

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL**  
**DE LA EMPRESA GINSAC IMPORT S.A.C.**  
**UBICADA EN LAMBAYEQUE – PERIODO 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES:**

**Alexandra Coronado Oblitas**

**Marilyn Huamán Delgado**

**Chiclayo, 15 de julio del 2016**

**PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL  
DE LA EMPRESA GINSAC IMPORT S.A.C.  
UBICADA EN LAMBAYEQUE – PERIODO 2015**

POR:

**Alexandra Liliana Coronado Oblitas**

**Marilyn Huamán Delgado**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el  
Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

---

Mgr. Rocío Saavedra Yorente

Presidente de Jurado

---

Lic. Liliana Dejo Aguinaga

Secretaria(o) de Jurado

---

Mgr. Eduardo Amorós Rodríguez

Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2016**

## **DEDICATORIA**

*A Dios, a nuestros padres por todo el apoyo  
brindado en la realización de todos  
nuestros proyectos de vida.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A nuestro asesor Mgtr. Ing. Eduardo Amorós Rodríguez, por la paciencia y su valiosa contribución y apoyo en la culminación del presente informe.*

## **RESUMEN**

GINSAC IMPORT S.A.C es una empresa que se dedica a brindar servicios de compra y venta de maquinaria pesada y agrícola en el departamento de Lambayeque , tuvo como objetivo principal realizar una propuesta de Rediseño Organizacional, con la finalidad de mejorar su nivel de competitividad en el mercado actual, para ello se utilizaron técnicas que fueron entrevistas a profundidad aplicadas a los trabajadores y al gerente general, para ver cómo se encuentra la empresa en sus diferentes áreas y frente a la competencia, también se ha utilizado información secundaria como la recolección de datos de los diferentes libros, tesis, base de datos y paginas informativas e internet.

Con la información recopilada se logró observar el análisis del entorno externo e interno de la empresa GINSAC y sirvió igualmente para identificar los puntos de fortalezas y debilidades de la empresa; así también, ver los puntos de amenazas y oportunidades. Otro análisis fue las cinco fuerzas de Porter para poder conocer el nivel de competitividad frente a otras empresas afines. Para poder determinar su estructura organizacional actual se desarrolló el Manual de Organización y Funciones (MOF), con la finalidad de que los trabajadores obtengan conocimiento de sus funciones específicas, para así evitar las duplicidades de tareas; logrando así el crecimiento óptimo y eficiente de la empresa.

En conclusión, con la información analizada se ha podido encontrar la falta de un diseño organizacional bien estructurado y una cultura burocrática, el cual permita a los trabajadores la obtención de conocimientos para obtener así mejores tomas de decisiones, estrategias necesarias para el buen funcionamiento de cada una de sus áreas de la empresa GINSAC IMPORT S.A.C., con la finalidad de que brinden un mejor servicio a sus clientes y un crecimiento personal y profesional.

**Palabras Claves:** Rediseño organizacional, análisis del entorno, estructura organizacional, cultura organizacional.

## **ABSTRACT**

GINSAC IMPORT SAC is a company dedicated to providing services for buying and selling heavy and agricultural machinery in the department of Lambayeque, it had as its main objective to make a proposal of organizational redesign, in order to improve their competitiveness in the market today, for that techniques were depth interviews applied to workers and the general manager, to see how the company is located in different areas and face competition, we have also used secondary information such as gathering data were used different books, theses, database and information and internet pages.

With the information gathered it was possible to analyze the analysis of external and internal environment of the company GINSAC, this served to identify the points of strengths and weaknesses of the company and also see all threats and opportunities. Another analysis was Porter's five forces to determine the level of competitiveness with other related companies. To determine your current organizational structure of the Manual of Organization and Functions developed, in order that workers obtain knowledge of their specific functions, to avoid duplication of tasks; thus achieving the optimal and efficient growth of the company.

In conclusion the information analyzed Could not find the lack of an organizational design well structured and a bureaucratic culture, which allows workers to obtain knowledge to obtain better decision making, strategies needed for the proper functioning of each of its business areas GINSAC IMPORT SAC, in order to provide better service to their customers and a personal and professional growth.

**Keywords:** Organizational Redesign, environment analysis, organizational structure, organizational culture.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>6</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>14</b>
2.1. Antecedentes	14
2.2. Bases teóricas científicas	20
2.3. Definición de términos básicos	29
<b>III. MATERIALES Y MÉTODOS</b>	<b>29</b>
3.1. Tipo y diseño de investigación	29
3.2. Área y línea de investigación	30
3.3. Población, muestra y muestreo	30
3.3.1. Población	30
3.3.2. Muestra	31
3.4. Operacionalización de Variables	32
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	33
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>34</b>
4.1. Análisis del Macroentorno	34
4.2. Cadena de Valor	36
4.3. Análisis FODA	38
4.4. Matriz Evaluación Factores Externos (EFE)	40
4.5. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)	42
4.6. Análisis del Microentorno	44
4.6.1. Amenazas de nuevos competidores	44
4.6.2. Rivalidad entre competidores	45
4.6.3. Amenazas de productos sustitutos	45
4.6.4. Poder de negociación con los clientes	45
4.6.5. Poder de negociación con los proveedores	46

4.7	Resultados	46
4.7.1	Organigrama actual	46
4.7.2	Mapeo de Procesos actual	49
4.7.3	Manual de Organizaciones y Funciones (MOF)	50
4.7.4	Cultura Organizacional	59
4.8.	Discusión	60
4.9.	Propuesta	61
4.9.1.	Propuesta de Implementación del Diseño	61
4.9.1.1.	Organigrama propuesto	63
4.9.1.2.	Mapeo de Procesos propuesto	64
4.9.1.2.1.	Procesos Operativos: Gestión de Ventas	65
4.9.1.2.2.	Procesos Directivos: Gestión	68
4.9.1.3.	Ventajas del nuevo mapeo de proceso	69
4.9.1.4.	Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) propuesto	70
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>95</b>
5.1.	Conclusiones	95
5.2.	Recomendaciones	96
<b>VI.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>97</b>
<b>VII.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>99</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Distribución de la población _____	31
Tabla N° 2: Operacionalización de Variables _____	32
Tabla N°3: Matriz SEPTE - OCURRENCIAS _____	34
Tabla N° 4: Matriz SEPTE – TENDENCIAS _____	35
Tabla N°5: Matriz EFE _____	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla N°6: Matriz EFI _____	42
Tabla N°7: Mapeo de Procesos actual _____	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla N°8: Jefe de Diseño y Fabricación _____	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla N°9: Auxiliar de Dibujo Técnico _____	51
Tabla N°10: Asistente de Ventas y Licitaciones _____	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla N°11: Jefe de Sistemas _____	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla N°12: Vendedor Comercial _____	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Cadena de Valor _____	36
Figura N°2: Organigrama actual de la Empresa Ginsac _____	48
Figura N°3: Organigrama nuevo _____	63
Figura N°4: Procesos Operativos: Gestión de Ventas _____	65
Figura N°5: Procesos Directivos: Gestión _____	68



## **I. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a múltiples desafíos y retos para lograr mayor efectividad, eficiencia y generar una mayor rentabilidad. También se enfrentan a cambios que obedecen a las demandas del cliente. Sumado a esto, está el reto de mantener una lógica congruente entre las dimensiones de la organización, como son: la estrategia, la cultura y los procesos. (Israel, 2009)

En este sentido, es necesario que las empresas trabajen constantemente en el rediseño organizacional de las mismas, el cual es entendido como un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado en una organización, visualizando la institución de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones. El rediseño también propone por que haya una mejora continua, efectividad para funcionar y responder al cambio.

A nivel exploratorio, un experto en el sector, el Ingeniero Palacios Concha, comentó que las empresas comercializadoras de maquinaria en el departamento de Lambayeque, presentan una organización deficiente, porque los documentos de gestión y su manual de funciones están desactualizados.

En el caso de la empresa en estudio “Grupo de Inversiones del Norte GINSAC IMPORTA S.A.C”, se dedica a la venta de maquinaria agrícola y maquinaria pesada, propietaria de las marcas XCMG y ZUKAI.

A partir de una entrevista exploratoria realizada a un directivo de la empresa en estudio, se puede afirmar que carece de una estructura organizacional adecuada, asimismo, el personal de trabajo no se encuentra capacitado, y sus funciones no están bien definidas. Por ello, hay una

ineficiencia laboral, lo cual genera duplicidad de funciones de los trabajadores.

De otro lado, la mala organización y el hecho de no contar con un organigrama eficiente, generan un clima laboral inadecuado, como lo ratificó el directivo encuestado. Esta situación debe ser corregida, teniendo en cuenta que un especialista como, Valda (2013) afirmó: “Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor”.

Con todo ello, se puede inferir que la empresa no está organizada de acuerdo con sus necesidades. Por lo tanto, se producen problemas en la comunicación, en la coordinación general y a lo largo de todo el proceso organizativo, así como en el servicio a los clientes.

Por eso, es necesaria una propuesta de rediseño organizacional para proporcionar a la empresa una guía que garantice un óptimo desempeño de las funciones para alcanzar los objetivos y metas de la empresa. De esta manera, la organización pueda responder de manera eficiente en el mercado.

Por lo expuesto líneas arriba, se pudo formular la siguiente pregunta: ¿Cuál es la propuesta de rediseño organizacional adecuada para la empresa GINSAC Import S A C – Lambayeque?

Como Objetivo general se tuvo: Proponer un rediseño del modelo organizacional de la Empresa GINSAC Import SAC – Lambayeque.

Asimismo, los objetivos específicos fueron: Evaluar el diseño actual de la empresa GINSAC – Lambayeque, analizar el entorno actual para la empresa GINSAC– Lambayeque, proponer un nuevo organigrama a la empresa GINSAC – Lambayeque, proponer un nuevo mapeo de procesos a la empresa GINSAC – Lambayeque, proponer los documentos de gestión – MOF para la empresa GINSAC – Lambayeque y determinar la cultura organizacional de la empresa GINSAC – Lambayeque.

Esta investigación se justifica porque según Guadalupe (2010), con la aplicación del rediseño organizacional, la empresa estará en la capacidad de enfrentar las contingencias que se presenten en el futuro, porque en la actualidad el mundo de los negocios vive en un continuo cambio - evolución e innovación -, por ello se hace necesario que su administración vaya de la mano con los cambios en los mercados existentes.

Con todo ello, si la empresa aplica esta propuesta de mejora de rediseño organizacional, tendrá un buen manejo operativo y administrativo, incrementando el rendimiento del personal, contando con un manual organizativo y de procedimientos donde se detalle las actividades; asimismo creando un mecanismo de coordinación que facilite la implementación de estrategias, con el fin de lograr productividad y competitividad. Asimismo, se beneficiarán los trabajadores, por lo que obtendrán un clima laboral adecuado y un mejoramiento en sus funciones.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

En el artículo de “Diseño Organizacional” Labrada (2008), afirmó que el diseño organizacional ha ido evolucionando en los últimos tiempos, transitando del enfoque funcional al enfoque integrado. Asimismo, responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico de procesos y de competencias, teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información.

El modelo propuesto por Labrada (2008) es una solución para centros de investigación tecnológica, que permite obtener diferentes resultados, como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles. Por eso, permite obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí.

Otros resultados son el diseño de los sistemas de gestión, el modelo de la organización, el sistema de control de gestión (con el cuadro de mando integral y el control de riesgos), el manual de funciones, la estructura organizativa, la plantilla de personal, el reglamento interno y el código de ética, en el marco del estricto cumplimiento de las regulaciones legales.

Este modelo de diseño organizacional muestra cuatro fases: preparación y análisis organizacional; proyección estratégica y gestión de las necesidades; diseño de los procesos y sistemas de gestión y control, y por último la estructura organizativa y el reglamento interno.

Por otro lado, muestra también la retroalimentación e impacto de las soluciones en los resultados de la organización para su validación y ajustes de las soluciones en caso necesario a lo largo de cada una de las etapas.

La primera fase que analiza este modelo de Labrada (2008) está dirigida a la preparación y el análisis organizacional. Se crean los grupos de trabajo y se concilia la identidad de la organización, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

La segunda fase se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades. De manera general es donde se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales) que indica el rumbo a seguir para el logro de la excelencia en un plano de análisis organización-entorno.

Asimismo, se definen las líneas de investigación, productos, servicios, proveedores, clientes, relaciones internas y externas de la organización y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

La tercera fase permite lograr el diseño de los procesos y los sistemas de gestión y control. Asimismo, deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo; y representados en el mapa de proceso teniendo en cuenta riesgos, competencias, objetivos estratégicos e interrelaciones.

Igualmente, deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización, el cuadro de mando integral y la proyección del sistema de control interno y de control de gestión.

Asimismo, se deben seleccionar las herramientas que van a sustentar la implantación de los procesos.

El control deberá ser considerado como parte de cada uno de los procesos para complementar el proyecto estratégico con la gestión del riesgo, las competencias y para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

Por otro lado, se ha encontrado la investigación realizada por Medina (2013) que justamente habla del diseño organizacional en una empresa similar a la organización de la presente tesis.

El autor antes mencionado afirmó que una organización es un ente que se crea para lograr u alcanzar una meta, y para poder cumplir a cabalidad con este propósito, las personas que están inmersas en dicha organización deben conocer de manera clara lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, con la finalidad de tener todos un objetivo en común. Por todo ello, optó por tres modelos de diseño organizacional.

Uno de los modelos fue el de Labrada (2008), modelo explicado anteriormente, otro modelo fue el de Henry Mintzber, un modelo que indica que toda organización consta de 5 partes, las mismas que pueden variar en cuanto al tamaño e importancia según el entorno organizacional, la tecnología y otros factores, también distingue diversas modalidades de

interacción entre las personas que conforman la organización a los cuales conceptualiza como los elementos básicos de la estructura, las 5 partes son:

Ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos del trabajo, estandarización de productos y estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores.

Este modelo organizacional que presenta Mintzberg H., ha sido diseñado con la finalidad que pueda ser utilizado en diversos procesos organizacionales, por ello, este autor propone cinco opciones de combinación de elementos básicos de diseño organizacional: Estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional, adhocracia.

El objetivo de este modelo organizacional es servir como guía, en el diseño de organizaciones que puedan enfrentar exitosamente el desafío de la eficiencia, también sirve de ayuda a la organización como un modelo de diagnóstico.

Y por último optó por el modelo de Richard Daft. Este modelo propone una perspectiva más actualizada, es decir, la combinación entre los conceptos y modelos de la teoría organizacional con los acontecimientos reales. “El diseño organizacional se utiliza para implementar las metas y estrategias, además de que determina el éxito organizacional”. (Daft, 2011)

A través de este modelo, pretende alcanzar dichas metas, y lograr eficiencia en todos los aspectos de la organización.

Uno de los aspectos que toma en consideración para lograr los resultados esperados para un diseño organizacional son: el entorno externo (oportunidades y amenazas, cambios, incertidumbres y disponibilidad de recursos) y situación interna de la organización (fortalezas y debilidades).

Realizar un estudio minucioso sobre estos dos factores, permitirá a los directivos decidir sobre metas y estrategias específicas.

Otra iniciativa que propone el modelo de Daft, es desarrollar los siguientes aspectos: forma estructural, sistema de formación y control que abarca (sistema de información gerencial, de información ejecutiva, de apoyo a las decisiones, modelo de control de retroalimentación, sistema de control administrativo), política de recursos humanos, incentivos (cambio estructural, sucesión gerencial, asignación de recursos), cultura organizacional.

Para el autor Gonzales (2013) “En la investigación de Diseño Organizacional para la empresa automotriz Pérez”, propone elaborar y desarrollar el diseño organizacional tomando el modelo del autor Richard Daft de su libro “Teoría y Diseño Organizacional”, consideró este modelo para modificar las necesidades y carencias presentadas de dicha empresa.

De acuerdo al análisis que realizó a la empresa, Gonzales (2013), tomó una decisión de aplicar una proyección estratégica que define; la misión, visión, valores, objetivos institucionales, estilo de liderazgo que ayudó a definir la actividad comercial.

En la investigación realizada por Gonzales (2013), diseñó una estructura organizacional, como la creación de un organigrama funcional, políticas, sistemas de información, manuales organizacionales y demás componentes que permitirán un cambio en la gestión administrativa de dicha empresa y de esta manera contribuir a que los empleados se sientan identificados con ella.

Otra investigación fue del autor Benites (2014), quien cita a los autores Álvaro Caisapanta y Christian Cevallos, quienes realizaron el diseño de un plan estratégico y el análisis de una empresa dedicada a la venta de lubricante en la ciudad de Quito, denotando que el problema principal es que no existe

una gestión por operación y comerciales, lo cual reduce el nivel de ventas en la empresa.

Por lo cual se rediseño un plan estratégico y el organizacional respectivo, donde se definieron los valores y principios que sustentan la ejecución del plan, desarrollando la matriz FODA, ejecutando el análisis de aprovechabilidad y vulnerabilidad, basándose en autores como KOONTZ Harold y Humberto Serna.

Asimismo, Benítez (2014), cito a los autores Gamboa y Guerra (2012), quienes propusieron el diseño de un plan estratégico de una empresa dedicada al mismo rubro, basándose en la metodología del mapa estratégico y el cuadro de mando integral denotando que el problema central es que la empresa no posee metas definidas ni a corto ni a largo plazo, debido a factores como la industria a la que pertenece el taller mecánico, por lo cual no le permite desarrollarse en nuevos mercados.

Por lo cual, realizó el cuadro de mando integral o Balanced Score Card donde los autores definieron “una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, canalizando las energías, habilidades y conocimientos de los trabajadores en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo”. Los autores del proyecto afirmaron que la empresa no ha aprovechado las habilidades que tienen los empleados para mejorar la gestión operativa, por lo cual con la elaboración de un cuadro de mando integral le permitió llevar el control y las acciones que se debe tomar para cumplir la visión de la empresa.

