupa secuencialmente las actividades y las interconecta buscando agregar valor para un cliente interno o externo, a través de la transformación de materias primas en productos terminados o servicios finales. (Louffat, 2017)

- **Tipos de Procesos.**

Louffat (2017) menciona que los procesos organizacionales se pueden agrupar en cuatro categorías:

- Procesos Estratégicos:** Son aquellos que resultan de la misión, la visión, como los objetivos y la estrategia cooperativa; representa la esencia misma de la organización teniendo en cuenta el propósito, la diferenciación que ofrece y los beneficios que otorga a los diversos grupos de interés. Se fundamentan en los factores de ventaja competitiva que ofrece una empresa.
- Procesos Operativos:** Llamados también procesos ejecutores, de acción o de línea; son aquellos que se encargan de llevar a cabo los procesos centrales que buscan brindar, de manera preferente, atención al cliente final externo.
- Procesos de apoyo:** Son aquellos que se encargan de fijar relaciones secuenciales de auxilio, de complemento y de soporte, y tienen como objetivo principal la atención del cliente interno, pues permiten dar cobertura a los procesos estratégicos, operativos y administrativos.
- Procesos Administrativos:** Son aquellos que se encargan de fijar las relaciones integradas que permitan planear, organizar, dirigir y controlar, de forma ordenada, general, concordante y compuesta, todos los procesos identificados en una organización.

- **Características de los Procesos Organizacionales.**

Louffat (2017) indica que todo proceso organizacional debe contener un conjunto de características que le aprobar como tal, algunas de las cuales se presentan a continuación:

- a) **Definidos:** Debe fijar de una forma clara cuál es su objetivo y por qué debe efectuarse.
- b) **Delimitados:** Debe comprender un inicio y un final.
- c) **Secuenciales:** Tiene una cadena de fases o pasos, donde la fase precedente sirve de base para la fase subsiguiente.
- d) **Estandarizados:** Debe efectuarse de una misma forma y es injustificable su ejecución de diferentes maneras o según el modo del ejecutor del proceso.
- e) **Documentados:** Debe estar evidenciado y registrado en normas o directivas formales.
- f) **Medibles:** Debe contar con indicadores de diversa naturaleza que ayuden a evaluar la eficacia y eficiencia organizacional.
- g) **Contar con responsables y participantes:** Debe destinar al personal encargado de ejecutarlo.
- h) **Simples:** Debe ser fácil de comprender y de efectuar.
- i) **Estructurados:** Se ejecuta dentro de una estructura organizacional configurada de acuerdo con un modelo organizacional que le permita operar y funcionar de manera eficaz y eficiente.

- **Beneficios de los procesos organizacionales.**

Louffat (2017) indica que el diseño e implantación de procesos organizacionales trae consigo una serie de beneficios para las organizaciones, dentro de las cuales resaltan nítidamente las siguientes:

- a) **Visión amplia:** Los procesos generan valor al tener un enfoque general de toda la organización por medio de la estructuración de macro procesos, subprocesos y micro procesos, los cuales estarán interrelacionados de manera lógica.
- b) **Racionalización:** La estructura por procesos permite el uso eficaz y eficiente de los recursos financieros, materiales y del personal de la organización para incrementar la productividad, disminuir los costos o producir productos o servicios de mayor calidad que se ofrece al cliente interno y externo.
- c) **Toma de decisiones más rápidas:** En un contexto organizacional de procesos, las decisiones se toman con mayor ligereza porque evita consultar por separado a “cada diferente área funcional”, lo que ocasionaba demoras para decidir. Con los procesos la decisión está en manos del líder del proceso, investido con el empoderamiento necesario.
- d) **Transparencia de la información:** La gestión por procesos tiene como fortaleza que la información es compartida, lo que genera sepan de que sucede actualmente “justo a tiempo” y puedan organizar y constituir acciones compartidas.
- e) **Delimita responsabilidades:** Dado que cada proceso tiene un objetivo determinado y específico a lograr para satisfacer a su cliente – interno o externo

– es consciente de cuáles son sus deberes y responsabilidades, así como los resultados a conseguir.

- f) **Desarrollo de nuevas competencias:** Trabajar dentro de una estructura de procesos supone que el personal debe contar con un perfil de competencias en lo que se respecta a las dimensiones de conocimiento, habilidades y actitudes, que son no iguales a las que tenían en el modelo funcional – clásico.
- g) **Orientación al cliente:** El foco principal de la configuración de procesos es por, sobre todo, brindar al cliente externo los productos o servicios con los estándares de calidad y cantidad requerida, basado en una cultura de atención al cliente.

### **Mapa de procesos organizacionales.**

Louffat (2017) define mapa de procesos como una representación gráfica que presenta y hace notorios los diferentes procesos de una empresa desde los más globales, hasta los más específicos.

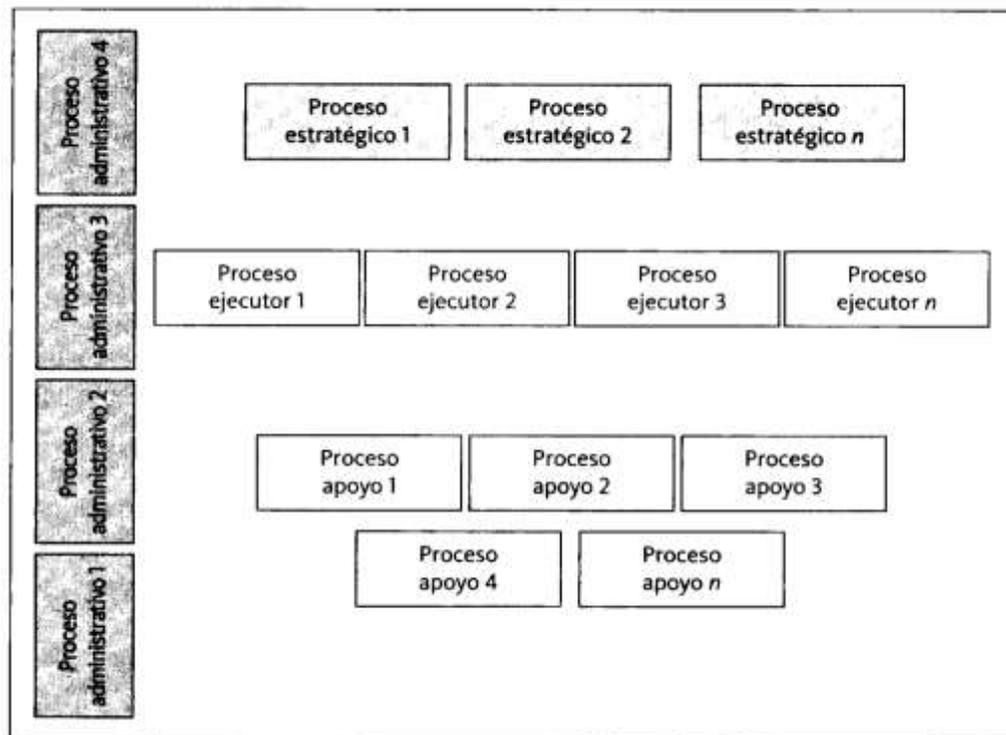


Figura 3. Mapa de Procesos Organizacionales

Fuente: Louffat, E. (2017). Diseño Organizacional basado en Procesos. (p. 20)

- **Ventajas de los mapas de procesos organizacionales.**

Louffat (2017) menciona que la adopción de un mapa de procesos puede traer consigo ventajas relevantes para la organización, como las siguientes:

- Permite mostrar, en general, la secuencia, la interacción y la comprensión entre ellos y su generación de valor.
- Ofrecer una visión sistemática y general de la organización, que sirve como contexto alternativo para los cambios organizacionales como estructuras más planas, estilos de liderazgo y relaciones de trabajo más integrados.
- Facilita la comprensión de las relaciones causa-efecto de los procesos al hacer un equilibrio entre aquellos que generan ingresos versus los que generan costos.

- Valora y prioriza la orientación al cliente en sus objetivos institucionales. Uno de sus valores es el de la integración plena y real de los trabajadores al unir las competencias adaptables, no por áreas sino por procesos, con lo que se acaban los dominios y las islas tradicionales.
- Facilita la visualización de la organización por medio del diseño de flujos de información desde una perspectiva general y de valor.

### **Diagrama de flujo.**

Louffat (2017) define diagrama de flujo como una herramienta que permite ilustrar el flujo de datos y la secuencia detallada de las actividades a efectuar, el uso de los recursos, así como los responsables de la ejecución de algún proceso organizacional, por medio de interconexiones, de símbolos especializados y líneas de flujo.

- **Símbolos gráficos de los diagramas de flujo.**

La elaboración de un diagrama de flujo exige símbolos gráficos que muestren las diferentes formas de actividades que pueden desarrollarse dentro un proceso. Utilizar un símbolo por cada forma de actividad, ayuda agilizar una representación fiable y detallada de lo que se quiere realizar, donde se determine claramente tanto el inicio como el final de cada proceso.

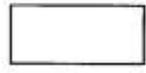
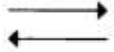
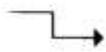
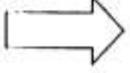
Símbolo	Nombre	Significado
1 	Límites	Indica tanto el inicio como el final del proceso. Es necesario escribir dentro de la figura los términos "inicio" o "fin", según corresponda.
2 	Acción	Muestra la realización de una actividad y es necesario escribir dentro del rectángulo un texto que, de modo sintético, explique la acción.
3 	Inspección	Representa una actividad de seguimiento que permite revisar y examinar una tarea, dicha labor es ejecutada por una persona diferente al titular de la actividad.
4 	Decisión	Son las opciones o alternativas a escoger para ir en una u otra dirección. Es necesario escribir una pregunta dentro de la figura.
5 	Documentación	Indica la necesidad de contar con un documento que avale la realización de la actividad dentro del proceso.
6 	Espera	Señala una pausa antes de realizar alguna actividad y es necesario escribir dentro de la figura lo que se espera.
7 	Conector	Representa el enlace o la continuación del flujograma de una página a otra.
8 	Sentido del flujo	Indica la dirección secuencial del flujo, ya sea vertical, horizontal, ascendente, descendente, etcétera.
9 	Transmisión	Establece la transmisión de datos por teléfono, fax o medios electrónicos.
10 	Transporte	Representa el movimiento del resultado final (producto o servicio) del proceso desarrollado.

Figura 4. Simbología para Diagramas de Flujo

Fuente: Louffat, E. (2017). Diseño Organizacional basado en Procesos. (p. 35)

- **Beneficios de los diagramas de flujo.**

Louffat (2017) indica que los diagramas de flujo, sin duda, ofrecen una serie de beneficios para el diseño organizacional:

a) **Permiten la comprensión general y detallada de proceso organizacional:**

todo flujograma permite visualizar el marco general del proceso, lo cual ayuda a

que se tenga información exacta de cada actividad y como se relacionan entre ellas, desde el comienzo, hasta el término.

- b) **Ayudan a la estandarización del trabajo**, por lo que las actividades se realizan de una manera única con el mismo patrón para todos los procesos, evitando improvisaciones innecesarias.
- c) **Sirven para aplicar un sistema integrado de información y comunicación**, que permita tanto el entendimiento como la integración justo a tiempo clara y concurrente entre todos los actores del proceso.
- d) **Con ellos es posible generar una cultura organizacional de calidad y servicio para los clientes interno y externo**, que les brindan identidad y valores comunes a ser aplicados en el día a día, en búsqueda del mejoramiento continuo y la satisfacción de sus actividades y resultados.
- e) **Aportan un control permanente de la eficacia y eficiencia por medio de indicadores**: donde el sentido de control deja de tener un enfoque disciplinario para dar paso a un control positivo, de corregir errores y mejorar sus propias medidas, estableciendo criterios de calidad total en la organización.
- f) **Ayudan a usar de manera racional los insumos y materiales**: por un lado, disminuyen o erradica mermas y desperdicios; y por el otro previenen que los insumos falten.
- g) **Hacen posible el uso racional de máquinas instrumentos y herramientas de trabajo**: que permitan aumentar la productividad con base en tecnología de punta para brindar productos y servicios con los estándares de calidad exigidos.

- h) **Permiten el empleo racional de ejecutivos y trabajadores**, al contar con la cantidad necesaria de personal; pero, sobre todo, que tenga los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para convertirse en generador de valor en la organización.
- i) **Ayudan a establecer plazos razonables:** cuando los cronogramas de actividades y fechas límite de productos y servicios se cumplen precisamente de acuerdo lo establecido.
- j) **Permiten el uso racional de espacios:** cuando el entorno de trabajo está bien diseñado, brinda comodidad y holgura, así como una apropiada capacidad de materiales e insumos, de máquinas, herramientas y trabajadores, con el fin de que se puedan efectuar las labores en las mejores condiciones y con la motivación debida.
- k) **Facilitan la inversión razonable de los recursos financieros** que permitan lograr la rentabilidad apropiada como producto de incrementos de productividad y/o disminución de costos.

### **Organigrama.**

MEF (2009) Define que el organigrama es una representación gráfica simplificada de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas. Se identifican en algunos casos, sus componentes, características de las dependencias, funciones, niveles jerárquicos, niveles de coordinación, canales de supervisión, autoridad relativa a cada empleado y servicio, así como las conexiones y/o relaciones que guardan entre sí las diversas unidades que la integran, constituye un elemento necesario para la disposición sistemático de las áreas de control en una organización.

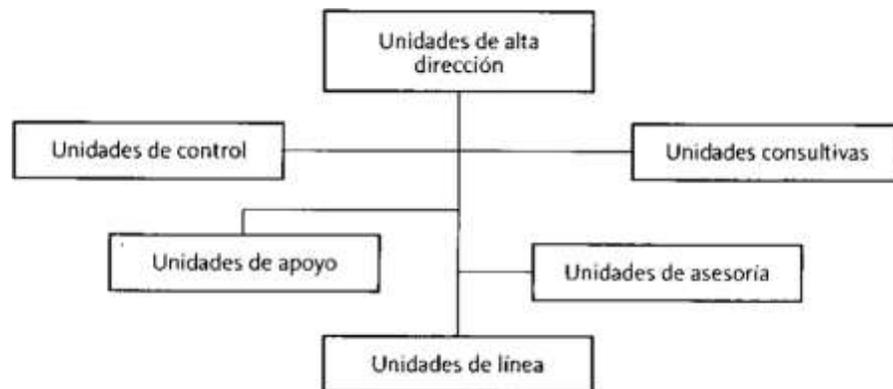
Asimismo, Louffat (2017) el organigrama es una herramienta esencial en el diseño organizacional, el cual ofrece una estructura que indica las distintas unidades orgánicas que corresponden a la organización y cómo éstas se dividen y se relacionan entre sí.

- **Unidades orgánicas en un organigrama clásico.**

Louffat (2017) indica que un organigrama clásico cuenta con seis tipos de unidades orgánicas que responden a cierta función necesaria para la organización:

- a) Las **unidades de alta dirección** son las que tienen los cargos superiores jerárquicamente. Las decisiones tomadas en este nivel estratégico podrían significar el que la organización prospere o quiebre. Estas unidades se ubican en la parte superior de un organigrama.
- b) Las **unidades de línea** son aquellas que se encargan de realizar las actividades misionales de la organización y se caracterizan por tener contacto directo con el cliente final del producto o servicio brindado por la organización. También se les conoce como unidades de front-office y se ubican en la parte inferior del organigrama.
- c) Las **unidades de apoyo** son aquellas que se encargan de brindar soporte administrativo o técnico a las unidades de dirección, de línea, de asesoría, de control y/o consultivas. Estas unidades se ubican del lado izquierdo del organigrama.
- d) Las **unidades de asesoría** son aquellas que proporcionan, opiniones, recomendaciones y/o sugerencias a las unidades de línea, en cuanto a decisiones y sus efectos. Estas unidades se ubican del lado derecho del organigrama.

- e) Las **unidades de control** son aquellas que verifican la eficacia y eficiencia de las diferentes áreas administrativas respecto del uso razonable de los recursos materiales, financieros y humanos, y en la aplicación del proceso administrativa integrado. Estas unidades se ubican del lado izquierdo superior del organigrama.
- f) Las **unidades consultivas** son aquellas compuestas por invitados externos al personal de la empresa, quienes brindan sugerencias, opiniones y críticas de índole no vinculante y que podrán, o no, ser tomadas en cuenta. Estas unidades se ubican del lado derecho superior del organigrama.



*Figura 5.* Unidades Orgánicas en un Organigrama Clásico

Fuente: Louffat, E. (2017). Diseño Organizacional basado en Procesos. (p. 74)

- **Organigrama Funcional.**

Louffat (2017) menciona que un organigrama funcional tiene como objeto brindar cuáles son las funciones esenciales de cada unidad orgánica, las cuales se escriben, de forma sintetizada, dentro de cada unidad orgánica.

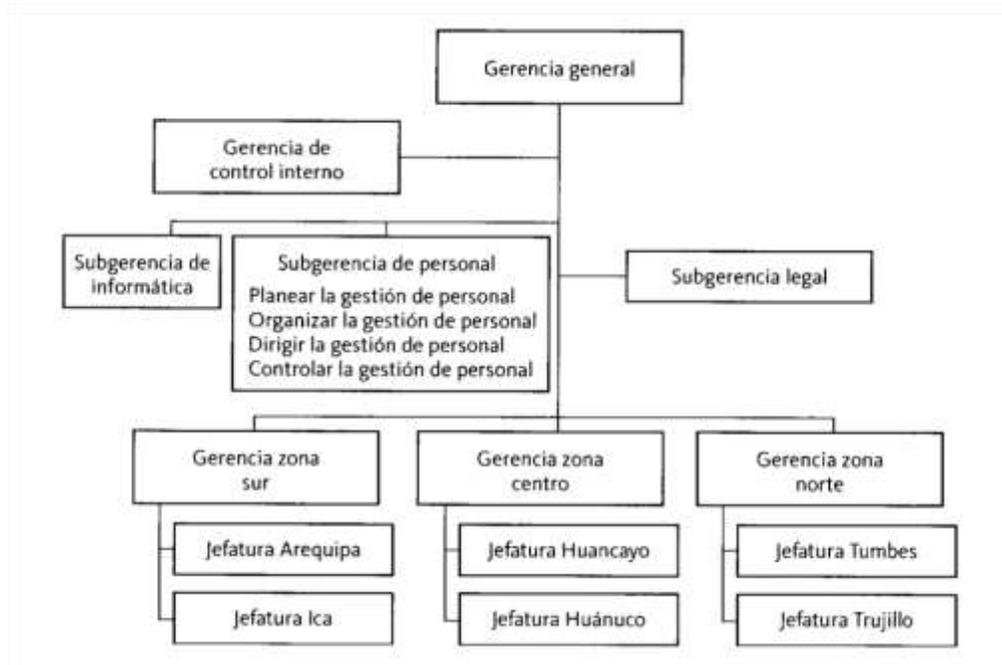


Figura 6. Organigrama Funcional

Fuente: Louffat, E. (2017). Diseño Organizacional basado en Procesos. (p. 79)

- **Unidades orgánicas en organigramas de procesos.**

Louffat (2017) Las categorías de unidades orgánicas que se deben mostrar como mínimo en un organigrama de procesos son cuatro, las cuales pertenecen a cada una de las categorías establecidas anteriormente en el mapa de procesos, es decir: unidades orgánicas de procesos administrativos, estratégicas, ejecutoras de apoyo.

Para efectos de terminología en lugar de denominarlas “unidades orgánicas” como se hacen en organigramas clásicos, en los organigramas de procesos se nombrarán “células orgánicas”.

- a) La **célula orgánica de alta dirección** está compuesta por el ejecutivo de alto rango jerárquico en comunicación directa con el directorio de la organización. Esta célula se ubica en la parte superior del organigrama.

- b) Las **células orgánicas del proceso administrativo** pueden ser células de planeamiento, células de organización, células de dirección y células de control. Estas células se ubican del lado derecho del organigrama.
- c) Las **células orgánicas de apoyo** son aquellas que dan soporte a las demás células para que puedan efectuar sus procedimientos y actividades. Estas células se ubican del lado izquierdo del organigrama.
- d) Las **células orgánicas estratégicas** son aquellas que orientan las actividades y propósitos de la organización con el objetivo de distinguirse de otras organizaciones con base en sus competencias principales. Estas células se ubican en la parte intermedia central del organigrama.
- e) Las **células orgánicas ejecutoras** son aquellas que se vinculan directamente con el producto y/o servicio final orientado al cliente final externo. Estas células se ubican en la parte inferior del organigrama con sus correspondientes subcélulas orgánicas ejecutoras.

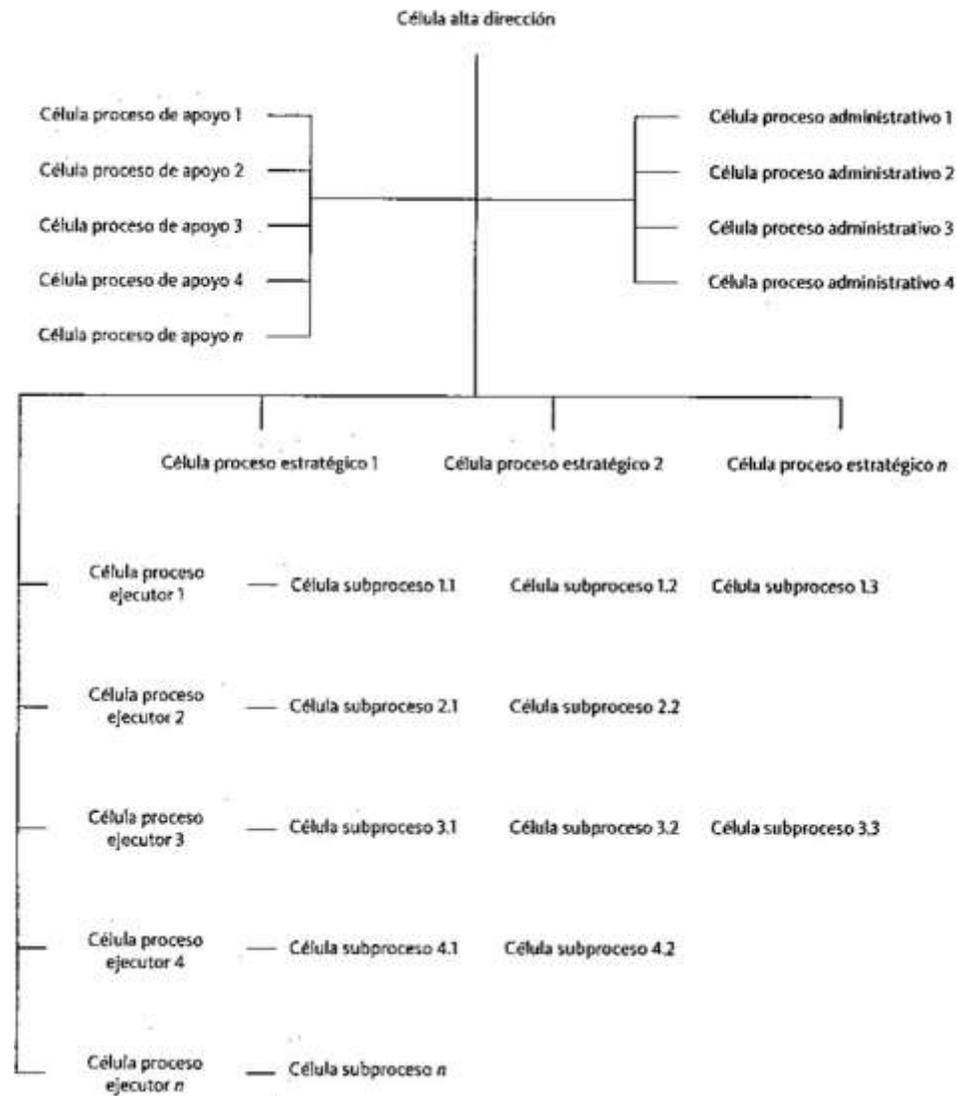


Figura 7. Unidades Orgánicas en un Organigrama de Procesos

Fuente: Louffat, E. (2017). Diseño Organizacional basado en Procesos. (p. 108)

### Manual organizacional.

Louffat (2017) indica que los manuales organizacionales son documentos administrativos principales que aportan, de forma precisa, a determinar claramente cuáles son los deberes y derechos organizacionales de las diferentes unidades orgánicas y de todos los funcionarios que forma parte de una organización.

- **Manual de puestos.**

Louffat (2017) Es aquel donde se detalla tanto las actividades a efectuar para cada funcionario que pertenece a cada célula orgánica como el perfil de competencias esenciales para que pueda ejercer dicho puesto. Debe contener la siguiente información:

- a) Célula orgánica.** Debe señalarse la célula de proceso donde se sitúa el puesto objeto del análisis específico.
- b) Denominación del puesto.** Se menciona el nombre del puesto a ser analizado.
- c) Finalidad.** Señalar de manera clara y concisa el propósito general del puesto.
- d) Funciones, actividades y/o tareas.** Deben listarse las funciones, actividades y/o tareas a efectuar, pudiendo estimar una ponderación para cada una de ellas.
- e) Subordinación.** Sirve para señalar quién es el responsable de la célula orgánica o de la cual depende jerárquicamente.
- f) Mando.** Sirve para mostrar respecto a qué puestos, y funcionarios o subordinados, se ejerce autoridad de mando.
- g) Coordinación.** Se señalan las actividades que están relacionadas con otras células orgánicas u otros puestos o cargos, internos y externos, de la organización.
- h) Perfil de competencias.** Fija cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que tiene que tener el responsable del puesto o cargo en alusión, se estima una ponderación y grado de importancia de cada una de ellas.

**Manual de puestos**

**1. Célula orgánica:**  
Atención al cliente

**2. Denominación del puesto:**  
Propietario (*owner*) del proceso

**3. Finalidad:**  
Administrar la célula orgánica a su cargo con la eficacia y eficiencia establecidas.

**4. Funciones, actividades y/o tareas:**

a) Planear las actividades de la célula ..... 25%

b) Organizar las actividades de la célula ..... 30%

c) Dirigir las actividades de la célula ..... 20%

d) Controlar las actividades de la célula ..... 25%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

**5. Personal asignado:**  
Depende jerárquicamente del director general de procesos.

**6. Mando:**  
Ejerce autoridad sobre los funcionarios adscritos a la célula.

**7. Coordinación:**  
Establece interconexiones sinérgicas dentro de la célula.  
Establece inconexiones sinérgicas con otras células de la empresa.  
Establece interconexiones externas con los grupos de interés o *stakeholders* de la empresa.

**8. Perfil de competencias:**

8.1 Conocimientos ..... 30%

- Relaciones públicas (grado 4)
- Responsabilidad social (grado 4)

8.2 Habilidades ..... 30%

- Comunicación (grado 4)
- Trabajo en equipo (grado 4)
- Idiomas (grado 3)

8.3 Actitudes ..... 40%

- Responsabilidad (grado 5)
- Ética e integridad (grado 5)
- Justicia (grado 5)
- Empatía y gentileza (grado 5)

Figura 8. Manual de Puestos

Fuente: Louffat, E. (2017). Diseño Organizacional basado en Procesos. (p. 120)

### **1.1.2. Productividad laboral.**

La productividad laboral guarda relación, según Coremberg (2015), con el grado de cumplimiento de producción generados por cada colaborador o unidad de trabajo dentro de una empresa. De esta forma, el trabajo como insumo empleado en los procesos productivos puede ser evaluado en términos de horas de trabajo, puestos u personas ocupadas.

Asimismo, Coremberg (2015), El aumento de la productividad laboral nos indica el ahorro que se está teniendo respecto a los costos, de igual forma nos indica las mejoras en el desempeño productivo de los ocupados. La evolución de la productividad laboral tiene relevancia en varios puntos del análisis económico-financiero de una empresa (Carro y González, 2012).

#### **Eficiencia.**

Se utiliza para saber si los recursos utilizados son los que se habían planificados para cada actividad con dos acepciones: La primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados para brindar un servicio y/o producto. (Rodríguez y Gómez, 1991)

#### **Efectividad.**

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planteados: clientes a tener, órdenes de compra a colocar. (Rodríguez y Gómez, 1991)

### **Eficacia.**

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logre realmente satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado. (Rodríguez y Gómez, 1991)

### **Definición de términos básicos**

- a) **Diseño organizacional:** Conjunto de procesos que se encarga de definir roles y responsabilidades, y una jerarquía dentro de la organización.
- b) **Efectividad:** Capacidad de lograr el impacto o efecto esperado.
- c) **Eficacia:** Grado en que se llevan a cabo el cumplimiento de los objetivos, respecto a los resultados esperados.
- d) **Eficiencia:** Es cumplir con las metas propuestas utilizando los recursos de una manera pertinente que ayude a generar menos mermas.
- e) **Filosofía empresarial:** Conjunto de elementos que permite la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr en el futuro.
- f) **Manual organizacional:** Documento de gestión organizacional que contiene información detallada de las funciones, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, y los requisitos de los puestos de trabajo.
- g) **Mapeo de procesos organizacionales:** Consiste en mostrar gráficamente cuáles son las actividades que se llevan a cabo dentro de una organización o un proceso.
- h) **Organigrama:** Jerarquía dentro de una organización en el cual se identifica cada puesto, área y/o proceso.

- i) **Proceso:** Secuencia de actividades que se enfoca en lograr un resultado determinado.
- j) **Productividad:** Capacidad de producción por una unidad de trabajo donde optimice al máximo los recursos ya sea a la hora de gestionar el tiempo o el equipo humano.

### **Marco Normativo**

- **Decreto Legislativo N° 1086**, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente. Ley que promueve el crecimiento y formalización de las micro y pequeñas empresas, disponiendo una serie de beneficios laborales y tributarios.
- **NTP 900.050:2008**, GESTIÓN AMBIENTAL. Manejo de aceites usados. Generalidades. Esta norma detalla los lineamientos ambientales en relación al manejo adecuado de aceites usados incluyendo aspectos relacionados a su recolección y almacenamiento, transporte y re-refinación.
- **NTP N° 900.051:2008**, GESTIÓN AMBIENTAL. Manejo de aceites usados. Recolección y almacenamiento. En esta norma se establece las formas de manejo de aceites usados para la etapa de recolección y almacenamiento.
- **NTP N° 900.052:2008**, Gestión Ambiental. Manejo de aceites usados. Transporte. En esta norma se instituye los procedimientos para el manejo de aceites usados en la etapa de transporte.
- **NTP N° 900.053:2009**, Gestión Ambiental. Manejo de aceites usados. Re-refinación. En esta norma se estipula las medidas ambientalmente adecuadas para el reaprovechamiento de los aceites usados.

- **Ley N° 29783**, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Esta ley estipula la prevención de los riesgos laborales, contribuyendo a que los contratistas y empleados puedan fijar medidas de protección que ayuden a disminuir accidentes y daños a la salud que sean consecuencia del trabajo.
- **ISO 22301:2012**, Seguridad de la sociedad – Sistemas de gestión de la continuidad del negocio – Requisitos. Esta norma dispone lineamientos para implementar un sistema de gestión que permita a las empresas prepararse adecuadamente para dar respuesta a eventos desafortunados.
- **NTP-ISO 9001:2015**, Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Esta norma contempla todos los componentes de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita mejorar sus productos y servicios.

## 1.2. Formulación del problema

¿En qué medida el diseño organizacional basado en procesos influye en la productividad laboral del oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. de la ciudad de Chocope, año 2019?

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia del diseño organizacional basado en procesos en la productividad laboral del oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. de la ciudad de Chocope, año 2019.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Realizar el diagnóstico situacional del oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. de la ciudad de Chocope.
2. Diseñar un modelo de diseño organizacional basado en procesos para la empresa.
3. Implementar un modelo de diseño organizacional basado en procesos para la empresa.
4. Evaluar el impacto económico de la implementación del modelo de diseño organizacional basado en procesos en el oleocentro.

## **1.4. Hipótesis**

### **1.4.1. Hipótesis general**

El diseño organizacional basado en procesos influye significativamente en la productividad laboral del oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. de la ciudad de Chocope, año 2019.

### **1.4.2. Hipótesis específicas**

- La realización del diagnóstico situacional de la empresa influye significativamente en la productividad laboral del oleocentro.
- El diseño de un modelo de diseño organizacional basado en procesos influye significativamente en la productividad laboral del oleocentro.
- La implementación de un modelo de diseño organizacional basado en procesos influye significativamente en la productividad laboral del oleocentro.

- La evaluación del impacto económico de la implementación del modelo de diseño organizacional basado en procesos influye significativamente en la productividad laboral del oleocentro.

## Operacionalización de Variables

Tabla 1

### Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Fórmula	UM	
Variable Independiente: Diseño organizacional basado en procesos	Louffat (2017), señala que el diseño organizacional basado en procesos permite esquematizar de forma ordenada, sistematizada e integrada cómo funcionar en el día a día, y suele ser representado en una estructura orgánica y que se complementa por normas o manuales que describen detalladamente los deberes y derechos de cada puesto de la organización, ocupado por una persona que comprenda los requerimientos necesarios para ocupar el puesto.	El diseño organizacional basado en procesos que se aplicara a la empresa será medido por tres dimensiones: Mapeo de procesos organizacionales, organigrama y manual organizacional.	Mapeo de procesos organizacionales	Mapa de procesos	Determinación de los tipos de procesos en la empresa y su representación gráfica.	$(\text{Procesos diseñados/ procesos identificados}) \times 100$	%	
				Diagrama de flujo	Conocimiento de la posición de los integrantes de la empresa			$(\text{N}^\circ \text{ de colaboradores con conocimiento de la posición de los integrantes de la empresa} / \text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}) \times 100$
				Manual organizacional	Conocimiento de roles y responsabilidades de los integrantes de la empresa			$(\text{N}^\circ \text{ de colaboradores con conocimiento en sus roles y responsabilidades dentro de la empresa} / \text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}) \times 100$

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Fórmula	UM
Variable dependiente: Productividad laboral	La productividad laboral guarda relación, según Coremberg (2015), con el grado de cumplimiento de producción generados por cada colaborador o unidad de trabajo dentro de una empresa. De esta forma, el trabajo como insumo empleado en los procesos puede ser evaluado en términos de horas de trabajo, puestos u personas ocupadas.	La productividad laboral será medida por tres dimensiones: Eficiencia, efectividad y eficacia.	Eficiencia	Tiempo operativo	Tiempo de atención de servicio	$((\text{Tiempo después del modelo} - \text{Tiempo antes del modelo}) / (\text{Tiempo antes del modelo})) \times 100$	%
				Costo operativo	Costos de atención de servicio	$((\text{Costo después del modelo} - \text{Costo antes del modelo}) / (\text{Costo antes del modelo})) \times 100$	%
			Efectividad		Efectividad en la implementación del enfoque	$(\text{Cantidad de colaboradores satisfechos} / \text{Total de colaboradores}) \times 100$	%
				Eficacia	Cumplimiento de objetivos	$(\text{Objetivos cumplidos} / \text{Objetivos planteados}) \times 100$	%

Elaboración: Equipo de investigación

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

Según el propósito: Aplicada, Tam, Vera y Oliveros (2008), sostiene que se caracteriza básicamente por la elaboración de la propuesta de investigación obtenida con la finalidad de conocer la realidad de la investigación.

Según el diseño de investigación:

Tipo: Experimental, según Gómez (2006), sostiene que es un estudio en cual se realiza la manipulación de una o más variables, mediante la cual se determina las consecuencias que conlleva su manipulación.

Grado: Pre experimental, para Gómez (2006), sustenta que el grado de control que existe es mínima, al compararse con un diseño experimental real. Por otro lado, es útil como un primer acercamiento al problema de investigación real, la cual analiza una sola variable y prácticamente no existe ningún tipo de control ya que no existe manipulación de la variable independiente ni se utiliza ningún tipo de control.

### **G: O1 X O2**

Donde:

G: Grupo de estudio

O1: Productividad laboral antes del diseño organizacional basado en procesos

X: Diseño Organizacional basado en procesos

O2: Productividad laboral después del diseño organizacional basado en procesos

## **2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)**

### **2.2.1. Población**

#### **Población 1:**

Constituido por los 7 procesos del oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. de la ciudad de Chocope: Gestión del Desempeño, Contratación de Personal, Abastecimiento, Almacenamiento, Venta, Cambio de Aceite y Lavado.

#### **Población 2:**

Constituido por los 4 colaboradores del oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. de la ciudad de Chocope: Gerente General, Administradora, Cambiador y Lavador.

### **2.2.2. Muestra**

#### **Muestra 1:**

Se tomará los 3 procesos operacionales del oleocentro: Venta, Cambio de Aceite y Lavado.

#### **Muestra 2:**

Se tomará los 3 colaboradores que son partícipes en los procesos operacionales del oleocentro: Administradora, Cambiador y Lavador.

### **2.2.3. Unidad de estudio**

#### **Unidad de estudio 1:**

Un proceso del oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. de la ciudad de Chocope.

#### **Unidad de estudio 2:**

Un colaborador del oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. de la ciudad de Chocope.