En base a lo analizado en las investigaciones anteriormente mencionadas, se ha visto conveniente plantear para el proyecto dos modelos de diseño organizacional, los cuales son: el modelo de Labrada (2008) y los modelos que adaptó Medina (2013), ya que se ha verificado que serán aplicables para solucionar el problema que presenta la empresa GINSAC

IMPORT S.A.C. Estos modelos organizacionales permitirán conocer los niveles jerárquicos y una forma de comunicación del personal para mejorar el funcionamiento y el desempeño laboral de la empresa. Por lo tanto, estos modelos representan un plan de acción para el cumplimiento de dichos objetivos que se plantearán a medida que se ejecute dicha investigación.

## 2.2. Bases teóricas científicas

El fin principal de este capítulo, es situar el problema a tratar dentro de un conjunto de conocimientos administrativos y ofrecer una conceptualización adecuada de los términos que se utilizarán en la investigación, que permita orientar la búsqueda de soluciones.

Daft (2007), señala que las organizaciones están formadas por personas y por las relaciones que tienen unas con otras. Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que le ayuden a alcanzar metas.

Una empresa debe buscar nuevos diseños estructurales de acuerdo a sus necesidades con el fin de realizar con eficiencia las tareas organizacionales, facilitar el trabajo y buscar que todo esté relacionado con los principios de la entidad. Este proceso debe seguirse para mejorar la comunicación, la distribución del trabajo, la dirección y el control. De esta manera, se contribuirá con la coordinación y se espera que los objetivos se vean reflejados en el desempeño personal y en la eficiencia de la empresa.

Se puede decir que en la organización tanto como actividad y como entidad es un medio de apoyo con el que cuentan los empresarios y personas que se encuentran delegadas a establecer relaciones, funciones, recursos humanos y materiales de tal forma que surja la coordinación junto al equipo de trabajo que conforman la empresa, a sus vez dándole una orientación para diseñar de la manera idónea una estructura organizativa donde se refleje un

esquema del funcionamiento de la misma, así todos estén direccionado a un mismo objetivo y lograr sus metas.

Por ello, Chiavenato (2007) afirmó, “Las organizaciones son sistemas de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre personas es esencial para la existencia de la organización”.

Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse, que estén dispuestas a contribuir en una acción conjunta, A fin de alcanzar un objetivo común.

Asimismo, Gómez (1994), afirmó que la organización consiste en efectuar una serie de actividades coordinadas, de tal forma, que el conjunto de las mismas, actúen como una sola, para lograr un propósito común, el cual es previamente establecido en la planeación, la cual se menciona a continuación:

- Es de carácter continuo, debido a que la empresa y todos sus componentes están sujetos a cambios constantes.
- Permite alcanzar los objetivos de una manera ordenada y sistemática para la eficiente utilización de todos los recursos.
- Suministra métodos para poder desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo esfuerzo.
- Permite evitar la ineficiencia en cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, ayuda a incrementar la productividad y reducir costos.
- Permite reducir o eliminar la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Respecto a la división de trabajo para Terry (1994), es dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas.

Esta especialización del trabajo permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de habilidad. Asimismo, permite que el trabajo humano se vuelva intercambiable, lo que contribuye mucho a la eficiencia organizacional.

Gómez (1994), sostiene que la división de trabajo presupone un sistema de intercambios ágiles y bien estructurados, el cual se basa en la amplia utilización de los instrumentos administrativos.

Cuando una empresa inicia actividades, su estructura de organización es sencilla; A medida que crece, las funciones se pueden separar y se crea nuevos departamentos en la que existen varias características como la diferencia de capacidades, el aprendizaje y el ahorro de tiempo. Llevar una división del trabajo en exceso también puede resultar perjudicial.

Chiavenato (2004), afirmó que la toma de decisiones es el núcleo de la responsabilidad administrativa. El administrador debe decidir constantemente qué hacer, quién debe hacerlo, cuando y donde hacerlo; sea al establecer objetivos, asignar recursos o resolver problemas que surgen sobre la marcha, el administrador debe sopesar los efectos de la decisión de hoy en las oportunidades del mañana. Decidir es optar o seleccionar entre varias alternativas de curso de acción, aquel que parezca más adecuado.

Chiavenato (2005), definió que la comunicación se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de dirección, ya que determina el intercambio de pensamientos e información para proporcionar comprensión y confianza mutuas además de buenas relaciones humanas.

La comunicación implica intercambio de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas. Asimismo, es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla, la comunicación se puede dar de 4 forma:

- Descendente: fluye de arriba hacia abajo, intercambio de información de nivel superior a nivel inferior.
- Ascendente: influye de abajo hacia arriba, de subordinados a superiores.
- Flujo Horizontal de Información: entre personas de igual o similar nivel organizacional.
- Flujo Diagonal: entre personas de diferentes niveles sin relación directas entre sí.

Con respecto al tema de estructura organizacional, Chiavenato (2004), afirmó que es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

Asimismo, Chiavenato (2004), menciona que la estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Con todo ello, para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación).

Asimismo, Daft (2011), indica que existen tres componentes claves en la definición de la estructura organizacional:

- Designa relaciones formales de subordinados, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.

- Identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
- Incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación, y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos.

La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema. Gilli (2007), afirmó que existen cuatro tipos de estructuras organizacionales:

- Estructura formal: es la que aparece en el organigrama y manual de funciones.
- Estructura presunta: es la que los miembros de la organización perciben como real.
- Estructura existente: es la que efectivamente se encuentra luego del análisis sistémico.
- Estructura requerida: es la que los individuos necesitan.

Para lograr la coordinación efectiva es necesario manejar de manera correcta las funciones de una organización y emplear de manera adecuada las divisiones de tareas, eso es lo que se va a lograr con una correcta estructura organizacional para así tener un grado de eficiencia y eficacia dentro de la organización, como, también poder enfrentarse y responder de manera inmediata a las nuevas amenazas de la competencia.

Para Daft (2007), la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta.

La cultura proporciona a sus miembros un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores a ellos.

Daft (2011), indicó que las culturas organizacionales tienen dos funciones de importancia crucial: integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse unos con otros y ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo.

Por lo tanto, Chiavenato (2003), presentó la cultura organizacional como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”

Es necesario saber que para crear una cultura organizacional adecuada, es necesario conocer todos los factores que esta enfrenta y adaptarse a los cambios externos.

Una cultura organizacional sólida no solo se da, sino que la cultiva la gerencia, la refuerzan los empleados y se transmite a los recién llegados.

Según Chiavenato (2009), define el diseño organizacional, “como el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias”.

Por otro lado, Jones (2008), indica que el diseño organizacional “es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización puedan dirigir, controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas”.

Con todo ello, se puede decir que es el proceso de establecer o adaptar periódicamente la estructura de una empresa, que esté acorde a las actividades, funciones y responsabilidades que amerita por tal razón ayude a

tener un control y toma de decisiones oportunas desde la alta y bajos niveles jerárquicos, de tal manera que le permita mejorar el desempeño y alcanzar las metas, propuesta por la empresa.

Según Franklin (2004), indica que el término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.
- **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Realizar un análisis FODA es impredecible ya que ayudará a evaluar la situación actual en el mercado, valiéndose de él como un instrumento para proponer posibles nuevas líneas estratégicas.

De acuerdo a Fred (2007), indica que la matriz de evaluación del factor interno (EFI), es una herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes dentro de una organización, al mismo tiempo ayuda a identificar y evaluar la relación entre dichas áreas.

La evaluación interna ayudará a identificar y evaluar las debilidades y fortalezas, este instrumento ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Con respecto a la matriz de análisis del factor externo (EFE) Fred R. (2007), indica que es uno de los métodos que permiten resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Este análisis de factor externo permite analizar los aspectos que tienen relación indirecta con la empresa, pero que de una u otra forma afectan o benefician a la empresa.

Según Franklin (2004), el organigrama son las representaciones gráficas, que muestran los diferentes niveles de autoridades que existen en la misma; los cuales van de mayor a menor jerarquía.

Un organigrama ayuda a dirigir, ya que representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas en la organización, esto permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

El manual de organización y funciones, es un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización; asimismo, este proporciona información a los servidores, directivos y

funcionarios sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización. Su objetivo es:

- Facilita el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y/o la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.
- Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.
- Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

El mapeo de procesos, es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, con la finalidad de obtener resultados. Para ello se debe realizar los siguientes pasos:

- Qué actividades y en que secuencia se debe realizar, para proveer o prestar los productos y servicios acordados (misión).
- Quién o quienes los debe realizar.
- Como hay que realizarlos.
- Y cómo medir la eficiencia y eficacia de cada proceso.

La finalidad de un mapeo de procesos, es suministrar o prestar los productos y servicios que han encomendado de manera eficaz y eficiente y con la “calidad” comprometida.

Cuando se tiene identificados se debe representar gráficamente los procesos y la secuencia e interacción entre los mismos, en el mapa de procesos.

El mapeo de procesos servirá para conocer la situación actual del negocio y así detectar clara y visualmente las oportunidades de mejora.

### 2.3. Definición de términos básicos

- Organigrama: Ayuda a dirigir, ya que representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas en la organización, lo cual permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.
- Manual de Organización y Funciones: Es un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización; asimismo, proporciona información a los servidores, directivos y funcionarios sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización.
- Mapeo de Procesos: Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, con la finalidad de obtener resultados.

## III. MATERIALES Y MÉTODOS

### 3.1. Tipo y diseño de investigación

En la presente investigación se consideró como cualitativa y cuantitativa, lo que ayudó a describir e interpretar los resultados logrados durante el proceso de la investigación.

Hernández (2010), considera que: el enfoque cuantitativo. Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica

y en el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Enfoque cualitativo, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

En el presente estudio se fundamentó un diseño descriptivo, lo cual describen los datos y este debe tener un impacto en el comportamiento de los actores involucrados. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades y procesos.

### 3.2. Área y línea de investigación

Gestión - Operaciones

### 3.3. Población, muestra y muestreo

#### 3.3.1. Población

Esta investigación estuvo dirigida a todos los trabajadores de GINSAC, quienes representan un gran aporte para este tema de investigación, estos trabajadores contienen toda la información necesaria para llevar a cabo un proyecto de Diseño Organizacional.

En el siguiente cuadro, se ve distribuida la población que fue considerada en este proyecto:

TABLA N°1  
Distribución de la población

Población	N°
Gerente General	1
Contadora	1
Asistente Contable	1
Ejecutivo de venta de repuesto	1
Ejecutivos de Venta	5
Mecánicos	13
Jefe de Sistemas	1
Jefe Administrativo	1
Jefe de RRHH	1
Are de limpieza	1
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

Fuente: Datos obtenidos por la empresa GINSAC, 2014

### 3.3.2. Muestra

El total de la muestra que se consideró en este estudio está compuesto por todo el personal de la empresa GINSAC, de los cuales son 26 trabajadores.

### 3.4. Operacionalización de Variables

TABLA N°2  
Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador
Rediseño Organizacional	Diseño Organizacional Actual	Organigrama Mapeo de Procesos Documentos de Gestión actual
	Análisis Estratégico	Macro: SEPTE (ocurrencias – Tendencias) Micro: Cadena de Valor, 5 Fuerzas de Porter, FODA, EFE, EFI, FODA Cruzado
	Organización	Organigrama
	Documentos de Gestión	Manual de procedimientos MOF
	Cultura Organizacional	Valores Creencias Costumbres

### 3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se utilizó como fuente primaria las encuestas a profundidad a los directivos y a los trabajadores de la empresa GINSAC Import S.A.C.- Lambayeque.

Mediante las entrevistas a directivos y trabajadores, se obtuvo los procesos y funcionamientos de tareas. Por otro lado, con las entrevistas a expertos se analizó el macro entorno y el micro entorno de la empresa.

Asimismo, con las encuestas a los trabajadores se determinó la cultura organizacional.

Igualmente, como fuente secundaria se utilizó la recolección de datos de las diferentes investigaciones, libros, revistas, artículos de bibliotecas y páginas de internet.

### 3.6. Técnicas de procesamiento de datos

El presente estudio se realizó a través del uso de herramientas cualitativas y cuantitativas, en este trabajo de investigación se usó como instrumento de recolección encuestas a profundidad a todos los trabajadores y directivos; datos de los diferentes libros, tesis, revistas, base de datos y de páginas informativas en internet.

Dicha información permitió crear los mapeos de procesos, manual de procedimientos y reglamentos de trabajos para la empresa GINSAC Import S.A.C - Lambayeque; permitiendo que la empresa brinde un mejor servicio facilitando los procesos para la obtención de los servicios que esta brinda.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Análisis del Macroentorno

TABLA N°3

Matriz SEPTE - OCURRENCIAS

FACTOR	ECONOMICO	SOCIOCULTURAL	DEMOGRAFICO	TECNOLOGICO	AMBIENTAL
OCURRENCIAS	<p>Evolución del PBI Se vio un crecimiento del PBI de 4.9% en el año 2014 con respecto a su similar del 2012</p> <p>Variación del PBI El PBI creció en 4,8% durante el primer trimestre del 2014 Desaceleración de la economía en el segundo trimestre</p>	<p>Tasa de crecimiento poblacional. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2010), el crecimiento poblacional será mayor al 1% promedio anual hasta el año 2020</p> <p>Incidencia de la pobreza. El crecimiento económico reduce la pobreza a través de las siguientes acciones: (a) aumento del empleo y (b) mayores ingresos fiscales, lo cual incrementa el presupuesto destinado a programas sociales e inversión en infraestructura en 63,2% respecto al año 2014</p>	<p>Evolución de la población total del Perú: El país cuenta actualmente con una población de 30 814 175 habitantes</p> <p>Ubicación Chiclayo es el eje principal, tiene una ubicación estratégica ideal, ya que este es el centro para Cajamarca, Piura, Tumbes, Amazonas, San Martín y otros lugares.</p>	<p>Tecnología adecuada para el abastecimiento, transferencia, medición y control sobre las maquinarias.</p> <p>Ingreso de nuevas tecnologías Entrada de nuevos diseños de tecnología extranjera, adoptado principalmente en repuestos para las maquinarias</p>	<p>El clima es un recurso natural que afecta a la producción agraria. Su influencia en un cultivo determinado, no depende sólo de las características climáticas de la localidad en que esté situado, sino también en gran medida de las condiciones en que se desarrolla la producción.</p> <p>Es decir, tiene tanta importancia el nivel de exposición del cultivo al clima, como el nivel de vulnerabilidad.</p>

TABLA N°4  
Matriz SEPTE - TENDENCIAS

FACTOR	ECONOMICO	SOCIOCULTURAL	DEMOGRAFICO	TECNOLOGICO	AMBIENTAL
<p>T E N D E N C I A S</p>	<p>Proyección De aumento del PBI a 9.2% al 2018</p> <p>Fuente: INEI</p>	<p>Nivel socioeconómico Incremento del poder adquisitivo de las familias y aumento de financiamientos para compra de vehículos.</p> <p>Fuente: BBVA</p>	<p>Expectativa de Crecimiento de la Población total del Perú se prevé un crecimiento de 11% anual (335000 hab.) para el 2018</p>	<p>Tendencia de tecnología de las Maquinarias</p> <p>Desarrollo de Tecnología avanzada en países extranjeros que ingresaran al Perú por medio de sus transnacionales.</p> <p>Evolución de Software y Hardware que permitan una mejor gestión de los procesos.</p>	<p>Esto hace que la variación en el rendimiento agrario, al producir cambios importantes en la oferta de dichos productos, puede provocar también importantes variaciones en los precios de mercado</p> <p>Sobre todo en la medida en que algunos factores de la nueva reforma de la Política Agraria Común (PAC), tales como la adaptación de la producción a la evolución del mercado, van a contribuir a reforzar la competitividad del sector agrario.</p>

## 4.2 Cadena de Valor

Para el análisis del micro – entorno, se presenta el análisis de la cadena de valor.