## 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

### 2.3.1. Métodos, técnicas e instrumentos para recolectar los datos

En la siguiente tabla se muestra los métodos y técnicas de recolección de información que se utilizará para esta investigación, según el método cualitativo se realizará entrevistas y en el cuantitativo se procederá con la técnica de observación directa.

Tabla 2

*Métodos para recolectar los datos*

Método	Fuente	Técnica
Cualitativo	Primaria	Entrevista
Cuantitativo	Primaria	Observación directa

Elaboración: Equipo de investigación

A continuación, Se detalla las técnicas e instrumentos que se aplicarán en el oleocentro para la obtención de información necesaria para el presente estudio.

Tabla 3

*Técnicas e instrumentos para recolectar los datos*

Técnica	Objetivo	Instrumento	Herramientas	Aplicado en
Entrevista	Obtener información respecto a la situación actual de la empresa.	Guía de entrevista	- Papel - Lapicero - Tabla de clip	Gerente General y dueño a la vez del oleocentro “The Caroline” E.I.R.L.

Técnica	Objetivo	Instrumento	Herramientas	Aplicado en
	Obtener información respecto al desempeño de los colaboradores del oleocentro			A los 3 colaboradores del oleocentro
	Observar la secuencia de actividades de cada proceso.	Guía de observación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel</li> <li>- Lapicero</li> <li>- Tabla de clip</li> </ul>	A los 7 procesos y a los 3 colaboradores del oleocentro.
Observación Directa	Observar la secuencia de actividades de cada proceso operacional, identificando los tiempos y costos de cada una.	Guía de observación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel</li> <li>- Lapicero</li> <li>- Tabla de clip</li> <li>- Cronómetro</li> </ul>	A los 3 procesos operacionales.

Elaboración: Equipo de investigación

### **Validez**

Para verificar la validez de la guía de entrevista, se realizará mediante el uso del criterio de juicio de expertos.

#### **2.3.2. Métodos, técnicas e instrumentos para analizar los datos**

Para analizar los datos obtenidos se utilizará como instrumento:

- **Diagrama de Flujo:** Este instrumento mostrará, a través de representaciones gráficas, la secuencia de las operaciones que se realizan en el oleocentro para conseguir la solución de un problema. Por lo que se hará uso de la herramienta software Bizagi Process Modeler.

Además, para procesar los datos recolectados se hará uso del análisis pre test, post test y la comparación de ambos test para poder validar la hipótesis planteada.

- a) **Pre Test:** Análisis previo al diseño organizacional basado en procesos, que dará la idea de la situación real del negocio en evaluación.
- b) **Post Test:** Este análisis detallará cuáles son los cambios que han experimentado la variable después del diseño organizacional basado en procesos.
- c) **Comparación del Pre Test y Post Test:** Este análisis permitirá diferenciar los dos análisis ya elaborados con el fin de concluir el beneficio del diseño organizacional basado en procesos.

## 2.4. Procedimiento

Para ejecutar la presente investigación, se realizó un diagnóstico situacional de la empresa para observar todas las actividades, identificar los procesos y diagramarlos en el programa Bizagi BPMN Modeler, asimismo, un análisis interno (AMOFHIT y MEFI) y externo (PESTEL y MEFE) para posteriormente diseñar la matriz FODA. Para todo esto se entabló una conversación previa con el gerente de la organización para coordinar su disponibilidad y la de sus colaboradores, de esta manera se logró aplicar las entrevistas que fueron validadas por un experto y las guías de observación necesarias para la recopilación de datos. Luego, se diseñó un modelo de diseño organizacional basado en procesos el cual, abarcó el mapeo de proceso organizacional que está conformada por el mapa de procesos y su representación gráfica (diagrama de flujo), organigrama y manual organizacional.

Posteriormente se implementó el modelo diseñado, a través de capacitaciones.

Para la validación de hipótesis “El diseño organizacional basado en procesos influye significativamente en la productividad laboral del oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. de la ciudad de Chocope, año 2019”, se aplicó la prueba de comparación de medias t de Student para muestras correlacionadas (los valores iniciales y de control de los tiempos de los procesos comerciales).

Finalmente se evaluó el impacto económico de la implementación del modelo de diseño organizacional basado en procesos en el oleocentro.

**Aspectos éticos:**

- La información proporcionada por la empresa en la que se está trabajando se mantendrá en completa discreción.
- No se realizará ningún tipo de plagio que vulnere la credibilidad del proyecto.
- Se respetará los horarios establecidos por la empresa para la recopilación de la información, de este modo no se interrumpirán u obstaculizarán las actividades en proceso.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1. Diagnóstico situacional del oleocentro “The Caroline” E.I.R.L.

El oleocentro “The Caroline” E.I.R.L de la ciudad de Chocope, está ubicada en la Carretera Panamericana Mz. 40 Lote. 12, al frente al Parque Infantil de la mencionada ciudad. Esta compañía que tiene como rubro automotriz fue creada por el señor Jaime Adrianzen Vera, dueño y gerente general a la vez, el 28 de noviembre del año 2007.

Dicha empresa está orientada al rubro automotriz, dedicándose a la venta de aceites, refrigerantes, filtros e hidrolinas. Teniendo como principales marcas: CASTROL, MOBIL y SHELL.

#### a. Aceites

Son sustancias que consiste principalmente en hidrocarburos y compuestos orgánicos de carbono e hidrógeno, que tienen diferentes especificaciones y que están adecuadas a los diversos motores de combustión interna ya sean a gas, gasolina y diésel.

Tienen como principal función lubricar las partes internas del motor para disminuir la fricción, corrosión y degastes de estas, transmitiendo el calor lejos de las partes móviles para disiparlo y así poder tener el motor en óptimas condiciones.



*Figura 9. Aceites*

Fuente: Oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. - Chocope

## b. Refrigerantes

Son líquidos frigoríferos que tienen diversas funcionalidades dependiendo de cómo se vaya a usar, se utiliza para disminuir el calor de un sistema de refrigeración que trabaja a temperaturas elevadas, como consecuencia, puede enfriar el agua caliente que circula por las paredes del motor ya sean paredes húmedas o secas, dándole al motor una temperatura adecuado para su funcionalidad.



*Figura 10.* Refrigerantes

Fuente: Oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. - Chocope

## c. Filtros

Un filtro de un auto es un dispositivo que filtra, las posibles partículas de suciedad que puedan ingresar en el circuito del motor de lubricación, esto ayuda que no exista contaminación de la cámara de combustión y el degradado de las paredes de los cilindros. Por este motivo el mantenimiento de los filtros influye directamente sobre la vida útil del motor, el cual se vería seriamente afectado mientras el funcionamiento del filtro o su estado no fuesen los correctos.



*Figura 11.* Filtros

Fuente: Oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. - Chocope

#### d. Hidrolinas

Es un fluido químico que ayuda al sistema hidráulico de la dirección del vehículo funcionar de una forma adecuada y manejable, ya que su ausencia o pérdida puede ocasionar que el vehículo pierda control respecto a la conducción.



Figura 12. Hidrolinas

Fuente: Oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. - Chocope

Asimismo, brinda servicios tales como: cambio de aceite y lavado de carros de toda clase de marcas, modelos, años y usos.

#### a. Cambio de aceite

Es el mantenimiento que se da a los diferentes tipos de motores de los vehículos a gas, gasolina y diésel, en cierto periodo determinado por el cliente y también por el uso que se le da al vehículo, ya que, se drena el aceite trabajado o usado del motor, aceite que ya llegó a su límite de trabajo especificado por el fabricante, para reemplazarlo por un aceite ideal en función del rendimiento técnico del aceite y las características del motor, que ayudará a alargar la vida útil del motor.



*Figura 13.* Cambio de aceite

Fuente: Oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. - Chocope

#### **b. Lavado de vehículos**

Consiste en la limpieza de los automóviles internamente y externamente, se lavan mediante una manguera de agua que tiene una presión definida por la empresa, con la intención de facilitar la limpieza del vehículo, el agua que dispensada puede contener aditivos como detergentes y cera o diferentes tipos de champús, asimismo, se utiliza la aspiradora para lograr succionar todo tipo de polvo, pelusas o cualquier otra impureza que se pueda extraer. Posteriormente, se agrega diferentes tipos de siliconas dependiendo de las diversas superficies con la que cuente el vehículo, para terminar el servicio se saca brillo a toda la carrocería y lunas con franelas secas para que el que servicio sea completado.



*Figura 14.* Lavado

Fuente: Oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. - Chocope

### 3.1.1. Análisis interno

#### 3.1.1.1. Stakeholders Internos

Tabla 4

*Stakeholders Internos*

Stakeholders	Intereses	Justificación
<b>COLABORADORES</b>	Buen clima laboral	Son fundamentales para el operar del oleocentro.
	Buen sueldo	
	Pago puntual	
	Seguridad ocupacional	
	Beneficios laborales	
	Comunicación horizontal	
	Cumplimiento de la jornada ordinaria de trabajo (8 horas diarias)	
<b>PROPIETARIO</b>	Oportunidades de crecimiento profesional (Cursos, talleres, etc.)	Toma decisiones en el oleocentro.
	Ascenso	
	Liquidez y solvencia de la empresa	
	Rentabilidad a corto y largo plazo	

Elaboración: Equipo de investigación

### 3.1.1.2. Matriz AMOFHIT

Tabla 5

Matriz AMOFHIT

	Fortalezas	Debilidades
<b>Administración y Gerencia</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de manual de funciones y procedimientos.</li> <li>• Inexistencia de una filosofía empresarial.</li> <li>• Inexistencia de estructura organizacional.</li> <li>• Inexistencia de mapeo de procesos organizacionales.</li> </ul>
<b>Marketing y Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos garantizados por su marca.</li> <li>• Facilidades de pagos: En cuenta corriente, con tarjeta y al cash.</li> <li>• Ubicación estratégica de la empresa.</li> <li>• Cartera de proveedores reconocidos.</li> <li>• Continuo contacto con sus clientes fidelizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de promoción de ventas.</li> <li>• Inexistencia de un historial de marketing.</li> <li>• Demoras en la atención al cliente.</li> </ul>
<b>Operaciones y Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con un software de Control de Inventario (Kardex).</li> <li>• Buena relación con los proveedores.</li> <li>• Atención agradable y equitativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe desperdicio de recursos significativo, como lo son tiempo y costo.</li> <li>• Alta rotación del personal.</li> <li>• No cuentan con una diversificación de productos.</li> </ul>
<b>Finanzas y Contabilidad</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo capital de trabajo.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aceptan sugerencias del personal.</li> <li>• Comunicación interactiva entre colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realiza una adecuada selección del personal.</li> <li>• No cuenta con un plan de capacitaciones.</li> </ul>
<b>Informática y Comunicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento continuo del software Kardex.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depreciación de equipos.</li> </ul>
<b>Tecnología, Desarrollo e Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con servicio de video vigilancia constante (cámaras de seguridad).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No comercializa a través de internet.</li> </ul>

Elaboración: Equipo de investigación

### 3.1.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 6

*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
F01: Productos garantizados por su marca.	<b>0,05</b>	<b>4</b>	0,20
F02: Facilidades de pago: A cuenta corriente, con tarjeta de crédito o al cash.	<b>0,04</b>	<b>3</b>	0,12
F03: Ubicación estratégica de la empresa.	<b>0,05</b>	<b>4</b>	0,20
F04: Cartera de proveedores reconocidos.	<b>0,05</b>	<b>4</b>	0,20
F05: Continuo contacto con sus clientes fidelizados.	<b>0,03</b>	<b>3</b>	0,09
F06: Cuenta con un software de Control de Inventario (Kardex).	<b>0,05</b>	<b>4</b>	0,20
F07: Buena relación con los proveedores.	<b>0,04</b>	<b>3</b>	0,12
F08: Atención agradable y equitativa.	<b>0,04</b>	<b>4</b>	0,16
F09: Se aceptan sugerencias del personal.	<b>0,03</b>	<b>3</b>	0,09
F10: Comunicación interactiva entre colaboradores.	<b>0,03</b>	<b>3</b>	0,09
F11: Mantenimiento continuo del software Kardex.	<b>0,04</b>	<b>3</b>	0,12
F12: Cuenta con servicio de video vigilancia constante (cámaras de seguridad).	<b>0,04</b>	<b>3</b>	0,12
<b>Fortalezas Totales</b>	<b>0,49</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1,71</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
D01: Inexistencia de manual de funciones y procedimientos.	<b>0,04</b>	<b>1</b>	0,04
D02: Inexistencia de una filosofía empresarial.	<b>0,04</b>	<b>1</b>	0,04
D03: Inexistencia de estructura organizacional.	<b>0,04</b>	<b>1</b>	0,04
D04: Demoras en la atención al cliente.	<b>0,04</b>	<b>1</b>	0,04

D05: Inexistencia de mapeo de procesos organizacionales.	<b>0,04</b>	1	0,04
D06: Inexistencia de promoción de ventas.	<b>0,02</b>	2	0,04
D07: Inexistencia de un historial de marketing.	<b>0,03</b>	2	0,06
D08: Existe desperdicio de recursos significativo, como lo son tiempo y costo.	<b>0,05</b>	1	0,05
D09: Alta rotación del personal.	<b>0,03</b>	1	0,03
D10: No cuentan con una diversificación de productos.	<b>0,03</b>	2	0,06
D11: Bajo capital de trabajo.	<b>0,04</b>	1	0,04
D12: No se realiza una adecuada selección del personal.	<b>0,03</b>	1	0,03
D13: No cuenta con un plan de capacitaciones.	<b>0,03</b>	1	0,03
D14: Depreciación de equipos.	<b>0,03</b>	2	0,06
D15: No comercializa a través de internet.	<b>0,02</b>	2	0,04
<b>Debilidades Totales</b>	<b>0,51</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,64</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2,35</b>

Elaboración: Equipo de investigación

<b>Leyenda</b>	
Fortaleza menor	3
Fortaleza mayor	4
Debilidad menor	2
<u>Debilidad mayor</u>	<u>1</u>

### **Interpretación:**

De acuerdo a la sumatoria de los factores internos positivos (fortalezas), se obtuvo un total ponderado de 1.71, la cual es una puntuación menor a la sumatoria obtenida de 0.64 en los factores internos negativos (debilidades). Además, se resalta una puntuación total de 2.35, la cual es menor al 2.50 mínimo necesario para determinar la viabilidad de una empresa.

### 3.1.2. Análisis externo

#### 3.1.2.1. Stakeholders Externos

Tabla 7

*Stakeholders Externos*

Grupo de interés	Intereses	Justificación
<b>PROVEEDORES</b>	Relaciones a largo plazo Pago puntual Poder equitativo Otros asuntos de los proveedores	Son los encargados del aprovisionamiento de mercadería para el oleocentro.
<b>SOCIEDAD</b>	Generación de oportunidades de empleo Relaciones con la comunidad	Influye en el funcionamiento del oleocentro.
<b>BANCOS</b>	Liquidez y solvencia de la empresa Rentabilidad a corto y largo plazo	Son actores relevantes en el financiamiento del oleocentro.
<b>CLIENTES</b>	Calidad Comunicación con los clientes Confiabilidad Atención a los reclamos Servicios personalizados Precios accesibles Otros asuntos de los clientes	Pueden afectar en la rentabilidad del oleocentro.
<b>GOBIERNO</b>	Cumplimiento con la ley Transparencia en los datos	Puede impactar en la existencia y desarrollo del oleocentro.

Elaboración: Equipo de investigación

### 3.1.2.2. Análisis PESTEL

Tabla 8

*Análisis PESTEL*

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>POLÍTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1399, Decreto Legislativo que impulsa el fortalecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y crea el Fondo CRECER. <a href="https://gestion.pe/economia/fondo-crecer-cubrir-75-creditos-mipymes-255540">https://gestion.pe/economia/fondo-crecer-cubrir-75-creditos-mipymes-255540</a> (Ver Anexo N° 25)</li> </ul>	
<b>ECONÓMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad económica del país. <a href="https://gestion.pe/economia/economia-peruana-crecer-5-2020-scotiabank-234885">https://gestion.pe/economia/economia-peruana-crecer-5-2020-scotiabank-234885</a> (Ver Anexo N° 26)</li> <li>• Crecimiento del parque automotriz. <a href="https://gestion.pe/economia/venta-vehiculos-volvera-crecer-4-2019-253104">https://gestion.pe/economia/venta-vehiculos-volvera-crecer-4-2019-253104</a> (Ver Anexo N° 27)</li> <li>• Disminución de la tasa de desempleo. <a href="https://gestion.pe/economia/desempleo-volvera-debajo-8-recien-2019-estimo-bbva-research-231773">https://gestion.pe/economia/desempleo-volvera-debajo-8-recien-2019-estimo-bbva-research-231773</a> (Ver Anexo N° 28)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de precio de los combustibles. <a href="https://gestion.pe/economia/petro-peru-subio-precios-combustibles-0-5-1-9-galon-opecu-nndc-264583">https://gestion.pe/economia/petro-peru-subio-precios-combustibles-0-5-1-9-galon-opecu-nndc-264583</a> (Ver Anexo N° 33)</li> <li>• Variabilidad negativa del dólar. <a href="https://gestion.pe/economia/mercados/tipo-cambio-cierra-maximo-tres-semanas-medio-demanda-dolares-nndc-264786">https://gestion.pe/economia/mercados/tipo-cambio-cierra-maximo-tres-semanas-medio-demanda-dolares-nndc-264786</a> (Ver Anexo N° 34)</li> <li>• Aumento de la tasa de inflación. <a href="https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/proyectan-en-peru-inflacion-anual-de-25-para-2019">https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/proyectan-en-peru-inflacion-anual-de-25-para-2019</a> (Ver Anexo N° 35)</li> </ul>

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>SOCIOCULTURAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de crecimiento de la población. (<a href="https://gestion.pe/economia/ipsos-tasa-crecimiento-anual-poblacion-peruana-1-01-226591">https://gestion.pe/economia/ipsos-tasa-crecimiento-anual-poblacion-peruana-1-01-226591</a>) (Ver Anexo N<sup>a</sup> 29)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valores y actitudes sociales (Aumento de la delincuencia, que atenta contra la inversión de los microempresarios). (<a href="https://gestion.pe/fotogalerias/28-100-empresas-victimas-delincuencia-ano-253782">https://gestion.pe/fotogalerias/28-100-empresas-victimas-delincuencia-ano-253782</a>) (Ver Anexo N<sup>a</sup> 36)</li> <li>Cambios de estilo de vida. (<a href="https://www.msn.com/es-pe/noticias/peru/congreso-aprob%C3%B3-la-ley-que-promueve-el-uso-de-bicicletas/ar-BBVSNNq">https://www.msn.com/es-pe/noticias/peru/congreso-aprob%C3%B3-la-ley-que-promueve-el-uso-de-bicicletas/ar-BBVSNNq</a>) (Ver Anexo N<sup>a</sup> 37)</li> </ul>
<b>TECNOLÓGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovación en tecnología. (<a href="https://www.autobild.es/noticias/castrol-reinventa-cambio-aceite-con-nexcel-268731">https://www.autobild.es/noticias/castrol-reinventa-cambio-aceite-con-nexcel-268731</a>) (Ver Anexo N<sup>a</sup> 30)</li> </ul>	
<b>ECOLÓGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de los costos de consumo de energía eléctrica. (<a href="https://elcomercio.pe/economia/peru/osinergmin-dice-tarifas-electricas-reduciran-partir-mes-noticia-ndc-613707">https://elcomercio.pe/economia/peru/osinergmin-dice-tarifas-electricas-reduciran-partir-mes-noticia-ndc-613707</a>) (Ver Anexo N<sup>a</sup> 31)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de los costos de consumo de agua. (<a href="https://larepublica.pe/archivo/805451-sedalib-aumenta-tarifas-de-agua-potable-en-la-libertad">https://larepublica.pe/archivo/805451-sedalib-aumenta-tarifas-de-agua-potable-en-la-libertad</a>) (Ver Anexo N<sup>a</sup> 38)</li> </ul>
<b>LEGAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ley que beneficia a las Pymes. (<a href="https://archivo.gestion.pe/noticia/333009/mypes-se-podran-constituir-72-horas-nueva-ley-mype">https://archivo.gestion.pe/noticia/333009/mypes-se-podran-constituir-72-horas-nueva-ley-mype</a>) (<a href="https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-regimen-mype-tributario-del-decreto-legislativo-n-1269-1465277-1/">https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-regimen-mype-tributario-del-decreto-legislativo-n-1269-1465277-1/</a>) (Ver Anexo N<sup>a</sup> 32)</li> </ul>	

Elaboración: Equipo de investigación

### 3.1.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 9

*Matriz de Evaluación de Factores Externos*

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
O01: Aprobación del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1399, Decreto Legislativo que impulsa el fortalecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y crea el Fondo CRECER.	0,07	4	0,28
O02: Estabilidad económica del país.	0,06	4	0,24
O03: Crecimiento del parque automotriz.	0,08	4	0,36
O04: Disminución de la tasa de desempleo.	0,05	3	0,15
O05: Tasa de crecimiento de la población.	0,05	3	0,15
O06: Innovación en tecnología.	0,07	4	0,28
O07: Reducción de los costos de consumo de energía eléctrica.	0,06	3	0,18
O08: Ley que beneficia a las Pymes.	0,07	4	0,28
	<b>0,51</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1,92</b>
<b>Amenazas</b>			
A01: Aumento de precio de los combustibles.	0,08	1	0,08
A02: Variabilidad negativa del dólar.	0,06	2	0,12
A03: Aumento de la tasa de inflación.	0,06	2	0,12
A04: Valores y actitudes sociales (Aumento de la delincuencia, que atenta contra la inversión de los microempresarios).	0,08	1	0,08
A05: Cambios de estilo de vida.	0,07	1	0,07
A06. Aumento de los costos de consumo de agua.	0,08	1	0,08
A07. Ingreso de nuevos competidores especializados.	0,06	1	0,06
	<b>0,49</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,61</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2,53</b>

Elaboración: Equipo de investigación

<b>Leyenda</b>		<b>Interpretación:</b>
Oportunidad menor	3	El total promedio de 2.53 indica que esa empresa está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que <b>capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.</b>
Oportunidad mayor	4	
Amenaza menor	2	
Amenaza mayor	1	

### 3.1.3. Matriz FODA

Tabla 10

Matriz FODA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>Oleocentro “The Caroline” E.I.R.L.</b></p> <p><b>Intereses Organizacionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente interno y externo</li> <li>• Rentabilidad.</li> </ul>		<p>O01: Aprobación del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1399, Decreto Legislativo que impulsa el fortalecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y crea el Fondo CRECER.</p> <p>O02: Estabilidad económica del país.</p> <p>O03: Crecimiento del parque automotriz.</p> <p>O04: Disminución de la tasa de desempleo.</p> <p>O05: Tasa de crecimiento de la población.</p> <p>O06: Innovación en tecnología.</p> <p>O07: Reducción de los costos de consumo de energía eléctrica.</p> <p>O08: Ley que beneficia a las Pymes.</p>	<p>A01: Aumento de precio de los combustibles.</p> <p>A02: Variabilidad negativa del dólar.</p> <p>A03: Aumento de la tasa de inflación.</p> <p>A04: Valores y actitudes sociales (Aumento de la delincuencia, que atenta contra la inversión de los microempresarios).</p> <p>A05: Cambios de estilo de vida.</p> <p>A06. Aumento de los costos de consumo de agua.</p> <p>A07.Ingreso de nuevos competidores especializados.</p>
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
<p>F01: Productos garantizados por su marca.</p> <p>F02: Facilidades de pago: A cuenta corriente, con tarjeta de crédito o al cash.</p> <p>F03: Ubicación estratégica de la empresa.</p> <p>F04: Cartera de proveedores reconocidos.</p> <p>F05: Continuo contacto con sus clientes fidelizados.</p>	<p><b>F04F07F09F10O01O02O03</b></p> <p>Rentabilidad por Conmutación: Implementación de portafolio de productos complementarios al servicio de motores como: Limpiaparabrisas, ceras, ambientadores, llantinas, franelas, entre otros.</p>	<p><b>F02F08F09F10A07</b></p> <p>Implementación de un recorrido para potenciar la experiencia del cliente.</p>	

<p>F06: Cuenta con un software de Control de Inventario (Kardex).            F07: Buena relación con los proveedores.            F08: Atención agradable y equitativa.            F09: Se aceptan sugerencias del personal.            F10: Comunicación interactiva entre colaboradores.            F11: Mantenimiento continuo del software Kardex.            F12: Cuenta con servicio de video vigilancia constante (cámaras de seguridad).</p>	<p><b>F04F07F09F10O02O03O05</b>            Rentabilidad por Pirámide: Implementación de surtido de productos por precio.</p>	<p><b>F05F09F10A07</b>            Rentabilidad por Soluciones para los Clientes: Desarrollo de nuevas líneas de servicios especializado (Alineación y Balanceo, Cambio de Pastillas de Freno)</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>DO</b></p>	<p><b>DA</b></p>
<p>D01: Inexistencia de manual de funciones y procedimientos.            D02: Inexistencia de una filosofía empresarial.            D03: Inexistencia de estructura organizacional.            D04: Demoras en la atención al cliente.            D05: Inexistencia de mapeo de procesos organizacionales.            D06: Inexistencia de promoción de ventas.            D07: Inexistencia de un historial de marketing.            D08: Existe desperdicio de recursos significativo, como lo son tiempo y costo.            D09: Alta rotación del personal.            D10: No cuentan con una diversificación de productos.            D11: Bajo capital de trabajo.</p>	<p><b>D14O06O07</b>            Modernización de Tecnologías mecánicas y de TI especializada para el servicio.</p> <p><b>D06D07O01</b>            Mayores esfuerzos de marketing, manejo de cuentas en redes sociales.</p> <p><b>D15O03O05</b>            Poner a disposición la venta online, en lugar de ofrecer únicamente venta presencial; es decir, incorporar un nuevo canal de venta.</p> <p><b>D01D03D04D05D08O03O08</b>            Desarrollo de un modelo de diseño organizacional basado en procesos.</p>	<p><b>D14A07</b>            Plan de mantenimiento y uso adecuado de equipos especializados para el servicio.</p> <p><b>D10A02</b>            Negociación de contratos trimestrales de abastecimiento y pago a tipo de cambio único.</p>

D12: No se realiza una adecuada selección del personal.  
D13: No cuenta con un plan de capacitaciones.  
D14: Depreciación de equipos.  
D15: No comercializa a través de internet.

Elaboración: Equipo de investigación

Después de analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además de hacer un análisis de la organización se puede sugerir a la empresa principalmente que vea al diseño organizacional basado en procesos como una oportunidad para su negocio que le permitirá crecer y consolidarse dentro del mercado que cada vez es más competitivo.

Los tecnicismos utilizados en la matriz FODA, han sido extraídos del libro titulado “El arte de hacer rentable una empresa” del autor Slywotzky, A. (2003):

- **Rentabilidad por conmutación:** Ofrecer paquetes de servicios que incluyan todos los requerimientos de los clientes.
- **Rentabilidad por pirámide:** Categorizar los productos para cada tipo de cliente, dependiendo del poder adquisitivo.
- **Rentabilidad por soluciones para los clientes:** Invertir en los clientes para conocer sus necesidades.

## **Resultados Pre Test**

### **Aplicación de Instrumentos de Recolección de Datos**

Basado en la pregunta 14 de la entrevista realizada al gerente general (Anexo N°03) y en la pregunta 7 aplicada a todos los colaboradores de la empresa (Anexos N°06, N°07 y N°08), se obtuvo que uno de los principales problemas era la inexistencia de una filosofía empresarial que identifique y distinga a la empresa de las demás, lo cual implica que carece de misión, visión, valores, y objetivos que guíen sus pasos en su larga travesía por el mundo de los negocios.

#### **A: Con respecto a la variable independiente: Diseño Organizacional basado en Procesos**

Los resultados obtenidos, en el oleocentro “The Caroline” E.I.R.L., en relación a la variable independiente: Diseño Organizacional basado en Procesos, fueron los siguientes:

#### **A.1 Dimensión: Mapa de Procesos Organizacionales**

En la pregunta 7 de la entrevista aplicada al Gerente General (Anexo N°03), menciona que actualmente se tiene identificado los procesos, pero no mapeados o por escrito, en las cuales pueda servir como guía a los trabajadores actuales y futuros. De igual forma, en la pregunta 2 de la entrevista realizada a los colaboradores (Anexos N°06, N°07 y N°08), hacen hincapié de que sería oportuno tener una guía de los procesos de la organización para poder desempeñar de una forma más clara las actividades, ya que estas se realizan en forma empírica y no por una guía estructurada.

Por estas razones Louffat (2017) un mapa de procesos es muy importante porque permite mostrar, en general, la secuencia, la interacción y la comprensión entre ellos y su generación de valor. Asimismo, un diagrama de flujo es crucial porque ayuda a los colaboradores a entender los procesos facilitando así su incorporación a la organización.

## **A.2 Dimensión: Organigrama**

Por otro lado, en la pregunta 8 de la entrevista realizada al gerente general (Anexo N°03), dice que sólo se menciona verbalmente a los trabajadores a quién reportar, mas no se tiene de una forma documentada cuál es su unidad de mando o responsable directo. Asimismo, en la pregunta 3 de la entrevista realizada a los trabajadores (Anexos N°06, N°07 y N°08), tanto de lavado y cambio de aceite, mencionan que existe un conflicto sobre a quién reportar en caso de un incidente, ya que muchas veces el jefe directo es la administradora; empero, tienen que rendir cuentas al gerente general personalmente o por medio electrónico. Por estas razones, se determina que el problema es ocasionado por la falta de un organigrama documentado donde la empresa estandarice sus funciones y estructura. (Ver figura 15)

Por estas razones Louffat (2017) una estructura funcional, es valioso porque muestra las diversas unidades orgánicas que forman parte de una organización y cómo éstas se distribuyen e interconectan entre sí. Además, muestra sus niveles de autoridad, responsabilidades y coordinación.

## **A.3 Dimensión: Manual Organizacional**

También, en la pregunta 7 de la entrevista realizada a los colaboradores (Anexos N°06, N°07 y N°08), se identificó que ellos realizan duplicidad de funciones, muchas de ellas no cumpliéndose en forma correcta, pues lo ejecutan en base a su experiencia. De igual forma, en la pregunta 10 de la entrevista realizada al gerente general (Anexo N°03), indica que los roles y responsabilidades se dan a los trabajadores de forma verbal, más no están documentas, por este motivo conforme van transcurriendo los días laborales se suman nuevos roles y responsabilidades no contempladas en su contratación.

Por estas razones Louffat (2017) un manual organizacional es muy importante porque evita que cada colaborador desarrolle su trabajo de la manera en que él considera mejor, lo cual podría conducir a una empresa anárquica, desordenada e irracional, causando grandes perjuicios institucionales.

De acuerdo a la entrevista aplicada al gerente general en la pregunta 12 (Anexo N°03) y en las guías de observación aplicadas al oleocentro (Anexos N°10 y N°11), se determinó que el número total de colaboradores que laboran en la Sucursal Chocope son tres.

Tabla 11

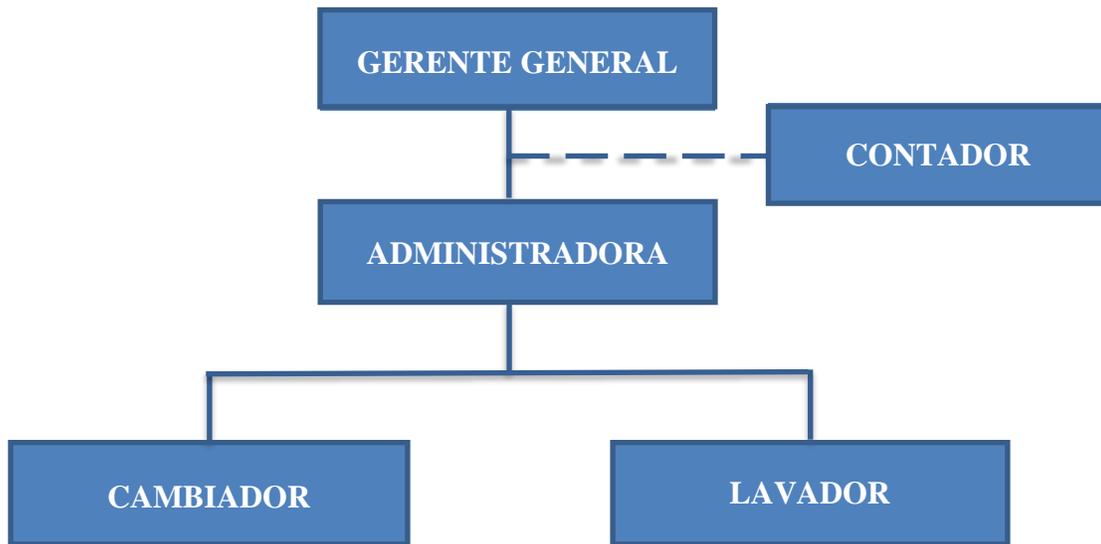
*N° de colaboradores (AS-IS)*

Área	Cargo	N° de colaboradores
Administración/Almacén/Ventas	Administradora	1
Lubricación	Cambiador	1
Lavado	Lavador	1
<b>Total de colaboradores</b>		<b>3</b>

Elaboración: Equipo de investigación

Después del diagnóstico y en base a las funciones realizadas actualmente, se muestra a continuación el organigrama identificado:

- **Organigrama (AS-IS)**



*Figura 15.* Organigrama (AS-IS)

Elaboración: Equipo de investigación

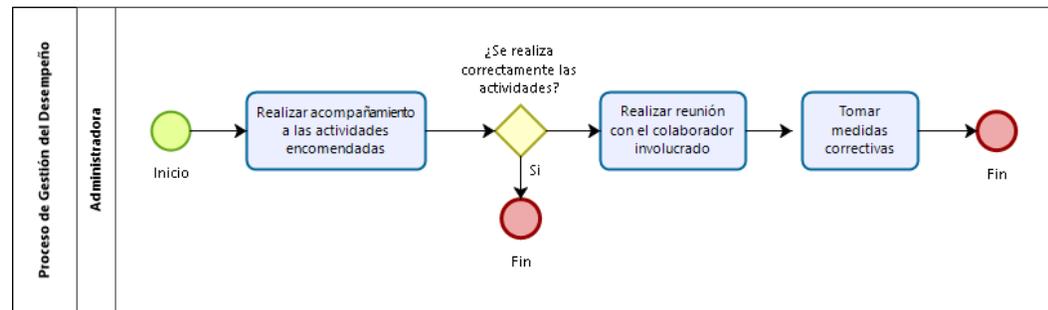
### **B: Con respecto a la variable dependiente: Productividad Laboral**

Los resultados obtenidos, en el oleocentro “The Caroline” E.I.R.L., en relación a la variable dependiente: Productividad Laboral, fueron los siguientes:

Por otro lado, basado en la observación directa realizada se identificaron 7 procesos, los cuales se muestran a continuación:

- **Gestión del Desempeño (AS-IS)**

La administradora realiza periódicamente el acompañamiento a las actividades encomendadas a los colaboradores, tanto en el cambio de aceite y lavado. Si es que los colaboradores realizan correctamente las actividades, el proceso culmina. Pero, si los colaboradores no realizan correctamente las actividades, la administradora programa y ejecuta una reunión con el colaborador involucrado para tomar medidas correctivas.



*Figura 16.* Proceso de Gestión del Desempeño (AS-IS)

Elaboración: Equipo de investigación

- **Proceso de Contratación de Personal (AS-IS)**

La administradora verifica si existe la necesidad de contratar un nuevo personal. Si es que no hace falta un personal, el proceso culmina. Mientras que sí hace falta contratar a uno, realiza una convocatoria, la cual es publicada en la entrada del establecimiento, permitiendo así que el postulante pueda verificar la disponibilidad del puesto preguntando a la administradora, si el puesto no está disponible, el proceso se termina; pero, si el puesto está disponible, ella programa y realiza una entrevista con el postulante. Una vez entrevistado el postulante, se analiza si cumple con lo requerido para el puesto: Si no cumple, se sigue con la convocatoria; en cambio, si es que sí cumple, se acuerda condiciones laborales de forma verbal. Si el postulante está conforme con las condiciones, la administradora le indica información respecto a la jornada laboral. Mientras que, si no está conforme, se continúa con la convocatoria a espera de nuevos postulantes.