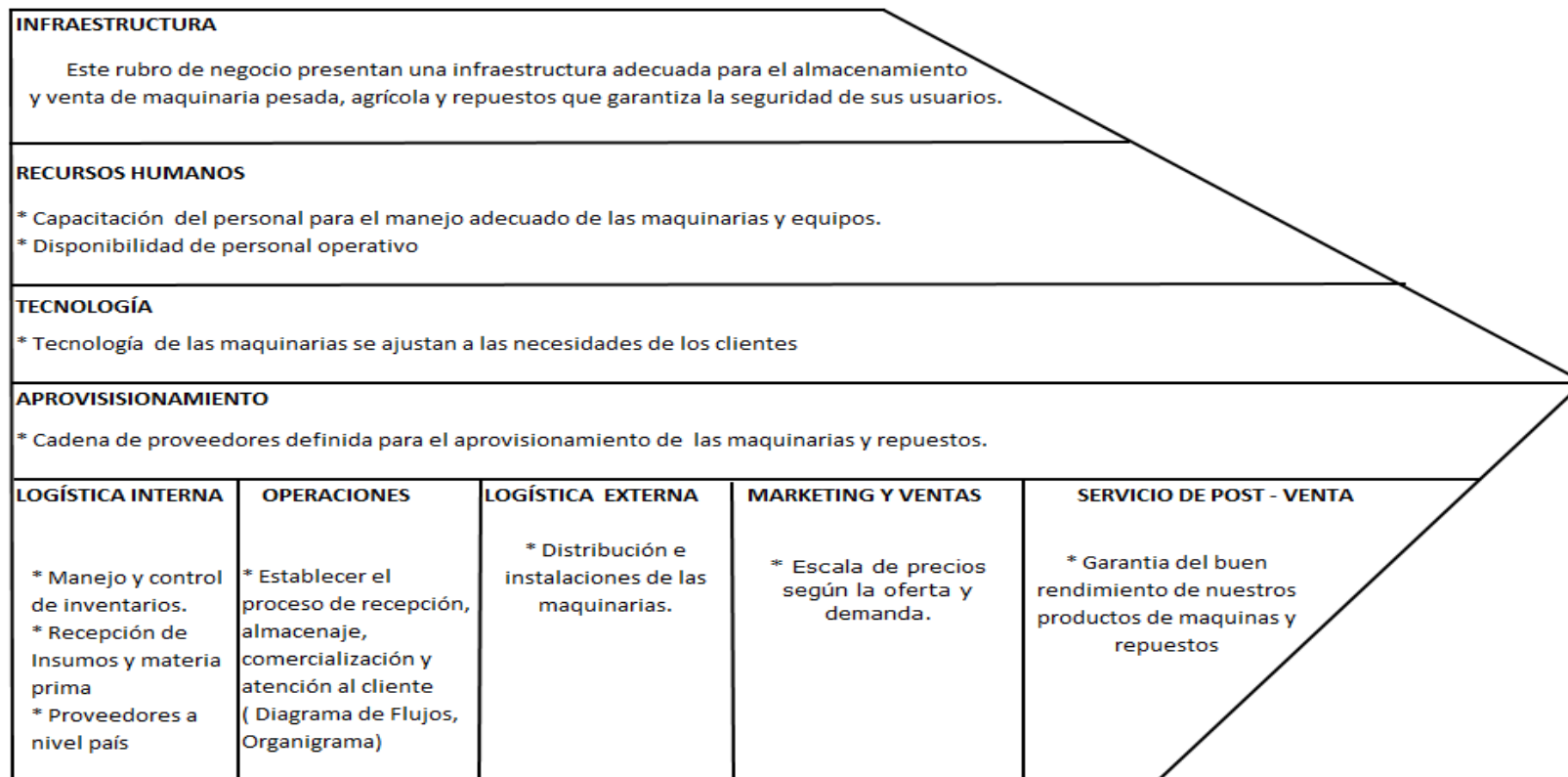


Figura N° 1

Cadena de Valor

A traves del análisis de la cadena de valor se puede analizar gráficamente las ventajas competitivas de la empresa. Una ventaja competitiva se convierte en tal cuando además de hacerlo mejor que la competencia, esto es percibido como un atributo de valor por el cliente. A continuación se va a analizar cada uno de los eslabones de la cadena de valor.

Dentro de la cadena, se puede describir las diferentes actividades primarias tales como la logística interna, es aquí donde se encuentra una de las principales ventajas competitivas de la empresa, en esta actividad se deberá poner especial atención en la recepción de insumos y materia prima de los productos de maquinarias para poder evitar algún percance o accidente que genere: en una menor proporción un gasto a la empresa, ya que podría generar multa o pagos por recepciones. También, hay que presentar atención al control de los inventarios para poder determinar el momento de aprovisionamiento y solicitarlo a los proveedores, y así evitar retrasarnos en los pedidos lo cual podría generar pérdidas considerables.

Otra de las actividades es el proceso de operaciones de la empresa, que comprende procesos para que el personal pueda llevar a cabo la recepción de las maquinarias que se envíen a los proveedores y ver su correcto almacenamiento, así como también los procesos de atención al cliente que esto va abarcar por parte de las indicaciones del personal.

La actividad primaria siguiente es la logística externa lo cual está relacionado con la venta directa al cliente en el establecimiento, para el cual se requiere una previa adquisición de maquinaria y tecnología, para poder generar una correcta distribución de las salidas que la maquinaria; y su correcto uso para generar seguridad al momento de atender a los clientes.

Respecto al marketing y ventas, aquí se basará otra ventaja competitiva de GINSAC IMPORT S.A.C, además del personal de venta capacitado

respecto a las maquinarias, también se realizarán seguimientos y programas de fidelización de clientes.

Todas estas actividades serán reforzadas por el servicio post venta o algún servicio adicional como la reparación de las maquinas, nuevos repuestos, cambios de aceite, etc.; y sobre todo la confianza y seguridad que se brindará con los repuestos de calidad y buen rendimiento de todas las maquinarias para todos los clientes.

Los recursos humanos necesarios son el tipo administrativo y operativo, a estos últimos se les capacitará constantemente en temas relacionados al desempeño de sus actividades, generalidades del sector y proveedores. GINSAC IMPORT S.A.C hará hincapié en la incorporación de representantes de ventas proactivos, marcando la orientación a la satisfacción del cliente, lo cual convertirá, claramente, en una ventaja competitiva. También habrá que procurar la adquisición de tecnología que no genere un impacto negativo y que ayude con sistemas de información que faciliten la gestión de estaciones de servicios.

Por último, en el proceso de aprovisionamiento en la contratación y compra de insumos secundarios se pondrá énfasis exclusivamente en el costo.

#### 4.3 Análisis FODA

En este análisis se puede observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para GINSAC Import S.A.C.

- Fortaleza

F1: Ubicación estratégica.

F2: cuenta con un buen stock de repuestos para los problemas técnicos y garantía de post venta.

F3: Servicio técnico que brindan sobre el manejo de las máquinas.

F4: Dentro de las empresas importadoras de cosechadoras ocupan entre el 50 y 60% del mercado peruano.

F5: Stock de maquinarias para las ventas.

F6: Cuenta con sucursales propias.

F7: Inversión extranjera.

F8: Comunicación con las fabricas extranjeras para ver los problemas de las máquinas.

- Oportunidades

O1: Inversión del sector público en obras públicas y adquisición de maquinaria pesada.

O2: La maquinaria China tiene precios accesibles.

O3: Sistema climatológico, abundancia lluvia favorecen a los agricultores.

O4: El consumo PER CAPITA del arroz en el Perú asciende a 45 kilos anuales en promedio.

O5: Financiamiento de los bancos y de las cajas a los clientes para poder vender al contado.

- Debilidades

D1: La maquinaria que se importa de china es frágil.

D2: Determinar las funciones administrativas.

D3: Falta de seguimiento de cobranzas.

D4: Espacio reducido para las maquinarias.

D5: Demora en la importación de la mercadería aproximadamente 90 días.

D6: No existe un manual de procesos.

- Amenazas

A1: El clima variable afecta a la producción y disminuye los ingresos de los agricultores.

A2: Competencia cercana.

A3: Constante variación de las leyes tributarias.

A4: La importancia del arroz más barato incide en que se reduzca el precio del arroz cultivado en el Perú, perjudicando al agricultor.

A5: Falta de subsidios al agricultor.

A6: Alta delincuencia y corrupción.

#### 4.4 Matriz Evaluación Factores Externos (EFE)

A continuación se presenta la matriz de evaluación de factores exteriores utilizada para dar ponderación a las oportunidades y amenazas más importantes del sector.

TABLA N°5  
Matriz EFE

<b>MATRIZ EFE - Evaluación de Factores Externos</b>			
<b>AMENAZAS</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
A1: El clima variable afecta a la producción y disminuye los ingresos de los agricultores	0.15	1	0.15
A2: Competencia cercana	0.1	2	0.2
A3: Constante variación de las leyes tributarias	0.075	2	0.15
A4: La importancia del arroz más barato incide en que se reduzca el precio del arroz cultivado en el Perú, perjudicando al agricultor	0.22	2	0.44
A5: Falta de subsidios al agricultor	0.075	2	0.15
A6: Alta delincuencia y corrupción	0.01	1	0.01
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O1: Inversión del sector público en obras públicas y adquisición de maquinaria pesada	0.125	4	0.5
O2: La maquinaria China tiene precios accesibles	0.15	4	0.6
O3: Sistema climatológico, abundancia lluvia favorecen a los agricultores	0.11	3	0.33
O4: El consumo PER CAPITA del arroz en el Perú asciende a 45 kilos anuales en promedio	0.07	3	0.21
O5: Financiamiento de los bancos y de las cajas a los clientes para poder vender al contado	0.05	3	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.89</b>

Los valores de las calificaciones son los siguientes			
1 = amenaza mayor	2 = amenaza menor	3 = oportunidad menor	4 = oportunidad mayor

Según el puntaje total obtenido el sector puede responder satisfactoriamente ante las amenazas que se presentan, y puede aprovechar las oportunidades que se muestran en su entorno, lo cual significa que estos aspectos son favorables para el desarrollo del sector.

#### 4.5 Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)

A continuación se presenta la matriz de evaluación de factores internos utilizada para dar ponderación a las fortalezas y debilidades más importantes del sector.

Tabla N° 1  
Matriz EFI

<b>MATRIZ EFI - Evaluación de Factores Internos</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
F1: Ubicación estratégica	0.02	3	0.06
F2: cuenta con un buen stock de repuestos para los problemas técnicos y garantía de post venta	0.07	4	0.28
F3: Servicio técnico que brindan sobre el manejo de las maquinas	0.07	4	0.28
F4: Dentro de las empresas importadoras de cosechadoras ocupan entre el 50 y 60% del mercado peruano	0.33	4	1.32
F5: Stock de maquinarias para las ventas	0.16	3	0.48
F6: Cuenta con sucursales propias.	0.01	3	0.03
F7: Inversión extranjera	0.03	4	0.12
F8: Comunicación con las fabricas extranjeras para ver los problemas de las máquinas.	0.01	3	0.03

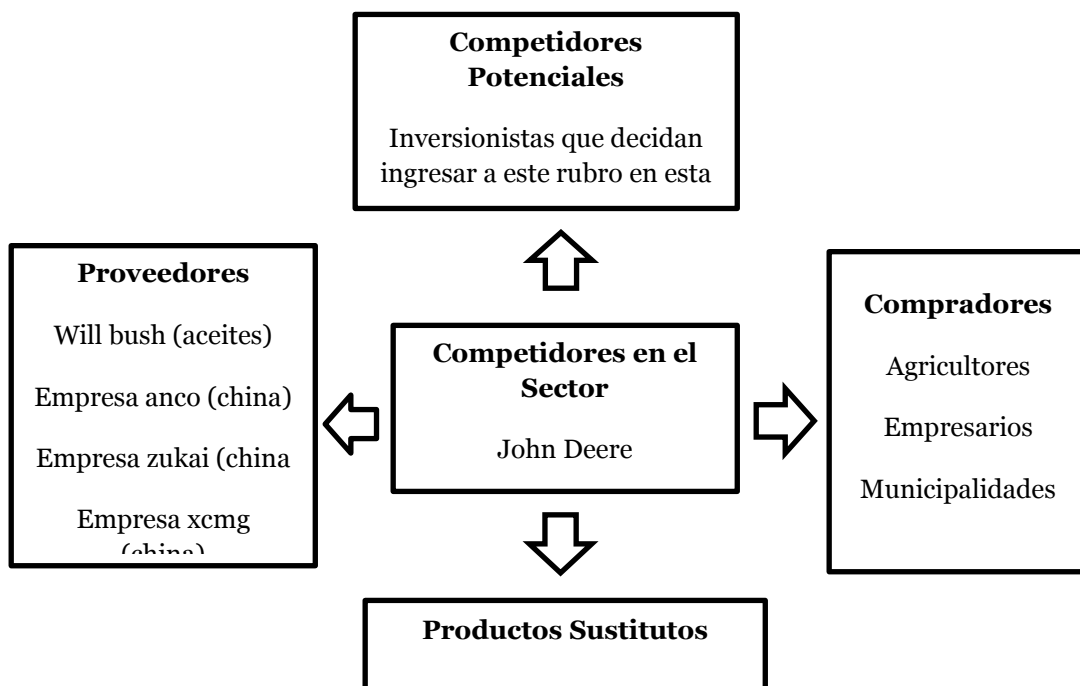
<b>DEBILIDADES</b>			
D1: La maquinaria que se importa de china es frágil	0.04	1	0.04
D2: Determinar las funciones administrativas	0.06	1	0.06
D3: Falta de seguimiento de cobranzas.	0.04	2	0.08
D4: Espacio reducido para las maquinarias	0.05	2	0.1
D5: Demora en la importación de la mercadería aproximadamente 90 días.	0.05	1	0.05
D6: No existe un manual de procesos.	0.07	1	0.07
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3</b>

Los valores de las calificaciones son los siguientes			
1 = debilidad mayor	2 = debilidad menor	3 = fortaleza menor	4 = fortaleza mayor

El total ponderado es de 3, es decir el sector posee posición interna fuerte y tiene más estrategia de competitividad interna por arriba de la media.

#### 4.6 Análisis del Microentorno

Se aplica las principales fuerzas de Porter para evaluar el impacto que tiene cada una de ellas y hacer el análisis respectivo que le permita a la empresa Ginsac Import S.A.C conocer mejor la situación en la que se encuentra vinculada su actividad comercial.



##### 4.6.1 Amenazas de nuevos competidores

Cuando se detecta el ingreso de un nuevo participante en el mercado como principiante o empresarios direccionados a competir con productos similares que ofrece la empresa Ginsac tienen sus ventajas y desventajas. Al referirnos a ventajas la empresa existente puede aprovechar estratégicamente buscando alternativas para mejorar, caso contrario es amenaza, debido al desconocimiento de los nuevos competidores que entran con fuerzas al mercado y a largo de la actividad comercial va a representar inestabilidad y menor reconocimiento en el mercado local.

#### 4.6.2 Rivalidad entre competidores

Actualmente el mercado de la venta de maquinaria agrícola y pesada aumento en los últimos años, esto conlleva a tener mayor impacto de rivalidad entre competidores, pero se busca ser únicos frente al nicho del mercado, por diferencia de precio, calidad, entre otros factores.

Existen empresas direccionados a la misma actividad donde se encuentra ubicada Ginsac Import S.A.C por ser un lugar estratégico, pero sin embargo logra convertirse en ser los únicos frente a la venta de repuestos de las maquinarias, así también como el servicio técnico que brindan, la empresa busca solucionar las necesidades de los clientes y de posibles clientes hacen que cada día se desarrolle y sea reconocido a nivel local.

#### 4.6.3 Amenazas de productos sustitutos

La empresa Ginsac se dedica a la venta de maquinaria agrícola, maquinaria pesada, repuestos y servicio técnico. En la línea de repuestos no existen productos sustitutos ya que los repuestos son irremplazables, debido a la marca de las maquinas son repuestos originales y es por ello que no se encuentra amenazas.

Por otra parte se encuentran amenazas en el servicio técnico que ofrecen, porque muchas veces el cliente prefiere dar mantenimiento a sus máquinas con precios económicos donde no les cueste un valor representativo, sin tomar en consideración la calidad del servicio.

#### 4.6.4 Poder de negociación con los clientes

En la línea de maquinaria y repuestos los clientes de Ginsac no tienen el poder de negociación debido a que muchos conocen que en este segmento el

valor adquisitivo es un poco alto por la originalidad del repuesto y máquinas y sus precios van de acuerdo a la facilidad de pago si es al contado o crédito.

Es una oportunidad de mayor importancia, ya que los servicios que se ofrecen de mantenimiento técnico para las maquinas son de calidad y de garantía que muchos clientes conocen que el precio que se determina va de acuerdo a la situación económica o por la calidad que les ofrece la empresa.

#### 4.6.5 Poder de negociación con los proveedores

Es uno de los factores importantes que la empresa Ginsac mantenga una buena relación con los proveedores porque son un agente de éxito, considerando que en algunos de los casos el poder los tienen ellos por la entrega a tiempo y oportuna de los pedidos. El poder de negocio trae sus ventajas ya que Ginsac maneja un porcentaje de demanda de clientes que adquieren las máquinas, esto le lleva a realizar pedidos grandes que al llegar a un acuerdo con los proveedores se facilite como cliente la aplicación de políticas de venta en varios beneficios, que le han permitido seguir en el mercado local e incrementar sucursales por las buenas relaciones comerciales con los proveedores.

### 4.7 Resultados

#### 4.7.1 Organigrama actual

Al carecer la empresa de un organigrama, la cual se muestra gráficamente los diferentes niveles de autoridad, las líneas de autoridad y responsabilidad, tiene como consecuencia que los empleados no se ubiquen jerárquicamente, lo cual da como resultado la duplicidad de funciones y mando.

Como se percibe en dicho organigrama la empresa no cuenta con una descripción técnica de puestos, por lo que existe desorden en la asignación de tareas de los puestos de trabajo que realizan diariamente, el desempeño de funciones son claves ya que le permitirá a la empresa continuar con su crecimiento.

La empresa actualmente no cuenta con un Mapeo de Procesos lo cual dificulta al personal que tengan bien definido sus puestos de trabajo y esto no permitirá que avance con su continuo rendimiento de la organización.

Además, en el Manual de Funciones se encuentra una inadecuada estructuración de responsabilidades, dando como resultado la ineficiencia de logros en las tareas del personal y afectando así el desarrollo de la empresa.

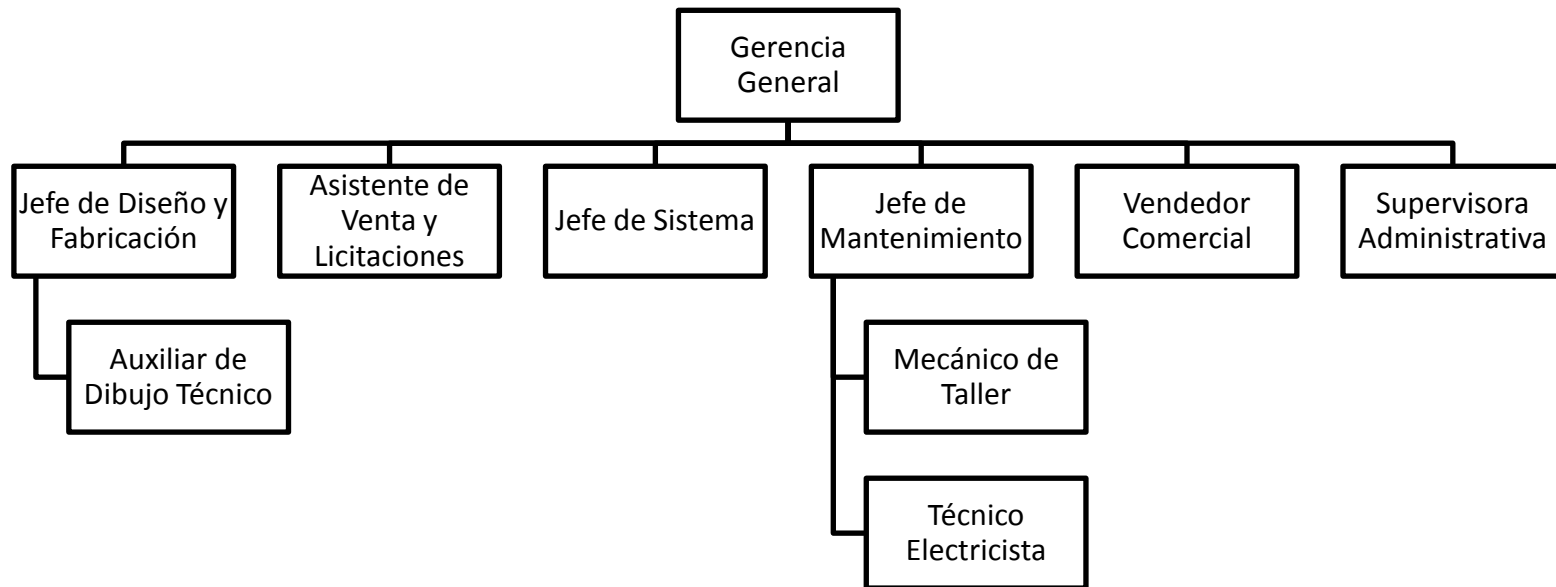


Figura N° 2

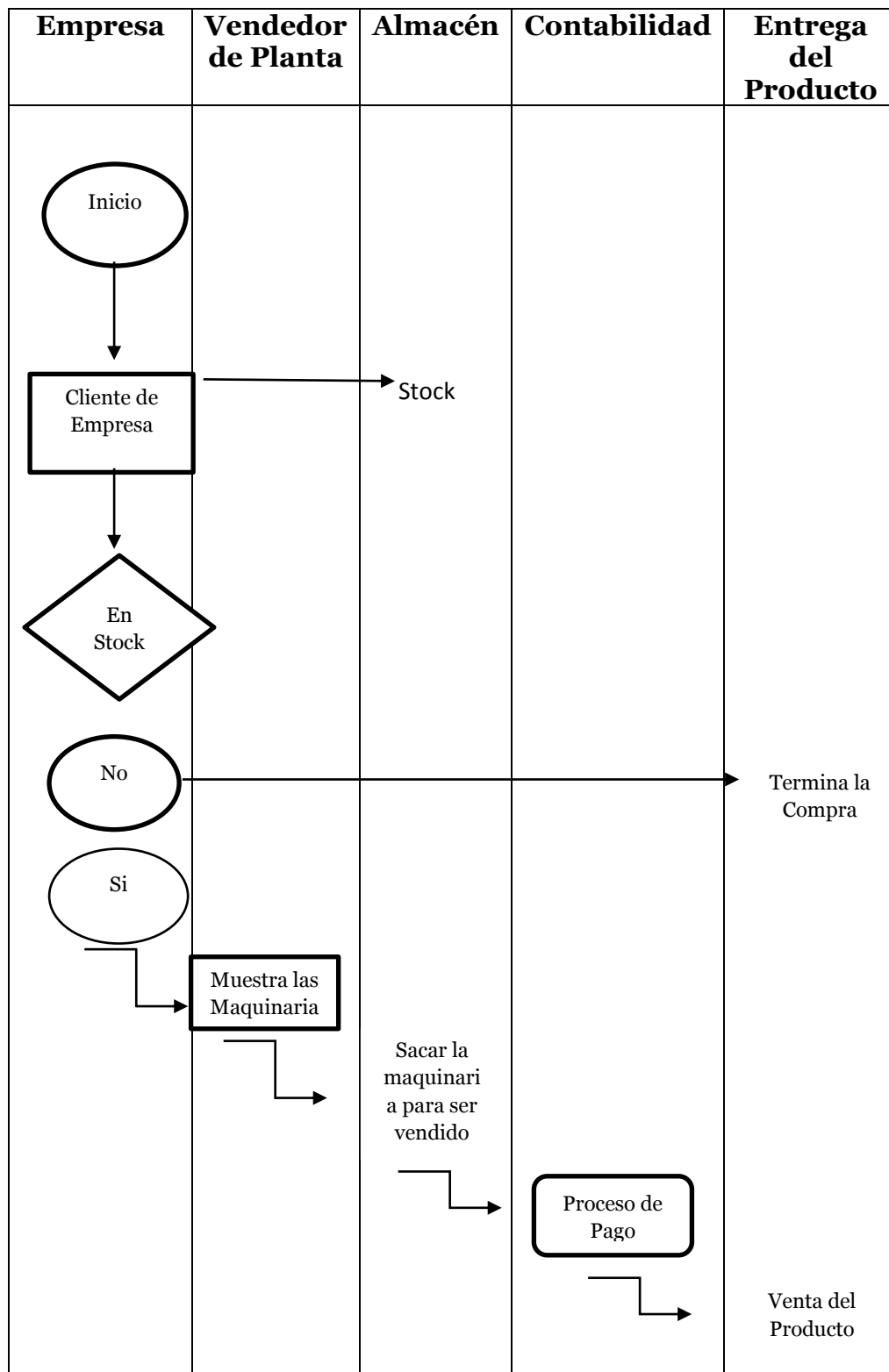
Organigramma actual de la Empresa Ginsac

Fuente: Organigramma Actual de la empresa GINSAC

## 4.7.2 Mapeo de Procesos actual

TABLA N°7

## Mapeo de Procesos Actual



## 4.7.3 Manual de Organizaciones y Funciones (MOF)

- Jefe de Diseño y Fabricación

TABLA N°8

Jefe de Diseño y Fabricación

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Jefe de Diseño y Fabricación	
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Operativo	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente General	
<b>JORNADA DE TRABAJO:</b> Lun - Sab: 8:00 am - 1:00 pm. y 3:00-6:00 pm.	
<b>II. PROPÓSITO GENERAL.</b>	
Administrar y coordinar los recursos humanos y equipo asignados al área de diseño y fabricación así como todas las actividades del mismo ; todas ellas apegadas a los lineamientos y metas fijadas por la empresa y a los requerimientos de tiempo y calidad estipuladas por el solicitante para la realización de proyectos internos y externos en su fase de manufactura mecánica.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.</b>	
Administrar los recursos humanos y equipo con que cuenta el área a cargo para el desempeño de sus actividades.	
Coordinar todas las actividades referentes a la manufactura de proyectos para asegurar su realización en los tiempos solicitados.	
Desarrollar planes de trabajo para el funcionamiento del área.	
Evaluar el desempeño de los técnicos para determinar su nivel de eficiencia en el desempeño de su trabajo	
Realizar el análisis económico de los proyectos mecánicos y su factibilidad de fabricación para la optimización de recursos.	
Supervisar las actividades de los técnicos a cargo para asegurar que se cumpla con los requerimientos de tiempo y calidad en sus trabajos.	
Asignar órdenes de trabajo para su ejecución.	
Diseñar, revisar y aprobar diseños de partes de los proyectos para su posterior manufactura.	
Instruir a los colaboradores del área a cargo para que puedan diseñar o fabricar las partes o componentes de los proyectos mecánicos.	
Gestionar los proveedores y las compras para el área.	
Realizar el levantamiento de planos dentro y fuera de la empresa si fuese necesario.	
Apoyar a las demás áreas de la empresa siempre y cuando esto no implique la desatención del área a cargo.	
<b>IV. RELACIONES</b>	
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Colaboradores del área a cargo
<b>Trabaja con:</b>	Área de repuesto, Área de mantenimiento

- Auxiliar de Dibujo Técnico

TABLA N°9

Auxiliar de Dibujo Técnico

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Auxiliar de Dibujo Técnico	
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Operativo	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Jefe de Diseño y Fabricación	
<b>JORNADA DE TRABAJO:</b> Lun - Sab: 8:00 am - 1:00 pm. y 3:00-6:00 pm.	
<b>II. PROPÓSITO GENERAL</b>	
Colaborar con el área de diseño y fabricación en lo que respecta al levantamiento de planos y diseño de prototipos mecánicos; todo ello apegado a los lineamientos y metas fijadas por la empresa y a los requerimientos de tiempo y calidad estipuladas por el solicitante para la realización de proyectos internos y externos en su fase de diseño.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Diseño de componentes mecánicos.	
Levantamiento de planos mecánicos dentro o fuera de la organización.	
Redacción de informes de avances y culminación de proyectos asignados.	
Limpiar y ordenar el área de trabajo.	
Apoyar a las demás áreas de la empresa siempre y cuando esto no implique la desatención del área a su cargo.	
<b>IV. RELACIONES</b>	
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Diseño y Fabricación
<b>Supervisa a:</b>	-
<b>Trabaja con:</b>	Área de repuesto, Área de mantenimiento

- Asistente de Ventas y Licitaciones

TABLA N°10

Asistente de Ventas y Licitaciones

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Asistente de Ventas y Licitaciones	
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Operativo	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente General	
<b>JORNADA DE TRABAJO:</b> Lun - Vie: 8:00 am - 1:00 pm. y 3:00-6:00 pm. Sab: Vie: 8:00 am - 1:00 pm	
<b>II. PROPÓSITO GENERAL</b>	
Apoyo al área de Venta de Maquinaria Pesada en lo concerniente a tramites y coordinaciones requeridas para el correcto funcionamiento del área en mención; todo ello apegado a los lineamientos y metas fijadas por la empresa.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Realizar trámites para la elaboración de las bases de la licitación. (PRC-01 – anexo 01)	
Realizar la estructuración de la propuesta técnica. (PRC-02-anexo 02)	
Realizar el seguimiento de la buena pro en las ventas al estado.	
Gestionar la documentación necesaria en caso de ganar la buena pro (PRC-03 – anexo 03)	
Gestionar la entrega de la maquinaria (PRC-04 –anexo 04)	
Realizar el trámite de las placas de rodaje (PRC-05 – anexo 05)	
Realizar la gestión de las capacitaciones para el uso de la maquinaria adquirida por el cliente (PRC-06 – anexo 06)	
Coordinar los mantenimientos preventivos de la maquinaria vendida (PRC-07 – anexo 07)	
Apoyar a las demás áreas de la empresa siempre y cuando esto no implique la desatención del área a su cargo.	
<b>IV. RELACIONES</b>	
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	-
<b>Trabaja con:</b>	Área de mantenimiento, Sistemas, Contabilidad y Gerencia

- Jefe de Sistemas

TABLA N°11  
Jefe de Sistemas

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Jefe de Sistemas	
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Operativo	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente General	
<b>JORNADA DE TRABAJO:</b> Lun – Vie: 8:00 am – 1:00 pm. Y 3:00-6:00 pm. Sab: 8:00 am – 1:00 pm	
<b>II. PROPÓSITO GENERAL</b>	
Dar soporte técnico en software y hardware a todas la áreas de la empresa, así como también apoyar al área de ventas en la traducción de manuales y servicio Post – Venta; todo ello apegado a los lineamientos y metas fijadas por la empresa.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Realizar el mantenimiento del hardware (pc, impresoras, routers, cámaras, redes) existente en todas las áreas de la empresa según programa de mantenimiento.	
Realizar mantenimiento o actualizaciones a la página web institucional	
Realizar instalación y mantenimiento a las selectoras por color de la línea molinera.	
Realizar copias de seguridad de la base de datos del sistema Pecano.	
Realizar copias de seguridad de la base de datos del sistema web.	
Realizar mantenimiento o actualizaciones en el sistema web	
Elaborar la publicidad para el área de ventas según requerimiento.	
Realizar las publicidad en internet y redes sociales	
Realizar inspección de los equipos en las demás sucursales.	
Gestionar y realizar la traducción de manuales de operación, mantenimiento y partes de la maquinaria. (PRC-00 – anexo 00)	
Realizar la configuración de correos.	
Según se requiera realizar cotizaciones para la venta de maquinaria.	
Realizar configuración de equipos de internet, routers.	
Realizar capacitaciones en la operación y mantenimiento preventivo de máquinas selectoras de color.	
Apoyar a las demás áreas de la empresa siempre y cuando esto no implique la desatención del área a su cargo.	
<b>IV. RELACIONES</b>	
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	-
<b>Trabaja con:</b>	Todas las áreas de la empresa.

- Jefe de Mantenimiento

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Jefe de Mantenimiento	
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Operativo	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente General	
<b>JORNADA DE TRABAJO:</b> Lun - Sab: 8:00 am - 1:00 pm. y 3:00-6:00 pm.	
<b>II. PROPÓSITO GENERAL</b>	
Planificar las actividades del área bajo su responsabilidad, controlando, coordinando y supervisando el mantenimiento y reparación de la maquinaria comercializada por la empresa así como también los vehículos de uso interno a fin de garantizar su buen funcionamiento; todo ello apegado a los lineamientos y metas fijadas por la empresa.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Planificar y coordinar el trabajo diario a realizarse en el taller.	
Controla el mantenimiento y las reparaciones realizadas a la maquinaria.	
Efectuar inspecciones a las máquinas que presentan fallas y recomendar las reparaciones pertinentes.	
Selecciona materiales y repuestos que van a ser utilizado en el trabajo.	
Coordinar y ejecutar programas de mantenimiento preventivo de la maquinaria en garantía. (PROC-00)	
Llenar y firmar requerimientos de repuestos para la reparación de maquinaria en garantía. (FORMATO 01)	
Realizar inventariados trimestrales del almacén de herramientas e insumos (PROC-00)	
Apoyar al área de sistemas en la traducción de los manuales de las máquinas.	
Apoyar a las demás áreas de la empresa siempre y cuando esto no implique la desatención del área a su cargo.	
<b>IV. RELACIONES</b>	
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Mecánicos a cargo.
<b>Trabaja con:</b>	Todas las áreas de la empresa.

- Mecánico de Taller

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Mecánico de Taller	
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Operativo	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Jefe de Mantenimiento	
<b>JORNADA DE TRABAJO:</b> Lun - Sab: 8:00 am - 1:00 pm. y 3:00-6:00 pm.	
<b>II. PROPÓSITO GENERAL</b>	
Planificar las actividades del área bajo su responsabilidad, controlando, coordinando y supervisando el mantenimiento y reparación de la maquinaria comercializada por la empresa así como también los vehículos de uso interno a fin de garantizar su buen funcionamiento; todo ello apegado a los lineamientos y metas fijadas por la empresa.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Planificar y coordinar el trabajo diario a realizarse en el taller.	
Controla el mantenimiento y las reparaciones realizadas a la maquinaria.	
Efectuar inspecciones a las máquinas que presentan fallas y recomendar las reparaciones pertinentes.	
Selecciona materiales y repuestos que van a ser utilizado en el trabajo.	
Coordinar y ejecutar programas de mantenimiento preventivo de la maquinaria en garantía. (PROC-00)	
Llenar y firmar requerimientos de repuestos para la reparación de maquinaria en garantía. (FORMATO 01)	
Realizar inventariados trimestrales del almacén de herramientas e insumos (PROC-00)	
Apoyar al área de sistemas en la traducción de los manuales de las máquinas.	
Apoyar a las demás áreas de la empresa siempre y cuando esto no implique la desatención del área a su cargo.	
<b>IV. RELACIONES</b>	
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Mecánicos a cargo.
<b>Trabaja con:</b>	Todas las áreas de la empresa.

- Técnico Electricista

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Técnico Electricista	
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Operativo	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente General	
<b>ORNADA DE TRABAJO:</b> Lun - Sab: 8:00 am - 1:00 pm. y 3:00-6:00 pm.	
<b>II. PROPÓSITO GENERAL</b>	
Colaborar con el área de diseño y fabricación en lo que respecta a la elaboración de proyectos de electrificación industrial, así como también, instalación y mantenimiento de componentes eléctricos; todo ello apegado a los lineamientos y metas fijadas por la empresa y a los requerimientos de tiempo y calidad estipuladas por el solicitante para la realización de trabajos internos y externos en su fase de montaje e instalación.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Organizar y ejecutar tareas y operaciones típicas de la ocupación.	
Localizar, identificar, examinar y reparar averías de sistemas eléctricos, electroneumáticos, electromecánicos, electrónicos y automatizados internas o externas a la empresa.	
Apoyar a la elaboración de proyectos de instalaciones eléctricas industriales a mediana escala.	
Colaborar en la selección de materiales y equipos eléctricos.	
Realizar reparaciones de motores, generadores y transformadores.	
Elaborar e interpretar planos y diagramas eléctricos	
Cuidar del deterioro a las máquinas, equipos y herramientas a su cargo.	
Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo.	
Apoyar a las demás áreas de la empresa siempre y cuando esto no implique la desatención del área a su cargo.	
<b>IV. RELACIONES</b>	
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	-
<b>Trabaja con:</b>	Área de diseño y fabricación, Área de mantenimiento, Área de ventas

- Vendedor Comercial

TABLA N°12  
Vendedor Comercial

<b>V. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> EJECUTIVO DE VENTAS	
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Operativo	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente General	
<b>ORNADA DE TRABAJO:</b> Lun - Vier: 8:00 Am - 1:00 Pm y 3:00 Pm – 6:00 Pm Sab: 8:00 Am - 1:00 Pm	
<b>VI. PROPÓSITO GENERAL</b>	
Cerrar ventas, Retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros.	
<b>VII. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Administrar su territorio de ventas.	
Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.	
Contribuir activamente a la solución de problemas presentados en la empresa.	
Analizar, implementar y promover estrategias que permitan una mejor cartera de cliente a la organización.	
<b>VIII. RELACIONES</b>	
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	-
<b>Trabaja con:</b>	Área de administración

- Supervisora Administrativa

<b>IX. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> SUPERVISORA DE VENTAS	
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Operativo	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente General	
<b>ORNADA DE TRABAJO:</b> Lun - Vier: 8:00 Am - 1:00 Pm y 3:00 Pm – 6:00 Pm Sab: 8:00 Am - 1:00 Pm	
<b>X. PROPÓSITO GENERAL</b>	
Verificar el cumplimiento de las laborales de trabajo de los vendedores de campo.	
<b>XI. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Verificar en el sistema las acciones de trabajo de los vendedores.	
Coordinar con el área respectiva las publicidades.	
Verificar el cumplimiento de entrega de las maquinarias.	
<b>XII. RELACIONES</b>	
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Vendedores de Campo
<b>Trabaja con:</b>	Área de sistemas

#### 4.7.4 Cultura Organizacional

Después de analizar los datos recolectados, mediante la entrevista a los trabajadores, para conocer las variables de la cultura organizacional, se puede rescatar que existe una carencia de valores, creencias y hábitos.