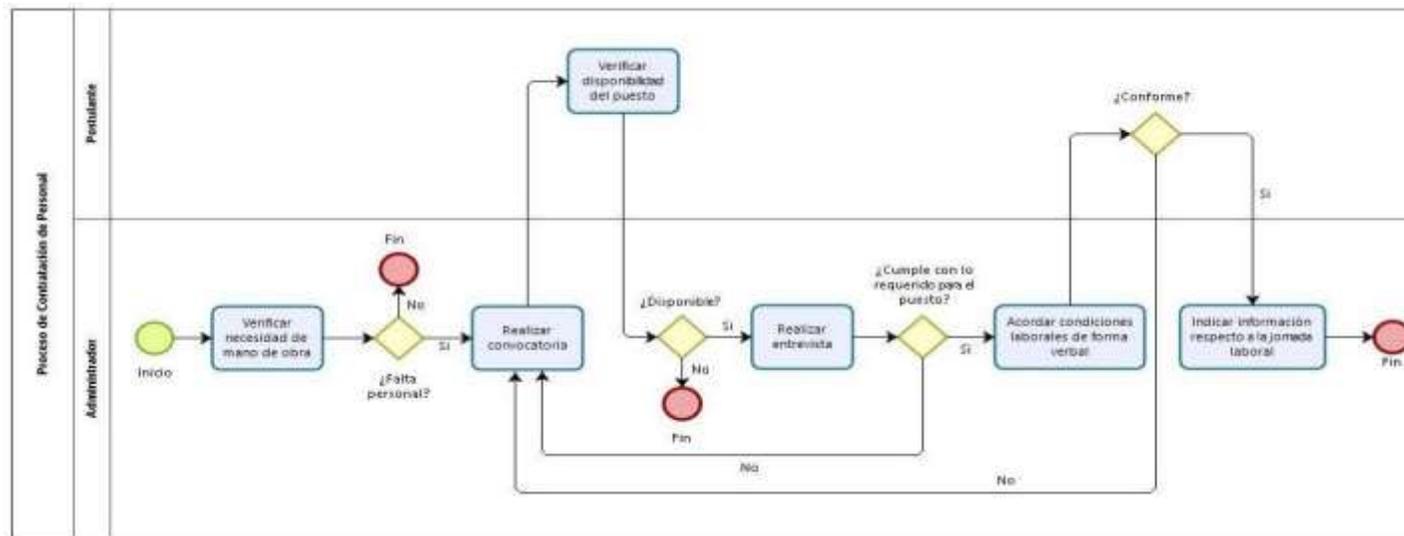


Figura 17. Proceso de Contratación de Personal (AS-IS)

Elaboración: Equipo de investigación

- **Proceso de Abastecimiento (AS-IS)**

La administradora revisa los stocks de productos para confirmar si existen productos faltantes: Si es que no existe productos faltantes, el proceso culmina. Pero, si existen productos faltantes, realiza la lista de productos faltantes, el cual es enviada a la administradora de la Sucursal Principal. Por su parte, ella verifica la disponibilidad de los productos requeridos: Si es que no se cuenta con los productos, informa a la administradora inexistencia de productos y el proceso finaliza. En cambio, si es que se cuenta con los productos, prepara el pedido, genera la guía de salida y gestiona el envío de la mercadería. Finalmente, se contacta con la administradora para informar detalles de envío.

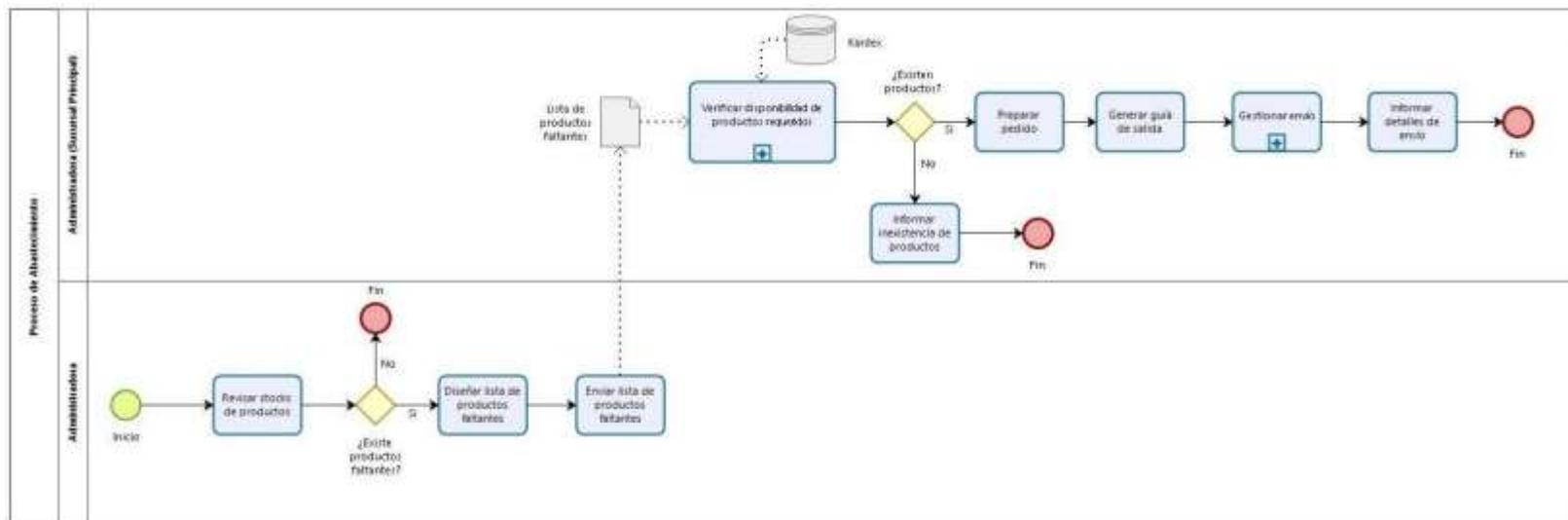


Figura 18. Proceso de Abastecimiento (AS-IS)

Elaboración: Equipo de investigación

• **Proceso de Almacenamiento (AS-IS)**

El transportista entrega los productos pedidos a la administradora, la cual se encarga de constatar la cantidad de los productos con la guía de pedido y comprobar el buen estado de estos; donde a cualquier inconveniente, envía una solicitud de inconformidad a la administradora de la sucursal principal para que por su parte gestione la inconformidad del pedido. Mientras que, si la mercadería está conforme, procede a registrar los productos en el Kardex. Para continuar con el proceso se debe percatar si existe espacio en los estantes del almacén. Si es que no existe, solo procede a apilar la mercadería en el piso. Pero, si existe espacio en los estantes, desempaca la mercadería. Luego, revisa existencia de mercadería antigua en los estantes del almacén. Si no existe mercadería antigua, acomoda la mercadería nueva directamente. Mientras que, si existe mercadería antigua, coloca la mercadería nueva atrás de esta. Finalmente, las cajas vacías las desecha.

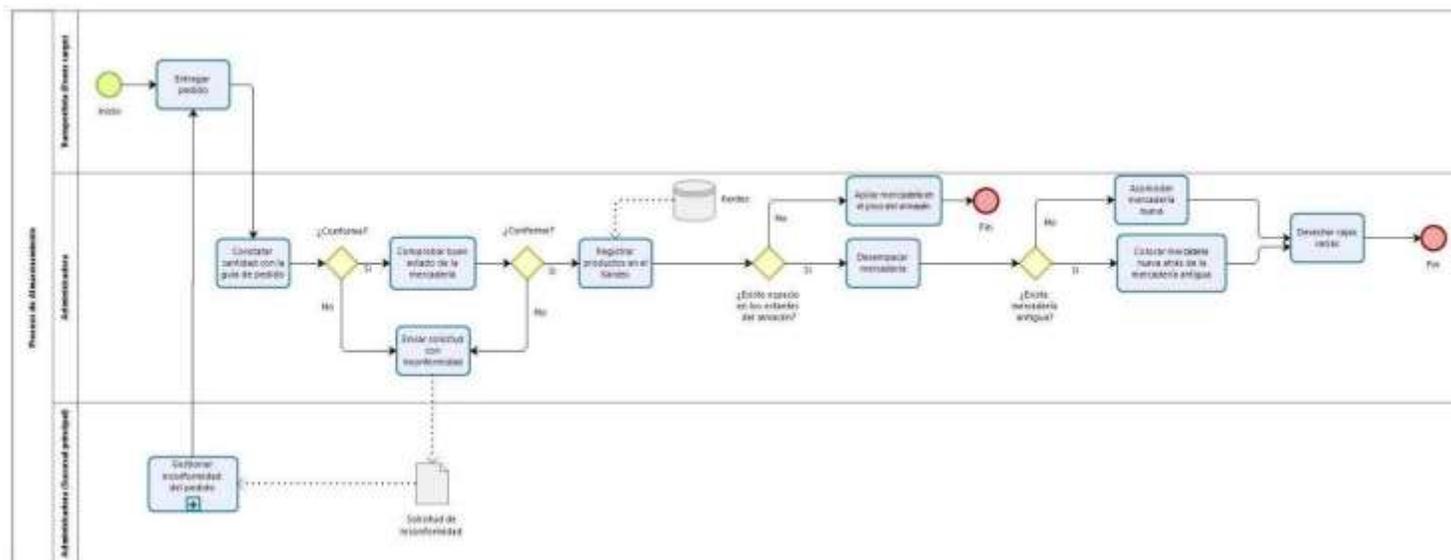


Figura 19. Proceso de Almacenamiento (AS-IS)

Elaboración: Equipo de investigación

## B.1 Dimensión: Eficiencia

### • Proceso de Venta (AS-IS)

Al llegar un cliente al oleocentro, consulta el producto que necesita. La administradora verifica, entrando al Kardex, la disponibilidad de dicho producto. Si es que el oleocentro no cuenta con el producto requerido, ella le muestra marcas similares, y si el cliente no desea, el proceso de ventas culmina y el cliente tiende a retirarse. Asimismo, si se cuenta con stock o desea otra marca diferente, se procede a seguir con el proceso, donde el cliente pasa a realizar el pedido y pago correspondiente solicitando su tipo de comprobante. Si el cliente requiere factura, debe de brindar a la administradora sus datos de facturación: Si es que el cliente no lo sabe, consulta su RUC. En cambio, si es que sí lo sabe, la administradora completa los datos necesarios de la factura. Por otro lado, si el cliente requiere boleta, la administradora procede a completar los datos en la boleta. Luego, prepara el respectivo pedido. Finalmente, el cliente recibe su pedido solicitado, verificando la conformidad de este para proceder a retirarse: Si es que todo está conforme, el proceso culmina. No obstante, si es que existe una inconformidad, la administradora se encarga de atender el requerimiento y preparar nuevamente el pedido.

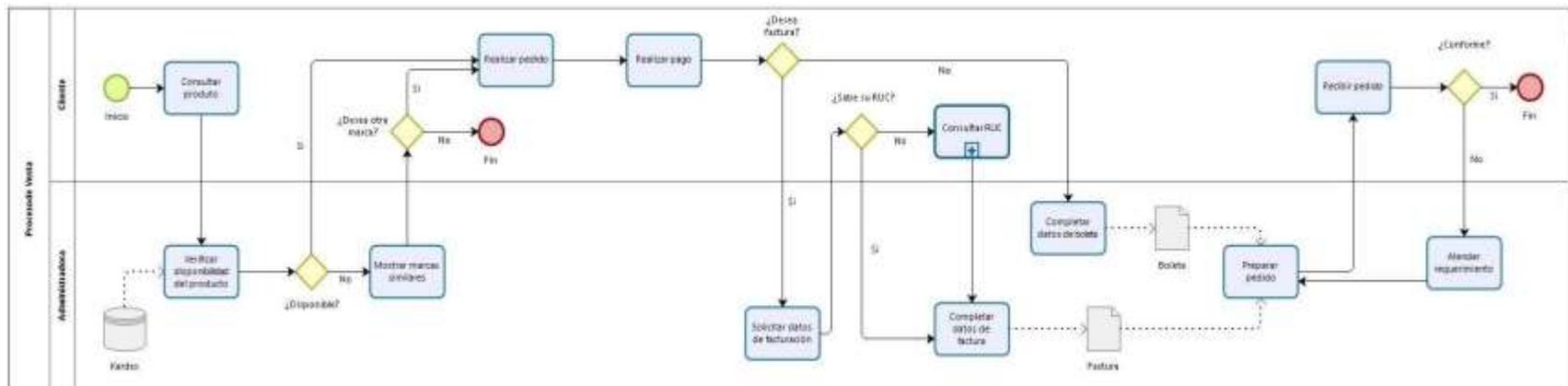


Figura 20. Proceso de Venta (AS-IS)

Elaboración: Equipo de investigación

Del estudio de los tiempos operacionales para el proceso de venta se obtuvo un tiempo normal promedio de 1346.60 segundos, tal cual se puede visualizar en la Tabla 12.

Tabla 12

*Tiempo normal promedio de duración del proceso de venta – Pre Test*

Fecha	Tiempo Normal		Tiempo Normal en Segundos
	Minutos	Segundos	
08/04/2019	19	45	1185
09/04/2019	25	57	1557
10/04/2019	22	10	1330
11/04/2019	19	3	1143
12/04/2019	25	53	1553
13/04/2019	19	42	1182
15/04/2019	26	2	1562
16/04/2019	18	59	1139
17/04/2019	26	37	1597
18/04/2019	24	59	1499
19/04/2019	18	55	1135
20/04/2019	17	1	1021
22/04/2019	26	24	1584
23/04/2019	26	3	1563
24/04/2019	19	9	1149
		<b>Promedio</b>	1346.60
		<b>Desviación Estándar</b>	215.51

Elaboración: Equipo de investigación

Además, a continuación, se podrá apreciar que se ha logrado costear el valor del tiempo invertido en cada actividad que se realiza durante el proceso de venta, tomando como referencia lo indicado por el Gerente General en la entrevista realizada (Anexo N°03 - pregunta 16), tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 13

*Costo del proceso de venta*

<b>Costo de Ventas – Año 2019</b>	
72,965.19	
<b>Costo de Mercadería</b>	<b>Costo de los Procesos</b>
68%	32%
49,616.33	23,348.86

Elaboración: Equipo de investigación

De acuerdo a los datos que se muestran en la Tabla 13, se concluyó que el costo por segundo es de S/.0.0026 soles.

Tabla 14

*Costo por segundo del proceso de venta – Pre Test*

<b>Ítem</b>	<b>S/.</b>
Costo anual	23,348.86
Costo mensual	1,945.74
Costo por día	74.84
Costo por hora	9.35
Costo por minuto	0.16
Costo por segundo	0.0026

Elaboración: Equipo de investigación

Para calcular el costo promedio del proceso de venta, se multiplicó el tiempo normal promedio de duración del proceso por el costo por segundo (0.0026), resultando S/.3.50 soles.

Tabla 15

*Costo promedio del proceso de venta basado en el tiempo normal – Pre Test*

Fecha	Tiempo Normal en Segundos	Costo
08/04/2019	1185	3.08
09/04/2019	1557	4.05
10/04/2019	1330	3.46
11/04/2019	1143	2.97
12/04/2019	1553	4.04
13/04/2019	1182	3.07
15/04/2019	1562	4.06
16/04/2019	1139	2.96
17/04/2019	1597	4.15
18/04/2019	1499	3.90
19/04/2019	1135	2.95
20/04/2019	1021	2.65
22/04/2019	1584	4.12
23/04/2019	1563	4.06
24/04/2019	1149	2.99
	<b>Promedio</b>	<b>3.50</b>

Elaboración: Equipo de investigación

Adicionalmente, se determinó el tiempo estándar haciendo uso del sistema de calificación

Westinghouse:

$$TE = TN * (1 + \% \text{ de suplemento})$$

*Ecuación 1 Cálculo de tiempo estándar*

Fuente: Niebel, B. y Freivalds, A. (2013). Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño de trabajo, 13ª ed. (p. 379)

Donde:

TE = Tiempo Estándar

TN = Tiempo Normal

% de suplemento = 0.06

Para calcular el porcentaje de suplemento se realizó una sumatoria algebraica de los cuatro factores que establece el sistema, tomando en cuenta el contexto del oleocentro, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 16

*Determinación del % de suplemento*

Factor	Calificación	Clasificación	Valor
Habilidad	C2	Buena	+0.03
Esfuerzo	C1	Bueno	+0.05
Condiciones	D	Regulares	+0.00
Consistencia	E	Aceptable	-0.02
<b>% de suplemento</b>			<b>+0.06</b>

Elaboración: Equipo de investigación

Por lo que se obtuvo un tiempo estándar promedio de 1427.40 segundos y un costo promedio de S/.3.71 soles, tal cual se puede visualizar en la Tabla 17.

Tabla 17

*Tiempo y costo promedio del proceso de venta basado en el tiempo estándar – Pre Test*

Tiempo Normal en Segundos	Tiempo Estándar	Costo
1185	1256	S/3.26
1557	1650	S/4.29
1330	1410	S/3.66
1143	1212	S/3.15
1553	1646	S/4.28
1182	1253	S/3.26
1562	1656	S/4.30
1139	1207	S/3.14
1597	1693	S/4.40
1499	1589	S/4.13
1135	1203	S/3.13
1021	1082	S/2.81
1584	1679	S/4.36
1563	1657	S/4.31
1149	1218	S/3.16
<b>Promedio</b>	<b>1427.40</b>	<b>S/3.71</b>

Elaboración: Equipo de investigación

- **Proceso de Cambio de Aceite (AS-IS)**

Tras el proceso de ventas, la administradora consulta al cliente si es que desea realizar el cambio de aceite en el establecimiento: Si el cliente no desea recibir el servicio, el proceso culmina. Pero, si el cliente sí desea, el cambiador procede a ubicar el vehículo en la zona de lubricación, abrir el capot del vehículo, inspeccionar tipo de motor y seleccionar las herramientas adecuadas para el servicio: Si no se tienen las herramientas adecuadas, el proceso culmina. Pero, si se tienen, se procede a drenar el aceite quemado y retirar el filtro de aceite. Si el cliente no desea que se limpie el filtro de aire de su vehículo, se procede a montar el filtro de aceite directamente. En cambio, si es que sí desea que se limpie, el cambiador procede a desensamblar y a soplear el filtro de aire. Posteriormente, a limpiar el depósito del filtro de aire para montar el filtro de aire y el filtro de aceite. Asimismo, a colocar el tapón de drenado del motor para echar el aceite nuevo por el ducto de entrada del motor. Finalmente, el cambiador asegura las condiciones de montaje y verifica si existe algún desperfecto: Si no existe algún desperfecto, el proceso culmina. No obstante, si es que existe alguno, se encarga de solucionar el desperfecto hasta que todo esté conforme.

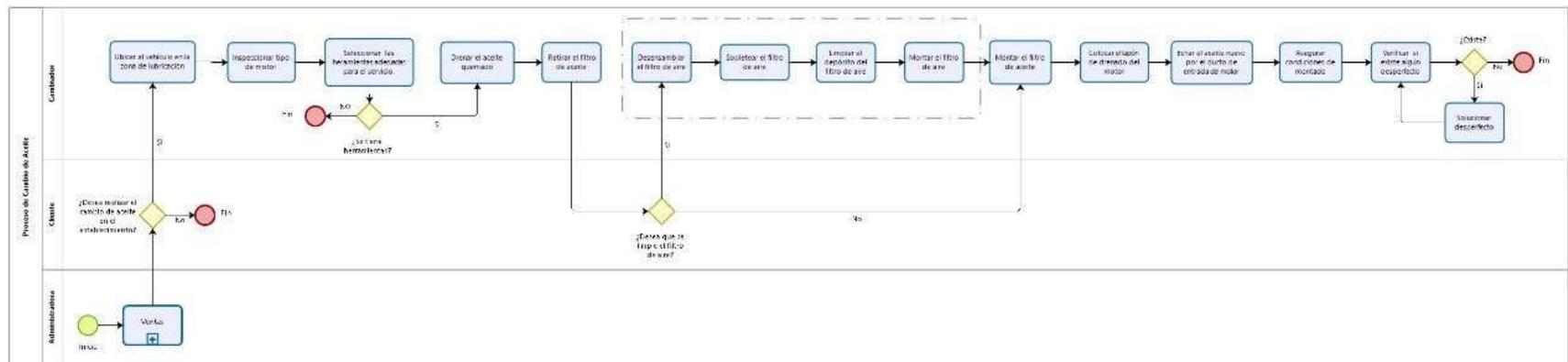


Figura 21. *Proceso de Cambio de Aceite (AS-IS)*

Elaboración: Equipo de investigación

Del estudio de los tiempos operacionales para el proceso de cambio de aceite se obtuvo un tiempo normal promedio de 1424.73 segundos, tal cual se puede visualizar en la Tabla 18.

Tabla 18

*Tiempo normal promedio de duración del proceso de cambio de aceite – Pre Test*

Fecha	Tiempo Normal		Tiempo Normal en Segundos
	Minutos	Segundos	
08/04/2019	27	41	1661
09/04/2019	19	35	1175
10/04/2019	20	18	1218
11/04/2019	26	59	1619
12/04/2019	27	34	1654
13/04/2019	21	17	1277
15/04/2019	19	57	1197
16/04/2019	20	22	1222
17/04/2019	27	56	1676
18/04/2019	20	4	1204
19/04/2019	29	50	1790
20/04/2019	27	23	1643
22/04/2019	20	38	1238
23/04/2019	19	49	1189
24/04/2019	26	48	1608
		<b>Promedio</b>	1424.73
		<b>Desviación Estándar</b>	236.49

Elaboración: Equipo de investigación

Además, a continuación, se podrá apreciar que se ha logrado costear el valor del tiempo invertido en cada actividad que se realiza durante el proceso de cambio de aceite, tomando como referencia lo indicado por el Gerente General en la entrevista realizada (Anexo N°03 - pregunta 16), tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 19

*Costo del proceso de cambio de aceite*

<b>Costo de Ventas – Año 2019</b>	
72,965.19	
<b>Costo de Mercadería</b>	<b>Costo de los Procesos</b>
68%	32%
49,616.33	23,348.86

Elaboración: Equipo de investigación

De acuerdo a los datos que se muestran en la tabla 19, se concluyó que el costo por segundo es de S/.0.0026 soles.

Tabla 20

*Costo por segundo del proceso de cambio de aceite – Pre Test*

<b>Ítem</b>	<b>S/.</b>
Costo anual	23,348.86
Costo mensual	1,945.74
Costo por día	74.84
Costo por hora	9.35
Costo por minuto	0.16
Costo por segundo	0.0026

Elaboración: Equipo de investigación

Para calcular el costo promedio del proceso de cambio de aceite, se multiplicó el tiempo normal promedio de duración del proceso por el costo por segundo (0.0026), resultando S/.3.70 soles.

Tabla 21

*Costo promedio del proceso de cambio de aceite basado en el tiempo normal – Pre Test*

Fecha	Tiempo Normal en Segundos	Costo
08/04/2019	1661	4.32
09/04/2019	1175	3.05
10/04/2019	1218	3.16
11/04/2019	1619	4.21
12/04/2019	1654	4.30
13/04/2019	1277	3.32
15/04/2019	1197	3.11
16/04/2019	1222	3.18
17/04/2019	1676	4.36
18/04/2019	1204	3.13
19/04/2019	1790	4.65
20/04/2019	1643	4.27
22/04/2019	1238	3.22
23/04/2019	1189	3.09
24/04/2019	1608	4.18
	<b>Promedio</b>	<b>3.70</b>

Elaboración: Equipo de investigación

Adicionalmente, se determinó el tiempo estándar haciendo uso del sistema de calificación Westinghouse (Ver pág. 85).

Por lo que se obtuvo un tiempo estándar promedio de 1510.22 segundos y un costo promedio de S/3.92 soles, tal cual se puede visualizar en la Tabla 22.

Tabla 22

*Tiempo y costo promedio del proceso de cambio de aceite basado en el tiempo estándar – Pre Test*

Tiempo Normal en Segundos	Tiempo Estándar	Costo
1661	1761	S/4.58
1175	1246	S/3.24
1218	1291	S/3.35
1619	1716	S/4.46
1654	1753	S/4.56
1277	1354	S/3.52
1197	1269	S/3.30
1222	1295	S/3.37
1676	1777	S/4.62
1204	1276	S/3.32
1790	1897	S/4.93
1643	1742	S/4.53
1238	1312	S/3.41
1189	1260	S/3.27
1608	1704	S/4.43
<b>Promedio</b>	<b>1510.22</b>	<b>S/3.92</b>

Elaboración: Equipo de investigación

- **Proceso de Lavado (AS-IS)**

Al llegar un cliente al oleocentro, solicita el servicio. La administradora verifica los requerimientos del servicio por parte del cliente: Si es que el oleocentro no cuenta con los requerimientos solicitados, el proceso culmina. Pero, si es que sí cuenta con estos, la administradora indica las especificaciones del servicio al lavador. El lavador ubica al vehículo en la zona de lavado, quita las impurezas de la carrocería con la presión de agua, lava las llantas y los guardafangos, aplica el champú, restriega la parte superior e inferior del vehículo y quita el exceso de champú. Luego, seca la carrocería, aspira el interior del vehículo, limpia las superficies del interior del vehículo, aplica silicona al interior y llantas del vehículo, aplica cera y saca brillo a la carrocería. Posteriormente, el cliente verifica la conformidad del servicio: Si no está conforme, el cambiador se encarga de solucionar la inconformidad hasta que todo esté conforme. No obstante, si el servicio está conforme, el cliente procede a realizar el pago directamente, solicitando su tipo de comprobante. Si el cliente requiere factura, debe de brindar a la administradora sus datos de facturación: Si es que el cliente no lo sabe, consulta su RUC. En cambio, si es que sí lo sabe, la administradora completa los datos necesarios de la factura. Por otro lado, si el cliente requiere boleta, la administradora procede a completar los datos en la boleta. Una vez entregado el comprobante de pago al cliente, él mismo retira el vehículo de la zona de lavado.



Figura 22. Proceso de Lavado (AS-IS)

Elaboración: Equipo de investigación

Del estudio de los tiempos operacionales para el proceso de lavado se obtuvo un tiempo normal promedio de 3666.93 segundos, tal cual se puede visualizar en la Tabla 23.

Tabla 23

*Tiempo normal promedio de duración del proceso de lavado – Pre Test*

Fecha	Tiempo Normal		Tiempo Normal en Segundos
	Minutos	Segundos	
08/04/2019	59	3	3543
09/04/2019	58	47	3527
10/04/2019	62	58	3778
11/04/2019	63	29	3809
12/04/2019	58	56	3536
13/04/2019	58	11	3491
15/04/2019	63	9	3789
16/04/2019	59	23	3563
17/04/2019	65	7	3907
18/04/2019	63	35	3815
19/04/2019	59	47	3587
20/04/2019	62	51	3771
22/04/2019	59	58	3598
23/04/2019	61	39	3699
24/04/2019	59	51	3591
		<b>Promedio</b>	3666.93
		<b>Desviación Estándar</b>	133.52

Elaboración: Equipo de investigación

Además, a continuación, se podrá apreciar que se ha logrado costear el valor del tiempo invertido en cada actividad que se realiza durante el proceso de lavado, tomando como referencia lo indicado por el Gerente General en la entrevista realizada (Anexo N°03 - pregunta 16), tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 24

*Costo del proceso de lavado*

<b>Costo de Ventas – Año 2019</b>	
72,965.19	
<b>Costo de Mercadería</b>	<b>Costo de los Procesos</b>
68%	32%
49,616.33	23,348.86

Elaboración: Equipo de investigación

De acuerdo a los datos que se muestran en la tabla 24, se concluyó que el costo por segundo es de S/0.0026 soles.

Tabla 25

*Costo por segundo del proceso de lavado – Pre Test*

<b>Ítem</b>	<b>S/.</b>
Costo anual	23,348.86
Costo mensual	1,945.74
Costo por día	74.84
Costo por hora	9.35
Costo por minuto	0.16
Costo por segundo	0.0026

Elaboración: Equipo de investigación

Para calcular el costo promedio del proceso de lavado, se multiplicó el tiempo normal promedio de duración del proceso por el costo por segundo (0.0026), resultando S/.4.55 soles.

Tabla 26

*Costo promedio del proceso de lavado basado en el tiempo normal – Pre Test*

Fecha	Tiempo Normal en Segundos	Costo
08/04/2019	3543	9.21
09/04/2019	3527	9.16
10/04/2019	3778	9.82
11/04/2019	3809	9.90
12/04/2019	3536	9.19
13/04/2019	3491	9.07
15/04/2019	3789	9.85
16/04/2019	3563	9.26
17/04/2019	3907	10.15
18/04/2019	3815	9.91
19/04/2019	3587	9.32
20/04/2019	3771	9.80
22/04/2019	3598	9.35
23/04/2019	3699	9.61
24/04/2019	3591	9.33
	<b>Promedio</b>	<b>9.53</b>

Elaboración: Equipo de investigación

Adicionalmente, se determinó el tiempo estándar haciendo uso del sistema de calificación Westinghouse (Ver pág. 85).

Por lo que se obtuvo un tiempo estándar promedio de 3886.95 segundos y un costo promedio de S/.10.10 soles, tal cual se puede visualizar en la Tabla 27.

Tabla 27

*Tiempo y costo promedio del proceso de lavado basado en el tiempo estándar – Pre Test*

Tiempo Normal en Segundos	Tiempo Estándar	Costo
3543	3756	S/9.76
3527	3739	S/9.71
3778	4005	S/10.41
3809	4038	S/10.49
3536	3748	S/9.74
3491	3700	S/9.62
3789	4016	S/10.44
3563	3777	S/9.81
3907	4141	S/10.76
3815	4044	S/10.51
3587	3802	S/9.88
3771	3997	S/10.39
3598	3814	S/9.91
3699	3921	S/10.19
3591	3806	S/9.89
<b>Promedio</b>	<b>3886.95</b>	<b>S/10.10</b>

Elaboración: Equipo de investigación

## B.2 Dimensión: Efectividad

Por otro lado, en las entrevistas realizadas a los colaboradores, se identificó que el 100% de ellos se encuentran disconformes con el enfoque organizacional que actualmente se tiene; es decir, no se sienten satisfechos con respecto a la estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro del oleocentro.

Tabla 28

*Clientes internos satisfechos – Pre Test*

Colaborador	¿Satisfecho?	Fundamento	Anexo
Administradora	No	P09: Sus funciones y responsabilidades no están bien definidas.	N° 08
Cambiador	No	P11: No está conforme con las actividades que realiza (duplicidad de funciones).	N° 07
Lavador	No		N° 06

Elaboración: Equipo de investigación

## B.3 Dimensión: Eficacia

Dado que aún no se diseña el modelo de diseño organizacional basado en procesos, no se cuenta con objetivos planteados.

## Medición y Análisis de Indicadores Actuales

Tabla 29

### Medición y Análisis de Indicadores Actuales

Variable	Indicadores	Fórmula	Medición	UM	Análisis
Variable Independiente: Diseño organizacional basado en procesos	Determinación de los tipos de procesos en la empresa y su representación gráfica.	$(\text{Procesos diseñados/ procesos identificados}) \times 100$	$\frac{0}{7}$ MP = 0 %	%	De acuerdo a la entrevista realizada a los colaboradores en la pregunta 2 (Anexos N°06, N°07 y N°08) y al gerente general pregunta 7 (Anexo N°03), mencionan que no se ha diseñado ninguno de los procesos por escrito. De acuerdo a la guía de observación realizada a la empresa (Anexos N°10 y N°11), muestra que se identificó 7 procesos.
	Conocimiento de la posición de los integrantes de la empresa	$(\text{N}^\circ \text{ de colaboradores con conocimiento de la posición de los integrantes de la empresa} / \text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}) \times 100$	$\frac{0}{3}$ O = 0 %	%	De acuerdo a la entrevista realizada a los colaboradores en la pregunta 3 (Anexos N°06, N°07 y N°08) mencionan que desconocen la posición jerárquica de los integrantes de la organización. De acuerdo a la entrevista realizada al gerente general en la pregunta 12 (Anexo N°03) y en las guías de observación realizada al oleocentro (Anexos N°10 y N°11), se determinó que el número total de colaboradores en la empresa son tres.
	Conocimiento de roles y responsabilidades de los integrantes de la empresa	$(\text{N}^\circ \text{ de colaboradores con conocimiento en sus roles y responsabilidades dentro de la empresa} / \text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}) \times 100$	$\frac{0}{3}$ MOF = 0 %	MOF	%

Variable	Indicadores	Fórmula	Medición	UM	Análisis
Variable dependiente: Productividad laboral	Tiempo de atención de servicio	((Tiempo después del modelo - Tiempo antes del modelo)/ (Tiempo antes del modelo)) x 100		%	Dado que aún no se tiene el tiempo después del modelo, no se puede medir el indicador, sin embargo, con la guía de observación aplicada a los procesos operacionales se determinaron los tiempos actuales. (Anexos N°13, N°14, N°16, N°17, N°19 y N°20)
	Costos de atención de servicio	((Costo después del modelo - Costo antes del modelo)/ (Costo antes del modelo)) x 100		%	Dado que aún no se tiene el costo después del modelo, no se puede medir el indicador, sin embargo, con la guía de observación aplicada a los procesos operacionales se determinaron los costos actuales. (Anexos N°13, N°14, N°16, N°17, N°19 y N°20)
	Efectividad en la implementación del enfoque	(Cantidad de colaboradores satisfechos / Total de colaboradores) x 100	$SC = \left(\frac{0}{3}\right) \times 100$ MOF = 0 %	%	De acuerdo a la entrevista realizada a los colaboradores en las preguntas 9 y 11 (Anexos N°06, N°07 y N°08), mencionan que se encuentran disconformes con el enfoque organizacional que actualmente tiene; es decir, no se sienten satisfechos con respecto a la estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro del oleocentro.
	Cumplimiento de objetivos	(Objetivos cumplidos / Objetivos planteados) x 100		%	De acuerdo a la entrevista realizada al gerente general en la pregunta 12 (Anexo N°03) y en las guías de observación realizada al oleocentro (Anexos N°10 y N°11), se determinó que el número total de colaboradores en la empresa son tres. Dado que aún no se diseña el modelo de diseño organizacional basado en procesos, no se cuenta con los objetivos planteados para el oleocentro, por lo que no se puede medir el indicador.

Elaboración: Equipo de investigación

### **3.2. Diseño del modelo de diseño organizacional basado en procesos**

Como se describió en la realidad problemática, en la entrevista al gerente general y a los colaboradores de la empresa, no existe una filosofía empresarial que identifique y distinga a la empresa, lo cual implica que carecían de misión, visión, valores y objetivos. Asimismo, carecían del mapeo de sus procesos, estructura funcional – procesos y un manual que defina cuáles son las tareas y obligaciones que debe realizar cada colaborador dentro de la organización, motivo por el cual a continuación se propone un modelo de diseño organizacional basado en procesos que incluya todos los elementos mencionados, con lo cual también damos cumplimiento al segundo objetivo específico.

## Propuesta de Misión

Tabla 30

Propuesta de Misión

	¿Qué?	¿Para quién?	¿Cómo?	¿Para qué?	Misión Formal
<b>Misión Oleocentro “The Caroline” E.I.R.L.</b>	Satisfacer las necesidades referentes al rubro automotriz.	Nuestros clientes.	A través de productos y servicios personalizados, con personal altamente calificado, motivado e identificado plenamente con la organización.	Ser sostenibles en el tiempo	“Nos dedicamos a satisfacer las necesidades referentes al rubro automotriz de nuestros clientes, a través de productos y servicios personalizados, con personal altamente calificado, motivado e identificado plenamente con la organización, permitiéndonos ser sostenibles en el tiempo”.

Elaboración: Equipo de investigación

## Propuesta de Visión

Tabla 31

### *Propuesta de Visión*

	<b>Objetivo desafiante</b>	<b>Mercado</b>	<b>Horizonte de tiempo</b>	<b>Visión Formal</b>
<b>Visión Oleocentro “The Caroline” E.I.R.L.</b>	Consolidar nuestro liderazgo mostrando una imagen de clara honestidad, responsabilidad, compromiso y dedicación en beneficio de nuestros clientes, con una filosofía de mejoramiento continuo en lo personal, tecnológico y protección ambiental.	Mercado local.	(Abierto/Libre/ No acotado en tiempo)	“Consolidar nuestro liderazgo en el mercado local, mostrando una imagen de clara honestidad, responsabilidad, compromiso y dedicación en beneficio de nuestros clientes, con una filosofía de mejoramiento continuo en lo personal, tecnológico y protección ambiental”.

Elaboración: Equipo de investigación

### Valores propuestos

El oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. cimienta su éxito y crecimiento en el ejercicio continuo de los siguientes valores:

- **Honestidad:** Todos los actos se rigen por una buena conducta, transparente y ética, así como por el fiel cumplimiento de las diversas obligaciones y el estricto acatamiento de las leyes del mercado en que operamos.
- **Vocación de servicio:** Fomentamos una cultura de trabajo donde el esfuerzo y dedicación de nuestros colaboradores se oriente a brindar servicios y productos con estándares de calidad, para asegurar la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.
- **Respeto:** Brindamos un ambiente de seguridad y cordialidad; permitiendo la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás.
- **Trabajo en equipo:** Reconocemos el valioso aporte de nuestro personal al crecimiento y éxito de nuestra corporación. Fomentamos el trabajo en equipo y valoramos el profesionalismo, iniciativa y creatividad de nuestros colaboradores.