En una de las preguntas planteadas fue que hábitos existe en la empresa que la favorezcan o los puedan cambiar, entre ellas las más frecuentes es que la mayoría de los trabajadores respondieron que en la empresa se ve mucho la informalidad ya que muchas veces los trabajadores no llegan a la hora de la jornada laboral, también existe las habladurías entre compañeros de trabajo, la falta de adaptación en discrepancias de opiniones.

De los resultados obtenidos también se identificó, respecto a los valores que tienen los trabajadores, la falta de respeto que existe entre ellos, ya que comentaron que no es muy constante recibir un saludo cordial, lo cual esto afecta que los trabajadores no se sientan cómodos en el ambiente laboral.

Mediante esta investigación descriptiva, lo cual tuvo como objetivo principal medir la cultura organizacional, ya que es importante su adaptabilidad, el sentido de identidad y reconocer los valores; GINSAC es una organización que tiene una cultura de tipo burocrática; esta cultura ha ocasionado a la empresa la división entre los trabajadores, surgiendo múltiples relaciones de poderes paralelos creando malestar entre el personal y los clientes.

#### 4.8. Discusión

De acuerdo al estudio realizado de las entrevistas aplicadas tanto al gerente general como al personal administrativo de la empresa GINSAC Import S.A.C, se llegó a la conclusión que la empresa no cuentan con un adecuado organigrama, misión, visión los cuales son requisitos indispensables para el funcionamiento de cualquier negocio, por más pequeños que este fuera; para la dirección y crecimiento implementando estrategias que permitan competir con empresas que ya están posicionadas, y lograr mantenerse en el mercado.

Además no cuenta con una división de trabajo adecuada, por la falta de documentos, como la descripción de puestos, normas, manual de procedimientos, debido a esto se determinó que la distribución de las diferentes tareas para cada puesto de trabajo, no se encuentran asignadas adecuadamente, esto se debe a que la empresa no cuenta con un organigrama que les permita saber cuál es el cargo que deben desempeñar cada uno de los trabajadores, lo cual también ocasiona una organización centralizada, ya que al no tener una jerarquía bien definida, toda la autoridad recae sobre el gerente.

## 4.9. Propuesta

### 4.9.1. Propuesta de Implementación del Diseño

Respecto al análisis de la situación actual de la empresa GINSAC IMPORT S.A.C. – Lambayeque, se llegó a la conclusión de realizar un rediseño organizacional en la empresa, para proponer soluciones a los problemas que enfrenta, lo cual impide tener un desarrollo y crecimiento de la empresa. Se propone este rediseño organizacional para que así GINSAC logre competir en el mercado con otras empresas que estén posicionadas y hacer que esta sea más conocida a nivel regional.

De acuerdo al primer objetivo que es evaluar el diseño actual de la empresa GINSAC – Lambayeque se ha diseñado una mejor propuesta en cuanto a la misión y visión, que será planteada a la organización lo cual ayudará siempre a las proyecciones futuras.

#### Misión

“Contribuir con el desarrollo del agro en el Perú, ofreciendo tecnología de calidad al alcance de los pequeños y medianos agricultores, garantizando eficiencia y rapidez en nuestros servicios; contribuyendo con la satisfacción de nuestros clientes”.

#### Visión

“Ser una empresa competitiva y líder en la venta de maquinaria pesada y agrícola, reconocida por su compromiso con la calidad e innovación tecnológica siendo la opción más confiable para nuestros clientes”.

Otro de los objetivos es proponer un nuevo organigrama para la empresa GINSAC, en la siguiente imagen, se muestra las diferentes áreas que

tendría la empresa GINSAC para que puedan desempeñar bien su trabajo de acuerdo al cargo que ocupen, indicando los niveles jerárquicos de cada puesto de trabajo y así la empresa tenga un mejor desarrollo y desenvolvimiento en sus áreas de trabajo.

## 4.9.1.1. Organigrama propuesto

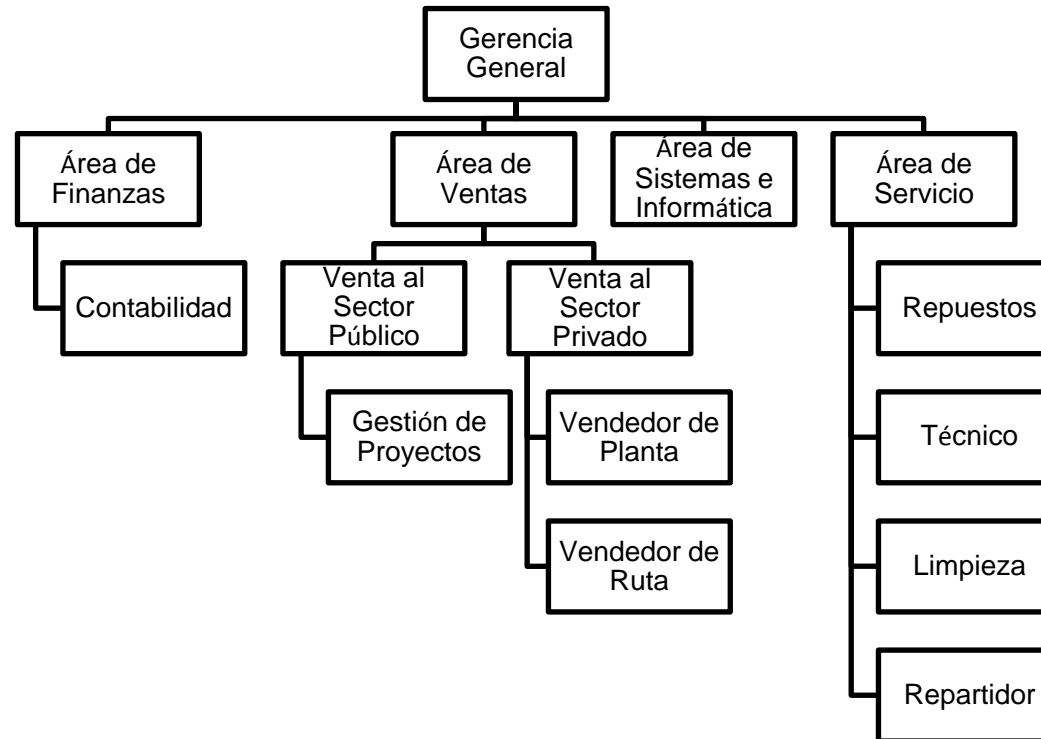


Figura N°3

Organigrama nuevo

De acuerdo al siguiente objetivo que es diseñar un nuevo Mapeo, mediante el flujo de negocio propuesto, se logrará tener una visión más clara de los procesos para que así el personal sepa cuál debe ser su comportamiento dentro de la empresa.

#### 4.9.1.2. Mapeo de Procesos propuesto

Con el nuevo organigrama propuesto se busca enfocar a la empresa en la gestión por procesos. A diferencia del actual sistema que es más estructural, donde el gerente tiene la mayor carga de trabajo, el sistema propuesto busca satisfacer las necesidades técnicas y generar valor en la atención de los clientes internos (diferentes áreas de la empresa) y los externos (proveedores y clientes).

Es decir, en comparación al sistema tradicional, orientado a agrupar tareas según las necesidades técnicas u operativas, no tomando en cuenta la contribución de estas tareas en la creación de valor, el nuevo sistema basado en procesos orienta todas las actividades a la satisfacción del cliente.

Con los datos del análisis de resultados se ha podido determinar las actividades y la secuencia en que se deben realizar. También quienes participan en los diferentes procesos, se ha identificado las funciones y responsabilidades necesarias para elevar el nivel de satisfacción del cliente.

El esquema propuesto es un Proceso del negocio, es decir atiende directamente a la misión del negocio y satisfacer las necesidades concretas del cliente final.

Se ha dividido los procesos del negocio en dos cuadros:

Procesos Directivos o Estratégicos, donde se verán las áreas que planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos de la empresa.

Procesos Operativos, que son los que están relacionados con la satisfacción del cliente.

También existen procesos de apoyo como la compra de Artículos de Oficina, pago de servicios, pago de remuneraciones, pago de impuestos y otros.

Estos procesos no se detallarán porque en el manual de funciones propuesto se detalló quienes serán los responsables de estos procesos.

#### 4.9.1.2.1. Procesos Operativos: Gestión de Ventas

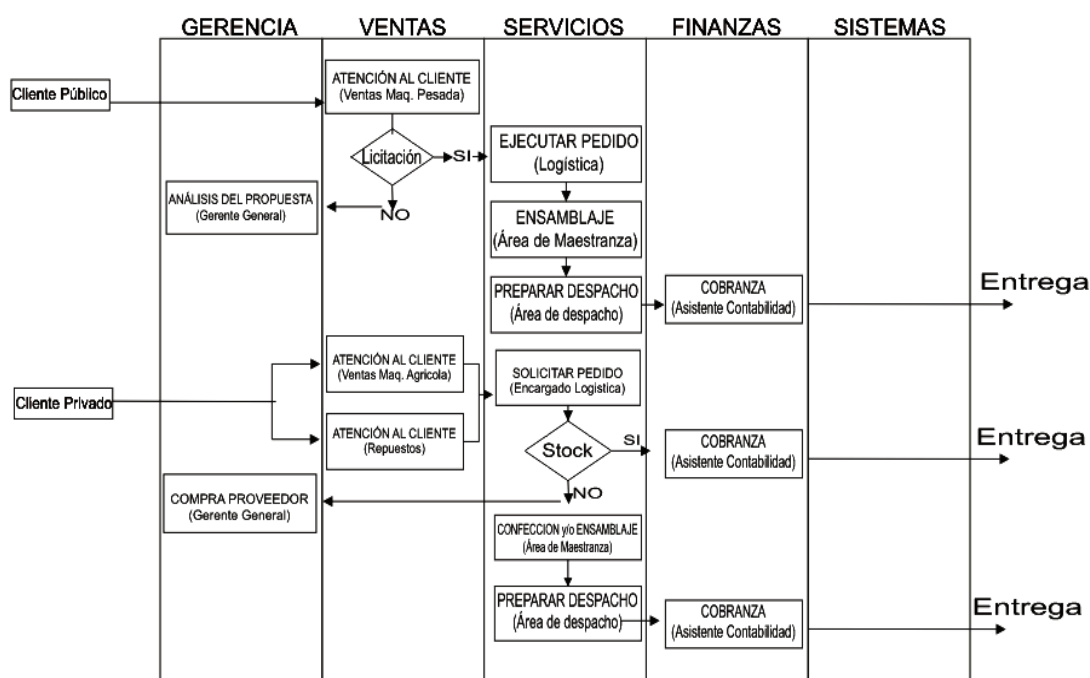


Figura N°3

Procesos Operativos: Gestión de Ventas

El proceso más importante de la empresa es satisfacer el pedido de un cliente, desde el contacto inicial hasta la entrega del producto. Incluyendo las compras de equipos, ensamble y cobranza.

El mapeo de procesos para ejecutar una orden de compra, involucra prácticamente a todas las áreas de la empresa, desde el momento en que el cliente realiza el pedido hasta que lo recibe y paga. En el sistema actual se cumple con la venta pero con problemas como conflictos que surgen entre los trabajadores, los costos de tiempo perdido en atender los pedidos, no hay nadie que es responsable de la actividad desde el inicio hasta el final, nadie que establezca y haga cumplir con un diseño general, preciso y repetible de la operación de venta.

Las consecuencias son que el proceso varía con cada cliente y existe improvisación.

La empresa cuenta con dos tipos de clientes identificados como Clientes Públicos y Clientes Privados.

Los clientes públicos son las entidades públicas, como municipalidades o alguna entidad perteneciente al Estado Peruano. Para poder concretar las ventas con alguna de ellas se necesita presentar una serie de documentos para la licitación.

Los clientes Privados son todos aquellos clientes particulares, es decir que no pertenecen al gobierno local o nacional.

EL mapeo de proceso de ventas propuesto fue diferenciado por los tipos de clientes que llegan a la empresa. En el mapeo de proceso de Venta, las ventas que son para el sector Público son tramitadas por el Jefe de Ventas Publicas con apoyo del asistente de ventas públicas. Esta área recaba la información necesaria para presentar la licitación. En el caso que sea

favorable, el expediente se dirige al área de logística para revisar el pedido aprobado y coordinar el ensamble con el área de maestranza y después al despacho de las maquinarias. El proceso de pago se coordinará con el área de finanzas para hacer la entrega final.

En el caso del Cliente Privado, este puede llegar de forma directa o por ventas de campo. En ambos casos el cliente solicitará maquinaria agrícola o algún repuesto para una maquinaria. Dependiendo del requerimiento se revisará en almacén el stock. Luego se procederá a coordinar con finanzas (tesorería) la forma de pago para realizar la entrega.

En el caso de que no exista stock se procederá a solicitar el ensamblaje de la pieza o maquinaria solicitada. Una vez terminada la orden en ensamblaje se procederá a coordinar el despacho, proceso de pago y la entrega final. Si no existiese stock de algún requerimiento se comunicará con gerencia para generar la compra con los proveedores. Al ser atendidos por los proveedores el proceso de ventas sería el mismo propuesto cuando hay stock.

En el proceso se puede apreciar cómo se involucran las diferentes áreas para lograr ventas exitosas. Este proceso es propuesto junto con el nuevo organigrama y manual de funciones.

## 4.9.1.2.2. Procesos Directivos: Gestión

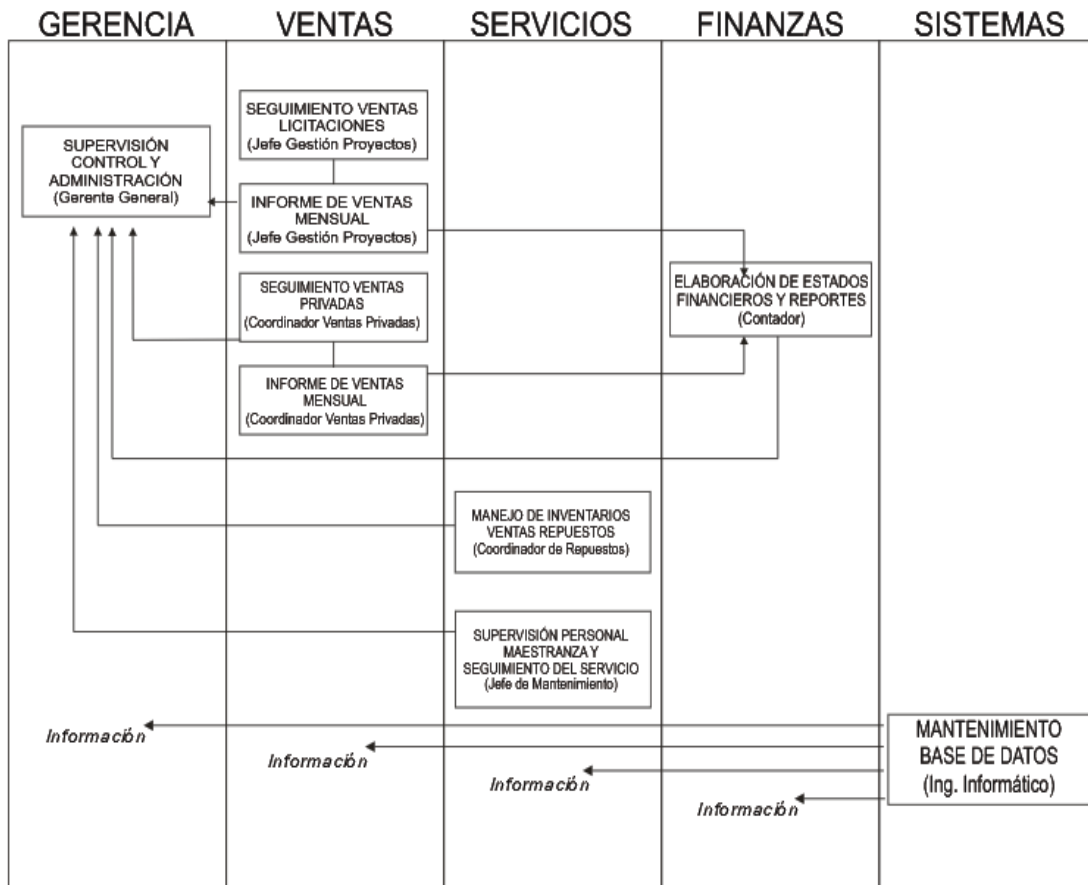


Figura N°4

## Procesos Directivos: Gestión

Los procesos directivos son aquellos que permiten la planificación, organización, dirección y control de la empresa. Todas las áreas reportan sus datos a Gerencia, para poder supervisar y ver si se cumplen los objetivos mensuales y anuales.