## Objetivos propuestos

Los objetivos planteados para el oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. según el criterio

SMART son:

Tabla 32

*Objetivo planteado N°01*

Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
Ingresos mensuales	Aumentar los ingresos mensuales	En un 5% respecto al período anterior	Sí, pues existen recursos necesarios	Sí, pues lo máximo que se ha logrado fue un aumento de 2%	Antes del cierre del 2019

Elaboración: Equipo de investigación

**OP01:** Aumentar los ingresos mensuales en un 5% respecto al período anterior antes del cierre del 2019.

Tabla 33

*Objetivo planteado N°02*

Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
Cartera de clientes	Incrementar la cartera de clientes	En un 4% respecto al período anterior	Sí, pues existen recursos necesarios	Sí, pues lo máximo que se ha logrado fue un aumento de 2%	Antes del cierre del 2019

Elaboración: Equipo de investigación

**OP02:** Incrementar la cartera de clientes en un 4% respecto al período anterior antes del cierre del 2019.

Tabla 34

Objetivo planteado N°03

Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
Capacitación del personal	Capacitar a todos los colaboradores	Completar al menos el 75% del programa	Sí, pues existen tiempos y presupuesto	Sí, pues nunca se ha capacitado al personal.	Junio de 2019

Elaboración: Equipo de investigación

**OP03:** Completar el programa de capacitación por colaborador al menos en un 75% a junio de 2019.

Tabla 35

Objetivo planteado N°04

Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
Tiempos operativos del negocio	Reducir los tiempos operativos del negocio	En un 2% respecto al período anterior	Sí, pues existen recursos necesarios	Sí, pues nunca se ha realizado un análisis de los tiempos operativos	No superior a los tres meses

Elaboración: Equipo de investigación

**OP04:** En un lapso de tiempo, no superior a los tres meses, reducir los tiempos operativos del negocio en un 2% respecto al período anterior.

Tabla 36

Objetivo planteado N°05

Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
				Sí, pues	
Costos operativos del negocio	Reducir los costos operativos del negocio	En un 3% respecto al período anterior	Sí, pues existen recursos necesarios	nunca se ha realizado un análisis de los costos operativos	No superior a los tres meses

Elaboración: Equipo de investigación

**OP05:** En un lapso de tiempo, no superior a los tres meses, reducir los costos operativos del negocio en un 3% respecto al período anterior.

## Mapeo de Procesos Organizacionales

### a. Mapa de Procesos (TO-BE)

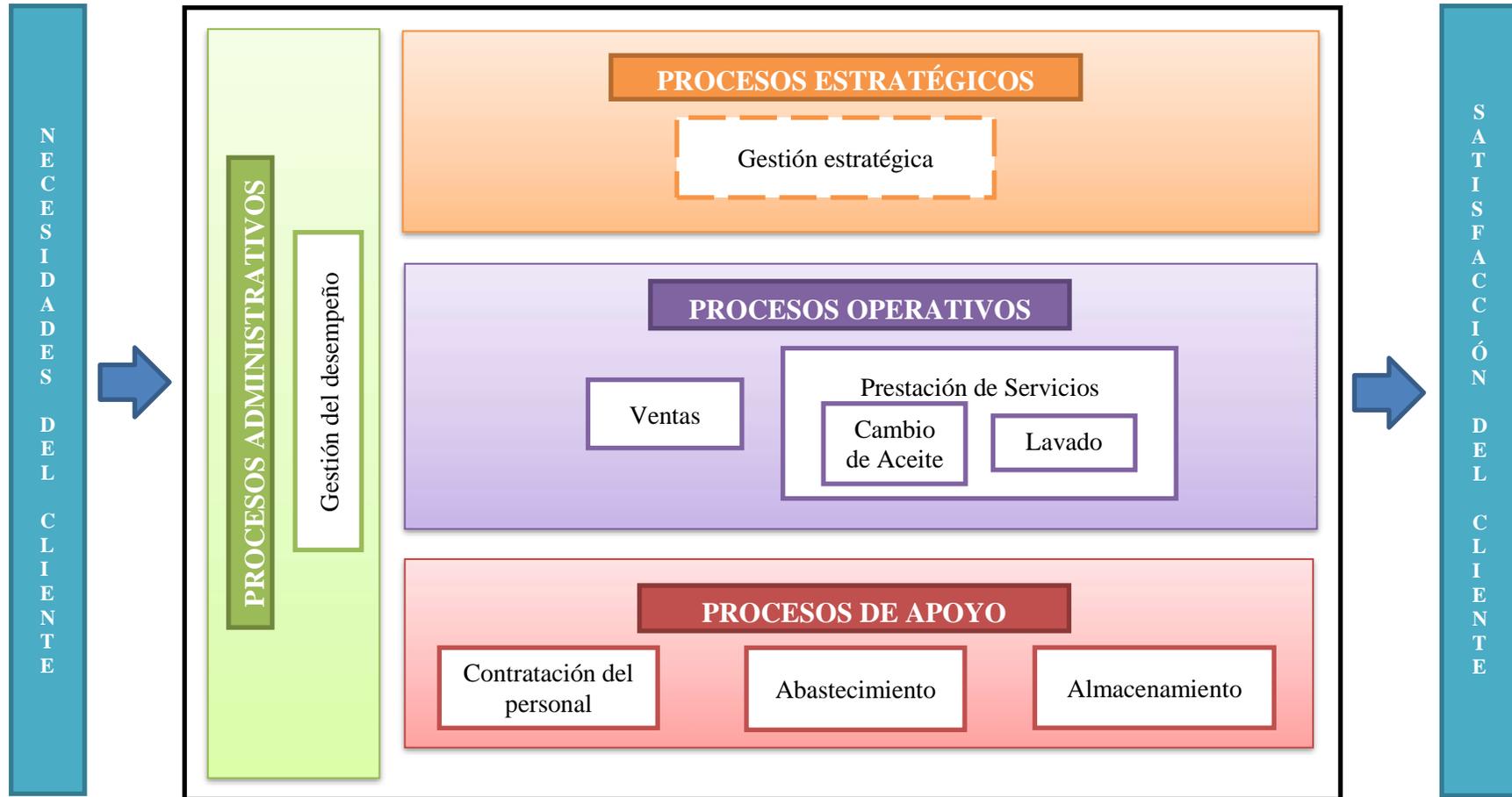


Figura 23. Mapa de Procesos

Elaboración: Equipo de investigación

## b. Diagramas de flujo (TO-BE)

- **Proceso de Gestión Estratégica (TO-BE)**

El gerente general analiza la información sobre la empresa, el sector y el mercado para que le sirva de base para establecer objetivos, metas, estrategias y políticas organizacionales. Posteriormente, desarrolla planes de acción y suministra los recursos necesarios para el logro de los objetivos propuestos. Los planes de acción serán verificados si se están desarrollando y ejecutando efectivamente. Si está conforme, el proceso culmina. Sin embargo, si existe una inconformidad al respecto, el gerente general realiza acciones preventivas, correctivas y de mejora acorde con los resultados, hasta que todo se efectúe correctamente a lo planteado.

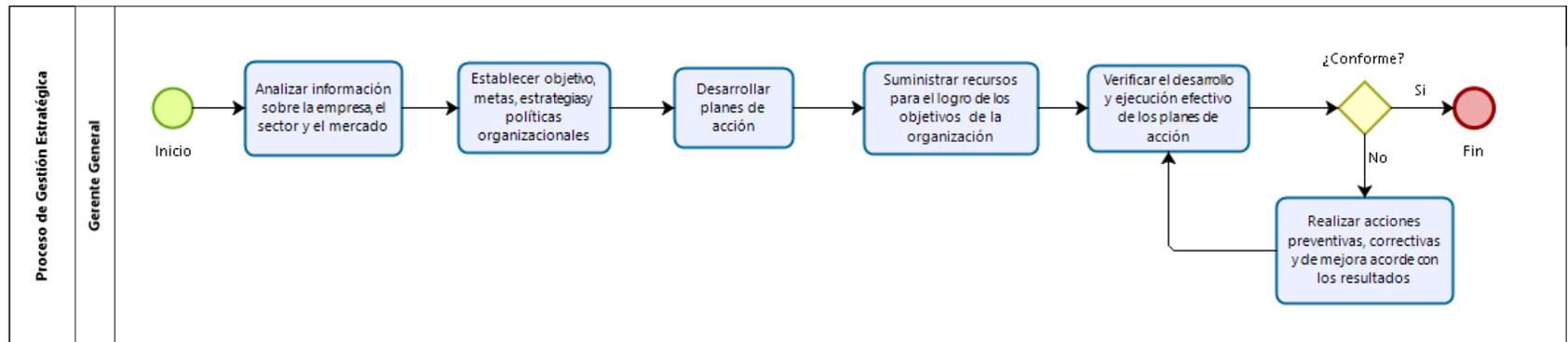


Figura 24. Proceso de Gestión Estratégica (Propuesto)

Elaboración: Equipo de investigación

- **Proceso de Gestión del Desempeño (TO-BE)**

La administradora realiza y aplica periódicamente una matriz de desempeño a los colaboradores, tanto del cambio de aceite y del lavado. Luego, analiza los resultados: Si es que los colaboradores tienen alto desempeño, el proceso culmina. Pero, si los colaboradores tienen bajo desempeño, la administradora programa y ejecuta una reunión con el colaborador involucrado para tomar medidas correctivas que mejoren su desempeño.

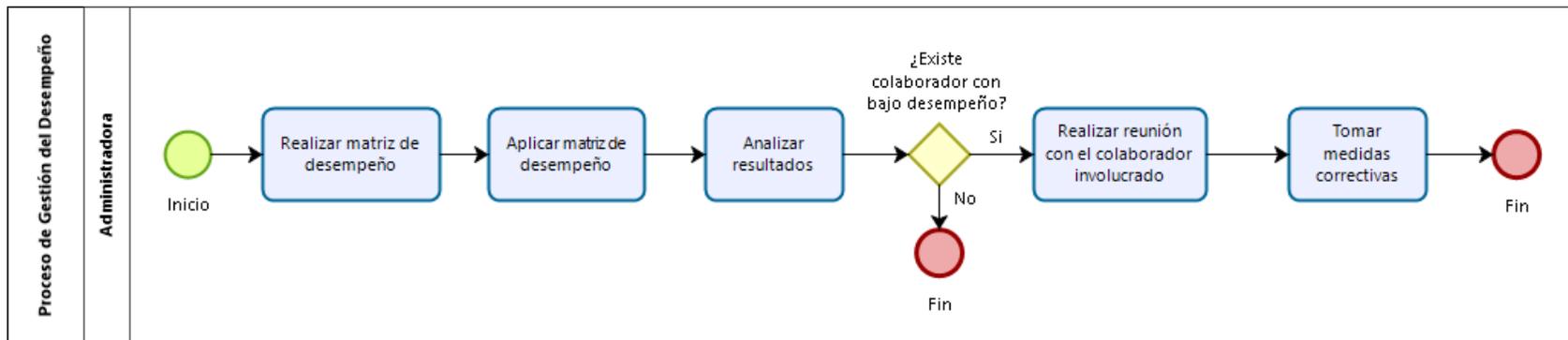


Figura 25. Proceso de Gestión del Desempeño (TO-BE)

Elaboración: Equipo de investigación

- **Proceso de Contratación de Personal (TO-BE)**

La administradora verifica si existe la necesidad de contratar un nuevo personal. Si es que no hace falta un personal, el proceso culmina. Mientras que sí hace falta contratar a uno, realiza una convocatoria, la cual es publicada en la entrada del establecimiento, permitiendo así que el postulante pueda enviar la documentación requerida. Al cumplirse el tiempo establecido para el envío de documentación, la administradora verifica los currículos: Si la información no es la requerida, se realiza nuevamente la convocatoria; pero, si la información está conforme, ella programa y realiza una entrevista con el postulante. Tras realizada la entrevista, la administradora selecciona al postulante idóneo y procede a realizar el contrato. El postulante verifica las condiciones del contrato: Si está de acuerdo, concreta la contratación y el proceso culmina. En cambio, si es que no está de acuerdo, negocia las condiciones con la administradora. Si la administradora no negocia, selecciona a un nuevo postulante (segundo puesto); empero, si llega a negociar, realiza un nuevo contrato para finalizar con el proceso.

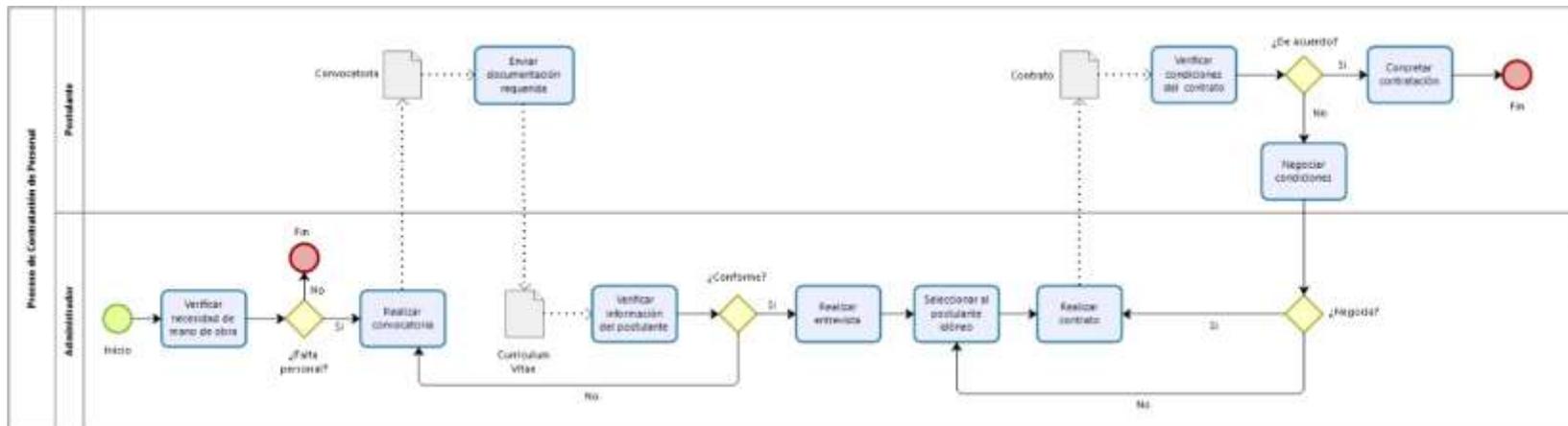


Figura 26. Proceso de Contratación de Personal (TO-BE)

Elaboración: Equipo de investigación

- Proceso de Abastecimiento (TO-BE)**

El almacenero revisa los stocks de productos para confirmar si existen productos faltantes: Si es que no existe productos faltantes, el proceso culmina. Pero, si existen productos faltantes, realiza la lista de productos faltantes, el cual es enviada a la administradora de la Sucursal Principal. Por su parte, ella verifica la disponibilidad de los productos requeridos: Si es que no se cuenta con los productos, informa al almacenero la inexistencia de productos y el proceso finaliza. En cambio, si es que se cuenta con los productos, prepara el pedido, genera la guía de salida y gestiona el envío de la mercadería. Finalmente, se contacta con el almacenero para informar detalles de envío.

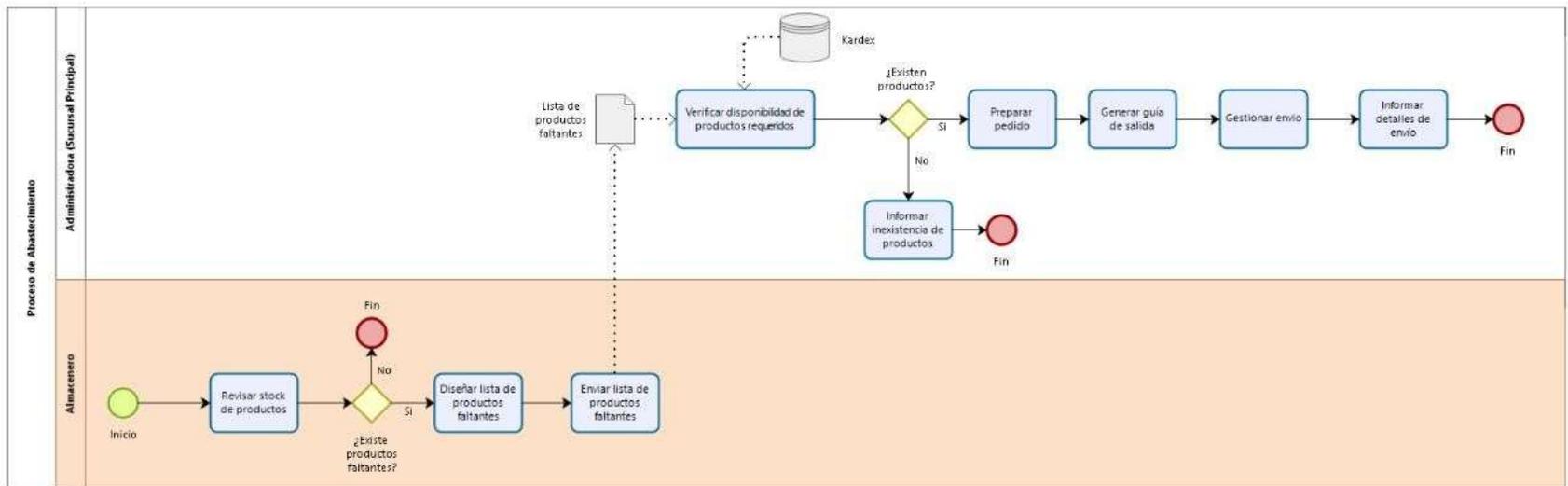


Figura 27. Proceso de Abastecimiento (TO-BE)

Elaboración: Equipo de investigación

- **Proceso de Almacenamiento (TO-BE)**

El transportista entrega los productos pedidos al almacenero, el cual se encarga de constatar la cantidad de los productos con la guía de pedido y comprobar el buen estado de estos; donde a cualquier inconveniente, envía una solicitud de inconformidad a la administradora de la sucursal principal para que por su parte gestione la inconformidad del pedido. Mientras que, si la mercadería está conforme, procede a registrar los productos en el Kardex. Para continuar con el proceso se debe percatar si existe espacio en los estantes del almacén. Si es que no existe, solo procede a apilar la mercadería en el piso. Pero, si existe espacio en los estantes, desempaca la mercadería. Luego, revisa existencia de mercadería antigua en los estantes del almacén. Si no existe mercadería antigua, acomoda la mercadería nueva directamente. Mientras que, si existe mercadería antigua, coloca la mercadería nueva atrás de esta. Finalmente, las cajas vacías las desecha.

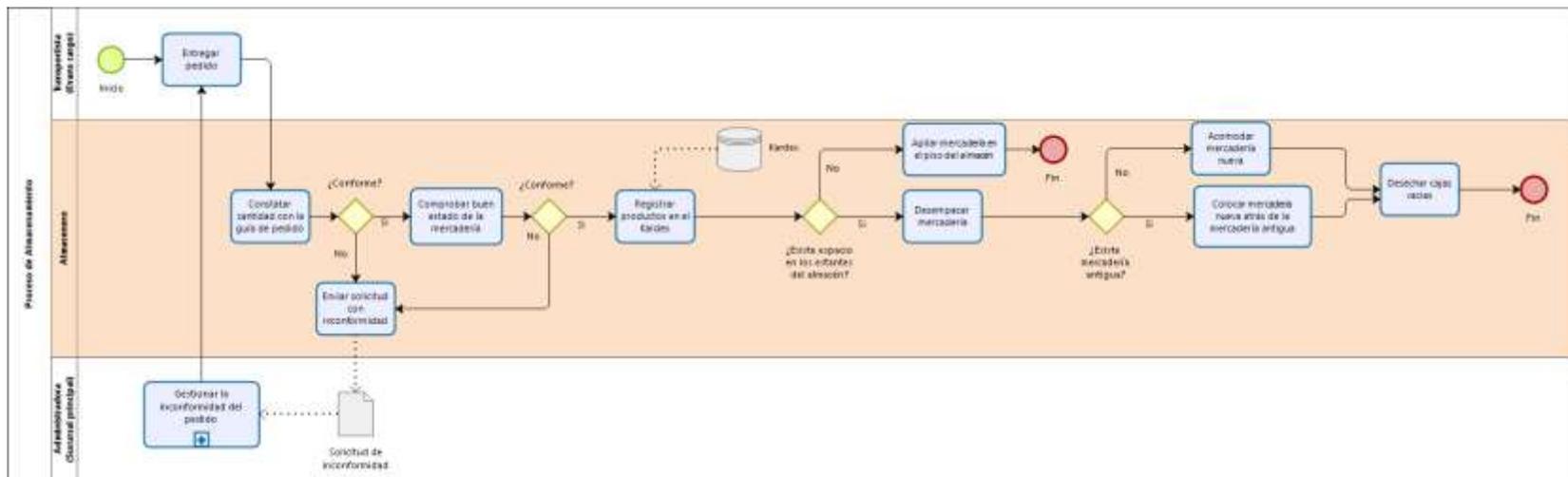


Figura 28. Proceso de Almacenamiento (TO-BE)

Elaboración: Equipo de investigación

- **Proceso de Venta (TO-BE)**

Al llegar un cliente al oleocentro, consulta el producto que necesita. La administradora verifica, entrando al Kardex, la disponibilidad de dicho producto. Si es que el oleocentro no cuenta con el producto requerido, ella le muestra marcas similares, y si el cliente no desea, el proceso de ventas culmina y el cliente tiende a retirarse. Asimismo, si se cuenta con stock o desea otra marca diferente, se procede a seguir con el proceso, donde el cliente pasa a realizar el pedido y pago correspondiente solicitando su tipo de comprobante. Si el cliente requiere factura, debe de brindar a la administradora sus datos de facturación: Si es que el cliente no lo sabe, consulta su RUC. En cambio, si es que sí lo sabe, la administradora completa los datos necesarios de la factura. Por otro lado, si el cliente requiere boleta, la administradora procede a completar los datos en la boleta. Luego, prepara el respectivo pedido. Finalmente, el cliente recibe su pedido solicitado, verificando la conformidad de este para proceder a retirarse: Si es que todo está conforme, el proceso culmina. No obstante, si es que existe una inconformidad, la administradora se encarga de atender el requerimiento y preparar nuevamente el pedido.

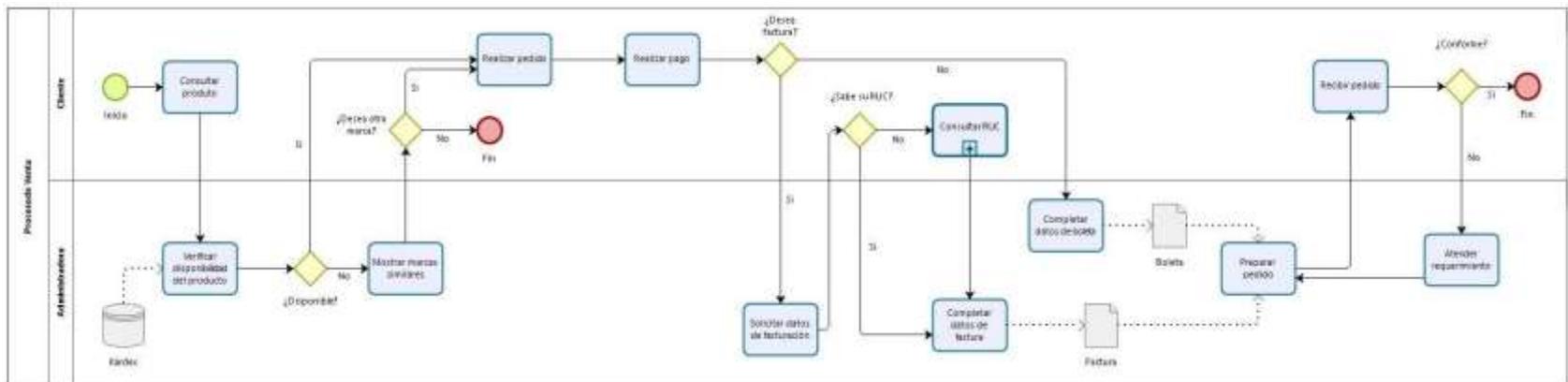


Figura 29. Proceso de Venta (TO-BE)

Elaboración: Equipo de investigación

- **Proceso de Cambio de Aceite (TO-BE)**

Tras el proceso de ventas, la administradora consulta al cliente si es que desea realizar el cambio de aceite en el establecimiento: Si el cliente no desea recibir el servicio, el proceso culmina. Pero, si el cliente sí desea, el cambiador procede a ubicar el vehículo en la zona de lubricación, abrir el capot del vehículo, inspeccionar tipo de motor y seleccionar las herramientas adecuadas para el servicio: Si no se tienen las herramientas adecuadas, el proceso culmina. Pero, si se tienen, se procede a drenar el aceite quemado y retirar el filtro de aceite. Si el cliente no desea que se limpie el filtro de aire de su vehículo, se procede a montar el filtro de aceite directamente. En cambio, si es que sí desea que se limpie, el cambiador procede a desensamblar y a soplear el filtro de aire. Posteriormente, a limpiar el depósito del filtro de aire para montar el filtro de aire y el filtro de aceite. Asimismo, a colocar el tapón de drenado del motor para echar el aceite nuevo por el ducto de entrada del motor. Finalmente, el cambiador asegura las condiciones de montaje y verifica si existe algún desperfecto: Si no existe algún desperfecto, el proceso culmina. No obstante, si es que existe alguno, se encarga de solucionar el desperfecto hasta que todo esté conforme.

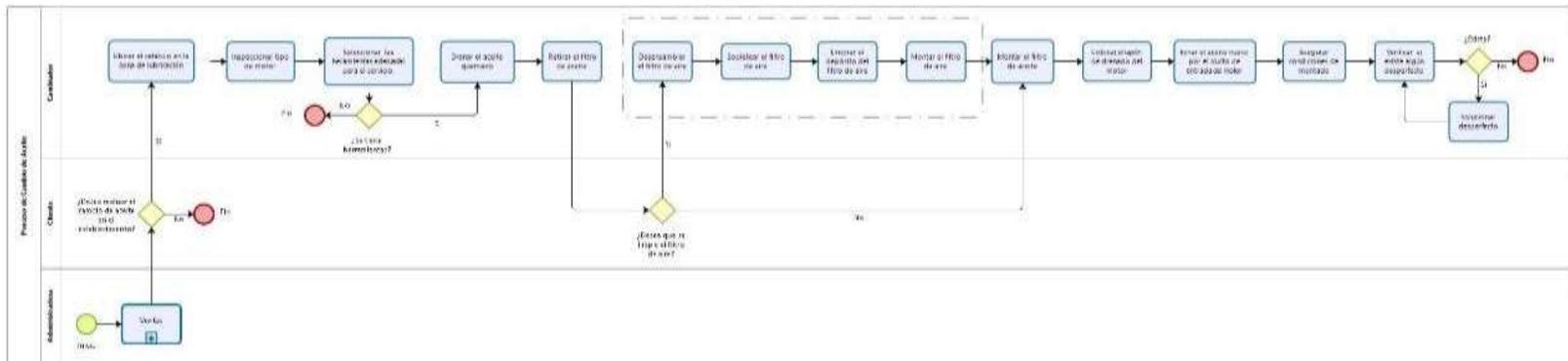


Figura 30. *Proceso de Cambio de Aceite (TO-BE)*

Elaboración: Equipo de investigación

- **Proceso de Lavado (TO-BE)**

Al llegar un cliente al oleocentro, solicita el servicio. El lavador verifica los requerimientos del servicio por parte del cliente: Si es que el oleocentro no cuenta con los requerimientos solicitados, el proceso culmina. Pero, si es que sí cuenta con estos, ubica al vehículo en la zona de lavado, quita las impurezas de la carrocería con la presión de agua, lava las llantas y los guardafangos, aplica el champú, restriega la parte superior e inferior del vehículo y quita el exceso de champú. Luego, seca la carrocería, aspira el interior del vehículo, limpia las superficies del interior del vehículo, aplica silicona al interior y llantas del vehículo, aplica cera y saca brillo a la carrocería. Posteriormente, el cliente verifica la conformidad del servicio: Si no está conforme, el cambiador se encarga de solucionar la inconformidad hasta que todo esté conforme. No obstante, si el servicio está conforme, el cliente procede a realizar el pago directamente, solicitando su tipo de comprobante. Si el cliente requiere factura, debe de brindar a la administradora sus datos de facturación: Si es que el cliente no lo sabe, consulta su RUC. En cambio, si es que sí lo sabe, la administradora completa los datos necesarios de la factura. Por otro lado, si el cliente requiere boleta, la administradora procede a completar los datos en la boleta. Una vez entregado el comprobante de pago al cliente, él mismo retira el vehículo de la zona de lavado.



Figura 31. Proceso de Lavado (TO-BE)

Elaboración: Equipo de investigación

**Organigrama Funcional (Propuesto)**

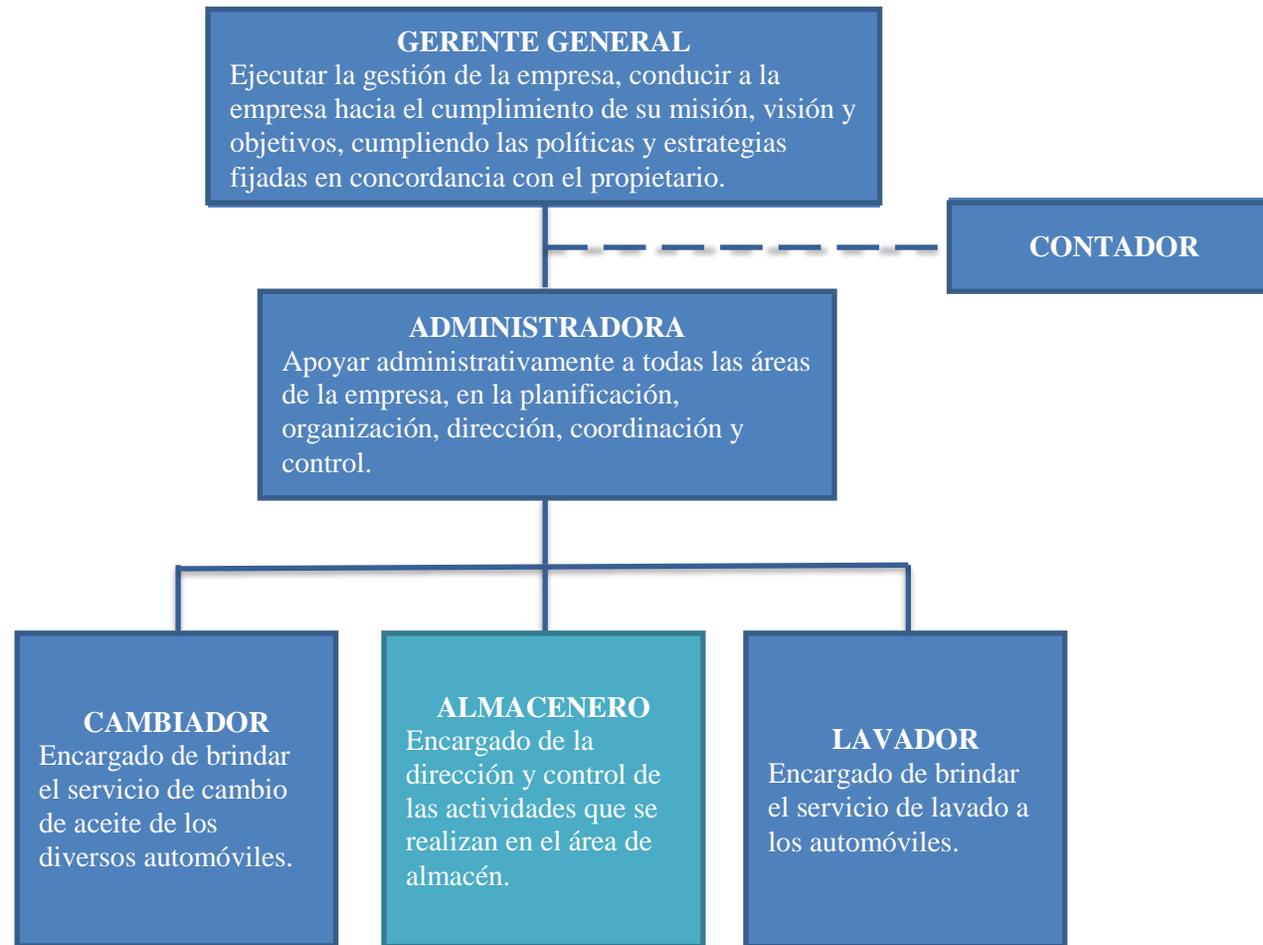
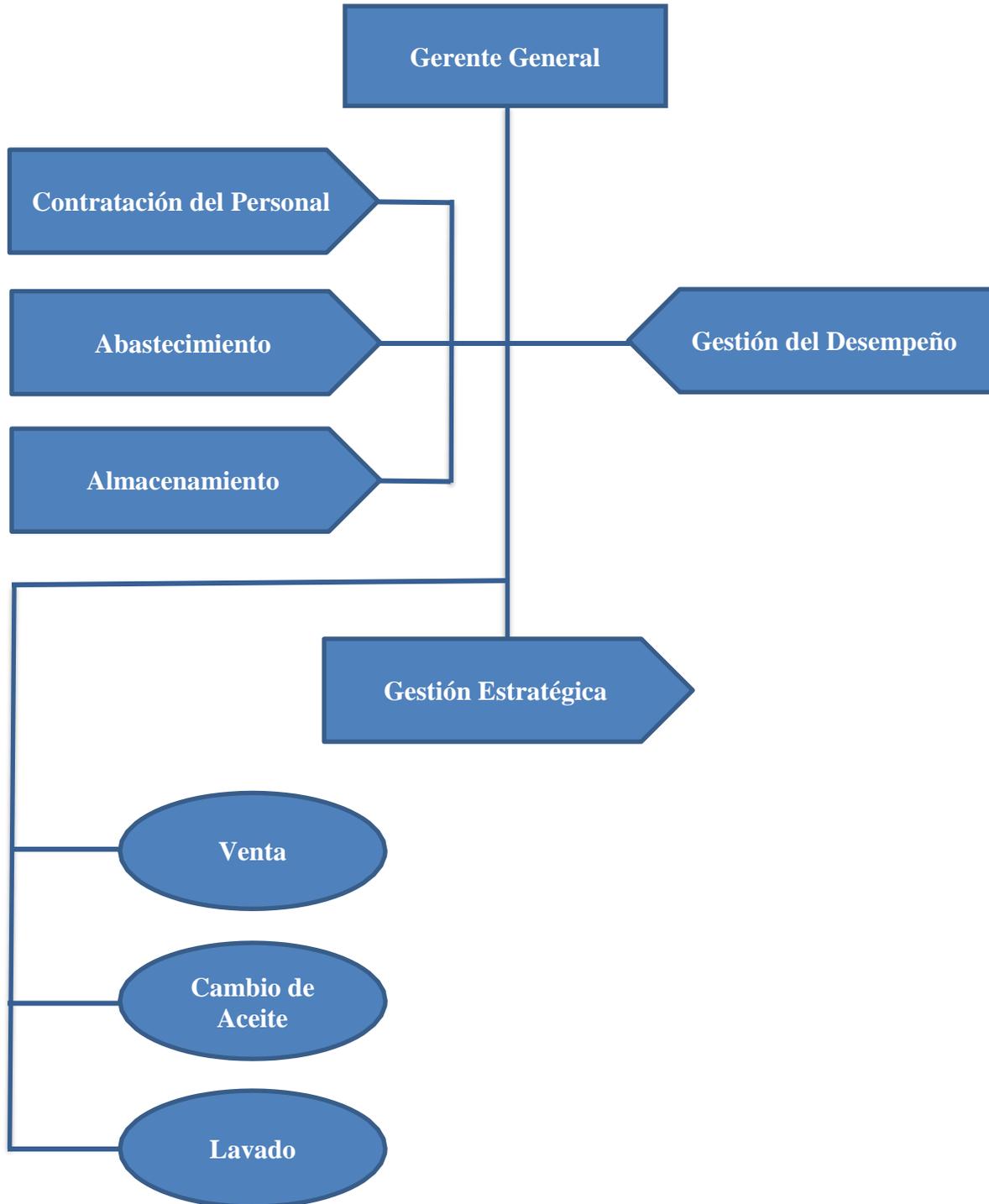


Figura 32. Organigrama Funcional (Propuesto)

Elaboración: Equipo de investigación

**Organigrama de Procesos Organizacionales Internos (Propuesto)**



*Figura 33.* Organigrama de Procesos Organizacionales Internos (Propuesto)

Elaboración: Equipo de investigación

## Manual organizacional

La estructura de perfil de trabajador empleada a continuación, es basada en Louffat (Ver pág.41).

### Manual de puesto de trabajo de Gerencia General

#### 1. Célula orgánica:

Gerencia General

#### 2. Denominación del puesto:

Gerente General

#### 3. Finalidad:

Ejecutar la gestión de la empresa, conducir a la empresa hacia el cumplimiento de su misión, visión y objetivos, cumpliendo las políticas y estrategias fijadas en concordancia con el propietario.

#### 4. Funciones, actividades y/o tareas:

- a) Ser la imagen de la empresa en el ámbito interno y externo; proveer de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel nacional. .... 15%
- b) Dirigir las operaciones comerciales y administrativas. .... 15%
- c) Ejercer un liderazgo dinámico y ejecutar los planes y estrategias. .... 10%
- d) Firmar en nombre de la empresa letras, cheques. .... 10%
- e) Gestionar las transacciones financieras, como: obtención de préstamos, asignación de créditos a clientes créditos financieros, en caso sea necesario para los planes especificados por el propietario. .... 10%
- f) Establecer niveles salariales en las diferentes categorías laborales. .... 10%
- g) Tomar decisiones. .... 15%
- h) Motivar a su personal. .... 10%
- i) Revisar correos electrónicos y requerimientos. .... 5%

#### 5. Personal asignado:

No tiene dependencia jerárquica.

**6. Mando:**

Ejerce autoridad sobre todos los colaboradores del oleocentro.

**7. Coordinación:**

Supervisar el pago de obligaciones de la organización.

**8. Perfil de competencias:**

8.1. Conocimiento... 30%

Experiencia: en el área administrativa 2 años.

Conocimiento en planificación estratégica.

Manejo de programas: Microsoft Office intermedio.

8.2. Habilidades... 30%

Liderazgo.

Capacidad de resolución de problemas.

Trabajo en equipo.

Motivación y dirección personal.

Capacidad crítica y auto correctivo.

8.3. Actitudes... 40%

Integridad moral y ética.

Ordenado.

Responsable.

Seguro.

Persuasivo.

Poseer un espíritu emprendedor.

## Manual de puesto de trabajo de Administración

### 1. Célula orgánica:

Administración

### 2. Denominación del puesto:

Administradora

### 3. Finalidad:

Apoyar administrativamente a todas las áreas de la empresa, en la planificación, organización, dirección, coordinación y control.

### 4. Funciones, actividades y/o tareas:

- a) Gestionar la tramitación de documentos relacionados con la empresa – cliente. .... 10%
- b) Registrar a diario en el flujo de caja ingresos y egresos. .... 10%
- c) Organiza equitativamente los recursos dados. .... 10%
- d) Reclutar, seleccionar, contratar e inducir a los nuevos colaboradores a sus puestos ..... 5%
- e) Controlar las ventas diarias. .... 10%
- f) Dar seguimiento a las actividades encomendadas al personal ..... 10 %
- g) Manejar cualquier problema, queja o consulta que surja y mantener buenas relaciones con los principales clientes. .... 10%
- h) Registrar facturas y boletas de venta en Kardex ..... 10%
- i) Prepara periódicamente informes de ventas y clientes. .... 5%
- j) Revisar correos electrónicos y requerimientos. .... 5%
- k) Ejecuta el plan de ventas y realiza seguimiento a los clientes. .... 10%
- l) Realizar el pago de obligaciones de la organización. .... 5%

Realizar otras funciones que le asigne la Gerencia General, y que sean de su competencia.

### 5. Personal asignado:

Dependencia jerárquicamente del Gerente General.

### 6. Mando:

Ejerce autoridad sobre el almacenero, cambiador y lavador.

## 7. Coordinación:

Coordinar con el área de Gerencia General para capacitar al personal a través de los proveedores y mantenerlos informados de las características que diferencian a sus productos con la competencia.

Informar a Gerencia General sobre la competencia.

## 8. Perfil de competencias:

8.1. Conocimiento... 30%

Experiencia de 2 años en el área de administración y ventas.

Ofimática nivel intermedio.

Manejo de sistemas de información: Modo usuario.

8.2. Habilidades... 30%

Capacidad para resolución de problemas.

Trabajo bajo presión.

Buen manejo de las relaciones interpersonales.

Capacidad para potenciar sus valores potenciales.

Creativa e innovadora en sus funciones.

8.3. Actitudes... 40%

Responsable

Segura

Actitud de servicio.

Valores morales en el ámbito empresarial.

## Manual de puesto de trabajo de Almacén

### 1. Célula orgánica:

Almacén

### 2. Denominación del puesto:

Almacenero

### 3. Finalidad:

El almacenero de la empresa tiene a su cargo la dirección y control de las actividades que se realizan en el área de almacén.

### 4. Funciones, actividades y/o tareas:

- a) Verificar productos faltantes en el Kardex ..... 10%
- b) Preparar periódicamente informes de abastecimiento..... 15%
- c) Recepción de órdenes de pedido..... 10%
- d) Archivar de una forma ordenada y cronológica las guías de entradas de pedidos ..... 10%
- e) Realizar pedido de productos faltantes (abastecimiento del local). ..... 20%
- f) Registra entradas y salidas de mercadería en el Kardex..... 15%
- g) Realiza acomodo de mercadería ..... 10%
- h) Realiza la limpieza del almacén. .... 10%

Realizar otras funciones que le asigne la Administradora, y que sean de su competencia.

### 5. Personal asignado:

Depende jerárquicamente de la administradora.

### 6. Mando:

No ejerce autoridad.

### 7. Coordinación:

Realiza el reabastecimiento de mercadería en los mostradores de venta.

### 8. Perfil de competencias:

8.1. Conocimiento... 30%

Experiencia: en el área de almacén de 2 años

Ofimática nivel intermedio.

8.2. Habilidades ..... 30%

Trabajo en equipo.

Trabajo bajo presión.

Capacidad de solución de problemas.

8.3. Actitudes ..... 40%

Responsable

Reservado

Tomar decisión oportuna.

Honesto.

Organizado.

## Manual de puesto de trabajo de Servicios I

### 1. Célula orgánica:

Cambio de aceite

### 2. Denominación del puesto:

Cambiador

### 3. Finalidad:

El cambiador es el encargado de brindar el servicio de cambio de aceite de los diversos automóviles.

### 4. Funciones, actividades y/o tareas:

- a) Identificar los tipos de motores que existen en el mercado. .... 20%
- b) Revisar los diferentes tipos de fluidos del automóvil ..... 15%
- c) Identificar problemas relacionados al servicio del motor. .... 20%
- d) Acomodar y mantener limpias las herramientas usadas en el día. .... 15%
- e) Colocar al término de cada servicio el próximo kilometraje de cambio de aceite ..... 15%
- f) Realizar limpieza de su área de trabajo al término del día. .... 15%

Realizar otras funciones que le asigne la Administradora, y que sean de su competencia.

### 5. Personal asignado:

Depende jerárquicamente de la administradora.

### 6. Mando:

No ejerce autoridad.

### 7. Coordinación:

Recoge encomiendas de otras sucursales.

### 8. Perfil de competencias:

8.1. Conocimiento... .. 30%

Experiencia: en mantenimiento de vehículos mínima de 2 años.

8.2. Habilidades. .... 30%

Trabajo en equipo.

Trabajo bajo presión.

Tener habilidad de comunicación.

Capacidad para solucionar problemas.

8.3. Actitudes..... 40%

Responsable

Honesto.

Organizado.

## Manual de puesto de trabajo de Servicios II

### 1. Célula orgánica:

Lavado

### 2. Denominación del puesto:

Lavador

### 3. Finalidad:

El lavador es el encargado de brindar el servicio de lavado a los automóviles.

### 4. Funciones, actividades y/o tareas:

a) Acomodar y mantener limpias las herramientas usadas en el día... 50%

b) Realizar limpieza de su área de trabajo al término del día... 50%

Realizar otras funciones que le asigne la Administradora, y que sean de su competencia.

### 5. Personal asignado:

Depende jerárquicamente de la administradora.

### 6. Mando:

No ejerce autoridad.

### 7. Coordinación:

Recoge encomiendas de otras sucursales.

### 8. Perfil de competencias:

8.1. Conocimiento... 30%

Experiencia: en lavado de automóviles mínima de 1 año.

8.2. Habilidades... 30%

Trabajo en equipo.

Trabajo bajo presión.

Tener habilidad de comunicación.

Capacidad para solucionar problemas.

8.3. Actitudes... 40%

Responsable

Honesto.

Organizado.

### 3.3. Implementación del diseño del modelo de diseño organizacional basado en procesos

Tabla 37

*Programa de capacitación*

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN																
<b>Nombre de la empresa:</b>	Oleocentro “The Caroline” E.I.R.L.	<b>Persona encargada de la capacitación:</b>	Genma	Johanna	Sanchez											
<b>Tema de capacitación:</b>	Implementación de un diseño organizacional basado en procesos	<b>Horario:</b>	Alejandro y Eder Junior Silva		Chunga											
<b>Lugar de capacitación:</b>	Sucursal Chocope del oleocentro	<b>Horas de capacitación:</b>	Viernes: 8:00 am – 10:00 am		Sábado: 8:00 am – 10:00 am											
<b>Duración de la capacitación:</b>	4 días – 2 horas cada día	<b>N° de personas a capacitar:</b>	8 horas		4											
			Mayo													
			Semana 1 (29/04/2019 – 05/05/2019)					Semana 2 (06/05/2019 – 12/05/2019)								
			L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
<b>Actividades</b>																
1. Dar a conocer la misión, visión y valores organizacionales.																
2. Dar a conocer los objetivos a alcanzar.																
3. Dar a conocer el organigrama funcional y de procesos																
4. Dar a conocer el mapa de procesos																
5. Dar a conocer los diagrama de flujo de todos los procesos.																
6. Dar a conocer respecto al manual de organización y funciones.																

Elaboración: Equipo de investigación

## **Medición e interpretación de los resultados de la implementación**

### **Resultados Post Test**

#### **A: Con respecto a la variable independiente: Diseño Organizacional basado en Procesos**

Los resultados obtenidos, después de la implementación del diseño organizacional basado en procesos, en el oleocentro “The Caroline” E.I.R.L., en relación a la variable independiente: Diseño Organizacional basado en Procesos, fueron los siguientes:

##### **A.1 Dimensión: Mapa de Procesos Organizacionales**

En la pregunta 7 de la entrevista aplicada al Gerente General, menciona que luego de la implementación, el oleocentro ya cuenta con todos sus procesos identificados, mapeados y diagramados, los cuales sirven como guía a los trabajadores actuales y servirán a los futuros, dado que agilizaría el proceso de adaptación de los nuevos integrantes de la empresa. De igual forma, en la pregunta 2 de la entrevista realizada a los colaboradores, hacen hincapié de que fue oportuno tener una guía de los procesos de la organización, ya que les permitió mejorar su desempeño en sus actividades dentro de la organización.

##### **A.2 Dimensión: Organigrama**

Por otro lado, en la pregunta 8 de la entrevista realizada al gerente general, luego de la implementación, dice que en la empresa ya se cuenta con una estructura orgánica establecida, documentada y conocida por todo el capital humano. También, en la pregunta 3 de la entrevista realizada a los trabajadores, tanto de lavado y cambio de aceite, mencionan que ya tienen claro a quién reportar en caso de un incidente, pues ya conocen la jerarquía de la empresa.

### **A.3 Dimensión: Manual Organizacional**

En la pregunta 7 de la entrevista realizada a los colaboradores tras la implementación, mencionan que tienen definidas y documentadas sus funciones de una forma concisa. De igual forma, en la pregunta 10 de la entrevista realizada al gerente general, indica que los roles y responsabilidades están documentadas en un manual y los trabajadores tienen accesibilidad al documento.

## B: Con respecto a la variable dependiente: Productividad Laboral

Los resultados obtenidos, después de la implementación del diseño organizacional basado en procesos, en el oleocentro “The Caroline” E.I.R.L., en relación a la variable dependiente: Productividad Laboral, fueron los siguientes:

### B.1 Dimensión: Eficiencia

- **Proceso de Venta (TO-BE)**

Del estudio de los tiempos operacionales para el proceso de venta se obtuvo un tiempo normal promedio de 1098.47 segundos, tal cual se puede visualizar en la Tabla 38.

Tabla 38

*Tiempo normal promedio de duración del proceso de venta – Post Test*

Fecha	Tiempo Normal		Tiempo Normal en Segundos
	Minutos	Segundos	
18/11/2019	15	32	932
19/11/2019	20	51	1251
20/11/2019	22	12	1332
21/11/2019	15	53	953
22/11/2019	20	41	1241
23/11/2019	15	33	933
25/11/2019	20	54	1254
26/11/2019	14	48	888
27/11/2019	20	39	1239
28/11/2019	19	46	1186
29/11/2019	15	44	944
30/11/2019	17	2	1022
02/12/2019	20	13	1213
03/12/2019	19	47	1187
04/12/2019	15	2	902
	<b>Promedio</b>		1098.47
	<b>Desviación Estándar</b>		160.25

Elaboración: Equipo de investigación

Además, a continuación, se podrá apreciar que se ha logrado costear el valor del tiempo invertido en cada actividad que se realiza durante el proceso de venta, tomando como referencia lo indicado por el Gerente General en la entrevista realizada (Anexo N°03 - pregunta 16), tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 39

*Costo del proceso de venta*

<b>Costo de Ventas – Año 2019</b>	
72,965.19	
<b>Costo de Mercadería</b>	<b>Costo de los Procesos</b>
68%	32%
49,616.33	23,348.86

Elaboración: Equipo de investigación

De acuerdo a los datos que se muestran en la Tabla 39, se concluyó que el costo por segundo es de S/.0.0026 soles.

Tabla 40

*Costo por segundo del proceso de venta – Post Test*

<b>Ítem</b>	<b>S/.</b>
Costo anual	23,348.86
Costo mensual	1,945.74
Costo por día	74.84
Costo por hora	9.35
Costo por minuto	0.16
Costo por segundo	0.0026

Elaboración: Equipo de investigación

Para calcular el costo promedio del proceso de venta, se multiplicó el tiempo normal promedio de duración del proceso por el costo por segundo (0.0026), resultando S/.2.85 soles.

Tabla 41

*Costo promedio del proceso de venta basado en el tiempo normal – Post Test*

Fecha	Tiempo Normal en Segundos	Costo
18/11/2019	932	2.42
19/11/2019	1251	3.25
20/11/2019	1332	3.46
21/11/2019	953	2.48
22/11/2019	1241	3.22
23/11/2019	933	2.42
25/11/2019	1254	3.26
26/11/2019	888	2.31
27/11/2019	1239	3.22
28/11/2019	1186	3.08
29/11/2019	944	2.45
30/11/2019	1022	2.66
02/12/2019	1213	3.15
03/12/2019	1187	3.08
04/12/2019	902	2.34
	<b>Promedio</b>	<b>2.85</b>

Elaboración: Equipo de investigación

Adicionalmente, se determinó el tiempo estándar haciendo uso del sistema de calificación Westinghouse (Ver pág. 85).

Por lo que se obtuvo un tiempo estándar promedio de 1164.37 segundos y un costo promedio de S/3.03 soles, tal cual se puede visualizar en la Tabla 42.

Tabla 42

*Tiempo y costo promedio del proceso de venta basado en el tiempo estándar – Post Test*

Tiempo Normal en Segundos	Tiempo Estándar	Costo
932	988	S/2.57
1251	1326	S/3.45
1332	1412	S/3.67
953	1010	S/2.62
1241	1315	S/3.42
933	989	S/2.57
1254	1329	S/3.45
888	941	S/2.45
1239	1313	S/3.41
1186	1257	S/3.27
944	1001	S/2.60
1022	1083	S/2.81
1213	1286	S/3.34
1187	1258	S/3.27
902	956	S/2.48
<b>Promedio</b>	<b>1164.37</b>	<b>S/3.03</b>

Elaboración: Equipo de investigación

- **Proceso de Cambio de Aceite (TO-BE)**

Del estudio de los tiempos operacionales para el proceso de cambio de aceite se obtuvo un tiempo normal promedio de 1171.87 segundos, tal cual se puede visualizar en la Tabla 43.

Tabla 43

*Tiempo normal promedio de duración del proceso de cambio de aceite – Post Test*

Fecha	Tiempo Normal		Tiempo Normal en Segundos
	Minutos	Segundos	
18/11/2019	22	34	1354
19/11/2019	15	28	928
20/11/2019	20	19	1219
21/11/2019	21	48	1308
22/11/2019	22	28	1348
23/11/2019	21	18	1278
25/11/2019	15	37	937
26/11/2019	16	11	971
27/11/2019	21	36	1296
28/11/2019	16	49	1009
29/11/2019	23	3	1383
30/11/2019	22	16	1336
02/12/2019	16	14	974
03/12/2019	15	35	935
04/12/2019	21	42	1302
	<b>Promedio</b>		1171.87
	<b>Desviación Estándar</b>		184.55

Elaboración: Equipo de investigación

Además, a continuación, se podrá apreciar que se ha logrado costear el valor del tiempo invertido en cada actividad que se realiza durante el proceso de cambio de aceite, tomando como referencia lo indicado por el Gerente General en la entrevista realizada (Anexo N°03 - pregunta 16), tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 44

*Costo del proceso de cambio de aceite*

<b>Costo de Ventas – Año 2019</b>	
72,965.19	
<b>Costo de Mercadería</b>	<b>Costo de los Procesos</b>
68%	32%
49,616.33	23,348.86

Elaboración: Equipo de investigación

De acuerdo a los datos que se muestran en la tabla 44, se concluyó que el costo por segundo es de S/.0.0026 soles.

Tabla 45

*Costo por segundo del proceso de cambio de aceite – Post Test*

<b>Ítem</b>	<b>S/.</b>
Costo anual	23,348.86
Costo mensual	1,945.74
Costo por día	74.84
Costo por hora	9.35
Costo por minuto	0.16
Costo por segundo	0.0026

Elaboración: Equipo de investigación

Para calcular el costo promedio del proceso de cambio de aceite, se multiplicó el tiempo normal promedio de duración del proceso por el costo por segundo (0.0026), resultando S/.3.05 soles.

Tabla 46

*Costo promedio del proceso de cambio de aceite basado en el tiempo normal – Post Test*

Fecha	Tiempo Normal en Segundos	Costo
18/11/2019	1354	3.52
19/11/2019	928	2.41
20/11/2019	1219	3.17
21/11/2019	1308	3.40
22/11/2019	1348	3.50
23/11/2019	1278	3.32
25/11/2019	937	2.43
26/11/2019	971	2.52
27/11/2019	1296	3.37
28/11/2019	1009	2.62
29/11/2019	1383	3.59
30/11/2019	1336	3.47
02/12/2019	974	2.53
03/12/2019	935	2.43
04/12/2019	1302	3.38
	<b>Promedio</b>	<b>3.05</b>

Elaboración: Equipo de investigación

Adicionalmente, se determinó el tiempo estándar haciendo uso del sistema de calificación Westinghouse (Ver pág. 85).

Por lo que se obtuvo un tiempo estándar promedio de 1242.18 segundos y un costo promedio de S/3.23 soles, tal cual se puede visualizar en la Tabla 47.

Tabla 47

*Tiempo y costo promedio del proceso de cambio de aceite basado en el tiempo estándar – Post Test*

Tiempo Normal en Segundos	Tiempo Estándar	Costo
1354	1435	S/3.73
928	984	S/2.56
1219	1292	S/3.36
1308	1386	S/3.60
1348	1429	S/3.71
1278	1355	S/3.52
937	993	S/2.58
971	1029	S/2.67
1296	1374	S/3.57
1009	1070	S/2.78
1383	1466	S/3.81
1336	1416	S/3.68
974	1032	S/2.68
935	991	S/2.58
1302	1380	S/3.59
<b>Promedio</b>	<b>1242.18</b>	<b>S/3.23</b>

Elaboración: Equipo de investigación

- **Proceso de Lavado (TO-BE)**

Del estudio de los tiempos operacionales para el proceso de lavado se obtuvo un tiempo normal promedio de 3361.47 segundos, tal cual se puede visualizar en la Tabla 48.

Tabla 48

*Tiempo normal promedio de duración del proceso de lavado – Post Test*

Fecha	Tiempo Normal		Tiempo Normal en Segundos
	Minutos	Segundos	
18/11/2019	54	5	3245
19/11/2019	53	31	3211
20/11/2019	57	52	3472
21/11/2019	57	11	3431
22/11/2019	54	37	3277
23/11/2019	58	12	3492
25/11/2019	57	1	3421
26/11/2019	55	16	3316
27/11/2019	58	9	3489
28/11/2019	57	15	3435
29/11/2019	55	22	3322
30/11/2019	57	21	3441
02/12/2019	54	33	3273
03/12/2019	55	40	3340
04/12/2019	54	17	3257
		<b>Promedio</b>	3361.47
		<b>Desviación Estándar</b>	97.03

Elaboración: Equipo de investigación

Además, a continuación, se podrá apreciar que se ha logrado costear el valor del tiempo invertido en cada actividad que se realiza durante el proceso de lavado, tomando como referencia lo indicado por el Gerente General en la entrevista realizada (Anexo N°03 - pregunta 16), tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 49

*Costo del proceso de lavado*

<b>Costo de Ventas – Año 2019</b>	
72,965.19	
<b>Costo de Mercadería</b>	<b>Costo de los Procesos</b>
68%	32%
49,616.33	23,348.86

Elaboración: Equipo de investigación

De acuerdo a los datos que se muestran en la tabla 49, se concluyó que el costo por segundo es de S/0.0026 soles.

Tabla 50

*Costo por segundo del proceso de lavado – Post Test*

<b>Ítem</b>	<b>S/.</b>
Costo anual	23,348.86
Costo mensual	1,945.74
Costo por día	74.84
Costo por hora	9.35
Costo por minuto	0.16
Costo por segundo	0.0026

Elaboración: Equipo de investigación

Para calcular el costo promedio del proceso de lavado, se multiplicó el tiempo normal promedio de duración del proceso por el costo por segundo (0.0026), resultando S/.8.73 soles.

Tabla 51

*Costo promedio del proceso de lavado basado en el tiempo normal – Post Test*

Fecha	Tiempo Normal en Segundos	Costo
18/11/2019	3245	8.43
19/11/2019	3211	8.34
20/11/2019	3472	9.02
21/11/2019	3431	8.92
22/11/2019	3277	8.52
23/11/2019	3492	9.07
25/11/2019	3421	8.89
26/11/2019	3316	8.62
27/11/2019	3489	9.07
28/11/2019	3435	8.93
29/11/2019	3322	8.63
30/11/2019	3441	8.94
02/12/2019	3273	8.50
03/12/2019	3340	8.68
04/12/2019	3257	8.46
	<b>Promedio</b>	<b>8.73</b>

Elaboración: Equipo de investigación

Adicionalmente, se determinó el tiempo estándar haciendo uso del sistema de calificación Westinghouse (Ver pág. 85).

Por lo que se obtuvo un tiempo estándar promedio de 3563.15 segundos y un costo promedio de S/9.26 soles, tal cual se puede visualizar en la Tabla 52.

Tabla 52

*Tiempo y costo promedio del proceso de lavado basado en el tiempo estándar – Post Test*

Tiempo Normal en Segundos	Tiempo Estándar	Costo
3245	3440	S/8.94
3211	3404	S/8.84
3472	3680	S/9.56
3431	3637	S/9.45
3277	3474	S/9.03
3492	3702	S/9.62
3421	3626	S/9.42
3316	3515	S/9.13
3489	3698	S/9.61
3435	3641	S/9.46
3322	3521	S/9.15
3441	3647	S/9.48
3273	3469	S/9.02
3340	3540	S/9.20
3257	3452	S/8.97
<b>Promedio</b>	<b>3563.15</b>	<b>S/9.26</b>

Elaboración: Equipo de investigación

## B.2 Dimensión: Efectividad

Por otro lado, en las entrevistas realizadas a los colaboradores, tras la implementación, se identificó que el 100% de ellos se encuentran conformes con el enfoque organizacional diseñado e implementado en el oleocentro; es decir, se sienten satisfechos con respecto a la estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad existentes actualmente en su centro de labores.

Tabla 53

*Clientes internos satisfechos – Post Test*

Colaborador	¿Satisfecho?	Fundamento	Anexo
Administradora	Sí	P09: Sus funciones y responsabilidades están bien definidas.	N° 23
Cambiador	Sí	P11: Está conforme con las actividades que realiza (de acuerdo a su puesto de trabajo).	N° 23
Lavador	Sí		N° 23

Elaboración: Equipo de investigación

### B.3 Dimensión: Eficacia

Con la elaboración del diseño organizacional basado en procesos del oleocentro, se establecieron 5 objetivos. El detalle de los objetivos propuestos cumplidos se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 54

*Cumplimiento de objetivos – Post Test*

Objetivos propuestos	Cumplimiento		Sustento
	Si	No	
Aumentar los ingresos mensuales en un 5% respecto al período anterior antes del cierre del 2019.		X	
Incrementar la cartera de clientes en un 4% respecto al período anterior antes del cierre del 2019.		X	
Completar el programa de capacitación por colaborador al menos en un 75% a junio de 2019.	X		Anexo N°22
En un lapso de tiempo, no superior a los tres meses, reducir los tiempos operativos del negocio en un 2% respecto al período anterior.	X		Tabla 69, 70 y 71
En un lapso de tiempo, no superior a los tres meses, reducir los costos operativos del negocio en un 3% respecto al período anterior.	X		Tabla 72, 73 y 74

Elaboración: Equipo de investigación

**Medición y Análisis de Indicadores – Post Test**

Tabla 55

*Medición y Análisis de Indicadores – Post Test*

Variable	Indicadores	Fórmula	Medición	UM	Análisis
Variable Independiente: Diseño organizacional basado en procesos	Determinación de los tipos de procesos en la empresa y su representación gráfica.	$\frac{\text{Procesos diseñados/ procesos identificados}}{100}$	$\frac{7}{7}$ MP = 100 %	%	De acuerdo a la entrevista realizada, tras la implementación, a los colaboradores en la pregunta 2 (Anexos N°23, N°24 y N°25) y al gerente general pregunta 7 (Anexo N°22), mencionan que los 7 procesos identificados en el oleocentro (Anexos N°10 y N°11), se encuentran mapeados y diagramados.
	Conocimiento de la posición de los integrantes de la empresa	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores con conocimiento de la posición de los integrantes de la empresa}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} \times 100$	$\frac{3}{3}$ O = 100 %	%	De acuerdo a la entrevista realizada a los colaboradores en la pregunta 3 (Anexos N°23, N°24 y N°25) mencionan que, tras la implementación, conocen la posición jerárquica de los integrantes de la organización.
	Conocimiento de roles y responsabilidades de los integrantes de la empresa	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores con conocimiento en sus roles y responsabilidades dentro de la empresa}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} \times 100$	$\frac{MOF}{3}$ MOF = 100 %	%	De acuerdo a la entrevista realizada al gerente general en la pregunta 12 (Anexo N°03) y en las guías de observación realizada al oleocentro (Anexos N°10 y N°11), se determinó que el número total de colaboradores en la empresa son tres. De acuerdo a la entrevista realizada a los colaboradores en la pregunta 7 (Anexos N°23, N°24 y N°25), mencionan que tras la implementación, tienen conocimiento preciso de sus roles y responsabilidades dentro de la empresa. De acuerdo a la entrevista realizada al gerente general en la pregunta 12 (Anexo N°03) y en las guías de observación realizada al oleocentro (Anexos N°10 y N°11), se determinó que el número total de colaboradores en la empresa son tres.

Variable dependiente: Productividad laboral	Tiempo de atención de servicio	$\frac{((\text{Tiempo después del modelo} - \text{Tiempo antes del modelo}) / (\text{Tiempo antes del modelo})) \times 100}{}$	$TV = -18.43\%$ $TC = -17.75\%$ $TL = -8.33\%$	%	De acuerdo a las Tablas 67, 68 y 69, se puede indicar que se logró calcular el tiempo promedio de atención de servicio de venta, cambio de aceite y lavado respectivamente.
	Costos de atención de servicio	$\frac{((\text{Costo después del modelo} - \text{Costo antes del modelo}) / (\text{Costo antes del modelo})) \times 100}{}$	$CV = -18.08\%$ $CC = -18.09\%$ $CL = -8.28\%$	%	De acuerdo a las Tablas 70, 71 y 72, se puede indicar que se logró calcular el costo promedio de atención de servicio de venta, cambio de aceite y lavado respectivamente.
	Efectividad en la implementación del enfoque	$\frac{(\text{Cantidad de colaboradores satisfechos} / \text{Total de colaboradores}) \times 100}{}$	$SC = \left(\frac{3}{3}\right) \times 100$ $MOF = 100\%$	%	De acuerdo a la entrevista realizada a los colaboradores en las preguntas 9 y 11 (Anexos N°23, N°24 y N°25), mencionan que se encuentran conformes con el enfoque organizacional diseñado e implementado en el oleocentro; es decir, se sienten satisfechos con respecto a la estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad establecidas. De acuerdo a la entrevista realizada al gerente general en la pregunta 12 (Anexo N°03) y en las guías de observación realizada al oleocentro (Anexos N°10 y N°11), se determinó que el número total de colaboradores en la empresa son tres.
Cumplimiento de objetivos	$\frac{(\text{Objetivos cumplidos} / \text{Objetivos planteados}) \times 100}{}$	$OP = \left(\frac{3}{5}\right) \times 100$ $MOF = 60\%$	%	Con la elaboración del diseño organizacional basado en procesos del oleocentro, se establecieron 5 objetivos. De los cuales se cumplieron con 3; es decir, del 100% se logró un 60%.	

Elaboración: Equipo de investigación

## Análisis comparativo de los resultados pre test y post test

### a. Variable Independiente: Diseño organizacional basado en procesos

**Mapeo de Procesos Organizacionales: Determinación de los tipos de procesos en la empresa y su representación gráfica.**

Tabla 56

*Comparación del nivel de procesos diseñados del Pre Test y Post Test*

Unidad de medida	Antes de la implementación del diseño	Después de la implementación del diseño
%	0	100

Elaboración: Equipo de investigación

**% de Mejora: 100%**

### Interpretación

El % de procesos diseñados antes de la implementación del diseño fue de 0% y el % de procesos diseñados después de la implementación del diseño fue de 100%; es decir, hubo una variación del 100%.

### **Organigrama: Conocimiento de la posición de los integrantes de la empresa**

Tabla 57

*Comparación del nivel de colaboradores con conocimiento de la posición de los integrantes de la empresa del Pre Test y Post Test*

<b>Unidad de medida</b>	<b>Antes de la implementación del diseño</b>	<b>Después de la implementación del diseño</b>
<b>%</b>	<b>0</b>	<b>100</b>

Elaboración: Equipo de investigación

**% de Mejora: 100%**

#### **Interpretación**

El % de colaboradores con conocimiento de la posición de los integrantes de la empresa antes de la implementación del diseño fue de 0% y el % de colaboradores con conocimiento de la posición de los integrantes de la empresa después de la implementación del diseño fue de 100%; es decir, hubo una variación del 100%.

## Manual organizacional: Conocimiento de roles y responsabilidades de los integrantes de la empresa

Tabla 58

*Comparación del nivel de colaboradores con conocimiento de sus roles y responsabilidades dentro de la empresa del Pre Test y Post Test*

Unidad de medida	Antes de la implementación del diseño	Después de la implementación del diseño
%	0	100

Elaboración: Equipo de investigación

**% de Mejora: 100%**

### Interpretación

El % de colaboradores con conocimiento de sus roles y responsabilidades dentro de la empresa antes de la implementación del diseño fue de 0% y el % de colaboradores con conocimiento de sus roles y responsabilidades dentro de la empresa después de la implementación del diseño fue de 100%; es decir, hubo una variación del 100%.

## b. Variable Dependiente: Productividad Laboral

### Eficiencia:

#### Tiempo operativo: Tiempo de atención de servicio

Tabla 59

*Comparación del tiempo promedio de atención de servicio de venta del Pre Test y Post*

*Test*

Unidad de medida	Antes de la implementación del diseño	Después de la implementación del diseño
Seg	1427.40	1164.37

Elaboración: Equipo de investigación

$$TV = \left( \frac{1164.37 - 1427.40}{1427.40} \right) \times 100$$

$$TV = -18.43\%$$

**% de Mejora:** -18.43%

### Interpretación

El tiempo promedio de atención de servicio de venta antes de la implementación del diseño fue de 1427.40 segundos y el tiempo promedio de atención de servicio de venta después de la implementación del diseño fue de 1164.37 segundos; es decir, hubo una disminución del 18.43% respecto al tiempo inicial.

Tabla 60

*Comparación del tiempo promedio de atención de servicio de cambio de aceite del Pre Test y Post Test*

<b>Unidad de medida</b>	<b>Antes de la implementación del diseño</b>	<b>Después de la implementación del diseño</b>
<b>Seg</b>	1510.22	1242.18

Elaboración: Equipo de investigación

$$TC = \left( \frac{1242.18 - 1510.22}{1510.22} \right) \times 100$$

$$TC = -17.75\%$$

**% de Mejora:** -17.75%

### **Interpretación**

El tiempo promedio de atención de servicio de cambio de aceite antes de la implementación del diseño fue de 1510.22 segundos y el tiempo promedio de atención de servicio de cambio de aceite después de la implementación del diseño fue de 1242.18 segundos; es decir, hubo una disminución del 17.75% respecto al tiempo inicial.

Tabla 61

*Comparación del tiempo promedio de atención de servicio de lavado del Pre Test y Post Test*

Unidad de medida	Antes de la implementación del diseño	Después de la implementación del diseño
Seg	3886.95	3563.15

Elaboración: Equipo de investigación

$$TL = \left( \frac{3563.15 - 3886.95}{3886.95} \right) \times 100$$

$$TL = -8.33\%$$

**% de Mejora:** -8.33%

### **Interpretación**

El tiempo promedio de atención de servicio de lavado antes de la implementación del diseño fue de 3886.95 segundos y el tiempo promedio de atención de servicio de lavado después de la implementación del diseño fue de 3563.15 segundos; es decir, hubo una disminución del 8.33% respecto al tiempo inicial.

### Costo operativo: Costos de atención de servicio

Tabla 62

*Comparación del costo promedio de atención de servicio de venta del Pre Test y Post Test*

Unidad de medida	Antes de la implementación del diseño	Después de la implementación del diseño
S/.	S/3.71	S/3.03

Elaboración: Equipo de investigación

$$CV = \left( \frac{3.03 - 3.71}{3.71} \right) \times 100$$

$$CV = -18.33\%$$

**% de Mejora:** -18.33%

### Interpretación

El costo promedio de atención de servicio de venta antes de la implementación del diseño fue de S/3.71 soles y el costo promedio de atención de servicio de venta después de la implementación del diseño fue de S/3.03 soles; es decir, hubo una disminución del 18.33% respecto al costo inicial.

Tabla 63

*Comparación del costo promedio de atención de servicio de cambio de aceite del Pre Test y Post Test*

Unidad de medida	Antes de la implementación del diseño	Después de la implementación del diseño
S/.	S/3.92	S/3.23

Elaboración: Equipo de investigación

$$CC = \left( \frac{3.23 - 3.92}{3.92} \right) \times 100$$

$$CC = -17.60\%$$

**% de Mejora:** -17.60%

### **Interpretación**

El costo promedio de atención de servicio de cambio de aceite antes de la implementación del diseño fue de S/.3.92 soles y el costo promedio de atención de servicio de cambio de aceite después de la implementación del diseño fue de S/.3.23 soles; es decir, hubo una disminución del 17.60% respecto al costo inicial.

Tabla 64

*Comparación del costo promedio de atención de servicio de lavado del Pre Test y Post Test*

Unidad de medida	Antes de la implementación del diseño	Después de la implementación del diseño
S/.	S/10.10	S/9.26

Elaboración: Equipo de investigación

$$CL = \left( \frac{9.26 - 10.10}{10.10} \right) \times 100$$

$$CL = -8.32\%$$

**% de Mejora:** -8.32%

### **Interpretación**

El costo promedio de atención de servicio de lavado antes de la implementación del diseño fue de S/10.10 soles y el costo promedio de atención de servicio de lavado después de la implementación del diseño fue de S/.9.26 soles; es decir, hubo una disminución del 8.32% respecto al costo inicial.

### **Efectividad: Efectividad en la implementación del enfoque**

Tabla 65

*Comparación del nivel de clientes internos satisfechos del Pre Test y Post Test*

<b>Unidad de medida</b>	<b>Antes de la implementación del diseño</b>	<b>Después de la implementación del diseño</b>
<b>%</b>	<b>0</b>	<b>100</b>

Elaboración: Equipo de investigación

**% de Mejora: 100%**

#### **Interpretación**

El % de clientes internos satisfechos antes de la implementación del diseño fue de 0% y el % de clientes internos satisfechos después de la implementación del diseño fue de 100%; es decir, hubo una variación del 100%.

### **Eficacia: Cumplimiento de objetivos**

Con la elaboración del diseño organizacional basado en procesos del oleocentro, se establecieron 5 objetivos. De los cuales se cumplieron con 3; es decir, del 100% se logró un 60%.

Tabla 66

*Comparación del nivel de cumplimiento de objetivos del Pre Test y Post Test*

<b>Nivel de cumplimiento de objetivos</b>		
	<b>Objetivos planteados</b>	<b>Objetivos cumplidos</b>
Cantidad	5	3
%	100	60

Elaboración: Equipo de investigación

### **Interpretación**

El nivel de cumplimiento de objetivos fue del 60%, logrando un impacto positivo en la empresa.