Así mismo, todas las áreas propuestas en el organigrama. Gerencia, Ventas, Servicios y Finanzas coordinan con el área de Sistemas para administrar la información y consultar con la base de datos de la compañía.

#### 4.9.1.3. Ventajas del nuevo mapeo de proceso

Cuando se establece un diseño de procesos claro, donde el personal conoce el papel que desempeña para llevar a cabo una venta exitosa, el rendimiento de la empresa aumenta, porque no se pierde tiempo ni esfuerzos inútiles. Además la empresa puede definir sus objetivos orientándolos a satisfacer al cliente.

Al tener claro quiénes son los clientes y las áreas que intervienen en el proceso de venta, se puede atender los pedidos de forma ordenada, rápida y sin perder tiempo.

El antiguo modelo no trabajaba según los procesos, era diseñado y aplicado según la estructura de la organización, es decir se satura de responsabilidad al personal que se encuentra en una jerarquía alta, se pierde tiempo al esperar respuestas y muchas veces se pierde clientes porque los empleados no conocen sus funciones y responsabilidades.

Al trabajar según el proceso de venta los empleados pueden trabajar como un equipo.

La propuesta del mapeo de procesos busca que los empleados reconozcan que sus actividades son parte de un proceso, que su esfuerzo individual es parte de algo mayor, y que sirva de motivación para alcanzar las metas de la empresa.

Al detallar el proceso de forma clara y puntual, el personal puede realizarlo de manera eficiente y el gerente puede mejorarlo, medirlo y hacer que se cumplan los objetivos de la empresa.

Como conclusión a la propuesta de un nuevo Mapeo de Procesos, es que un enfoque de gestión basado en procesos es una excelente herramienta para

alcanzar objetivos dentro de la empresa y un camino de mejora. Los procesos propuestos permiten crear políticas de calidad, indicadores de gestión y determinar responsabilidades claras, pudiendo remunerar al trabajador por objetivos cumplidos.

Igualmente, se elaboró el Manual de Organización y Funciones propuesto, en donde les ayudará a cada miembro de la empresa a desempeñar bien sus funciones, para que no exista duplicidad en sus labores, logrando así el éxito de la empresa.

#### 4.9.1.4. Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) propuesto

- Manual de Organizaciones y Funciones Propuesto: Gerente General

##### 1) Identificación del Cargo

Nombre del Puesto	Gerente General
Área perteneciente	Gerencia General

##### 2) Función Básica

<p>Conducir, organizar, supervisar y controlar las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa, cumpliendo con los lineamientos estratégicos y objetivos de la organización</p>
--

##### 3) Funciones Específicas

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza la empresa en forma concordante con los objetivos de la organización, los cuales se plasman en la estructura organizacional u organigrama.</li> <li>• Adecuar las capacidades de la organización a las demandas del medio.</li> <li>• Selecciona, asigna, motiva, integra, promueve y evalúa a las personas dentro de la estructura organizacional, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades, destrezas, competencias, carácter y personalidad.</li> <li>• Ejecutar evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de las</li> </ul> |
|--|

<p>funciones de los diversos cargos de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el representante de la organización ante los representantes de otras entidades Aprueba los cambios tecnológicos para lograr innovación, crecimiento y mejoras de los productos que elabora la empresa y/o los servicios que presta, así como en los procesos organizacionales.</li> <li>• Crear y mantener relaciones de calidad con los proveedores, compradores y personal corporativo</li> <li>• Autorizado a firmar, cheques y documentos importantes.</li> </ul>
--

#### 4) Línea de Autoridad

Depende de:	No aplica
Ejerce mando – Supervisión sobre:	Todas las áreas de la empresa

- Manual de Organizaciones y Funciones Propuesto: Área de Finanzas

#### 1) Identificación del cargo

Nombre del Puesto	Contador General
Oficina / División	Contabilidad
Área perteneciente	Finanzas

#### 2) Función Básica

<p>Conocimiento en elaboración, interpretación de la información financiera, en base a dispositivos legales vigentes, principios y normas de contabilidad general, patrimonial, costos, elaboración de estados financieros.</p>
---

#### 3) Funciones Específicas

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir el plan contable general empresarial.</li> <li>• Preparar o elaborar los informes, balances, estado de ganancias y pérdidas y otros en forma mensual, trimestral y anual.</li> <li>• Analizar y dar conformidad a todos los documentos que sustentan las obligaciones de pago o desembolso de fondos elevándolos a la gerencia general para su autorización.</li> <li>• Proporcionar la información contable – presupuestal que se requiere para fines internos y externos</li> <li>• Llevar a cabo la contabilidad de la empresa en los términos que</li> </ul>
---

<p>establece la Ley de Presupuestos, Contabilidad y Gastos Públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar las planillas y realizar el pago de sueldos y salarios al personal</li> <li>• Efectuar los pagos de todos los compromisos de la empresa.</li> <li>• Elaborar reportes de caja y bancos, incluyendo los estados de movimientos mensual</li> <li>• Preparar cheques, depósitos bancarios, transferencias y otros en cuanto a movimiento de bancos se refiera.</li> <li>• Llevar registro y control del movimiento de fondos, dinero, egresos e ingresos.</li> <li>• Efectuar el pago de los impuestos, aportaciones y otras obligaciones tributarias.</li> </ul>
---

#### 4) Línea de Autoridad

- Manual de Organizaciones y Funciones Propuesto: Asistente de Contabilidad.

Depende de:	Gerencia General
Ejerce mando – supervisión sobre:	Asistente de Contabilidad

#### 5) Especificaciones del Cargo

Competencias	Conocimientos y experiencia	Requisitos específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	Educación	Grado de Instrucción Universitaria o Técnica en contabilidad
	Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con conocimientos del Plan Contable General</li> <li>• Estados Financieros</li> <li>• Procedimientos contables</li> <li>• Capacidad</li> <li>• Habilidad para comunicarse</li> </ul>
	Experiencia	Mínimo un (2) año de experiencia en cargos similares.

Habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para el trabajo.</li> <li>• Alta responsabilidad y compromiso en el trabajo.</li> <li>• Orden para el manejo adecuado del tiempo y de las tareas asignadas.</li> <li>• Velar por los intereses de la empresa.</li> <li>• Cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.</li> <li>• Calidad y puntualidad en el trabajo.</li> </ul>
------------------------	--

- Manual de Organizaciones y Funciones Propuesto: Área de Ventas

#### 1) Identificación del Cargo

Nombre del Puesto	Coordinador de Ventas Públicas
Oficina / División	Ventas Públicas
Área perteneciente	Ventas

#### 2) Función Básica

Encargado de buscar las licitaciones en las diferentes unidades de negocio, planificar, determinar, ejecutar y controlar las diferentes actividades para el proceso de contrataciones públicas.
---

### 3) Funciones específicas

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de procesos en el SEACE</li> <li>• Desarrollo de expedientes para licitaciones</li> <li>• Elaborar cotizaciones y precios referenciales</li> <li>• Elaboración de solicitudes, cartas, contratos, manuales etc., relacionados al proceso de selección de la licitación.</li> <li>• Realizar las consultas y observaciones técnicas relacionadas a los requisitos del proceso de licitación</li> <li>• Preparar las propuestas técnicas y económicas para la licitación</li> <li>• Controlar y dar seguimiento a los procesos de selección participados</li> <li>• Coordinación con clientes, almacén, despachos y cobranzas relacionadas al proceso</li> <li>• Realizar seguimiento de la garantía de las unidades vendidas</li> <li>• Dar seguimiento y supervisar la recepción de los bienes hasta su entrega</li> <li>• Elaborar reportes de procesos de licitación ganados y perdidos</li> <li>• Elaborar las ordenes de servicios de las unidades que ingresan al taller de mantenimiento para cualquier servicio</li> <li>• Reportar con el taller de mantenimiento el programa de mantenimiento preventivo con el propósito de que sea en el tiempo requerido</li> </ul>
---

### 4) Línea de Autoridad

Depende de:	Gerencia General
Ejerce mando – supervisión sobre:	

### 5) Especificaciones del Cargo

Competencias	Conocimientos y experiencias	Requisitos específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> </ul>	Educación	Formación Técnica en la especialidad administración, contabilidad o carreras afines.
	Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración pública.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativa contrataciones con el estado.</li> <li>• Manejo de office y herramientas web.</li> </ul>
	Experiencia	Mínimo un (1) año de experiencia en cargos similares.
Habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para el trabajo.</li> <li>• Alta responsabilidad y compromiso en el trabajo.</li> <li>• Orden para el manejo adecuado del tiempo y de las tareas asignadas.</li> <li>• Velar por los intereses de la empresa.</li> <li>• Cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.</li> <li>• Calidad y puntualidad en el trabajo.</li> </ul>	

- Manual de Organizaciones y Funciones Propuesto: Jefe de Gestión de Proyectos

1) Identificación del Cargo

Nombre del Puesto	Jefe de Gestión de Proyectos
Oficina / División	Ventas Públicas
Área perteneciente	Ventas

2) Función Básica

Dirigir, elaborar, controlar y evaluar la formulación de los Proyectos de Inversión Pública en el marco de los principios, normas y métodos del Sistema Nacional de Inversión Pública
---

## 3) Funciones específicas

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir el proceso de formulación de Proyectos de Inversión Pública (PIP)</li> <li>• Formular, en coordinación con las áreas respectivas, el proceso de participación para licitaciones públicas</li> <li>• Ejecutar las acciones definidas en la planificación de cada proyecto</li> <li>• Elaboración de bases administrativas para las municipalidades</li> <li>• Elaboración de resumen ejecutivo</li> <li>• Elaboración de expediente técnico</li> <li>• Elaboración de estudio definitivo</li> <li>• Validar estructura de proyectos</li> <li>• Validar la estructura de costos</li> <li>• Conducir actividades de asesoramiento, supervisión y evaluación de los Proyectos de Inversión Pública</li> <li>• Coordinar actividades asociadas al avance de proyectos</li> <li>• Solucionar temas técnicos y/o administrativos de los proyectos en los que se participa</li> <li>• Realizar visita a la zona de proyecto para su evaluación</li> <li>• Trato directo y personalizado con las entidades</li> <li>• Apoyar a la Gerencia General en funciones requeridas</li> </ul>
--

## 4) Línea de Autoridad

DEPENDE DE:	VENTAS PÚBLICAS
EJERCE MANDO – SUPERVISIÓN SOBRE:	ASISTENTE DE GESTIÓN DE PROYECTOS

## 5) Especificaciones del Cargo

Competencias	Conocimientos y experiencia	Requisitos específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Orientación al</li> </ul>	Educación	Estudios universitarios: Ingeniería Industrial, Bachiller o Título.
	Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En gestión pública, formulación y evaluación de Proyectos de Inversión pública, costos y</li> </ul>

logro		presupuestos.
• Liderazgo	Experiencia	Mínimo un (2) año de experiencia en cargos similares.
Habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para el trabajo en equipo.</li> <li>• Alta responsabilidad y compromiso en el trabajo.</li> <li>• Orden para el manejo adecuado del tiempo y de las tareas asignadas.</li> <li>• Velar por los intereses de la empresa.</li> <li>• Cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.</li> <li>• Calidad y puntualidad en el trabajo.</li> <li>• Fluidez para habla con el cliente.</li> </ul>	

- Manual de Organizaciones y Funciones Propuesto: Asistente de Gestión de Proyectos

### 1) Identificación de Cargo

Nombre del Puesto	Asistente de Gestión de Proyectos
Oficina / División	Ventas Públicas
Área perteneciente	Ventas

### 2) Función Básica

Apoyar en la elaboración y evaluación de los Proyectos de Inversión Pública en el marco de los principios, normas y métodos del Sistema Nacional de Inversión Publica
---

### 3) Funciones específicas

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en formulación y evaluación de Proyectos de Inversión Publica bajo la normatividad del SNIP.</li> <li>• Apoyo en realizar trabajo de campo para la recolección de datos primarios para el desarrollo de los estudios.</li> <li>• Elaborar informes técnicos, informes de gestión y documentos que sean solicitados por el jefe de gestión de proyectos.</li> </ul> |
|---|

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar visita a la zona de proyecto para su evaluación.</li> <li>• Ejecutar las acciones definidas en la planificación de cada proyecto.</li> </ul> |
|--|

## 4) Línea de Autoridad

Depende de:	Ventas Públicas Jefe de Gestión de Proyectos
Ejerce mando – supervisión sobre:	

## 5) Especificaciones del Cargo

Competencias	Conocimientos y experiencia	Requisitos específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	Educación	Profesional o estudiante de los últimos ciclos de la carrera Ingeniería Industrial o administración de empresas, carreras afines.
	Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en costos presupuestos, procesos públicos y licitaciones.</li> </ul>
	Experiencia	Mínimo un (1) año de experiencia en cargos similares.
Habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para el trabajo en equipo.</li> <li>• Alta responsabilidad y compromiso en el trabajo.</li> <li>• Orden para el manejo adecuado del tiempo y de las tareas asignadas.</li> <li>• Velar por los intereses de la empresa.</li> <li>• Cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.</li> <li>• Calidad y puntualidad en el trabajo.</li> <li>• Fluidez para habla con el cliente.</li> </ul>	

- Manual de Organizaciones y Funciones Propuesto: Coordinador de Ventas Privadas

### 1) Identificación del Cargo

Nombre del Puesto	Coordinador de Ventas Privadas
Oficina / División	Ventas Privadas
Área perteneciente	Ventas

### 2) Función Básica

Dirigir, motivar y controlar las actividades del equipo de ventas en el mercado.
--

### 3) Funciones específicas

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión con el vendedor.</li> <li>• Realizar las cotizaciones solicitadas por los clientes.</li> <li>• Dar seguimiento a los clientes interesados en la adquisición de maquinaria.</li> <li>• Visitas y contactos telefónicos con clientes para medir su nivel de satisfacción.</li> <li>• Realizar la documentación de contratos, facturas o boletas emitidas por la compra</li> <li>• Revisión de reporte de ventas de vendedores.</li> <li>• Revisión y seguimiento de servicio de post en relación con la atención a clientes</li> <li>• Preparación de reportes y otras informaciones solicitada por la gerencia.</li> <li>• Realizar el cumplimiento de descuentos, precios, condiciones y plazos de entrega, devoluciones, etc. Relacionado a las ventas realizadas.</li> <li>• Buscar proveedores de los equipos necesarios.</li> <li>• Elaborar las órdenes de servicios de las unidades que ingresan al taller de mantenimiento para cualquier servicio.</li> <li>• Reportar con el taller de mantenimiento el programa de mantenimiento preventivo con el propósito de que sea en el tiempo requerido.</li> </ul> |
|---|

## 4) Línea de Autoridad

Depende de:	Gerencia General
Ejerce mando – supervisión sobre:	Vendedor de Planta Vendedor de Ruta

## 5) Especificaciones del Cargo

Competencias	Conocimientos y experiencia	Requisitos específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	Educación	Estudios universitarios: administración de empresas, economía, carreras afines.
	Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ventas de maquinaria agrícola e industrial.</li> </ul>
	Experiencia	Mínimo un (1) año de experiencia en cargos similares.
Habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para el trabajo en equipo.</li> <li>• Alta responsabilidad y compromiso en el trabajo.</li> <li>• Orden para el manejo adecuado del tiempo y de las tareas asignadas.</li> <li>• Velar por los intereses de la empresa.</li> <li>• Cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.</li> <li>• Calidad y puntualidad en el trabajo.</li> <li>• Fluidez para habla con el cliente.</li> </ul>	

- Manual de Organizaciones y Funciones Propuesto: Vendedor de Planta

## 1) Identificación del Cargo

Nombre del Puesto	Vendedor de Planta
Oficina / División	Ventas Privadas
Área perteneciente	Ventas

## 2) Función Básica

Promover la comercialización de la maquinaria, con un trato personalizado, brindando asesoramiento, seguimiento a los clientes.
---

## 3) Funciones específicas

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar asesoramiento a los clientes acerca de los productos que se comercializa.</li> <li>• Mantener o mejorar la imagen corporativa en las relaciones con los clientes.</li> <li>• Atender reclamos de los clientes.</li> <li>• Realizar demostraciones de los productos.</li> <li>• Informar sobre garantías y seguros de las maquinarias.</li> <li>• Implementar el ciclo de ventas para garantizar la satisfacción de los clientes.</li> <li>• Realizar la consecución de los clientes nuevos y la fidelización de los clientes asignados.</li> <li>• Implementar la estrategia comercial de la compañía.</li> </ul> |
|--|

## 4) Línea de Autoridad

Depende de:	Ventas Privadas
Ejerce mando – supervisión sobre:	

## 5) Especificaciones del Cargo

Competencias	Conocimientos y experiencia	Requisitos específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	Educación	Estudios universitarios: administración de empresas, contabilidad, economía, carreras afines.
	Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ventas de maquinaria agrícola e industrial.</li> </ul>
	Experiencia	Mínimo un (1) año de experiencia en cargos similares.
Habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para el trabajo en equipo.</li> <li>• Alta responsabilidad y compromiso en el trabajo.</li> <li>• Orden para el manejo adecuado del tiempo y de las tareas asignadas.</li> <li>• Velar por los intereses de la empresa.</li> <li>• Cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.</li> <li>• Calidad y puntualidad en el trabajo.</li> <li>• Fluidez para habla con el cliente.</li> </ul>	

- Manual de Organizaciones y Funciones Propuesto: Vendedor de Ruta

## 1) Identificación del Cargo

Nombre del Puesto	Vendedor de Ruta
Oficina / División	Ventas privadas
Área perteneciente	Ventas

## 2) Función Básica

Promover la comercialización de la maquinaria, con un trato personalizado, brindando asesoramiento y seguimiento a los clientes, asimismo captar nuevos clientes a través de las distintas visitas a las zonas asignadas.