### 3.4. Evaluación del impacto económico de la implementación del modelo de diseño organizacional basado en procesos en el oleocentro

#### 3.4.1. Inversión

##### ▪ Recursos Humanos

Tabla 67

*Inversión en recursos humanos*

Nombres y Apellidos	Función	Horas/día	Horas totales	C/Por Hora	C/Por Mes	Total
Genma Johanna Sanchez Alejandro	Consultor 1	2	192	S/. 20.00	S/. 960.00	S/. 3,840.00
Eder Junior Silva Chunga	Consultor 2	2	192	S/. 20.00	S/. 960.00	S/. 3,840.00
<b>Total</b>						<b>S/. 7,680.00</b>

Elaboración: Equipo de investigación

##### ▪ Equipos de Oficina

Tabla 68

*Inversión en equipos de oficina*

Descripción	Cantidad	Costo/hora	Costo (S/. Kwh)	Costo internet/Hora	Total
HP Laptop Intel Core i3 14" 4GB 1 TB	2	0.60	0.60	0.50	S/652.20
Impresora Láser Monocromática HL1212W	1	0.05	0.60	0.00	S/124.50
Dispositivos de almacenamiento	2	0.47	0.00	0.00	S/179.17
<b>Total</b>					<b>S/955.87</b>

Elaboración: Equipo de investigación

▪ **Equipos para la Evidencia**

Tabla 69

*Inversión en equipos para la evidencia*

Descripción	Cantidad	Costo/hora	Costo (S./ Kwh)	Costo internet/Hora	Total
Cámara PowerShot 20 MP 8x Elph 180 Silver	2	0.09	0.60	0.00	S/263.67
Cronometro Deportivo Digital Tianfupai	1	0.01	0.60	0.00	S/116.67
<b>Total</b>					<b>S/380.33</b>

Elaboración: Equipo de investigación

▪ **Servicios**

Tabla 70

*Inversión en servicios*

Descripción	Servicio por mes	Costo Unitario	Total
Movilidad (2 usuarios)	4	S/. 224.00	S/. 896.00
Espiralado	4	S/. 7.00	S/. 28.00
<b>Total</b>			<b>S/924.00</b>

Elaboración: Equipo de investigación

▪ **Software**

Tabla 71

*Inversión en software*

Programa	Cantidad	Costo/hora	Total
Microsoft office	2	S/. 0.14	S/. 55.00
Antivirus	2	S/. 0.12	S/. 47.50
Bizagui Moduler BMP	2	S/. 0.00	S/. 0.00
<b>Total</b>			<b>S/. 102.50</b>

Elaboración: Equipo de investigación

▪ **Útiles de Escritorio**

Tabla 72

*Inversión en útiles de escritorio*

<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Medida</b>	<b>Precio por unidad</b>	<b>Total</b>
Lapiceros 031 punta fina	4	Caja	1.00	4.00
Folder tapa transparente A-4 con fastener	2	Unidad	3.70	7.40
Hojas bond A4 X 500 hojas	1	Paquete	10.40	10.40
Lápiz grafico 2B	2	Caja	1.60	3.20
Borrador Dust Free Faber-Castell	2	Unidad	0.80	1.60
Clips Grande (Cajax12)	1	Caja	2.70	2.70
Engrapadora 15H Mini M-634	2	Unidad	4.70	9.40
Papel Sábana	20	Unidad	0.40	8.00
Plumón FAB WINNER 123 AZUL PIZAR 2.2MM	4	Unidad	2.80	11.20
Archivador Acordeón A-4 Con 13 Divisiones Negro Data Office	1	Unidad	25.40	25.40
Tajador Simple con depósito Cuadrado M613 x 1 und.	2	Unidad	1.40	2.80
Corrector P MET 9ML FLEX	2	Unidad	2.90	5.80
Notas Adhesivas 3X3" 360H - 4 Colores Neon	1	Unidad	6.00	6.00
Cartucho De Tinta 662 Tricolor Original	1	Unidad	43.90	43.90
Memoria USB 16GB MAXELL FLIX GRIS	2	Unidad	26.90	53.80
Plumon vinifan resalt 48 amarillo	2	Unidad	4.10	8.20
CD's para exposiciòn	12	Unidad	4.00	48.00
<b>Total S/. 251.80</b>				

Elaboración: Equipo de investigación

▪ **Capacitación después de la Implementación**

Tabla 73

*Capacitación después de la implementación*

Descripción	Cantidad	Medida	Costo unitario	Total
Consultor 1	8	Horas	S/20.00	S/160.00
Consultor 2	8	Horas	S/20.00	S/160.00
Movilidad (usuarios)	4	Días	S/16.00	S/64.00
HP Laptop Intel Core i3 14" 4GB 1 TB	8	Horas	S/3.40	S/27.18
Impresora Láser Monocromática HL1212W	8	Horas	S/0.65	S/5.19
Dispositivos de almacenamiento	8	Horas	S/0.93	S/7.47
Microsoft office	8	Horas	S/0.29	S/2.29
Antivirus	8	Horas	S/0.25	S/1.98
			<b>Total</b>	<b>S/. 428.10</b>

Elaboración: Equipo de investigación

▪ **Resumen de la Inversión**

Tabla 74

*Resumen de la Inversión*

Costo	Total
Recursos Humanos	S/7,680.00
Equipos de Oficina	S/955.87
Equipos para la Evidencia	S/. 380.33
Servicios	S/924.00
Software	S/102.50
Utiles de Escritorio	S/251.80
<b>Total</b>	<b>S/. 10,294.50</b>

Elaboración: Equipo de investigación

### 3.4.2. Gastos de inversión proyectados a 3 años

Tabla 75

*Gastos de inversión proyectados a 3 años*

Ítem	Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
1	Recursos Humanos	S/. 7,680.00	S/. 320.00	S/. 320.00	S/. 320.00
	Consultor 1	S/. 3,840.00	S/. 160.00	S/. 160.00	S/. 160.00
	Consultor 2	S/. 3,840.00	S/. 160.00	S/. 160.00	S/. 160.00
2	Útiles de Escritorio	S/. 251.80	S/. 140.60	S/. 140.60	S/. 203.80
	Lapiceros 031 punta fina	S/. 4.00	S/. 4.00	S/. 4.00	S/. 4.00
	Folder tapa transparente A-4 con fastener	S/. 7.40	S/. 7.40	S/. 7.40	S/. 7.40
	Hojas bond A4 X 500 hojas	S/. 10.40	S/. 10.40	S/. 10.40	S/. 10.40
	Lápiz grafico 2B	S/. 3.20	S/. 3.20	S/. 3.20	S/. 3.20
	Borrador Dust Free Faber-Castell	S/. 1.60	S/. 1.60	S/. 1.60	S/. 1.60
	Clips Grande (Cajax12)	S/. 2.70	S/. 2.70	S/. 2.70	S/. 2.70
	Engrapadora 15H Mini M-634	S/. 9.40			S/. 9.40
	Papel Sábana	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00
	Plumon FAB WINNER 123 AZUL PIZAR 2.2MM	S/. 11.20	S/. 11.20	S/. 11.20	S/. 11.20
	Archivador Acordeón A-4 Con 13 Divisiones Negro Data Office	S/. 25.40	S/. 25.40	S/. 25.40	S/. 25.40
	Tajador Simple con depósito Cuadrado M613 x 1 und.	S/. 2.80	S/. 2.80	S/. 2.80	S/. 2.80
	Corrector P MET 9ML FLEX	S/. 5.80	S/. 5.80	S/. 5.80	S/. 5.80
	Notas Adhesivas 3X3" 360H - 4 Colores Neon	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00
	Cartucho De Tinta 662 Tricolor Original	S/. 43.90	S/. 43.90	S/. 43.90	S/. 43.90
	Memoria USB 16GB MAXELL FLIX GRIS	S/. 53.80			S/. 53.80
	Plumon vinifan resalt 48 amarillo	S/. 8.20	S/. 8.20	S/. 8.20	S/. 8.20
	CD's para exposicìon	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00
3	Equipos de Oficina	S/. 955.87	S/. 39.83	S/. 39.83	S/. 39.83
	HP Laptop Intel Core i3 14" 4GB 1 TB	S/. 652.20	S/. 27.18	S/. 27.18	S/. 27.18
	Impresora Láser Monocromática HL1212W	S/. 124.50	S/. 5.19	S/. 5.19	S/. 5.19
	Dispositivos de almacenamiento	S/. 179.17	S/. 7.47	S/. 7.47	S/. 7.47
4	Equipos para la Evidencia	S/. 380.33			
	Cámara PowerShot 20 MP 8x Elph 180 Silver	S/. 263.67			
	Cronometro Deportivo Digital Tianfupai	S/. 116.67			
5	Software	S/. 102.50	S/. 4.27	S/. 4.27	S/. 4.27
	Microsoft office	S/. 55.00	S/. 2.29	S/. 2.29	S/. 2.29
	Antivirus	S/. 47.50	S/. 1.98	S/. 1.98	S/. 1.98
	Bizagui Moduler BMP	S/. 0.00			
6	Servicios	S/. 924.00	S/. 64.00	S/. 64.00	S/. 64.00
	Espiralado	S/. 28.00			
	Movilidad (2 usuarios)	S/. 896.00	S/. 64.00	S/. 64.00	S/. 64.00
<b>Total Presupuestado</b>		<b>S/. 10,294.50</b>	<b>S/. 568.70</b>	<b>S/. 568.70</b>	<b>S/. 631.90</b>

Elaboración: Equipo de investigación

### 3.4.3. Ahorros

Tabla 76

*Ahorro obtenido con la implementación del modelo de diseño organizacional propuesto*

ANTES	DESPUES	INDICADORES	ANTES	AHORRO	DESPUES
S/. 54,731.15	S/. 46,897.63	<b>Utilidad Marginal Anual</b>	S/. 54,731.15	<b>S/. 7,833.52</b>	S/. 46,897.63

Elaboración: Equipo de investigación

Tabla 77

*Ahorros proyectados a 3 años*

AHORRO PROYECTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	S/. 7,833.52	S/. 7,833.52	S/. 7,833.52

Elaboración: Equipo de investigación

### 3.4.4. Flujo de caja neto en el horizonte planteado

Tabla 78

*Flujo de caja neto en el horizonte planteado*

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ingresos</b>		<b>S/. 7,833.52</b>	<b>S/. 7,833.52</b>	<b>S/. 7,833.52</b>
<b>Costos y Gastos</b>		<b>S/. 568.70</b>	<b>S/. 568.70</b>	<b>S/. 631.90</b>
UTILIDAD BRUTA		S/. 7,264.82	S/. 7,264.82	S/. 7,201.62
<b>Gastos de Adm.</b>		S/. -	S/. -	S/. -
UTILIDAD O PERDIDA OPERATIVA		S/. 7,264.82	S/. 7,264.82	S/. 7,201.62
Inversión	<b>S/. -10,294.50</b>			
Flujo de Caja	<b>S/. -10,294.50</b>	S/. 7,264.82	S/. 7,264.82	S/. 7,201.62

Elaboración: Equipo de investigación

### 3.4.5. Evaluación: VAN, TIR, B/C, VA

Los indicadores financieros que arroja el proyecto son:

VAN	S/11,436.76	Se acepta
TIR	49%	Se acepta
B/C	S/2.11	Se acepta

*Figura 34* Indicadores financieros

Elaboración: Equipo de investigación

El valor actual neto por la implementación del diseño organizacional basado en procesos arroja un resultado de S/11,436.76 que indica que son los beneficios económicos que tendría el oleocentro a lo largo de los 3 años de evaluación, al cual fue sometido.

La tasa interna de retorno muestra 49%, que indica que en promedio la inversión realizada bordearía dicho porcentaje como retribución por haber invertido los S/. 10,294.50 soles.

La relación costo-beneficio es de 2.11 con lo que podemos afirmar que el proyecto es rentable. Asimismo, a modo de análisis, podemos decir que por cada sol que se invierta en el proyecto se obtendrá una ganancia de 1.11 soles.

### **Prueba de hipótesis**

Para las estimaciones estadísticas se procedió a identificar las variables de acuerdo a lo siguiente:

Y = Productividad laboral (Variable dependiente)

X = Diseño organizacional basado en procesos (Variable independiente)

La base de los datos han sido obtenidos a partir de las guías de observación de los procesos de ventas, cambio de aceite y lavado. Para su procesamiento se utilizó el software estadístico SPSS.

#### **Hipótesis Nula H0:**

El diseño organizacional basado en procesos no influye en la productividad laboral del oleocentro “The Caroline” E.I.R.L

#### **Hipótesis Alterna H1:**

El diseño organizacional basado en procesos influye en la productividad laboral del oleocentro “The Caroline” E.I.R.L

Considerando un nivel de significancia de 5%, como regla se tiene que si el valor de  $p < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

#### **Prueba estadística**

Considerando la prueba estadística que se adecue a los tipos de medición de cada variable, la cual es la prueba de estadística de t de student, a través de un modelo comparativo de muestras relacionadas:

## Comprobación de los tiempos de atención de servicio

### a) Venta

H0: El tiempo de atención de servicio de venta no es distinta antes ni después de la implementación del diseño organizacional basado en procesos.

H1: El tiempo de atención de servicio de venta es distinta antes n después de la implementación del diseño organizacional basado en procesos.

#### Estadísticas de muestras emparejadas

	Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Tiempo_Antes	1427.4000	15	228.48032	58.99337
Tiempo_Después	1164.2667	15	169.82826	43.84947

#### Correlaciones de muestras emparejadas

	N	Correlación	Sig.
Tiempo_Antes & Tiempo_Después	15	0.848	0.000

#### Prueba de muestras emparejadas

	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	Diferencias emparejadas		t	gl	Sig. (bilateral)
				95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Tiempo_Antes - Tiempo_Después	263.13333	123.54459	31.89908	194.71662	331.55005	8.249	14	0.000

Figura 35 Comprobación de los tiempos de atención de servicio de venta

Elaboración: Equipo de investigación

En la figura se observa que el valor de  $p=0.00 < 0.05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, evidenciando que el tiempo de atención de servicio de venta es distinta antes y después de la implementación del diseño organizacional basado en procesos.

## b) Cambio de Aceite

H0: El tiempo de atención de servicio de cambio de aceite no es distinta antes ni después de la implementación del diseño organizacional basado en procesos.

H1: El tiempo de atención de servicio de cambio de aceite es distinta antes ni después de la implementación del diseño organizacional basado en procesos.

### Estadísticas de muestras emparejadas

	Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Tiempo_Antes	1510.2000	15	250.67942	64.72515
Tiempo_Después	1242.1333	15	195.62386	50.50986

### Correlaciones de muestras emparejadas

	N	Correlación	Sig.
Tiempo_Antes & Tiempo_Después	15	0.878	0.000

### Prueba de muestras emparejadas

	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	Diferencias emparejadas		t	gl	Sig. (bilateral)
				95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Tiempo_Antes - Tiempo_Después	268.06667	122.60649	31.65686	200.16945	335.96388	8.468	14	0.000

Figura 36 Comprobación de los tiempos de atención de servicio de cambio de aceite

Elaboración: Equipo de investigación

En la figura se observa que el valor de  $p=0.00 < 0.05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, evidenciando que el tiempo de atención de servicio de cambio de aceite es distinta antes y después de la implementación del diseño organizacional basado en procesos.

**c) Lavado**

H0: El tiempo de atención de servicio de lavado no es distinta antes ni después de la implementación del diseño organizacional basado en procesos.

H1: El tiempo de atención de servicio de lavado es distinta antes ni después de la implementación del diseño organizacional basado en procesos.

**Estadísticas de muestras emparejadas**

	Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Tiempo_Antes	3886.9333	15	141.51147	36.53810
Tiempo_Después	3563.0667	15	102.78443	26.53882

**Correlaciones de muestras emparejadas**

	N	Correlación	Sig.
Tiempo_Antes & Tiempo_Después	15	0.682	0.005

**Prueba de muestras emparejadas**

	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
				Diferencias emparejadas				
				Inferior	Superior			
Tiempo_Antes - Tiempo_Después	323.86667	103.71931	26.78021	266.42883	381.30451	12.094	14	0.000

*Figura 37* Comprobación de los tiempos de atención de servicio de lavado

Elaboración: Equipo de investigación

En la figura se observa que el valor de  $p=0.00 < 0.05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, evidenciando que el tiempo de atención de servicio de cambio de lavado es distinta antes y después de la implementación del diseño organizacional basado en procesos.

Estos datos son estadísticamente significativos y refuerzan la hipótesis general, por lo cual se puede comprobar que el diseño organización influye significativamente en la productividad laboral del oleocentro “The Caroline” E.I.R.L.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Los resultados de la implementación del diseño organizacional basado en procesos permiten afirmar la hipótesis de la investigación planteada: “Diseño organizacional basado en procesos influye significativamente en la productividad laboral del oleocentro The Caroline E.I.R.L., Chocope, 2019”, dado que la t student da un valor de  $p = 0.000$ .

La recolección de información tuvo un papel importante en el diseño organizacional basado en procesos, debido a que por medio de las entrevistas estructuradas a los clientes internos, se pudieron determinar los aspectos a mejorar y la percepción que tienen ellos con respecto a la empresa; Según, Alfaro, M. (2018) concluyó que existe una significancia entre el diseño organizacional y el potencial humano de los trabajadores, dado que el Rho de Spearman tiene un valor de 0.831 lo cual indica una correlación alta entre las variables y con un valor de  $p = 0.00 < 0.01$ . Esto se comprueba mediante la investigación realizada.

El adecuado diseño de los procesos operacionales dentro de la empresa contribuyó en la reducción de tiempos, agregando valor a los procesos y aumentando su productividad laboral actividades de ventas, cambio de aceite y lavado; En lo que respecta a tiempos, en el proceso de venta se redujo de 1427.40 a 1164.37 segundos, en el proceso de cambio de aceite, de 1510.22 a 1242.18 segundos y en el proceso de lavado, de 3886.95 a 3563.15 segundos siendo estos cambios significativos en función de la prueba de hipótesis con una significancia estadística al 95%. Y en lo que respecta a costos, de S/.3.71 a S/.3.03 soles en el proceso de venta, de S/.3.92 a

S/.3.23 soles en el proceso de cambio de aceite y de S/.10.10 a S/.9.26 soles en el proceso de lavado, esto coincide con el proyecto elaborado por Dávila y Cueva (2016), Los cuales mediante propuesta de rediseño organizacional basado en la gestión de procesos aplicado al colegio Talentus – Jaén. Consiguieron reducir de ocho; a seis el número de procesos, en el proceso de gestión de recursos económicos, se disminuyó el costo a s/. 1.70 y a sólo 21 minutos al mes; por otro lado, al agregar una etapa de capacitación al personal en el proceso de contratación de nuevos docentes y renovación de contrato, se incrementó en 2419,2 minutos y s/. 216,02, Contrastando con la realidad problemática de la investigación, que refuerza y sirve de guía en el desarrollo del diseño organizacional propuesto, además expresa cuantitativamente una disminución de costo y tiempo que evidencia una influencia positiva en la gestión elegida.

Al realizar un diseño organizacional basado en procesos de la organización es posible llegar a aumentar la productividad laboral, reduciendo los cuellos de botella y eliminando actividades que no agregan valor, la redistribución en áreas operativas colabora a que los puestos de trabajo se organicen correctamente y por consiguiente se elimine la contaminación cruzada en el proceso; como se demuestra en la tesis propuesta donde se determinó que el diseño organizacional basado en procesos influye significativamente en la productividad laboral, verificando tal afirmación mediante la prueba de hipótesis t de student que dio como resultado que el valor  $p=0.00<0.05$  con una significancia estadística al 95%. Esto guarda relación con el estudio realizado por Macavilca (2018), el cual constata la hipótesis general, que el comportamiento organizacional influye en la productividad laboral de los

trabajadores, debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p < 0,05$ ); y explica el 54.5% de la variable dependiente productividad laboral. Asimismo, De Paz (2017) en sus tesis evidencia que existe una correlación moderada entre el comportamiento organizacional y la productividad laboral del personal; ya que la significancia calculada es de (0,000) para una  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman arrojó un valor de 0,478.

Las implicancias del presente trabajo de investigación pueden agruparse en: implicancias académicas e implicancias prácticas.

Desde un punto de vista académico nuestro estudio ha permitido: diseñar un modelo de diseño organizacional basado en procesos que aborde la problemática de la empresa; Analizar el efecto de su implementación, según unas series de indicadores extraídos de las revisión sistemática, y validadas mediante el uso del criterio de juicios de expertos; Contribuir a los hallazgos de otros autores que han hecho uso de las variables en estudio, y a llenar el vacío empírico que nos encontrábamos en la materia de investigación, en lo relativo a su influencia en la productividad de los colaboradores; y a aportar, desde un punto de vista teórico y empírico, una perspectiva contingente al estudio de las consecuencias para la empresa.

Desde un punto de vista práctico, las conclusiones de esta investigación permiten la toma de decisiones empresariales para la implementación de modelos de diseño organizacional. En este sentido, se ofrece un marco de referencia en el que se plantea no sólo dos variables a analizar, sino también la influencia que tiene su correcta implementación con la productividad laboral.

Ahora bien, es preciso reconocer además la existencia de una limitación importante, que gira entorno a la aplicación de esta investigación en otras organizaciones. Este trabajo de investigación tiene aplicaciones no sólo para empresas como las utilizadas en el estudio, sino también para otras empresas con diferente rubro. El marco en el que se representan las dos variables y la facilidad de su medida, ofrecen posibilidades de análisis riguroso a los empresarios, en un ámbito en el que es muy necesario la realización previa de un análisis contextual de la organización a la cual se le piensa aplicar el modelo propuesto en este estudio.

## 4.2 Conclusiones

Se determinó que el diseño organizacional basado en procesos influye significativamente en la productividad laboral del oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. de la ciudad de Chocope, año 2019, verificando tal afirmación mediante la prueba de hipótesis t de student que dio como resultado que el valor  $p=0.00 < 0.05$  en cada comprobación de los tiempos de atención de los procesos operacionales (venta, cambio de aceite y lavado), por lo tanto, esta tiene una significancia estadística al 95%.

El diagnóstico situacional del oleocentro que comprendió un análisis exhaustivo de los factores internos indicaron que las fuerzas internas son favorables con un peso ponderado total de 1,71 contra 0,64 de las debilidades, según la Tabla 6, y externos que indicaron que el peso ponderado total de amenazas 0,61 es menor al ponderado total de las oportunidades de 1,92. Esto significa que la empresa tenía menos riesgos externos, pero también necesitaba implementar estrategias que ayudaran a mitigar

estos factores según muestra en la Tabla 9. De igual manera, las entrevistas realizadas al gerente general y a los colaboradores detallados en los Anexos N°03, N°06, N°07 y N°08, brindan un enfoque más amplio sobre la realidad de la empresa antes de la implementación.

Se diseñó un modelo de diseño organizacional basado en procesos para la empresa bajo el enfoque desarrollado por el autor Enrique Louffat en su libro Diseño Organizacional, Basado En Procesos. 1a Ed., considerando el mapeo de procesos organizacionales, organigrama y manual organizacional.

Se implementó un modelo de diseño organizacional basado en procesos para la empresa, el cual tuvo resultados favorables en cuanto a los tiempos y costos promedios de los procesos comerciales de la empresa. En lo que respecta a tiempos, en el proceso de venta se redujo de 1427.40 a 1164.37 segundos, en el proceso de cambio de aceite, de 1510.22 a 1242.18 segundos y en el proceso de lavado, de 3886.95 a 3563.15 segundos. Y en lo que respecta a costos, de S/.3.71 a S/.3.03 soles en el proceso de venta, de S/.3.92 a S/.3.23 soles en el proceso de cambio de aceite y de S/.10.10 a S/.9.26 soles en el proceso de lavado.

Se evaluó el impacto económico de la implementación del modelo de diseño organizacional basado en procesos en el oleocentro, obteniendo un VAN de S/11,436.76, TIR de 49% y costo/beneficio de 2.11.

### 4.3 Recomendaciones

Se recomienda la continuidad en la implementación del diseño organizacional basado en procesos como determinante en la gestión del negocio.

Es conveniente establecer el diseño organizacional basado en procesos, como herramienta que oriente a los colaboradores a ser más productivos, de tal manera que se pueda alcanzar los objetivos marcados.

Evaluar periódicamente la productividad laboral y el diseño organizacional basado en procesos mediante los indicadores propuestos, dando retroalimentación y buscando la mejora continua.

Se recomienda este proyecto como ejemplo para futuros análisis porque cuenta con técnicas básicas que pueden ser aplicados fácilmente en otros estudios.

## REFERENCIAS

- Alfaro, M. (2018). Diseño organizacional y el potencial humano en trabajadores del Centro de Salud Miguel Grau-Chaclacayo, 2017. (Tesis para optar el grado académico de: Maestra en Gestión de los Servicios de la salud). Universidad César Vallejo, Chaclacayo, Perú. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14347/Alfaro\\_AMI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14347/Alfaro_AMI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Álvarez, B., Freire, D. y Gutiérrez, B. (2017). Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas. (Tesis para obtener el grado de licenciado en ciencias de la administración de empresas). Universidad de Concepción, Los Ángeles, Chile. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de <http://repositorio.udec.cl/bitstream/handle/11594/2495/%C3%81lvarez%20-%20Freire%20-%20Guti%C3%A9rrez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carro, R. y González, D. (12 de febrero 2012). Productividad y competitividad. Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02\\_productividad\\_competitividad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf)
- Castañeda, E. y Julca, L. (2016). Aplicación de un programa de motivación laboral para mejorar la productividad de los trabajadores del área de ventas en la distribuidora Casther y Asociados S.A.C. para el año 2016. (Tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1965/1/RE\\_ADMI\\_EDGAR.CAST](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1965/1/RE_ADMI_EDGAR.CAST)

[A%C3%91EDA\\_LUCIANO.JULCA\\_APLICACION.MOTIVACION.LABORAL\\_DATOS\\_T046\\_45447228T.PDF](#)

Chiavenato, I. (2011). Planeación Estratégica. México: MC GRAW-HILL INTERAMERICANA.

Coremberg, A. (13 de Marzo 2015). Por la baja productividad crecieron los costos laborales de la construcción. Recuperado de

<https://arklems.files.wordpress.com/2011/10/costoprodconstrarklems.pdf>

Dávila, A. y Cueva, R. (2016). Propuesta de rediseño organizacional basado en la gestión de procesos aplicado al colegio Talentus – Jaén. (Tesis para optar el título de licenciado en administración de empresas). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de

<https://core.ac.uk/download/pdf/84110502.pdf>

De Paz, V. (2017). Gestión del talento humano y productividad laboral del personal médico de un hospital III de Lima, 2017. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en gestión de los servicios de salud). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8806/De%20Paz\\_DVR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8806/De%20Paz_DVR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Deloitte University Press. (2016). Tendencias globales en capital humano 2016: La nueva organización, un diseño diferente [Versión Electrónica]. Recuperado el 15 de Junio

de 2019: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016\\_PA\\_CapitalHumanoTrends\\_Esp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf)

El Comercio. (14 de Septiembre de 2018). Manufactura lideró en productividad laboral en el segundo trimestre. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/manufactura-lidero-productividad-laboral-segundo-trimestre-noticia-nndc-557471>

El Peruano. (28 de junio 2008). Normas legales: Decreto legislativo N° 1086. Recuperado de El Peruano: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01086.pdf>

Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Editorial Brujas, Argentina: Córdoba. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=9UDXPe4U7aMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0&fbclid=IwAR1KrF3YYj1GMDjZvDs1P9fA8ugTJ0vhCRkBJpeUEa708FV19cPby-hCP08#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=9UDXPe4U7aMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0&fbclid=IwAR1KrF3YYj1GMDjZvDs1P9fA8ugTJ0vhCRkBJpeUEa708FV19cPby-hCP08#v=onepage&q&f=false)

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (21 marzo 2006). Catálogo de Normas Técnicas Peruanas: Medio ambiente. Recuperado de [http://www.tecnologiaslimpias.cl/peru/docs/Catalogo\\_NTP\\_GestionAmbiental.pdf](http://www.tecnologiaslimpias.cl/peru/docs/Catalogo_NTP_GestionAmbiental.pdf)

Lloja, L. y Polo, G. (2018). Inteligencia emocional de los directivos y productividad de los colaboradores, de empresas constructoras de Trujillo. (Tesis para optar el grado de Maestro en administración de empresas). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14591>

Lomas, R. (2017). Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017. (Tesis para obtener el grado académico de maestro en gestión pública). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12891/lomas\\_pr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12891/lomas_pr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Louffat, E. (2017). Diseño Organizacional basado en Procesos. México, D.F.: Cengage Learning.

Macavilca, E. (2018). Comportamiento organizacional en la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, Lima – 2018. (Tesis para optar el grado académico de maestro en gestión pública). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23368/Macavilca\\_CEG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23368/Macavilca_CEG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Molina, G. (2016). Diseño organizacional para la empresa privada Volunteer Connection Ecuador, en la ciudad de Quito, en el año 2016. (Tesis para optar el título de Licenciado en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas). Universidad Técnica Particular de Loja, Quito, Ecuador. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/16132/1/Molina\\_Andrango\\_Gina\\_Magdalen.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/16132/1/Molina_Andrango_Gina_Magdalen.pdf)

Mosquera, I. y Silva, L. (2017). Implementación de un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa de la empresa Grupo Vegadent S.A.C., Centro Cívico del distrito de Trujillo, año 2017 – segundo semestre. (Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/4486?mode=full>

Niebel, B. y Freivalds, A. (2013). Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño de trabajo, 13<sup>a</sup> ed. México, D.F.: McGraw-Hill.

Parimango, N. (2016). Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo-2014. (Tesis para obtener el título de licenciado en administración). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1448/1/Nerida\\_Parimango\\_Dise%C3%B1o\\_Organizacional\\_Eficiencia.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1448/1/Nerida_Parimango_Dise%C3%B1o_Organizacional_Eficiencia.pdf)

Rodriguez, F. y Bravo, L. (1991). Indicadores de calidad y productividad en la empresa. Venezuela: Editorial Nuevos Tiempos.

Salazar, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores: San Martín emprendedor, 2, 40-49. Recuperado de <http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/74/65>

Slywotzky, A. (2003). El arte de hacer rentable una empresa. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Tam, J., Vera, G. & Oliveros, R. (2008). Tipos, métodos estrategias de investigación pensamiento y acción. 5:145-154. Recuperado de: [http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj\\_modela\\_p\\_a-5-145-tam-2008-investig.pdf](http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj_modela_p_a-5-145-tam-2008-investig.pdf)

Torres, D. y Vives, J. (2017). Diseño organizacional para la empresa Comecsa S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena. (Tesis para optar el título de ingeniero comercial). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20693/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20COMECOSA%20%20S.A.%20DEL%20CANT%C3%93N%20LA%20LIBERTAD%2C%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20EL.pdf>

Vásquez, J. (2017). El clima laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, 2016. (Tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Comercial). Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo, Perú. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de <http://repositorio.umb.edu.pe/bitstream/UMB/93/1/Tesis%20Oficial%20Jhon%20Vasquez.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO N° 01: FORMATO DE GUÍA DE ENTREVISTA – GERENTE GENERAL ENTREVISTA I

Somos estudiantes de la carrera de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte, el objetivo de esta entrevista es obtener información respecto a la situación actual del oleocentro y de esta manera identificar si es que cuenta con un diseño organizacional adecuado que pueda aportar valor a la productividad de los trabajadores de la empresa.

A continuación, se presenta una serie de preguntas que permitan ayudarnos a tener una idea global acerca de la empresa.

1. ¿Cuál es el giro del negocio?
2. ¿Cuál es el factor diferencial con respecto a otra empresa del rubro?
3. ¿Cuáles son los puntos fuertes de la empresa?
4. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?
5. ¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro?
6. ¿Qué amenazas se vislumbran en el medio ambiente, político, social y tecnológico para la empresa?
7. ¿Tiene identificado y documentado los procesos más importantes del negocio? Si / No  
¿Por qué? ¿Cuáles son?
8. ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado para toda la organización?
9. ¿Nos podría comentar cuál es la estructura organizacional de su empresa? De tenerlo  
¿De qué tipo es?
10. ¿Nos podría comentar cuáles son los roles y responsabilidades de los colaboradores de la empresa?
11. ¿Estaría dispuesto en implementar un modelo de diseño organizacional basado en procesos? Sí/ No ¿Por qué?
12. ¿Nos podría comentar con cuántos trabajadores cuenta?
13. ¿Cuáles serían sus principales expectativas para el desarrollo eficiente de las actividades operacionales del negocio?
14. ¿Nos podría informar si los objetivos planteados por la empresa se están cumpliendo?  
Sí/ No ¿Por qué?
15. ¿El estado de resultado ha sido positivo los últimos años? Si / No ¿Por qué?
16. ¿Nos podría comentar cómo se conforma el total de los costos?

**ANEXO N° 02: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	Diseño organizacional basado en procesos y su influencia en la productividad laboral del oleocentro "The Caroline E.I.R.L.			
Línea de investigación:	Gestión por procesos			
Apellidos y nombres del experto:	Berón Silva Conia Elizabeth			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Dependiente			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
<p>Sugerencias:</p>				
<p>Firma del experto:</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>				

**ANEXO N° 03: PROCEDIMIENTO DE LA ENTREVISTA – GERENTE GENERAL  
SR. JAIME ADRIANZEN VERA**

1. ¿Cuál es el giro del negocio?

El giro del negocio es comercial, ofrecen productos lubricantes para vehículos, y servicios automotrices como cambio de aceite y lavado.

2. ¿Cuál es el factor diferencial con respecto a otra empresa del rubro?

Productos garantizados por su marca como Castrol, Movil y Shell, y cartera de proveedores reconocidos.

3. ¿Cuáles son los puntos fuertes de la empresa?

Mantiene un contacto continuo con sus clientes fidelizados, brindar una atención agradable y equitativa y mantienen una comunicación interactiva entre los colaboradores.

4. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?

Actualmente no se realiza promociones de ventas por el alto costo que conlleva esto, no se hace actividades de marketing, el personal tiende a renunciar muy seguido y por ahora no se realiza capacitaciones al personal por la mucha rotación que existe.

5. ¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro?

El incremento de compra de autos nos puede favorecer ya que nosotros brindamos algunos de los mantenimientos derivados como lo son el lavado y cambio de aceite.

6. ¿Qué amenazas se vislumbran en el medio ambiente, político, social y tecnológico para la empresa?

Que incremente el precio de los combustibles ya la gente va a realizar el cambio con destiempo y no en la fecha establecida, que roben mi local ya que sucedió una vez a pesar de no ser una zona peligrosa y el aumento de los costos de consumo de agua, ya que nosotros utilizamos en gran cantidad estos recursos para el servicio de lavado y a otros destinados.

7. ¿Tiene identificado y documentado los procesos más importantes del negocio? Si / No

¿Por qué? ¿Cuáles son?

Lo tiene identificados más no documentados. Los procesos más importantes son: ventas, cambio de aceite y lavado.

8. ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado para toda la organización?  
Si/No ¿Por qué?  
Actualmente se tiene identificado por áreas o funciones, pero no se cuenta con un organigrama establecido ni escrito, ya que el número de trabajadores son únicamente 3 y los trabajadores asumen las actividades de alguno que pueda faltar.
9. ¿Nos podría comentar cuál es la estructura organizacional de su empresa? De tenerlo ¿De qué tipo es?  
Se tiene identificado estructura por áreas o por funciones, donde se encuentra el gerente en un nivel primario y luego la administración, lavador y cambiador en el nivel secundario. .
10. ¿Nos podría comentar si tiene identificado y mapeado los roles y responsabilidades de los colaboradores de la empresa?  
No los tengo mapeados y las responsabilidades se le dicen de forma verbal cuando ingresa el personal, solo lo más importante de acuerdo a su rol a desempeñar este último es guiado solo por la experiencia.
11. ¿Estaría dispuesto en implementar un modelo de diseño organizacional basado en procesos? Sí/ No ¿Por qué?  
Sí, porque dado lo que me explicas me da a entender que puede ser beneficio para la empresa, porque va a ser mejor tenerlo documentado para así brindar mejor información para los actuales y futuros colaboradores de esta manera podrán ejercer sus labores correctamente.
12. ¿Nos podría comentar con cuántos trabajadores cuenta?  
Inicialmente se contaba con 4 colaboradores: 2 lavadores, 1 cambiador y una administradora, ahora sólo se cuenta con tres colaboradores quedando solo un lavador.
13. ¿Cuáles serían sus principales expectativas para el desarrollo eficiente de los procesos operacionales del negocio?  
Que se venda más en menos tiempo, de igual forma que traten de utilizar correctamente los recursos utilizados en el lavado y cambio de aceite.
14. ¿Nos podría comentar si tiene objetivos planteados por la empresa, se están cumpliendo?  
Si / No ¿Por qué?

Actualmente no se cuenta con objetivos planteados por escrito o establecidos para la sucursal; sin embargo, siempre las metas es tratar de aumentar ingresos y captar nuevos clientes, para de esta manera poder cubrir con los pagos de los trabajadores, gastos operacionales y administrativos y los tributos correspondientes a la categoría de la empresa.