## 3) Funciones específicas

- Brindar asesoramiento a los clientes acerca de los productos que se comercializa.
- Mantener o mejorar la imagen corporativa en las relaciones con los clientes.
- Atender reclamaciones de los clientes.
- Realizar demostraciones de los productos.
- Informar sobre garantías y seguros de las maquinarias.
- Implementar el ciclo de ventas para garantizar la satisfacción de los clientes.
- Realizar la consecución de los clientes nuevos y la fidelización de los clientes asignados.
- Implementar la estrategia comercial de la compañía.
- Explorar las zonas designadas para detectar clientes potenciales.
- Realiza seguimiento de los clientes.
- Asesoría técnica, comercial y promocional a clientes.
- Colaborar con la distribución y/o colocación de material promocional en las distintas zonas.
- Planear y cumplir la agenda de visitas según los acuerdos y necesidades del cliente.
- Recopilar la información para los estudios de crédito de los clientes y monitorear su trámite.

## 4) Línea de Autoridad

Depende de:	Ventas Privadas
Ejerce mando – supervisión sobre:	

## 5) Especificaciones del Cargo

Competencias	Conocimientos y experiencia	Requisitos específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	Educación	Estudios universitarios: administración d empresas, contabilidad, carreras afines
	Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ventas de maquinaria agrícola e industrial.</li> </ul>
	Experiencia	Mínimo un (1) año de experiencia en cargos similares.
Habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para el trabajo en equipo.</li> <li>• Alta responsabilidad y compromiso en el trabajo.</li> <li>• Orden para el manejo adecuado del tiempo y de las tareas asignadas.</li> <li>• Velar por los intereses de la empresa.</li> <li>• Cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.</li> <li>• Calidad y puntualidad en el trabajo.</li> <li>• Fluidez para habla con el cliente.</li> </ul>	

- Manual de Organizaciones y Funciones Actual: Área de Informática y Sistemas

## 1) Identificación del Cargo

Nombre del Puesto	Ingeniero Informático
Oficina / División	Informática y Sistemas
Área perteneciente	Informática y Sistemas

## 2) Función Básica

Encargado de administrar el trabajo mediante el uso y aplicación de técnicas, software y hardware, que permitan proporcionar la información necesaria y oportuna para el desarrollo de sus operaciones. Es responsable de organizar, coordinar y ejecutar las actividades relacionadas con el desarrollo, mantenimiento y operación de los sistemas de información.

## 3) Funciones específicas

- Organizar, dirigir y controlar el desarrollo de los sistemas de información y comunicaciones de la empresa.
- Administrar y controlar el licenciamiento del software.
- Evaluar, diseñar, desarrollar e implementar el software necesario para el procesamiento de información, que contribuya con el logro de los objetivos de la empresa.
- Propone y ejecutar innovaciones de los sistemas de información y comunicación de la empresa, con el uso de tecnología de punta, mejorando la calidad de los servicios
- Evaluar las necesidades de equipamiento informático, de impresión, de comunicaciones y de equipamiento telefónico de las diferentes áreas.
- Planear, organizar y dirigir la asignación de los equipos informáticos y de comunicaciones al personal, así como el uso de internet, de acuerdo a las funciones realizadas.
- Proponer las especificaciones técnicas para la adquisición de equipos de cómputo, comunicaciones y telefonía.
- Efectuar o gestionar el mantenimiento preventivo y/o correctivo de los equipos de computación, impresión, telefonía.
- Establecer mecanismos de seguridad en los programas y la base de datos el sistema para proteger la información procesada por la empresa.
- Apoyo a la gerencia general en funciones respecto a la publicidad y comercialización de la maquinaria.

## 4) Línea de Autoridad

Depende de:	Gerencia General
Ejerce mando – supervisión sobre:	Operador Técnico Asistente de Gestión de Proyectos

## 5) Especificaciones del Cargo

Competencias	Conocimientos y experiencia	Requisitos específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	Educación	Formación profesional en la carrera de Ingeniería de Sistemas o carreras afines.
	Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de software.</li> <li>• Instalación y Mantenimiento de redes.</li> <li>• Mantenimiento de hardware</li> <li>• Ingles técnico nivel avanzado.</li> <li>• Sistemas operativos XP, Windows 7.</li> <li>• Desarrollo de aplicaciones web.</li> <li>• Conocimiento de SEO.</li> <li>• Base de datos Mysql, postgresql, Sqlserver.</li> </ul>
	Experiencia	Mínimo un (1) año de experiencia en cargos similares.
Habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para el trabajo.</li> <li>• Alta responsabilidad y compromiso en el trabajo.</li> <li>• Orden para el manejo adecuado del tiempo y de las tareas asignadas.</li> <li>• Velar por los intereses de la empresa.</li> <li>• Cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.</li> <li>• Calidad y puntualidad en el trabajo.</li> </ul>	

- Manual de Organizaciones y Funciones Propuesto: Área de Servicios

1) Identificación del Cargo

Nombre del Puesto	Coordinador de Repuestos
Oficina / División	Repuestos
Área perteneciente	Servicios

2) Función Básica

Promover la comercialización de los repuestos, con un trato personalizado, brindando asesoramiento y seguimiento a los clientes.
--

3) Funciones específicas

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada para realizar las ventas.</li> <li>• Generar solicitudes y cotizaciones a los clientes y realizar el seguimiento respectivo.</li> <li>• Atender de manera oportuna y efectiva los requerimientos de los clientes.</li> <li>• Proporcionar precios, disponibilidad y alternativos de los repuestos solicitados por los clientes.</li> <li>• Proporcionar soporte técnico de repuestos a los clientes en oficina.</li> <li>• Realizar todo el proceso de venta de repuestos, desde la generación de pedido hasta la facturación respectiva.</li> <li>• Codificación de los repuestos para garantizar la entrega del producto en las cantidades y precios oportunos.</li> <li>• Informar la disposición de stocks para la atención de los pedidos.</li> <li>• Realizar inventario de entrada y salidas.</li> <li>• Atender y dar solución a la devolución de repuestos.</li> </ul> |
|---|

4) Línea de Autoridad

Depende de:	Gerencia general
Ejerce mando – supervisión sobre:	Repartidor

## 5) Especificaciones del Cargo

Competencias	Conocimientos y experiencia	Requisitos específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	Educación	Universitario o Técnico de las carreras de mecánica, automotriz, tecnológico mecánico, carreras afines.
	Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en uso de manuales de repuestos, parte técnica mecánica.</li> </ul>
	Experiencia	Mínimo un (2) año de experiencia en cargos similares.
Habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para supervisar personal.</li> <li>• Buen manejo de equipos de trabajo.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Velar por los intereses de la empresa.</li> <li>• Cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.</li> <li>• Redactar informes técnicos.</li> <li>• Calidad y puntualidad en el trabajo.</li> </ul>	

- Manual de Organizaciones y Funciones Propuesto: Jefe de Mantenimiento

## 1) Identificación del Cargo

Nombre del Puesto	Jefe de Mantenimiento
Oficina / División	Mantenimiento
Área perteneciente	Servicios

## 2) Función Básica

Proporcionar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria, asegurando que los servicios y refaccionamiento se realicen conforme a los requerimientos específicos de la orden de servicio.

### 3) Funciones específicas

- Controlar y coordinar el trabajo de los operarios.
- Verificar la calidad del trabajo realizado por las personas a su cargo.
- Recibir y controlar el material utilizado.
- Realizar el mantenimiento preventivo o correctivo de las unidades de acuerdo a las fallas presentadas, proporcionando seguimiento de la reparación.
- Ubicar la orden de servicio en las unidades ingresadas al taller, con el propósito de que sean identificadas durante el proceso de mantenimiento o reparación.
- Entregar la orden de servicio concluida a la persona responsable.
- Controlar el desecho de líquidos u partes automotrices en el taller, asegurando que se realice la disposición final de los residuos.
- Solicitar las refacciones y herramientas que se necesitará para efectuar las órdenes de servicios emitidas.
- Administrar el stock de insumos utilizados en el servicio preventivo o correctivo.
- Conversar con clientes o asesores d servicios para obtener información sobre los problemas de los vehículos, y sobre el trabajo que se llevara a cabo para las reparaciones futuras.
- Planificar y coordinar el trabajo a realizarse en el taller de mantenimiento y reparación.
- Probar y ajustar los sistemas reparados para cumplir con las especificaciones de rendimiento del fabricante.
- Evaluar y controlar el uso, salida y entrada de materiales, herramientas, repuestos, lubricantes y aceites utilizados en las unidades.

### 4) Línea de Autoridad

Depende de:	Gerencia General
Ejerce mando – supervisión sobre:	Operador de mantenimiento

## 5) Especificaciones del Cargo

Competencias	Conocimientos y experiencia	Requisitos específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	Educación	Formación técnica en la especialidad de Mecánica o carreras afines.
	Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de componentes y sistemas mecánicos.</li> <li>• Hidráulica básica.</li> <li>• Electrónica básica.</li> <li>• Seguridad industrial</li> <li>• Inglés Técnico</li> </ul>
	Experiencia	Mínimo un (3) año de experiencia en cargos similares.
Habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para supervisar personal.</li> <li>• Buen manejo de equipos de trabajo.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Velar por los intereses de la empresa.</li> <li>• Cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.</li> <li>• Redactar informes técnicos.</li> <li>• Calidad y puntualidad en el trabajo.</li> </ul>	

- Manual de Organizaciones y Funciones Propuesto: Operario Técnico

## 1) Identificación del Cargo

Nombre del Puesto	Operario Técnico
Oficina / División	Mantenimiento
Área perteneciente	Servicios

## 2) Función Básica

Proporcionar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria, asegurando que los servicios y refaccionamiento se realicen conforme a los requerimientos específicos de la orden de servicio.

## 3) Funciones específicas

- Conversar con clientes o asesores de servicios para obtener información sobre los problemas de los vehículos, y sobre el trabajo que se llevara a cabo para las reparaciones futuras.
- Examinar los vehículos para determinar desgaste y extensión del daño o mal funcionamiento.
- Efectuar el desmontaje de las unidades.
- Examinar piezas, accesorios, componentes y mecanismos, definiendo sus necesidades de reparación.
- Reparar y/o efectuar el mantenimiento, cambiando, ajustando, regulando y/o rectificando sus piezas, accesorios, mecanismos o componentes.
- Efectuar el armado o montaje de los motores y equipos, considerando parámetros relativos al ajuste, tolerancias y posiciones específicas, correctamente instalados.
- Realizar pruebas que permitan verificar la reparación efectuada y hacer los ajustes necesarios.
- Cambiar y/o reparar fallados y/o averiados.
- Solicitar materiales, herramientas, accesorios y/o componentes, así como controlar su correcta utilización y conservación

## 4) Línea de Autoridad

Depende de:	Mantenimiento
Ejerce mando – supervisión sobre:	Coordinador de Repuestos

## 5) Especificaciones del Cargo

Competencias	Conocimientos y experiencia	Requisitos específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	Educación	Formación técnica en la especialidad de Mecánica o carreras afines.
	Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de componentes y sistemas mecánicos.</li> <li>• Hidráulica básica.</li> <li>• Electrónica básica.</li> <li>• Seguridad industrial</li> <li>• Inglés Técnico</li> </ul>
	Experiencia	Mínimo un (3) año de experiencia en cargos similares.
Habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para supervisar personal.</li> <li>• Buen manejo de equipos de trabajo.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Velar por los intereses de la empresa.</li> <li>• Cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.</li> <li>• Redactar informes técnicos.</li> <li>• Calidad y puntualidad en el trabajo.</li> </ul>	

- Manual de Organizaciones y Funciones Propuesto: Operario de Limpieza

## 1) Identificación del Cargo

Nombre del Puesto	Operario de Limpieza
Oficina / División	Limpieza
Área perteneciente	Servicios

## 2) Función Básica

Realizar las labores de limpieza en las áreas de la empresa utilizando las herramientas y equipos necesarios para cada área a fin de alcanzar la consecución de un óptimo nivel de limpieza e higiene.
--

## 3) Funciones específicas

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar el trabajo y preparar los implementos e insumos de limpieza de acuerdo al área a limpiar.</li> <li>• Limpieza y mantenimiento de las instalaciones.</li> <li>• Realizar el correcto embolsado y almacenamiento de residuos o desechos.</li> <li>• Apoyar en el movimiento del mobiliario.</li> <li>• Apoyo en lo requerido por la gerencia.</li> </ul> |
|---|

## 4) Línea de Autoridad

Depende de:	Gerencia General
Ejerce mando – supervisión sobre:	

## 5) Especificaciones del cargo

Competencias	Conocimientos y experiencia	Requisitos específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> </ul>	Educación	Formación secundaria completa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> </ul>	Experiencia	No menor a 6 meses como operario de limpieza

De acuerdo con Jacques J., (2002) La “cultura organizacional es la manera rutinaria o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en todos los miembros de la organización, que deben de aprender y aceptar las estrategias que se estén desarrollando para el beneficio de la empresa.

La cultura tiene que ver con las políticas que se imparten dentro de la organización, de qué forma se toma las decisiones, como se organizan los recursos, las formas de supervisar al personal y transmitir información, los valores aceptados, los estilos de liderazgo, el grado en el que se define las normas y la flexibilidad que existe en una aplicación, las relaciones entre altos mandos y colaboradores, la predisposición de asumir riesgos con las consecuencias que conlleven.

De este modo se tiene que preparar las mentalidades individuales y estructurar las organizaciones para que tengan la capacidad suficiente para captar rápidamente nuevos valores que ha de conformar las nuevas culturas que implementará GINSAC, una de estas culturas está orientada a las personas, lo cual tiene como objetivo el desarrollo y satisfacción de sus miembros, busca también responder a sus necesidades y la confianza que debería proporcionarles a los trabajadores, también debería fomentar una cultura de trabajo en equipo ya que esto creará un valor de colaboración. Otra de las culturas que debería implementar GINSAC, debe estar orientada a su motivación y felicidad de su personal ya que lograrán mejores resultados y beneficios para la empresa.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

La empresa GINSAC IMPORT S.A.C. – Lambayeque, cuenta con una misión, visión y los documentos de gestión que guían las actividades que se desarrollan, pero no están bien estructurados ni se encuentran oficialmente registrados en la empresa, es por ello que los trabajadores desconocen de estos procesos.

El organigrama que posee la empresa no está jerárquicamente definido lo cual provoca que los empleados no se encuentren en el lugar adecuado para ejercer sus responsabilidades, generando así duplicidad de funciones, desperdiciando la utilización de sus recursos y su desarrollo a los objetivos se hace ineficiente.

Uno de los problemas que se encuentra en la empresa, es la informalidad de todos los procesos, incluyendo su estructura, planes estratégicos, generando estancamiento sin proyección a futuro.

De acuerdo a la cultura de la empresa existen malos hábitos, falta de valores, trabajo en equipo, los trabajadores no se encuentran en un ambiente confortable, esto genera una cultura burocrática, lo cual conlleva a estar menos satisfechos en sus puestos de trabajo.

## 5.2. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa que informen a todos sus trabajadores respecto a su la estructura organizacional, documentos de gestión y también el organigrama; donde se indiquen los niveles jerárquicos, las funciones de cada puesto, los grados de autoridad y responsabilidad que tienen; esto permitiría la identificación de los trabajadores con la empresa y el buen rendimiento de sus funciones en la organización.

Para que la empresa pueda lograr una adecuada cultura organizacional, deberá mejorar las políticas, para que les permita al personal involucrarse y participar dentro de la organización, promoviendo valores que refuerce el trabajo en equipo y la comunicación entre jefe y subordinados, mejorando los hábitos dentro de la empresa, que favorecerán un adecuado clima laboral.

La empresa deberá elaborar nuevos documentos de gestión para que así pueden tener una mejor área administrativa, obteniendo así mejores resultados para una adecuada toma de decisión de acuerdo a su posición jerárquica.

También se recomienda que la empresa debe elaborar un nuevo MOF con el fin de mejorar las funciones y saber los requerimientos que se necesitan, especificando sus competencias, conocimientos y experiencias para cada área de la empresa para q así no haya ineficiencia de laborares.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benítez, D. (2013). Plan estratégico y Rediseño Organizacional de la empresa Soldador Benites. Tesis para obtener el grado de Ingeniería Comercial. Universidad de las fuerzas armadas. Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8581/1/T-ESPE-047780.pdf>
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos. Quinta edición*
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración: Séptima edición*. Editorial Mexicano. México
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. Segunda edición*. México.
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional. Sexta edición*. México: International Thomson editores.
- Daft, R. (2004). *Administración. Sexta edición*. México
- Franklin, E. (2004). *Organización de empresas, análisis, diseño y estructura*.
- Gareth, R. (2008). *Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones. Quinta edición*. México.
- Gómez, C. (1994). *Planeación y organización de empresas. Octava edición*. Editorial McGraw Hill. México.
- Gonzales, H. (2013). *Diseño Organizacional para la empresa automotriz Pérez dedicada al tecnicentro y automotriz*. Tesis para obtener el título de Ingeniera en desarrollo empresarial. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador.  
<http://www.repositorio.upse.edu.ec:8080/bitstream/123456789/1266/1/DISE%C3%91O%20%20%20%20ORGANIZACIONAL%20%20PARA%20%20%20LA%20%20%20%20EMPRESA%20AUTOMOTRIZ%20P%C3%89REZ%20DEDICADA%20AL%20TECNICENTRO%20Y%20AUTOMOTRIZ%20%20EN%20EL%20CANT%C3%93.pdf>
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación. Cuarta edición*. Editorial McGraw Hill.
- Isrrael, J. (2009). Aspectos del rediseño organizacional. Universidad central de Chile. Recuperado de: <http://rediseorganizacionaljir.blogspot.com/>

- Labrada, A. (2008). *Modelo de Diseño Organización para el Complejo de Investigación de Tecnologías Integradas*. Tesis de Master del Departamento de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cuba. Recuperado de:  
[http://www.adapt.it/boletinespanol/fadocs/labrada\\_sosa.pdf](http://www.adapt.it/boletinespanol/fadocs/labrada_sosa.pdf)
- Medina, K. (2013). *Diseño organizacional para el almacén de repuestos eléctricos Marcos JR*. Tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador. Recuperado de:  
<http://repositorio.upse.edu.ec:8080/bitstream/123456789/1108/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20EL%20ALMACEN%20DE%20RESPUESTOS%20MARCOS%20JR.pdf>
- Terry. G. (1994). *Principios de administración*. Compañía editorial continental S.A, México.