15. ¿El estado de resultado ha sido positivo los últimos años? Si / No ¿Por qué?

No, en los últimos años ha aumentado la competencia lo que ha provocado una disminución en los ingresos; sin embargo, todavía se puede cubrir los costos y gastos de la empresa.

16. ¿Nos podría comentar cómo se conforma el total de los costos?

Aproximadamente, del total de los costos, entre 65% a 70% es costo de mercadería y el resto es costo de los procesos.

## **ANEXO N° 04: FORMATO DE GUÍA DE ENTREVISTA – COLABORADORES**

### **ENTREVISTA II**

Somos estudiantes de la carrera de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte, el objetivo de esta entrevista es obtener información respecto a la situación actual del oleocentro y de esta manera identificar si es que cuenta con un diseño organizacional adecuado que pueda aportar valor a la productividad de los trabajadores de la empresa.

A continuación, se presenta una serie de preguntas que permitan ayudarnos a tener una idea global acerca de la empresa.

1. ¿Me podría comentar cuánto tiempo lleva laborando en la organización?
2. ¿Fue fácil para usted comprender el funcionamiento de la empresa al momento de entrar en ella? Si / No ¿Por qué?
3. ¿Cuáles son sus principales actividades dentro de la organización?
4. ¿Le gustaría tener un manual de funciones y responsabilidades identificado y escrito? Sí / No ¿Por qué?
5. ¿A presentarse alguna contingencia a quién acude?
6. ¿Es fácil poder desarrollar sus actividades con normalidad? O ¿Se le hace complicado realizar alguna actividad por falta de algún tipo de información?
7. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa? Sí / No ¿Por qué?
8. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente? Sí / No ¿Por qué?
9. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas? Si / No ¿Por qué?
10. ¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?
11. ¿Está conforme con las actividades que realiza? Si / No ¿Por qué?
12. ¿Conoce quién es tu jefe directo? Si / No; Explique.
13. ¿Tiene conocimiento acerca de la estructura organizacional de la empresa? Si / No ¿Por qué?
14. ¿Conoce el propósito de su trabajo? Si / No; Explique.
15. ¿Qué mejoras sugerirías para la empresa?

**ANEXO N° 05: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	Diseño organizacional basado en procesos y su influencia en la productividad laboral del oleocentro The Caroline E.I.R.L.			
Línea de investigación:	Gestión por procesos			
Apellidos y nombres del experto:	Borón Silva Cosío Elizabeth			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Independiente			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus objeciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
<p>Sugerencias:</p>				
<p>Firma del experto:</p> 				

**ANEXO N° 06: PROCEDIMIENTO DE LA ENTREVISTA – LAVADOR**  
**SR. MARIANO DELGADO AGUILAR**

1. ¿Me podría comentar cuánto tiempo lleva laborando en la organización?  
4 meses
2. ¿Fue fácil para usted comprender el funcionamiento de la empresa al momento de entrar en ella? Si / No ¿Por qué?  
No, por qué me fue difícil comprender la secuencia de las actividades y cuales eran en totalidad mis funciones y responsabilidades, de las cuales me iban informando a pasar del tiempo en la empresa.
3. ¿Cuáles son sus principales actividades dentro de la organización?  
En realidad, solo de algunas como son: Realizar el lavado de las diferentes partes del carro (chasis, carrocería, llantas, asientos, motor), realizar la limpieza, Secar el vehículo después que baja, aspirar los asientos, Sopletear el motor para sacar el agua, encerrar la carrocería y echar silicona a las llantas y superficies establecidas. Algunas mencionadas las tuve que realizar por experiencia, ya que cuando entras a la empresa no existe alguna guía o manual que uno pueda ver, en caso que se te olvide o no sepas qué actividad es la que continúa.
4. ¿Le gustaría tener un manual de funciones y responsabilidades identificado y escrito? Si / No ¿Por qué?  
Si, por que me ayudaría a tener una secuencia establecida y no confundirme en las actividades, de las cuales a veces obviamos algunos, y el cliente nos tiene que hacer recordar.
5. ¿A presentarse alguna contingencia a quién acude?  
A la administradora o en algunos casos cuando ella falta, al gerente.
6. ¿Es fácil poder desarrollar sus actividades con normalidad? O ¿Se le hace complicado realizar alguna actividad por falta de algún tipo de información?  
En las actividades que son del lavado se me es un poco más fácil; sin embargo, cuando falta uno de los colaboradores, tengo que asumir sus responsabilidad y funciones, de las no las realizo de una forma correcta, ya que no existe algo en donde poder guiarme o referirme sobre alguna duda durante el proceso.
7. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa? Si / No ¿Por qué?

No, porque cuando ingresamos y durante el trabajo solo nos dan indicaciones de cómo ejercer nuestra labor y que debemos hacer y no hacer, más no nos hacen referencia de que es lo que quiere la empresa lograr a futuro.

8. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente? Si / No  
¿Por qué?

Sí, existe una comunicación laboral buena respecto a la forma de trato y respeto entre nosotros. Sin embargo, respecto en lo que es las actividades a veces existe confusión por falta de comunicación anticipada que terminan en pérdidas económicas para el trabajador y la empresa o pérdidas de algún cliente.

9. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas? Si / No ¿Por qué?

No, dado que a veces tenemos que hacer las funciones y responsabilidades de otros colaboradores por falta de mano de obra o por ausencia de alguno.

10. ¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?

En totalidad no; sin embargo, algunas sí, ya que suplantamos roles y funciones al tener demasiados clientes al mismo tiempo o por ausencia de alguno de mis compañeros.

11. ¿Está conforme con las actividades que realiza? Si / No ¿Por qué?

No, porque también realizo las actividades de almacén como: recojo y acomodo de mercadería.

12. ¿Conoce quién es tu jefe directo? Si / No; Explique.

En realidad, tengo dudas ya que respondemos a la administradora o a veces al dueño y gerente de la empresa. Para algún permiso o duda.

13. ¿Tiene conocimiento acerca de la estructura organizacional de la empresa? Si / No ¿Por qué?

No, nunca hemos escuchado ese término dentro de la organización.

14. ¿Conoce el propósito de su trabajo? Si / No; Explique.

No, dado que solo lo veo como cumplimiento de mí trabajo más no como un propósito que la empresa nos haya propuesto.

15. ¿Qué mejoras sugerirías para la empresa?

Que exista un responsable de las actividades del almacén, ya que muchas veces tengo que dejar de hacer algunas actividades para recoger la mercadería y acomodarla, de igual forma que definan cuales van hacer mis responsabilidades permanentes sin cambiarlas a futuro.

## ANEXO N° 07: PROCEDIMIENTO DE LA ENTREVISTA – CAMBIADOR

### SR. JOSÉ LUIS DÁVALOS DÍAZ

1. ¿Me podría comentar cuánto tiempo lleva laborando en la organización?  
1 año
2. ¿Fue fácil para usted comprender el funcionamiento de la empresa al momento de entrar en ella? Si / No ¿Por qué?  
No, cuando ingrese me contrataron para realizar actividades de cambio de aceite; sin embargo, luego realizaba otras actividades complementarias a las que yo tenía y eso fue un poco confuso al principio y actualmente también.
3. ¿Cuáles son sus principales actividades dentro de la organización?  
En realidad no las tengo bien definidas como mencioné anteriormente a veces realiza actividades externas a las asignadas inicialmente pero las que sí te puedo comentar algunas por experiencia y porque las realizo más diariamente y claro después de comprar el producto, paso a guiar al clientes a la zona de cambio, retiró el aceite y filtro de aceite del motor usados, espero que se drene todo el aceite, colocar el tapón del motor por donde drena y asegurar el filtro de aceite nuevo, hecho el aceite indicado y prueba dando encendido para ver algún desperfecto en el cambio.
4. ¿Le gustaría tener un manual de funciones y responsabilidades identificado y escrito? Si / No ¿Por qué?  
Si, para poder tener conciencia cuales son mis responsabilidades y funciones que le corresponde y de igual saber de las demás actividades que realizan mis compañeros.
5. ¿A presentarse alguna contingencia a quién acude?  
Casi siempre a la administradora y a veces si es de gravedad al dueño y gerente de la empresa
6. ¿Es fácil poder desarrollar sus actividades con normalidad? O ¿Se le hace complicado realizar alguna actividad por falta de algún tipo de información?  
Si, se me es fácil ya que tengo experiencia en el rubro y en las actividades que desempeño. Pero en las actividades de mis compañeros más en el de administración no las tengo de todas claras, por lo cual para llamando a la administradora o gerente sobre alguna duda.
7. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa? Si / No ¿Por qué?  
No, porque no lo tenemos definidos ni escritos dentro de la organización.

8. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente? Si / No  
¿Por qué?  
Si, casi siempre es fluida e interactiva; sin embargo, cuando falta uno de mis compañeros, no sabemos qué actividades realizar primero o después, ya que a veces me quedo como administrador, lavador o como cambiador.
9. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas? Si / No ¿Por qué?  
No, porque a veces hacemos duplicidad de funciones en las cuales tengo que apoyar en las demás actividades de mis compañeros.
10. ¿Conoce las actividades que desempeña otras áreas?  
En totalidad no, ya que solo tengo experiencia en el área de cambio de aceite y lavado, pero en administración muy poco.
11. ¿Está conforme con las actividades que realiza? Si / No ¿Por qué?  
No, porque también realiza las actividades de almacén y ventas como: recojo y acomodo de mercadería y vender los productos.
12. ¿Conoce quién es tu jefe directo? Si / No. Explique.  
En realidad, no exactamente, ya que respondo tanto a la administradora y gerente general.
13. ¿Tiene conocimiento acerca de la estructura organizacional de la empresa? Si / No ¿Por qué?  
No, nunca nos informaron cuál es la estructura organizacional de la empresa.
14. ¿Conoce el propósito de su trabajo?  
Realizar las actividades solicitadas por cliente respecto al cambio de aceite.
15. ¿Qué mejoras sugerirías para la empresa?  
Que exista un responsable de las actividades del almacén, ya que muchas veces tengo que dejar de hacer algunas actividades para recoger la mercadería y acomodarla, de igual forma que definan cuales van hacer mis responsabilidades permanentes ya que a veces me quedo vendiendo los productos y se me es complicado realizar mis actividades de cambiador con las de vendedor.

**ANEXO N° 08: PROCEDIMIENTO DE LA ENTREVISTA – ADMINISTRADORA  
SRTA. DIANA CAROLINA SILVA CHUNGA**

1. ¿Me podría comentar cuánto tiempo lleva laborando en la organización?

8 años

2. ¿Fue fácil para usted comprender el funcionamiento de la empresa al momento de entrar en ella? Si / No ¿Por qué?

No, dado que fue mi primer trabajo y no tenía experiencia en el rubro, a esto se sumó que no se cuenta con una guía donde muestre todas las funciones y responsabilidades, así mismo los procesos y actividades que contaba la empresa.

3. ¿Cuáles son sus principales actividades dentro de la organización?

Actualmente estoy siendo responsable de actividades que no se alinean con el puesto de administración, como son de realizar el pedido de los clientes, ingresar los productos en el kardex, ordenar los productos, ayudar en el secado de los carros si existe muchos clientes, despachar los productos sueltos, pagar los tributos de la empresa, pagar a los trabajadores, motivar a los colaboradores, realizar las contrataciones, realizar los comprobantes de pago, monitorear el cumplimiento de las limpieza del local, cobrar los cheques, depositar los ingresos, realizar el listado de productos faltantes, realizar el pedido de los productos faltantes, pagar los servicios básicos del oleocentro (agua y luz), cerrar ventas del día, reportar ventas netas al día al dueño, ingresar documentos al sistema, realizar inventario y otros actividades que no las tengo muy en claro actualmente.

4. ¿Le gustaría tener un manual de funciones y responsabilidades identificado y escrito? Si / No ¿Por qué?

Sí, para poder tener alguna referencia de las actividades que desempeño y cuáles son los roles y responsabilidades que me deberían competir y cuáles no lo son.

5. ¿A presentarse alguna contingencia a quién acude?

Al dueño de la empresa.

6. ¿Es fácil poder desarrollar sus actividades con normalidad? O ¿Se le hace complicado realizar alguna actividad por falta de algún tipo de información?

Sí, porque he ganado experiencia y ahora se me es fácil desempeñarlas; sin embargo, en ocasiones me asignan actividades nuevas donde no tengo mucha experiencia como por ejemplo pago de tributos y cobro de cheques, en las cuales aún necesito preguntar antes de realizarlas.

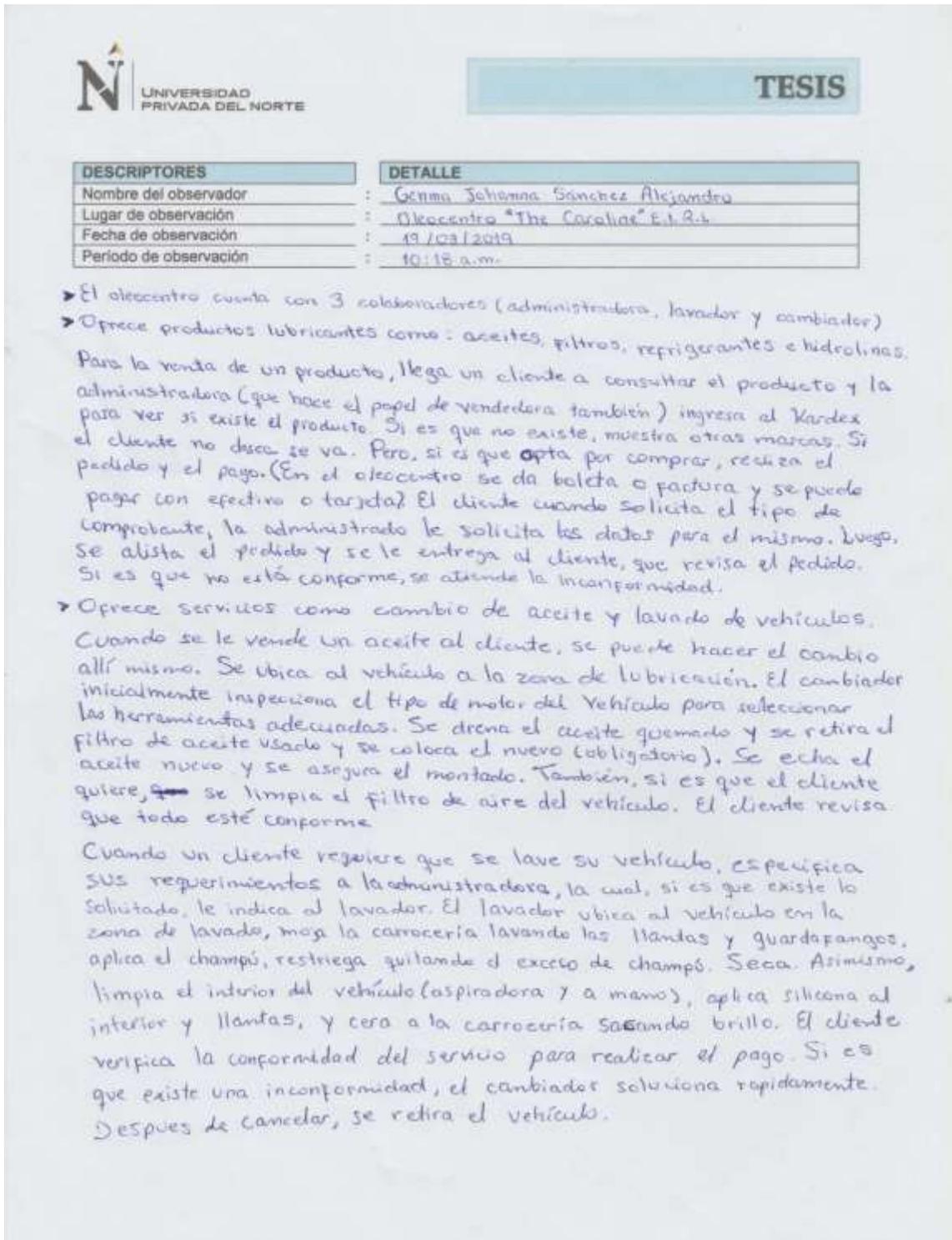
7. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa? Si / No ¿Por qué?  
No, porque la empresa no tiene un enfoque de dirección en la cual, solo existe en el mercado para vender y brindar servicios, más no tiene un objetivo más preciso.
8. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente? Si / No ¿Por qué?  
Sí, es interactiva; sin embargo, a veces no me informan de algún problema en una actividad y surgen pérdidas económicas tanto para la empresa y colaboradores. Como por ejemplo a veces se olvidan de preguntar si existe el producto, antes de drenar el aceite.
9. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas? Si / No ¿Por qué?  
No, están bien definidas, dado que a falta de algún personal tengo que apoyar en alguna actividad que necesite cubrirse.
10. ¿Conoce las actividades que desempeña otras áreas?  
Sí, dado que el área más compleja de entender es la que manejo de administración en la cual también realizó funciones de ventas, almacén y reabastecimiento de los productos faltantes.
11. ¿Está conforme con las actividades que realiza? Si / No ¿Por qué?  
No, porque también realiza las actividades de almacén como: realizar lista de productos faltantes, pedido de productos, ordenar las guías de remisión, recojo y acomodo.
12. ¿Conoce quién es tu jefe directo? Si / No. Explique.  
Sí, dado que es una empresa familiar en la cual la máxima autoridad es el dueño.
13. ¿Tiene conocimiento acerca de la estructura organizacional de la empresa? Si / No ¿Por qué?  
Sí, pero no del todo exactamente, ya que no está por escrito ni predefinido por la empresa.
14. ¿Conoce el propósito de su trabajo? Si / No ¿Cuáles son?  
Si, ya que el gerente general nos dice verbalmente que se venda más y tratar de captar nuevos clientes. Actualmente para este de abril se ha propuesto llegar a S/. 2,500.00.
15. ¿Qué mejoras sugerirías para la empresa?  
Que exista un encargado que realice las actividades de almacén ya que muchas la mercadería es mucha y pesada y por mis condiciones físicas no las puedo acomodar y pido ayuda a los chicos de lavado y cambio de aceite interrumpiendo en sus actividades, de igual se me pierde o confunde los productos y que muchas veces hago actividades de diferentes procesos confundiendo en el proceso de ventas y/o almacén.

## ANEXO N° 09: FORMATO DE GUIA DE OBSERVACIÓN I

DESCRIPTORES	DETALLE
Nombre del observador	:
Lugar de observación	:
Fecha de observación	:
Período de observación	:

Descripción de lo observado

## ANEXO N° 10: GUIA DE OBSERVACIÓN I APLICADA - GENMA



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE** **TESIS**

DESCRIPTORES	DETALLE
Nombre del observador	: Genma Johanna Sánchez Alejandro
Lugar de observación	: Oleocentro "The Caroline" E.I.R.L.
Fecha de observación	: 19/09/2019
Periodo de observación	: 10:18 a.m.

► El oleocentro cuenta con 3 colaboradores (administradora, lavador y cambiador)

► Ofrece productos lubricantes como: aceites, filtros, refrigerantes e hidrolinas.

Para la venta de un producto, llega un cliente a consultar el producto y la administradora (que hace el papel de vendedora también) ingresa al Kardex para ver si existe el producto. Si es que no existe, muestra otras marcas. Si el cliente no desea se va. Pero, si es que ~~opta~~ opta por comprar, realiza el pedido y el pago. (En el oleocentro se da boleta o factura y se puede pagar con efectivo o tarjeta) El cliente cuando solicita el tipo de comprobante, la administradora le solicita los datos para el mismo. Luego, se abista el pedido y se le entrega al cliente, que revisa el pedido. Si es que no está conforme, se atiende la inconformidad.

► Ofrece servicios como cambio de aceite y lavado de vehículos.

Cuando se le vende un aceite al cliente, se puede hacer el cambio allí mismo. Se ubica al vehículo a la zona de lubricación. El cambiador inicialmente inspecciona el tipo de motor del vehículo para seleccionar las herramientas adecuadas. Se drena el aceite quemado y se retira el filtro de aceite usado y se coloca el nuevo (obligatorio). Se echa el aceite nuevo y se asegura el montaje. También, si es que el cliente quiere, ~~se~~ se limpia el filtro de aire del vehículo. El cliente revisa que todo esté conforme.

Cuando un cliente requiere que se lave su vehículo, especifica sus requerimientos a la administradora, la cual, si es que existe lo solicitado, le indica al lavador. El lavador ubica al vehículo en la zona de lavado, moja la carrocería lavando las llantas y guardapangos, aplica el champú, restriega quitando el exceso de champú. Seca. Asimismo, limpia el interior del vehículo (aspiradora y a mano), aplica silicona al interior y llantas, y cera a la carrocería ~~sa~~ dando brillo. El cliente verifica la conformidad del servicio para realizar el pago. Si es que existe una inconformidad, el cambiador soluciona rápidamente. Después de cancelar, se retira el vehículo.

**N** UNIVERSIDAD  
PRIVADA DEL NORTE

**TESIS**

DESCRIPTORES	DETALLE
Nombre del observador	: Genma Jarama Sánchez Alejandra
Lugar de observación	: Oleocentro "The Caroline" E.I.R.L.
Fecha de observación	: 20/03/2019
Periodo de observación	: 11:03 a.m.

Cuando hace falta productos, la administradora realiza la lista de los productos faltantes y lo envía a la administradora de la sucursal principal (Trujillo) para que ella gestione el envío de lo solicitado, informando cuando no cuente con existencias, y sobre los detalles de envío.

La administradora también es la encargada de recepcionar los productos pedidos, constatando que llegue la cantidad requerida y en buenas condiciones. Si hay alguna disconformidad, realiza y envía una solicitud con inconformidad a la administradora de la sucursal principal para que ello por su parte de solución. Posteriormente, la administradora (Chocope) registra los productos en el Kardex y procede a guardar los productos en el almacén. Si es que no hay espacio en los estantes, apila las cajas en el piso, sino, acomoda la mercadería nueva atrás de la antigua. Como la mercadería viene en cajas, al finalizar las desecha. Quien trae la mercadería pedida es la empresa Evans cargo.

Se observó que la administradora también cada cierto tiempo en el transcurso del día da acompañamiento a las actividades de los operarios para corroborar que se está realizando correctamente los servicios.

Cuando haya una deficiencia, programa y realiza una reunión con el involucrado para dar solución a lo sucedido. Toma medidas correctivas.





## ANEXO N° 12: FORMATO DE GUIA DE OBSERVACIÓN – PROCESO DE VENTA

### GUIA DE OBSERVACION

Nombre del observador: .....

Proceso a evaluar: .....

Fecha y Hora de observación: .....

Instrucciones: Observar la ejecución de las actividades y llenar los espacios vacíos de acuerdo al orden establecido con la información requerida.

Objetivo: Observar la secuencia de actividades de cada proceso operacional, identificando los tiempos y costos de cada uno.

Item	Actividad	Tiempo	Costo	Observación
1	Consultar producto			
2	Verificar disponibilidad del producto			
3	Mostrar marcas similares			
4	Realizar pedido			
5	Realizar pago			
6	Solicitar datos de facturación			
7	Consultar RUC			
8	Completar datos de factura			
9	Completar datos de boleta			
10	Preparar pedido			
11	Recibir pedido			
12	Atender requerimiento			
<b>Total</b>				

## ANEXO N° 13: GUIA DE OBSERVACIÓN APLICADA – PROCESO DE VENTA (GENMA)

**GUIA DE OBSERVACIÓN**

Nombre del observador: Gracia Johanna Sanchez Alejandro

Proceso a evaluar: Venta

Fecha y Hora de observación: 15/04/2019 10:15a.m.

Instrucciones: Observar la ejecución de las actividades y llenar los espacios vacíos de acuerdo al orden establecido con la información requerida.

Objetivo: Observar la secuencia de actividades de cada proceso operacional, identificando los tiempos y costos de cada uno.

Ítem	Actividad	Tiempo	Costo	Observación
1	Consultar producto	2' 25"	0.38	
2	Verificar disponibilidad del producto	1' 08"	0.18	
3	Mostrar marcas similares	2' 13"	0.35	
4	Realizar pedido	2' 10"	0.34	
5	Realizar pago	1' 09"	0.18	
6	Solicitar datos de facturación	2' 06"	0.33	
7	Consultar RUC	1' 12"	0.19	
8	Completar datos de factura	2' 13"	0.35	
9	Completar datos de boleta			El cliente desea factura.
10	Preparar pedido	1' 05"	0.17	
11	Recibir pedido	2' 10"	0.34	
12	Atender requerimiento	1' 12"	0.19	
<b>Total</b>		<b>19' 03"</b>	<b>2.94</b>	

## ANEXO N° 14: GUIA DE OBSERVACIÓN APLICADA – PROCESO DE VENTA (EDER)

**GUIA DE OBSERVACIÓN**

Nombre del observador: Eder Junior Silva Chunga

Proceso a evaluar: Venta

Fecha y Hora de observación: 17/04/2019 11:49 a.m.

Instrucciones: Observar la ejecución de las actividades y llenar los espacios vacíos de acuerdo al orden establecido con la información requerida.

Objetivo: Observar la secuencia de actividades de cada proceso operacional, identificando los tiempos y costos de cada uno.

Ítem	Actividad	Tiempo	Costo(\$)	Observación
1	Consultar producto	2' 24"	0.37	
2	Verificar disponibilidad del producto	1' 28"	0.23	
3	Mostrar marcas similares	2' 13"	0.35	
4	Realizar pedido	2' 10"	0.34	
5	Realizar pago	1' 14"	0.19	
6	Solicitar datos de facturación	2' 19"	0.36	
7	Consultar RUC	3' 12"	0.50	
8	Completar datos de factura	3' 7"	0.49	
9	Completar datos de boleta			El cliente desea factura
10	Preparar pedido	2' 42"	0.42	
11	Recibir pedido	3' 15"	0.51	
12	Atender requerimiento	2' 36"	0.41	
<b>Total</b>		<b>26' 37"</b>	<b>4.15</b>	

## ANEXO N° 15: FORMATO DE GUIA DE OBSERVACIÓN – PROCESO DE CAMBIO DE ACEITE

### GUIA DE OBSERVACION

Nombre del observador: .....

Proceso a evaluar: .....

Fecha y Hora de observación: .....

Instrucciones: Observar la ejecución de las actividades y llenar los espacios vacíos de acuerdo al orden establecido con la información requerida.

Objetivo: Observar la secuencia de actividades de cada proceso operacional, identificando los tiempos y costos de cada uno.

Item	Actividad	Tiempo	Costo	Observacion
1	Ubicar al vehiculo en la zona de lubricacion			
2	Inspeccionar tipo de motor			
3	Seleccionar las herramientas adecuadas para el servicio			
4	Drenar el aceite quemado			
5	Retirar el filtro de aceite			
6	Desensamblar el filtro de aire			
7	Sopletear el filtro de aire			
8	Limpicar el deposito del filtro de aire			
9	Montar el filtro de aire			
10	Montar el filtro de aceite			
11	Colocar el tapon de drenado del motor			
12	Echar el aceite nuevo por el ducto de entrada del motor			
13	Asegurar condiciones de montado			
14	Verificar si existe algun desperfecto			
15	Solucionar desperfecto			
<b>Total</b>				

**ANEXO N° 16: GUIA DE OBSERVACIÓN APLICADA – PROCESO DE CAMBIO DE ACEITE (GENMA)**

**GUIA DE OBSERVACIÓN**

Nombre del observador: Genma Johanna Sanchez Alejandro

Proceso a evaluar: Cambio de aceite

Fecha y Hora de observación: 08/04/2019 11:15 a.m.

Instrucciones: Observar la ejecución de las actividades y llenar los espacios vacíos de acuerdo al orden establecido con la información requerida.

Objetivo: Observar la secuencia de actividades de cada proceso operacional, identificando los tiempos y costos de cada uno.

Ítem	Actividad	Tiempo	Costo	Observación
1	Ubicar al vehículo en la zona de lubricación	3' 06"	0.48	
2	Inspeccionar tipo de motor	2' 41"	0.43	
3	Seleccionar las herramientas adecuadas para el servicio	1' 44"	0.24	
4	Drenar el aceite quemado	1' 31"	0.24	
5	Retirar el filtro de aceite	2' 26"	0.36	
6	Desensamblar el filtro de aire	1' 31"	0.24	El cliente si desea que se limpie el filtro de aire...
7	Sopletear el filtro de aire	1' 23"	0.22	
8	Limpiar el depósito del filtro de aire	1' 26"	0.22	
9	Montar el filtro de aire	1' 21"	0.21	
10	Montar el filtro de aceite	1' 35"	0.25	
11	Colocar el tapón de drenado del motor	1' 19"	0.21	

Ítem	Actividad	Tiempo	Costo	Observación
12	Echar el aceite nuevo por el ducto de entrada del motor	2'22"	0.34	
13	Asegurar condiciones de montado	2'16"	0.35	
14	Verificar si existe algún desperfecto	1'23"	0.23	
15	Solucionar desperfecto	1'24"	0.23	Si existe desperfecto
<b>Total</b>		<b>27'41"</b>	<b>4.32</b>	

**ANEXO N° 17: GUIA DE OBSERVACIÓN APLICADA – PROCESO DE CAMBIO DE ACEITE (EDER)**

**GUIA DE OBSERVACIÓN**

Nombre del observador: Edar Junior Silva Chunga

Proceso a evaluar: Cambio de Aceite

Fecha y Hora de observación: 11/04/2019 1:59 p.m.

Instrucciones: Observar la ejecución de las actividades y llenar los espacios vacíos de acuerdo al orden establecido con la información requerida.

Objetivo: Observar la secuencia de actividades de cada proceso operacional, identificando los tiempos y costos de cada uno.

Ítem	Actividad	Tiempo	Costo	Observación
1	Ubicar al vehículo en la zona de lubricación	3' 6"	0.48	
2	Inspeccionar tipo de motor	2' 46"	0.43	
3	Seleccionar las herramientas adecuadas para el servicio	1' 44"	0.27	
4	Drenar el aceite quemado	1' 39"	0.26	
5	Retirar el filtro de aceite	2' 21"	0.37	
6	Desensamblar el filtro de aire	1' 31"	0.24	El cliente se desasa que se limpie el filtro de Aire
7	Sopletear el filtro de aire	1' 23"	0.22	
8	Limpiar el depósito del filtro de aire	1' 56"	0.30	
9	Montar el filtro de aire	1' 24"	0.22	
10	Montar el filtro de aceite	1' 35"	0.25	
11	Colocar el tapón de drenado del motor	1' 19"	0.21	

Ítem	Actividad	Tiempo	Costo	Observación
12	Estimar el aceite que sale por el ducto de entrada del motor	2' 22"	0.37	
13	Asegura condiciones de montado	2' 18"	0.36	
14	Verificar si existe algún desperfecto	4' 35"	0.25	
15	Solucionar desperfecto			No existe desperfecto
<b>Total</b>		26' 59"	4.21	

## ANEXO N° 18: FORMATO DE GUIA DE OBSERVACIÓN – PROCESO DE LAVADO

### GUIA DE OBSERVACION

Nombre del observador: .....

Proceso a evaluar: .....

Fecha y Hora de observación: .....

Instrucciones: Observar la ejecución de las actividades y llenar los espacios vacíos de acuerdo al orden establecido con la información requerida.

Objetivo: Observar la secuencia de actividades de cada proceso operacional, identificando los tiempos y costos de cada uno.

Item	Actividad	Tiempo	Costo	Observación
1	Solicitar servicio			
2	Verificar requerimientos del servicio			
3	Indicar especificaciones del servicio			
4	Ubicar el vehículo en la zona de lavado			
5	Quitar impurezas de la carrocería con la presión de agua			
6	Lavar las llantas y los guardafangos			
7	Aplicar el champú			
8	Restregar la parte superior e inferior del vehículo			
9	Quitar el exceso de champú			
10	Secar la carrocería			
11	Limpia el interior del vehículo			
12	Aplicar silicona al interior y llantas del vehículo			
13	Aplicar cera a la carrocería			
14	Sacar brillo a la carrocería del vehículo			
15	Verificar conformidad del servicio			
16	Solucionar inconformidades			
17	Realizar pago			
18	Completar datos de boleta			
19	Solicitar datos de facturación			
20	Consultar RUC			
21	Completar datos de factura			
22	Retirar vehículo de la zona de lavado.			
<b>Total</b>				

**ANEXO N° 19: GUIA DE OBSERVACIÓN APLICADA – PROCESO DE LAVADO  
(GENMA)**

**GUIA DE OBSERVACIÓN**

Nombre del observador: Genma Johanna Sanchez Alejandro

Proceso a evaluar: lavado

Fecha y Hora de observación: 09/01/2019 3:10 p.m.

Instrucciones: Observar la ejecución de las actividades y llenar los espacios vacíos de acuerdo al orden establecido con la información requerida.

Objetivo: Observar la secuencia de actividades de cada proceso operacional, identificando los tiempos y costos de cada uno.

Ítem	Actividad	Tiempo	Costo	Observación
1	Solicitar servicio	1'16"	0.20	
2	Verificar requerimientos del servicio	2'08"	0.33	
3	Indicar especificaciones del servicio	1'59"	0.31	
4	Ubicar el vehículo en la zona de lavado	3'11"	0.50	
5	Quitar impurezas de la carrocería con la presión de agua	7'49"	1.22	
6	Lavar las llantas y los guardafangos	4'35"	0.71	
7	Aplicar el champú	2'27"	0.38	
8	Restregar la parte superior e inferior del vehículo	6'41"	1.04	
9	Quitar el exceso de champú	2'29"	0.39	
10	Secar la carrocería	3'34"	0.56	
11	Limpiar el interior del vehículo	4'36"	0.72	
12	Aplicar silicona al interior y llantas del vehículo	3'32"	0.55	

Ítem	Actividad	Tiempo	Costo	Observación
13	Aplicar cera a la carrocería	3' 11"	0.50	
14	Sacar brillo a la carrocería del vehículo	3' 58"	0.62	
15	Verificar conformidad del servicio	2' 12"	0.34	
16	Solucionar inconformidades			Conforme
17	Realizar pago	1' 06"	0.17	
18	Completar datos de boleta	1' 19"	0.21	
19	Solicitar datos de facturación			El cliente desea boleta.
20	Consultar RUC			El cliente desea boleta.
21	Completar datos de factura			El cliente desea boleta.
22	Retirar vehículo de la zona de lavado.	2' 44"	0.43	
<b>Total</b>		<b>58' 47"</b>	<b>9.16</b>	

**ANEXO N° 20: GUIA DE OBSERVACIÓN APLICADA – PROCESO DE LAVADO  
(EDER)**

**GUIA DE OBSERVACIÓN**

Nombre del observador: Edgar Suster Silva Chunga

Proceso a evaluar: Lavado

Fecha y Hora de observación: 08/04/2019 4:32 p.m.

Instrucciones: Observar la ejecución de las actividades y llenar los espacios vacíos de acuerdo al orden establecido con la información requerida.

Objetivo: Observar la secuencia de actividades de cada proceso operacional, identificando los tiempos y costos de cada uno.

Ítem	Actividad	Tiempo	Costo(\$)	Observación
1	Solicitar servicio	1' 18"	0.20	
2	Verificar requerimientos del servicio	2' 14"	0.34	
3	Indicar especificaciones del servicio	2' 44"	0.43	
4	Ubicar el vehículo en la zona de lavado	3' 12"	0.50	
5	Quitar impurezas de la carrocería con la presión de agua	2' 46"	1.21	
6	Lavar las llantas y los guardafangos	4' 32"	0.71	
7	Aplicar el champú	2' 24"	0.37	
8	Restregar la parte superior e inferior del vehículo	6' 38"	1.03	
9	Quitar el exceso de champú	2' 26"	0.38	
10	Secar la carrocería	3' 31"	0.55	
11	Limpia el interior del vehículo	4' 33"	0.71	
12	Aplicar silicona al interior y llantas del vehículo	3' 24"	0.54	

Ítem	Actividad	Tiempo	Costo	Observación
13	Aplicar cera a la carrocería	3' 4"	0.48	
14	Sacar brillo a la carrocería del vehículo	3' 35"	0.61	
15	Verificar conformidad del servicio	2' 9"	0.34	
16	Solucionar inconformidades			conforme
17	Realizar pago	1' 5"	0.17	
18	Completar datos de boleta	1' 21"	0.21	
19	Solicitar datos de facturación			El cliente busca boleta
20	Consultar RUC			El cliente busca boleta
21	Completar datos de factura			El cliente busca boleta
22	Retirar vehículo de la zona de lavado.	2' 45"	0.43	
<b>Total</b>		<b>59' 3"</b>	<b>9.21</b>	

**ANEXO N° 21: EVIDENCIAS DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS – PRE  
TEST**



**Entrevista a Gerente General**



**Entrevista a Cambiador**



**Entrevista a Lavador**



**Entrevista a Administradora**

## ANEXO N° 22: EVIDENCIAS DE CAPACITACIÓN



**Evidencia N° 01**



**Evidencia N° 02**

**ANEXO N° 23: EVIDENCIAS DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS – POST  
TEST**



**Entrevista a la Administradora**



**Entrevista al Lavador**



**Entrevista al Cambiador**

### ANEXO N° 24: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Tipo de investigación	Población	Técnicas e instrumentos
<p><b>Problema general:</b> ¿En qué medida el diseño organizacional basado en procesos influye en la productividad laboral del oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. de la ciudad de Chocope, año 2019?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> ¿Cuál es la realidad problemática en función de los procesos del oleocentro?  ¿Cuál es el modelo de diseño organizacional basado en procesos para la empresa?  ¿Qué modelo organizacional basado en procesos se Implementa para la empresa?  ¿Cuál es el impacto económico de la implementación del modelo de diseño organizacional basado</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la influencia del diseño organizacional basado en procesos en la productividad laboral del oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. de la ciudad de Chocope, año 2019</p> <p><b>Objetivos específicos:</b>  Analizar la realidad problemática en función de los procesos del oleocentro.  Diseñar un modelo de diseño organizacional basado en procesos para la empresa.  Implementar un modelo de diseño organizacional basado en procesos para la empresa.  Evaluar el impacto económico de la implementación del modelo de diseño organizacional basado en procesos en el oleocentro.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> El diseño organizacional basado en procesos influye en la productividad laboral del oleocentro “The Caroline” E.I.R.L. de la ciudad de Chocope, año 2019.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b>  El análisis de la realidad problemática de los procesos del oleocentro influye en la productividad de los trabajadores.  El diseño de un modelo de diseño organizacional basado en procesos para la empresa influye en la productividad de los trabajadores.  La implementación de un modelo de diseño organizacional basado en procesos para la empresa influye en la productividad de los trabajadores.  La evaluación del impacto económico de la implementación del</p>	<p><b>Variable independiente:</b> Diseño organizacional basado en procesos <b>Definición conceptual:</b> Louffat (2017), señala que el diseño organizacional basado en procesos permite esquematizar de forma ordenada, sistematizada e integrada cómo funcionar en el día a día, y suele ser representado en una estructura orgánica y que se complementa por normas o manuales que describen detalladamente los deberes y derechos de cada puesto de la organización, ocupado por una persona que comprenda los requerimientos necesarios para ocupar el puesto.</p> <p><b>Definición operacional:</b> El diseño organizacional basado en procesos que se aplicará a la empresa será medido por tres dimensiones: Mapeo de procesos organizacionales, organigrama y manual organizacional.</p>	<p><b>Propósito:</b> Aplicada</p> <p><b>Diseño:</b> Experimental grado pre experimental</p>	<p><b>Población:</b> <b>Población 1:</b> Todos los procesos del oleocentro: 7 procesos. <b>Población 2:</b> Constituido por los 4 trabajadores del oleocentro.</p> <p><b>Muestra:</b> <b>Muestra 1:</b> Se tomará los 3 procesos operacionales. <b>Muestra 2:</b> Se tomará los 3 trabajadores que son participantes en los procesos operacionales.</p>	<p><b>Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos:</b> <b>Método:</b> Cualitativo y cuantitativo. <b>Técnica:</b> Entrevista y observación directa. <b>Instrumento:</b> Guía de entrevista y guía de observación.</p> <p><b>Métodos, técnicas e instrumentos de análisis de datos:</b> <b>Instrumento:</b> Diagrama de flujo <b>Herramienta:</b> Bizagi Process Modeler <b>Análisis:</b> Pre Test, Post Test y Comparación del Pre Test y Post Test.</p>

<p>en procesos en el oleocentro?</p>		<p>modelo de diseño organizacional basado en procesos en el oleocentro influye en la productividad de los trabajadores.</p>	<p><b>Variable dependiente:</b> Productividad laboral</p> <p><b>Definición conceptual:</b> La productividad laboral guarda relación, según Coremberg (2015), con el grado de cumplimiento de producción generados por cada colaborador o unidad de trabajo dentro de una empresa. De esta forma, el trabajo como insumo empleado en los procesos productivos puede ser evaluado en términos de horas de trabajo, puestos u personas ocupadas. (p. 6)</p> <p><b>Definición operacional:</b> La productividad laboral será medida por tres dimensiones: Eficiencia, efectividad y eficacia.</p>			
--------------------------------------	--	---	---	--	--	--

## **ANEXO N° 25: SUSTENTO DE LA OPORTUNIDAD 1 DEL ANÁLISIS PESTEL**

### **Fondo Crecer dará créditos a Mipymes con Bono de Buen Pagador de hasta S/ 15,000**

El Fondo Crecer cubrirá hasta el 75% de los créditos a las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), cuyo reglamento fue aprobado ayer por el Gobierno, informó el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Explicó que las garantías otorgadas por el Fondo Crecer podrán cubrir hasta el 75% del crédito y permitirán a las empresas del sistema financiero efectuar la sustitución de su contraparte crediticia, y con ello reducir el costo del crédito.

El MEF indicó que las Mipymes que accedan a créditos otorgados con financiamiento del Fondo Crecer podrán recibir un Bono de Buen Pagador de hasta S/ 15,000.

Cabe indicar que ayer se publicó el Decreto Supremo 007-2019-EF, que aprobó el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1399, que impulsa el fortalecimiento de las Mipymes y crea el Fondo Crecer.

De esta manera, se reglamenta el funcionamiento del Fondo Crecer, cuyo objetivo es promover el desarrollo productivo y empresarial y reducir el costo de financiamiento de las Mipymes, así como de las empresas exportadoras, por su alto impacto en la economía nacional.

“El Fondo Crecer, que será administrado por Cofide, desplegará créditos, garantías, un bono de buen pagador y otros instrumentos financieros, a través de empresas del sistema financiero y del mercado de capitales”, señaló el ministro de Economía y Finanzas, Carlos Oliva.

“Así, consolida recursos provenientes de diferentes fondos ascendentes a S/ 1,000 millones aproximadamente, con el fin de incrementar el acceso al crédito de las Mipyme”

Fuente: Diario Gestión

### **Sustento de elección:**

Es una oportunidad porque la empresa puede apoyarse para financiamiento futuros con bonos otorgados por COFIDE de hasta un 75% de la inversión, generando inyectar dinero para mejorar las diversas necesidades que se desea cubrir o proyectos de desarrollo.

## **ANEXO N° 26: SUSTENTO DE LA OPORTUNIDAD 2 DEL ANÁLISIS PESTEL**

### **Economía peruana crecería 5% desde el 2020, según Scotiabank**

"Cualquier reforma efectiva significaría un crecimiento aún mayor y por más tiempo, pero su ausencia no parecería suficiente para impedir llegar al 5%", señaló el Departamento de Estudios Económicos de Scotiabank.

La economía peruana comenzaría a crecer 5% desde el año 2020 y si se realizará alguna reforma efectiva podría expandirse mucho más, previó el Departamento de Estudios Económicos de Scotiabank.

“Perú tiene fundamentos, en términos de balances macro y estabilidad económica, que permitirían empezar a crecer 5% más o menos rápidamente, tal vez tan pronto como el 2020. Esto incluso sin considerar reformas, porque cualquier reforma efectiva significaría un crecimiento aún mayor y por más tiempo, pero su ausencia no parecería suficiente para impedir llegar al 5%”, señaló.

La entidad financiera sostuvo que para lograr un crecimiento a niveles altos, la inversión privada tendría que volver a ser el motor de la economía.

“No es imposible pintar un escenario en que la inversión privada regrese a un crecimiento de doble dígito, siempre que se mantenga condiciones favorables, como que los precios de los metales no se derrumben, que no haya una crisis internacional y que el costo del dinero (tasas de interés) no suba rápidamente”, mencionó.

“También que las próximas elecciones presidenciales no ponga en riesgo la conducción económica, que no haya megashocks de corrupción, que haya no sólo continuidad en la política económica, sino también en los propios miembros más claves del gabinete. Son muchas condiciones. Varias no deberían existir, pero reflejan lo vivido en años recientes”, añadió.

Scotiabank indicó que la economía peruana ha sufrido muchos shocks recientes, algunos inevitables, como el fenómeno de El Niño costero, y otros innecesarios, por lo que tan sólo volver a la normalidad, política y económica, permitiría recuperar un crecimiento moderado.

La entidad financiera consideró que hay dos sectores que han venido destacando en los últimos años, y que han sido poco afectados por los shocks internos: la minería y la agroindustria.

“La minería fue el principal sector de crecimiento entre el 2013 y el 2017. Para el periodo 2018-2019, su contribución directa al crecimiento del PBI será menor, pero seguirá importante a través de la inversión minera, que estimamos crecerá 14% en el 2018 y 9% en el 2019”, manifestó.

Scotiabank afirmó que la agroindustria pesaría sólo alrededor del 10% en el PBI agrícola, pero que ha sido muy dinámica de forma casi continua en las últimas dos décadas, por lo que no sería mala idea que las cifras oficiales empiecen a separar la agroindustria del resto de producción agrícola, dada su importancia creciente en el tiempo.

“Las exportaciones agrícolas no tradicionales crecieron 9% en el 2017, y esperamos que crezcan 15% en el 2018 y 8% en el 2019”, estimó.

Sin embargo, la entidad financiera dijo que el cambio más importante es que a partir del 2018 serán los sectores no primarios los que nuevamente liderarán el crecimiento económico.

“Nuestra proyección de 3.7% de crecimiento del PBI no primario en el 2018, frente a 2.5% para el PBI primario, representa la primera vez en que el motor de crecimiento proviene de los sectores vinculados a la demanda interna desde 2014”, manifestó.

“Esto a pesar de que la pesca será el sector de mayor crecimiento, casi 29%, un rebote usual luego de un año como el 2017 en que hubo un Fenómeno del Niño tan fuerte”, refirió.

Scotiabank indicó que dentro de los sectores no primarios, la construcción lidera con un crecimiento de casi 6%, pero que el aspecto más alentador es que por primera vez en cuatro años, crecerá la manufactura no primaria, que es un sector vinculado a la demanda interna.

Fuente: Diario Gestión

### **Sustento de elección:**

El crecimiento del PBI influirá significativamente a que los clientes podrán necesitar los servicios y productos que brinda el oleocentro con mayor frecuencia, en el rubro del transporte.

## **ANEXO N° 27: SUSTENTO DE LA OPORTUNIDAD 3 DEL ANÁLISIS PESTEL**

### **Venta de vehículos volverá a crecer por encima de 4% el 2019**

La AAP destacó que el próximo año los proyectos de crecimiento en pesca, minería y agroindustria ayudarán a reactivar la demanda de vehículos, a pesar del alza del Impuesto Selectivo al Consumo.

El sector automotor crecerá alrededor de 4.6% en el 2019 y será el año de mayores oportunidades para este rubro, luego de un 2018 desafiante en el que cayeron las ventas por diversos factores como el alza del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), y la inestabilidad política, según la consultora IHS Markit Automotive Global Insight.

Guido Vildoza, vicepresidente para Latinoamérica de la consultora, agregó que hay un mayor potencial en el segmento de SUV, aunque también se espera que haya menos incertidumbre política y el consumidor se enfoque en unidades de entrada como sedanes o hatchback. “El crecimiento del país puede estar entre los más importantes de la región. No presenta el impacto de una gran inflación, y está en una posición favorable, a pesar de que el cambio de dólar está elevado como en varios otros mercados”, señaló durante el Encuentro Automotor AAP, organizado por la Asociación Automotriz del Perú. Vildoza dijo que la región está atravesando un momento desafiante, con cambios políticos en mercados como Brasil, México y Argentina, que atraviesa una reforma económica, pero el Perú está en una situación favorable frente a la mayoría de países de la región.

#### **Financiamiento vehicular**

A su turno, el presidente del gremio de la Asociación Automotriz del Perú (AAP), Edwin Derteano, señaló que la tarea pendiente del país es impulsar el uso del financiamiento vehicular. “Solo 35% de los autos que se venderá en el año es financiado, mientras que en Latinoamérica es alrededor del 65%. Debemos darle la vuelta a estas cifras”, indicó.

Derteano destacó que el próximo año los proyectos de crecimiento en pesca, minería y agroindustria ayudarán a reactivar la demanda de vehículos, a pesar del alza del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC). Agregó que el 2018 se venderían poco más de 150,000

vehículos livianos, lo que representa una caída de aproximadamente 7% con relación al 2017, aunque en las categorías afectadas por el ISC el retroceso bordearía el 17%. Mientras que el 19% de peruanos planea comprar un vehículo en los próximos 12 meses, según Rolando Arellano, presidente de Arellano Consultoría e Investigaciones de Mercados.

Fuente: Diario Gestión

### **Sustento de elección:**

El crecimiento del parque automotriz es fundamental para la rentabilidad el rubro del negocio ya que los clientes son todos lo que tengan un automóvil al crecer al haber una mayor demanda de automóviles también existe un nuevo mayor de potenciales clientes nuevos.

## ANEXO N° 28: SUSTENTO DE LA OPORTUNIDAD 4 DEL ANÁLISIS PESTEL

### Desempleo volvería a estar debajo del 8% recién el 2019, estimó el BBVA Research

Hace unos días el INEI reportó que la tasa de desempleo en Lima en el trimestre enero – marzo alcanzó el 8.1%, su mayor nivel en seis años, lo cual implica que actualmente existen 420,900 personas que buscan un empleo en la capital. “Ello debido a una menor inversión privada que hasta hace poco se había contraído por 14 trimestres consecutivos”, indicó a Gestión.pe Hugo Perea, Jefe del BBVA Research Perú. Perea refirió que actualmente las condiciones están dadas para una recuperación de la inversión privada.

“Esperemos que este bache esté por culminar. En el lado externo las condiciones son favorables, en el lado interno hay distensión política y se nos viene aceleración del gasto público. Esperemos que ello empiece a reflejarse en mejores cifras del mercado laboral”, refirió. No obstante, de darse este escenario, el desempleo en Lima volverá a estar por debajo de 8% recién el 2019, remarcó. “No va a ser de inmediato. Primero tiene que venir una recuperación de la inversión privada, luego ello se reflejará en más empleo. Impactos más sensibles recién los veríamos en el 2019”, anotó Perea.



Fuente: Diario Gestión

### Sustento de elección:

El impacto será positivo, ya que en el contexto de la empresa uno de los primeros trabajos es del servicio de la movilidad.

## **ANEXO N° 29: SUSTENTO DE LA OPORTUNIDAD 5 DEL ANÁLISIS PESTEL**

### **Ipsos: Tasa de crecimiento anual de población peruana es de 1.01%**

Lima va creciendo demográficamente y eso se observa, año tras año y con mayor incidencia, en las zonas urbanas. Así, hasta la fecha se calcula que existen más de 32.16 millones de peruanos con una tasa de crecimiento anual de 1.01% según estimaciones de Ipsos.

También se estima que la población adulta, personas entre 21 a 59 años, representa el 51.1% de los peruanos. Esto revela un incremento paulatino de las poblaciones en edades adultas.

Por otro lado, en el caso de la capital, Lima Metropolitana representa cerca del 41.2% de la población urbana a nivel nacional donde uno de cada 4 limeños vive en Lima Norte o el cono norte (Carabaylo, Ancón, Puente Piedra, San Martín de Porres, Santa Rosa, Comas, Independencia y Los Olivos).

En Lima, San Juan de Lurigancho es el distrito más poblado con más de 1 millón de habitantes lo que comprende cerca del 12% de la población limeña.

En cuanto a la esperanza de vida, Ipsos calcula que esta es de 75 años en promedio para los peruanos.

Fuente: Diario Gestión

### **Sustento de elección:**

Esto puede impactar a que exista más movilización a los centros de estudios o labores, teniendo más frecuencia de la utilización de servicio de transporte, conllevando a que nuestros clientes realicen el mantenimiento del vehículo más frecuentemente.

## **ANEXO N° 30: SUSTENTO DE LA OPORTUNIDAD 6 DEL ANÁLISIS PESTEL**

### **La tecnología que permite cambiar el aceite en 90 segundos**

Nexcel es un invento de Castrol que en un futuro cercano te permitirá cambiar el aceite y filtro en 90 segundos gracias a que incluye ambos componentes en un cartucho que se aloja en un espacio anejo al motor.

Dentro de no mucho será posible cambiar el aceite y filtro en 90 segundos, y como puedes ver en el comercial de Castrol Nexcell más abajo, no es que vayas a tener en tu taller a todo un equipo de mecánicos esperándote como si fueras Fernando Alonso en mitad de una carrera. El invento de Castrol se basa en una especie de cartucho que incluye todo el aceite del motor y su filtro y que puede extraerse e introducirse con total facilidad.

Con este sistema Nexcel de Castrol, los cambios de aceite y filtro serían una tarea tan sencilla como, por ejemplo, cambiar el filtro del aire del motor, cosa que puede hacer uno mismo en el 90% de los coches. De hecho, es más que probable que Castrol esté en lo cierto al afirmar que su innovación es la más importante en lo referente al aceite del coche en los últimos 100 años. Por ahora, Nexcell es solo un prototipo montado en otro prototipo, el Aston Martin Vulcan.

Paul Waterman, director general de Castrol, dijo: "Creemos que este es el mayor salto adelante en la tecnología de cambio de aceite en la historia del motor de combustión. Es el resultado de casi tres años de trabajo, pero tan pronto como la gente vea los beneficios de las emisiones, así como los beneficios ambientales sustanciales, se le preguntará por qué no se ha hecho antes". Richard Parry-Jones, líder de la industria automotriz y presidente de la junta asesora Nexcel por su parte, dijo: "Si uno mira hacia atrás en la historia de Castrol han sido siempre innovadores, utilizando la ciencia para mejorar el desempeño de sus lubricantes y llevarlos a su industria. Nexcel representa una de sus innovaciones más significativas".

El sistema estará equipado de serie en el nuevo Aston Martin Vulcan, pero se espera que este nuevo sistema entre en producción dentro de cinco años para el resto de coches. Castrol se

encuentra actualmente en conversaciones con otros fabricantes de coches para poder implementar Nexcel en sus nuevos automóviles.

Fuente: Autobi.d.es (<https://www.autobild.es/noticias/castrol-reinventa-cambio-aceite-con-nexcel-268731>)

### **Sustento de elección:**

Con el desarrollo de la tecnología nuestros proveedores podrán desarrollar productos que ayuden a mantener el motor en óptimas condiciones, conllevando esto a tener al cliente satisfecho y poder lograr la fidelización de los mismos.

## **ANEXO N° 31: SUSTENTO DE LA OPORTUNIDAD 7 DEL ANÁLISIS PESTEL**

### **Tarifas eléctricas se reducirán a partir de este mes, según Osinergmin**

Las tarifas eléctricas experimentarán una reducción promedio de 0,37%. por lo que los usuarios pagarán menos por sus recibos de luz. A partir del 4 de marzo de 2019, las tarifas eléctricas del Sistema Interconectado Nacional (SEIN) experimentarán una reducción promedio de 0.37% para los usuarios domiciliarios y de 0,19% para los usuarios comerciales e industriales, informó Osinergmin.

De esta manera, por ejemplo, si un hogar pagaba S/50 mensuales en su recibo de luz, a partir de marzo de 2019 este monto se reducirá en aproximadamente S/0,18.

Como se recuerda, cada mes Osinergmin realiza una revisión técnica y de acuerdo a la norma vigente de los valores que componen la tarifa eléctrica.

El ente supervisor explicó que la variación se produce por actualizaciones en las tarifas de transmisión y distribución eléctrica.

Ello por el inicio de operaciones de las ampliaciones 18.1, 18.2, 18.3 y 18.4 del Contrato de Concesión suscrito con ISA REP, que contribuyen a reforzar el sistema de transmisión; así como por la variación de indicadores macroeconómicos, específicamente el tipo de cambio y el índice de precios al por mayor.

Fuente: Diario El Comercio

### **Sustento de elección:**

Esto ayudara a disminuir los costos de la energía eléctrica, impactando positivamente en los costos por el servicio.

## **ANEXO N° 32: SUSTENTO DE LA OPORTUNIDAD 8 DEL ANÁLISIS PESTEL**

### **"Las mypes podrán ser constituidas en 3 días con la nueva Ley Mype"**

Ley Mype" 16:47 La norma busca que las micro y pequeñas empresas apunten a la formalización, precisó la ministra de la Producción, Mercedes Aráoz.

Tweet El Ministerio de la Producción inició una agresiva campaña con el propósito de dar a conocer y promocionar a nivel nacional los beneficios que brinda la nueva Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (Ley Mype) en favor de su desarrollo.

“Esta campaña tiene el lema: ‘No te pongas límites, aprovecha la Ley Mype y crece tú también’, y con ella queremos que las mypes apunten a la formalización, acogándose a una serie de beneficios”, señaló la ministra de la Producción, Mercedes Aráoz.

Destacó que una de las ventajas de la nueva ley es que las micro y pequeñas empresas (mypes) de todo el país se podrán constituir en 72 horas mediante la plataforma virtual del portal de servicios al ciudadano y empresas, que permite la formalización y constitución de empresas.

“La nueva Ley Mype también permite al Estado reservar el 40% de las compras estatales a favor de las mypes”, manifestó Aráoz, en declaraciones reproducidas por la agencia Andina.

Asimismo, los propietarios, trabajadores y familiares de las microempresas accederán al Sistema Integral de Salud (SIS) familiar aportando sólo el 50% de la afiliación, y el Estado apoyará con la diferencia.

El Estado también aportará una suma igual a la que haya aportado el trabajador de la microempresa, con ello se duplicará el fondo de jubilación.

La mencionada norma también permitirá que una mype tenga una planilla reducida y manejable pues estará exonerada de aportar la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), gratificaciones, asignación familiar, participación en las utilidades y póliza de seguro de vida (Régimen Laboral Especial).

Para la pequeña empresa se reconoce el pago del 50% de la CTS al año, hasta un máximo de tres remuneraciones; así como el pago del 50% de las gratificaciones de julio y diciembre. En cuanto al nuevo Régimen Especial de Renta (RER), las mypes acogidas solo pagarán el 1.5% de sus ingresos al mes como Impuesto a la Renta, mientras que antes pagaban 2.5%.

“El programa Perú Factoring, que la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide) viene impulsando, permitirá que el microempresario no se descapitalice, obteniendo liquidez inmediata a través de la venta de sus facturas a una institución financiera que le ofrezca la menor tasa de descuento”, dijo Aráoz.

Además, los microempresarios se beneficiarán con el Fondo de Garantía Empresarial (Fogem) que viabiliza los créditos a favor de las mypes.

Explicó que en el país las mypes son el 98.69% del total de empresas y las principales generadoras de empleo, sin embargo, una característica particular es su alto nivel de informalidad que llega a 72.62%.

La nueva Ley Mype promueve la formalización de las mypes que se deberán inscribir ante el Registro Nacional de Mype (Remype) para poder acceder a beneficios a favor de los propietarios y trabajadores.

Fuente: Diario Gestión

### **Sustento de elección:**

Oportunidades de financiamiento y desarrollo empresa.

## **ANEXO N° 33: SUSTENTO DE LA AMENAZA 1 DEL ANÁLISIS PESTEL**

### **Petroperú subió los precios de combustibles entre 0.5% y 1.9% por galón, según Opecu**

A solo cinco días del alza anterior, la petrolera estatal elevó precios de gasoholes y gasolinas hasta en S/0.20 por galón, mientras que alza en el diésel B5S50 y residuales fue de S/0.11 y en el GLP a granel de S/0.12 por kilo. La petrolera estatal Petroperú publicó su nueva lista de precios de combustibles subiendo gasoholes y gasolinas desde 0.5% hasta 1.9% por galón, incluidos impuestos, el diésel B5S50 y residuales en 0.9% y 1.3%, respectivamente, y el GLP a granel, de uso industrial, comercial y vehicular en 0.7% por kilo, alertó hoy el Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios (Opecu).

"La petrolera estatal subió hoy nuevamente precios de gasoholes y gasolinas entre S/ 0.06 o 0.5% y S/ 0.20 o 1.9% por galón, incluido impuestos. Además, elevó el diésel B5S50 en S/ 0.11 o 0.9% por galón, residuales en S/ 0.11 o 1.3% y GLP a granel en S/ 0.012 o 0.7% por kilo. Continúan las alzas, y asimismo los sobrepuestos. Debe bajarlos ya", sostuvo Héctor Plate, presidente del Opecu.

Precios de combustibles de Petroperú y variación al 18 de abril.

- Gasohol 84. Eleva de S/ 10.577 a S/ 10.692 por galón, incluido impuestos, subiendo S/ 0.11 o 1.1%.
- Gasohol 90. Crece de S/10.799 a S/10.990 por galón, alzando S/0.19 o 1.8%, incluido impuestos.
- Gasolina 84. Subió de S/10.585 a S/10.738 y aumenta S/0.15 o 1.4% por galón, incluido impuestos.
- Gasolina 90. Gana de S/10.986 a S/11.190 creciendo S/0.20 o 1.9% por galón, incluido impuestos.

- El diésel B5S50 UV, de uso vehicular, y el gas licuado de petróleo (GLP) envasado mantienen sus precios de la inmediata lista anterior del sábado 13 de abril.

Fuente: Diario Gestión

**Sustento de elección:**

Las personas van a preferir viajar en transporte público que comprar un vehículo.

## **ANEXO N° 34: SUSTENTO DE LA AMENAZA 2 DEL ANÁLISIS PESTEL**

### **Tipo de cambio cierra en máximo de tres semanas en medio de demanda de dólares**

El tipo de cambio cerró este lunes en su nivel más alto en casi tres semanas, en medio del alza del dólar frente a otras divisas de la región y demandas del billete verde por parte de bancos locales que se encontraban en posiciones ligeramente cortas.

El dólar subió un 0.21% a S/ 3.305 a precio interbancario frente a los S/ 3.298 del cierre del miércoles, con negocios que sumaron US\$ 351 millones.

Cabe recordar que el mercado cambiario permaneció cerrado jueves y viernes por los feriados de Semana Santa.

En lo que va del año, el dólar acumula una caída de 1.90% frente al dólar, un importante retroceso ante el avance de 4.05% registrado el año pasado.

En la sesión, la divisa estadounidense se apreció hasta los S/ 3.307 porque bancos locales recuperaron posiciones para hacer frente a la próxima demanda de dólares por parte de empresas locales, ante un periodo de pago de dividendos, dijeron operadores.

A nivel global, el índice dólar caía un 0.20 % frente a una canasta de monedas importantes, en una sesión en la que un aumento del precio del petróleo impulsaba al dólar canadiense y al rublo ruso. En el mercado informal o casas de cambio de Lima, el tipo de cambio operaba a S/ 3.301 la venta frente a los S/ 3.296 de la sesión anterior.

Fuente: Diario Gestión

### **Sustento de elección:**

Puede influenciar en los precios de adquisición de la mercadería.

## ANEXO N° 35: SUSTENTO DE LA AMENAZA 3 DEL ANÁLISIS PESTEL

### Proyectan en Perú inflación anual de 2,5% para 2019

El Área de Estudios Económicos del BCP mantiene en 2,5% el estimado de inflación anual para el cierre de 2019, teniendo en cuenta que en 2018 hubo un impacto sobre la inflación de 0,3 puntos porcentuales por el incremento del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) que no se repetirá este año.

El Índice de Precios al Consumidor en Lima Metropolitana aumentó 0,18% en diciembre último, en línea con el consenso de analistas, pero por debajo de su mediana histórica (2002-2016: 0,27%).

Así, la inflación anual continuó con su aceleración y cerró el 2018 por encima del punto medio del rango meta del BCR (1%-3%): subió a 2,2%, máximo del año.

Por su parte, la inflación anual sin alimentos ni energía permaneció dentro del rango meta y cerró el año en 2,2%, su nivel más alto en cinco meses.

Tasa de referencia. Asimismo, el Área de Estudios Económicos del BCP prevé que el Banco Central de Reserva (BCR) mantendrá su tasa de referencia en 2,75% en su reunión del jueves de la próxima semana.

Desde hace buen tiempo atrás, el escenario base del BCP para el 2019 contempla que el BCR elevará su tasa en 75 puntos básicos desde 2,75% a 3,50% (aún por debajo de la tasa real neutral de 1,75%).

"El momento del inicio del ciclo de subidas de tasa (en opinión del Área de Estudios Económicos del BCP ocurrirá en el segundo trimestre de 2019) dependerá de factores como el impacto de los últimos datos de inflación en expectativas de inflación a 12 meses (subieron de 2,44% a 2,48% en noviembre 2018)", señaló.

"También del efecto pass-through del tipo de cambio sobre la inflación (dólar cerró 2018 en S/ 3.37) y el ritmo al cual se cierre la brecha de producto negativa en un contexto de fuerte

contracción de la inversión pública subnacional en el primer semestre de 2019. En función de la evolución de esas variables, el BCR podría adelantar la subida de tasa del segundo trimestre hacia fines del primer trimestre de 2019", agregó.

Fuente: Diario Gestión

### **Sustento de elección:**

Los precios de adquisición de algunos productos que se utilizan en los diversos procesos del oleocentro se elevaron, reflejando un cambio en las ganancias netas mensuales.

## ANEXO N° 36: SUSTENTO DE LA AMENAZA 4 DEL ANÁLISIS PESTEL

### 28 de cada 100 empresas fueron víctimas de delincuencia en el último año

Lambayeque, La Libertad y Huancavelica con mayores índices de victimización de empresas. Diciembre y julio son los meses con mayor incidencia.

En el Perú, al menos una de cada cuatro empresas (27.5%) ha sufrido algún tipo de delito en el periodo de un año, concluye la Encuesta Nacional de Victimización a empresas 2018, elaborada por el INEI. Los delitos más frecuentes fueron robo o hurto (14.1%), estafa o fraude (8.4%), intento de robo (7.7%), corrupción (4.8%) y extorsión (4.5%), según el estudio de información correspondiente al periodo setiembre del 2017 - agosto del 2018. De acuerdo con el estudio que recoge información de 15, 547 empresas, los departamentos con mayor victimización de empresas fueron Lambayeque (45.7%), La Libertad (42.6%), Huancavelica (40.7%) y Junín (40.5%).

En los casos de empresas víctimas de robos o hurtos, los bienes robados predominantemente fueron mercancía por parte de los clientes (31.1%); dinero tarjetas de crédito o cheques (24.8%); equipos electrónicos (23.6%); maquinaria o equipo industrial (14.6%); vehículos (13.3%) y mercancía por parte del personal (12.3%).

Las estafas o un pago (52.6%); estafa con tarjeta de crédito o débito (5%); y desvío de recursos por personal de la empresa (2.8%). De cada 100 empresas, cinco estuvieron involucradas en actos de corrupción, y el 67.3% de ellas señalaron que estos actos comprometían a funcionarios municipales, 35.1% a miembros de la Policía Nacional y 12.1% trabajadores de la Sunat.

Al sufrir extorsión, el 29% de las empresas accedió a las exigencias de los criminales, mientras el 71% optó por no entregar lo que se les pedía. El departamento con mayores índices de extorsión es La Libertad (20.3%), seguido de Lambayeque (13.6%) y Moquegua (12.8%).

Cerca de la mitad (48.8%) de empresas víctimas de algún tipo de delitos pertenecen al rubro de Comercio al por mayor y menor. Le siguen en incidencia las empresas de Industrias

manufactureras (11.5%) y Transporte y almacenamiento (10.6%). En la mayoría de los casos, las empresas deciden no hacer ninguna denuncia de los delitos sufridos (63.8%) y solo 35.1% sí tomó estas acciones. Lamentablemente, entre las empresas que denunciaron los delitos sufridos, el 77% declara que no sucedió nada, el 15.4% señala que su denuncia se encuentra en proceso y solo 5.5% recuperó sus bienes. A lo largo de los meses estudiados, se registró mayor incidencia de delitos cometidos contra empresas en diciembre (16.2%), julio (12.9%) y marzo (9.6%).

Fuente: Diario Gestión

### **Sustento de elección:**

Los robos y extorciones que afecta directamente al patrimonio de la empresa.

## **ANEXO N° 37: SUSTENTO DE LA AMENAZA 5 DEL ANÁLISIS PESTEL**

### **Congreso aprobó la ley que promueve el uso de bicicletas**

El Congreso de la República aprobó por unanimidad la norma que promueve el uso de bicicleta como medio de transporte sostenible que implicará una serie de beneficios para los trabajadores que acudan a laborar usando este vehículo menor.

¿Qué beneficios traería?

Entre los beneficios laborales que la ley otorgaría están los horarios flexibles, el uso de duchas en el centro de trabajo, entre otras medidas que los empleadores consideren pertinentes. En el caso del sector público, los trabajadores podrán gozar de un día libre por cada 45 asistencias en este medio de transporte alternativo.

Además, tanto entidades públicas como privadas tendrán un plazo de tres años para adecuar estacionamientos para bicicletas. De incumplir con la norma se establecerían multas de entre 1 y 5 UITs. La UIT este 2019 asciende a S/ 4,200.

A nivel local las municipalidades deberán implementar estacionamientos públicos gratuitos para los ciclistas, además de establecer ciclovías y señalización. Aún falta la promulgación de la ley, que anteriormente ha sido observada por el Gobierno. De acuerdo con el Poder Ejecutivo, la norma generaría sobrecostos debido a las implementaciones que deberían realizarse en cada entidad pública.

Fuente: RPP Noticias

### **Sustento de elección:**

Al tener bicicletas no utilizaron carros, disminuyendo el uso de transporte publico afectando a nuestros principales clientes.

## ANEXO N° 38: SUSTENTO DE LA AMENAZA 6 DEL ANÁLISIS PESTEL

### **Sedalib aumenta tarifas de agua potable en La Libertad**

El primer reajuste tarifario del servicio de agua potable no fue traumático como temían las autoridades y la población de La Libertad.

Según el estudio tarifario de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de La Libertad (Sedalib), aprobado por la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (Sunass), que comprende el periodo 2014-2019, en el caso de los distritos de Trujillo, La Esperanza, Florencia de Mora, El Porvenir, Víctor Larco, Huanchaco y Salaverry, la tarifa media se incrementará en S/. 0,39 céntimos el metro cúbico (m<sup>3</sup>), pasando de S/. 3,03 a S/. 3.42 (cada m<sup>3</sup> equivale a 1,000 litros de agua).

Para los distritos de Chepén, Puerto Malabrigo, Paiján, Moche, Chocope y Pacanguilla, la tarifa media se incrementará en S/. 0,16 céntimos el m<sup>3</sup>, pasando de S/. 2,44 a S/. 2,60.

“El incremento de tarifas será durante cinco años y no de un solo golpe. Ello para no afectar la economía de la población”, afirmó a La República un vocero del ente regulador.

Es más, debido a que es necesario proteger a los sectores más vulnerables de la población, la Sunass ha dispuesto que la actualización sea menor para las familias que, contando con medidor, consuman de manera racional el líquido elemento.

Asimismo ha dispuesto reducir de manera sustancial la tarifa y el pago mensual de aquellas familias que tienen severas restricciones del servicio (no tienen medidor, se les da agua por pocas horas y se le cobra por asignación de consumo).

Por ejemplo, para una familia con medidor que consuma hasta 8 m<sup>3</sup> al mes la actualización tarifaria mensual representa S/. 2,40 adicionales mensuales, es decir su pago mensual pasará de S/. 16,57 a S/. 18,97. Mientras que en el caso de una familia que consuma entre 8 y 20 m<sup>3</sup> al mes, la actualización será de S/. 7,88, es decir que pasará de S/. 36,54 a S/. 44,42.

## HABRÁ INVERSIONES

El estudio contempla de manera paralela un plan de inversiones superior a los S/. 214 millones, de los que el 63% se financiará con recursos propios de Sedalib. Para asegurar la continuidad en las zonas altas de Trujillo metropolitano, como Florencia de Mora y El Porvenir, Sunass ha dispuesto que Sedalib destine durante el segundo año regulatorio un monto de S/. 12,8 millones y durante el tercer año regulatorio un monto de S/. 11,1 millones del fondo de inversiones para financiar la ejecución de las obras en dichas localidades. De producirse un retraso en la ejecución de las obras de este proyecto, el monto no ejecutado deberá permanecer en el fondo y no podrá ser destinado a otros fines.

Asimismo, el programa de inversiones de Sedalib contempla la instalación de más de 24,000 medidores para nuevos usuarios o para usuarios que actualmente no cuentan con medidor y son facturados mediante asignación de consumo. Además, se contempla la renovación de más de 63,000 medidores y la actualización del catastro técnico y comercial de la empresa. También se prevé la renovación de más 30 kilómetros de redes de distribución de agua potable y 39 kilómetros de redes de alcantarillado.

Sobre el tratamiento de aguas servidas durante el próximo quinquenio se mejorarán las 13 plantas de tratamiento de aguas residuales operadas por la Empresa Prestadora de Servicio de Saneamiento (EPS) Sedalib, en especial las de mayor capacidad como Covicorti y Cortijo, que tratan más del 50% del desagüe generado en Trujillo Metropolitano, precisó la Sunass.

Fuente: Diario Gestión

### **Sustento de elección:**

Aumentaría los costos del servicio de agua.