## VII. ANEXOS

### 7.1. Anexo 01: Entrevista – Gerente General



UNIVERSIDAD CATÓLICA

“SANTO TORIBIO DE  
MOGROVEJO”

FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

#### **FORMATO DE ENTREVISTA – GERENTE GENERAL**



**Nombre:** Demetrio Guevara

**Cargo/Función:** Gerente General

**Fecha:** 6/06/2015

**1. ¿Con qué finalidad se creó la Empresa GINSAC IMPORT S.A.C?**

Con la finalidad de importar y comercializar maquinaria agrícola, maquinaria pesada, repuestos en general y servicio técnico.

**2. ¿Considera que la organización ha cumplido con sus propósitos?**

Si, debido a las ventas y buena acogida en el mercado

**3. ¿Cuentan con un manual de funciones y procedimientos o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento?**

No, porque no contamos con mucho personal, es por ello que los trabajadores tienen duplicidad de funciones, esto se debe a que la empresa no crece lo suficiente aun para que requieran más personal.

4. **¿Cree Ud. que es necesario que la organización utilice nuevos procedimientos para mejorar su gestión?**

Si, para tener una mejor estructura organizacional y no tener dificultades en los procesos.

5. **¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y la estructura orgánica de la empresa?**

Si, nuestra misión es contribuir con el desarrollo del agro en el Perú, ofreciendo tecnología de calidad al alcance de los pequeños y medianos agricultores, nuestra visión es ser líder en la venta de maquinaria para el agro, no se tiene una estructura orgánica bien definida aun.

6. **¿Definitivamente usted conoce si la empresa cuenta con un organigrama, que definan formalmente los niveles jerárquicos de la empresa?**

Sí, pero por el tamaño de la empresa los niveles jerárquicos no se encuentran bien definidos por la misma duplicidad de funciones por la envergadura de la empresa

7. **¿Cuáles son las normas legales o leyes que afectan a tu sector comercial?**

Como primer punto sería las leyes tributarias se consideran hoy en día muy altas, el impuesto a la renta que este año está en 28%, las leyes que se da a la delincuencia debería ser más drásticas ya que hay muchas extorsiones, están los cupos y la corrupción.

8. **¿En cuanto a tecnología como cree usted que se encuentra la empresa en sus maquinarias?**

Bien porque los productos cumplen con las expectativas del mercado

9. **¿En cuanto al sector social quienes son sus clientes más potenciales?**

Tengo dos tipos de mercado, un 60% son los agricultores y un 40% empresarios municipalidades.

## 7.2. Anexo 02: Entrevista – Personal Administrativo



UNIVERSIDAD CATÓLICA

“SANTO TORIBIO DE  
MOGROVEJO”FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**FORMATO DE ENTREVISTA – PERSONAL ADMINISTRATIVO****Nombre:** Nicolás Fernández**Cargo/Función:** Ejecutivo de ventas**Fecha:** 6/06/2015**1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?**

Ejecutivo de ventas

**2. ¿Conoces la estructura organizacional de la empresa?**

No, porque no cuentan con un organigrama ya que solo se dirige a un gerente general, gerente administrativo, contabilidad, repuestos y servicios.

**3. ¿Sabes quién es tu jefe inmediato?**

Es rotativo, pero mayormente informa al gerente administrativo.

**4. ¿Tiene personal a su cargo; cuántos?**

No, bueno no específicamente dentro de la empresa pero si tengo colaboradores en los sectores que realizo mis ventas (técnicos).

**5. ¿Cuáles son sus funciones principales?**

Vender y visitar a los clientes.

6. **¿Qué otras funciones realiza aparte de las encomendadas?**

Es variado ya que si no me encuentro realizando la labor que me corresponde me encomiendan otras funciones muy ajenas a mis labores.

7. **¿Cuáles son los procesos que realizas para cumplir tus funciones?**

Seguimiento a los clientes y saber manejar los conflictos.

8. **¿Qué pondrías aportar y/o cambiar para tener un mejor desempeño de sus funciones?**

Nada, lo tomo como un reto para mejorar mis capacidades y sobre todo ir aprendiendo cada día.

9. **¿Considera usted que la distribución de los puestos de trabajos se ajustan a su especialización dentro de la empresa?**

No, solo la parte comercial

10. **¿Cree usted que el trabajo será mejor coordinado y controlado mediante los manuales organizacionales para que el personal desarrolle sus funciones y responsabilidades?**

No, porque eso limitaría hasta donde pueden llegar y seria incómodo para los trabajadores.

11. **¿Cuentan con un manual de funciones y procedimientos o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento?**

No, bueno no estoy informado de eso.

12. **¿Cree Ud. Que es necesario que la organización utilice diversos procedimientos para mejor s gestión?**

La empresa debería evaluar si realmente tiene que mejorar sus áreas.

13. **¿Los trabajadores se sienten libres de hablar con sus superiores sobre su trabajo?**

Sí, tenemos una buena comunicación



UNIVERSIDAD CATÓLICA

“SANTO TORIBIO DE  
MOGROVEJO”

FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES



ESCUELA DE ADMINISTRACION

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### **FORMATO DE ENTREVISTA – PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**Nombre:** José Miguel

**Cargo/Función:** Área de Sistemas

**Fecha:** 6/06/2015

1. **¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?**  
Responsable del área de ingeniería de sistemas.
2. **¿Conoces la estructura organizacional de la empresa?**  
Sí.
3. **¿Sabes quién es tu jefe inmediato?**  
Sí, el gerente general.
4. **¿Tiene personal a su cargo; cuántos?**  
No, bueno hay veces que delego funciones pero son muy pocas veces.
5. **¿Cuáles son sus funciones principales?**  
Analista de procesos., Monitorias el buen funcionamiento de los aplicativos.
6. **¿Qué otras funciones realiza aparte de las encomendadas?**  
Supervisor de los trabajos de venta.
7. **¿Cuáles son los procesos que realizas para cumplir tus funciones?**  
1.- Analizar. 2.- Evaluar 3.- Decidir

**8. ¿Qué pondrías aportar y/o cambiar para tener un mejor desempeño de sus funciones?**

Tener un plan estratégico que permita definir correctamente, los trabajos de cada empleado, el cual permitirá mitigar cualquier incidente que se presente dentro de la organización o en cualquier área.

**9. ¿Considera usted que la distribución de los puestos de trabajos se ajustan a su especialización dentro de la empresa?**

De acuerdo a mi especialización sí.

**10. ¿Cree usted que el trabajo será mejor coordinado y controlado mediante los manuales organizacionales para que el personal desarrolle sus funciones y responsabilidades?**

Sí.

**11. ¿Cuentan con un manual de funciones y procedimientos o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento?**

No.

**12. ¿Cree Ud. Que es necesario que la organización utilice diversos procedimientos para mejor s gestión?**

Sí.

**13. ¿Los trabajadores se sienten libres de hablar con sus superiores sobre su trabajo?**

Sí.



UNIVERSIDAD CATÓLICA

“SANTO TORIBIO DE  
MOGROVEJO”

FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES



ESCUELA DE ADMINISTRACION

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### **FORMATO DE ENTREVISTA – PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**Nombre:** Virginia Rodrigo

**Cargo/Función:** Área Contable

**Fecha:** 6/06/2015

1. **¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?**  
Responsable del área de contabilidad.
2. **¿Conoces la estructura organizacional de la empresa?**  
Sí, pero aún falta estructurarla mejor, ya que no se encuentra bien definida.
3. **¿Sabes quién es tu jefe inmediato?**  
Sí, mi jefe inmediato es el señor Demetrio (gerente general).
4. **¿Tiene personal a su cargo; cuántos?**  
Sí, una asistente contable y también a veces me hago cargo del área de maestranza.
5. **¿Cuáles son sus funciones principales?**  
Analista las cuentas, los estados financieros para ver si hay liquidez en la empresa, ver como se mide los estados financieros por los ratios, los pagos a los trabajadores, veo el área de tributación.
6. **¿Qué otras funciones realiza aparte de las encomendadas?**  
Ninguna otra.

7. **¿Qué pondrías aportar y/o cambiar para tener un mejor desempeño de sus funciones?**

Reestructurar el diseño de la organización ya que es muy inestable en los cambios que se dan, y esto perjudica un poco a los procesos de la empresa.

8. **¿Considera usted que la distribución de los puestos de trabajos se ajustan a su especialización dentro de la empresa?**

Bueno en mi caso se ajusta ya que cuento con una especialización en contabilidad, pero sí debería de haber una mejor distribución ya que hay áreas que no se ajustan a la especialización del personal.

9. **¿Cree usted que el trabajo será mejor coordinado y controlado mediante los manuales organizacionales para que el personal desarrolle sus funciones y responsabilidades?**

Sí, sería bueno ya que muchos de nosotros nos sintiéramos más organizados con nuestras funciones y haríamos un mejor manejo y control de la empresa para así no tener conflictos.

10. **¿Cuentan con un manual de funciones y procedimientos o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento?**

En mi área si tenemos el manual de funciones pero la verdad no está bien estructura hay cosas que deberían cambiar y definir las mejor como también hay cosas que deberían agregar, el manual de procedimientos no lo tenemos aún creo que no se encuentra en ninguna área, pero muchas veces ya se ha hablado con el gerente para poder diseñarlo y así poder tener claro las funciones y el manejo de los procedimientos.

11. **¿Cree Ud. Que es necesario que la organización utilice diversos procedimientos para mejorar su gestión?**

Sí, ya que de acuerdo a ello nosotros podemos tener un mejor manejo de nuestras funciones y no encontrar carga de trabajo ya que muchas veces se nos complica mucho los tiempos por la duplicidad de funciones y no podemos culminar lo que empezamos hacer.

**12. ¿Los trabajadores se sienten libres de hablar con sus superiores sobre su trabajo?**

Sí, ya que nuestros jefes muestran confianza y puede ver un dialogo agradable.



UNIVERSIDAD CATÓLICA

“SANTO TORIBIO DE  
MOGROVEJO”

FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES



ESCUELA DE ADMINISTRACION

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### **FORMATO DE ENTREVISTA – PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**Nombre:** Liliana Rafael Bautista

**Cargo/Función:** Ejecutivo de ventas

**Fecha:** 6/06/2015

**1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?**

Ejecutivo de ventas.

**2. ¿Conoces la estructura organizacional de la empresa?**

Por el poco tiempo que tengo laborando en la empresa la conozco a mi manera, pero no hay ningún documento que yo haya visto que lo especifique de manera determinada.

**3. ¿Sabes quién es tu jefe inmediato?**

Si mi jefe inmediato es el gerente administrativo y el supervisor de ventas.

**4. ¿Tiene personal a su cargo; cuántos?**

No tengo ningún personal a mi cargo.

**5. ¿Cuáles son sus funciones principales?**

Vender, visitar a los clientes ya sea acá en Chiclayo o viajar a distintos departamentos.

**6. ¿Qué otras funciones realiza aparte de las encomendadas?**

También vendo repuestos cuando necesitan ayuda.

7. **¿Cuáles son los procesos que realizas para cumplir tus funciones?**

Visito a los lugares donde hay requerimientos de máquinas cosechadoras, luego capto a los clientes, los visito y los realizo seguimiento hasta cerrar la venta.

8. **¿Qué pondrías aportar y/o cambiar para tener un mejor desempeño de sus funciones?**

Para poder captar mayor clientes tengo que salir más a campo, visitar a más clientes en los lugares que no se han visitado.

9. **¿Considera usted que la distribución de los puestos de trabajos se ajustan a su especialización dentro de la empresa?**

No, aun recién estoy empezando en la empresa, y estoy en el área de ventas, ya cuando este más tiempo aspiro a otro puesto más alto.

10. **¿Cree usted que el trabajo será mejor coordinado y controlado mediante los manuales organizacionales para que el personal desarrolle sus funciones y responsabilidades?**

Si definitivamente mediante manuales organizacionales se llevará un mejor control y se logrará una mayor eficiencia por parte de los trabajadores logrando una mejor competitividad.

11. **¿Cuentan con un manual de funciones y procedimientos o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento?**

Lamentablemente no se cuenta con un manual definido de procedimientos a realizar por cada uno de los trabajadores.

12. **¿Cree Ud. Que es necesario que la organización utilice diversos procedimientos para mejor s gestión?**

Definitivamente una empresa que organice mejor sus procedimientos va a crecer y se va a mantener en el mercado.

13. **¿Los trabajadores se sienten libres de hablar con sus superiores sobre su trabajo?**

Eso si cada vendedor tiene mucha libertad de hablar con personas a la cabeza ya que no existe burocracia.



UNIVERSIDAD CATÓLICA

“SANTO TORIBIO DE  
MOGROVEJO”

FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES



ESCUELA DE ADMINISTRACION

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### **FORMATO DE ENTREVISTA – PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**Nombre:** Frank Oliva

**Cargo/Función:** Vendedor de Repuestos

**Fecha:** 6/06/2015

**1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?**

Vendedor de repuestos.

**2. ¿Conoces la estructura organizacional de la empresa?**

No, mis superiores no me la han dado a conocer, no me explicaron, solo se quién es el gerente y mi jefe inmediato.

**3. ¿Sabes quién es tu jefe inmediato?**

Sí, es la supervisora de repuestos.

**4. ¿Tiene personal a su cargo; cuántos?**

Sí, tengo un delegado que hace el envío de encomiendas cuando hacen los pedidos de repuestos.

**5. ¿Cuáles son sus funciones principales?**

Recepcionar los pedidos, administro la zona de picking, hago los packing list, órdenes de pago inventario en almacén atreves del sistema pecano, control y almacenamiento de producto, rotulación de códigos y de viñetas de productos, notificaciones al encargado de sistemas para que haga reporte a los proveedores para más envío de productos.

6. **¿Qué otras funciones realiza aparte de las encomendadas?**

Supervisar la correcta ejecución de despacho.

7. **¿Cuáles son los procesos que realizas para cumplir tus funciones?**

Hacer la correcta venta del pedido, que este bien ejecutado, recepcionar pedido, verificar si esta en almacén, recibir el dinero efectuar el comprobante de pago, delegar para el empaque y embalaje del producto y por ultimo supervisar la orden del despacho.

8. **¿Qué pondrías aportar y/o cambiar para tener un mejor desempeño de sus funciones?**

En base a la experiencia y tiempo en la empresa he descubierto nuevas formas de realizar los procedimientos que son más eficientes y mejora la calidad y tiempo de envío en cuanto a los productos.

9. **¿Considera usted que la distribución de los puestos de trabajos se ajustan a su especialización dentro de la empresa?**

No, hay ciertas áreas que no cumplen con las necesidades de la empresa, hay áreas que no suman a la tarea de satisfacer las necesidades de la empresa, ya sea cuando hay mucha cantidad de pedidos, ventas puntuales, falta de atención al servicio, falta personal para ciertas áreas y también hay personal que no debería estar.

10. **¿Cree usted que el trabajo será mejor coordinado y controlado mediante los manuales organizacionales para que el personal desarrolle sus funciones y responsabilidades?**

Claro porque hay muchos colaboradores que no saben cuáles son sus funciones principales en cuanto a su área.

11. **¿Cuentan con un manual de funciones y procedimientos o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento?**

No, eso es la gran carencia de la empresa.

**12. ¿Cree Ud. Que es necesario que la organización utilice diversos procedimientos para mejorar su gestión?**

La gestión actual no va acorde con la rotación de empresa y considero que una nueva gestión o nueva propuesta de gestión que se base en calidad de atención al cliente, en la rápida entrega de productos y en la fidelización del cliente, le daría una nueva propuesta de valor a la empresa.

**13. ¿Los trabajadores se sienten libres de hablar con sus superiores sobre su trabajo?**

Es la parte agradable de la empresa, o por lo menos se hace accesible poder entablar una charla en momento que se requiera con nuestros superiores



UNIVERSIDAD CATÓLICA

“SANTO TORIBIO DE  
MOGROVEJO”

FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES



ESCUELA DE ADMINISTRACION

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### **ENTREVISTA PARA MEDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Nombre:** Nicolás

**Cargo/ Función:** Vendedor de Ruta

**Fecha:** 6/06/2015

**1. ¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenías al comenzar a trabajar en la empresa?**

Al principio si pero conforme se iban dando las funciones tenía que hacer más de lo que correspondía a mi cargo.

**2. ¿Qué valores son practicados dentro de la empresa?**

Son pocos los valores que se ven dentro de nuestro equipo, a pesar que somos pocos no hay compañerismo y no hay nadie quien ponga de su parte para poder combatir este problema. Pero entre los pocos valores que se puede rescatar es la honradez, lealtad de los demás compañeros.

**3. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.**

No siempre sucede eso, ya que mayormente todo cambio que se de en la empresa es conversado solo con los socios, solo se nos informa si alguna decisión es referente a nuestra área.

**4. ¿Cómo percibe el clima laboral de acuerdo a la conducta de sus compañeros y gerencia?**

Respecto a mis compañeros hay algunas veces que no se percibe un buen clima laboral ya que se encuentra una falta de compañerismo, solidaridad, de servicio y comunicación entre nosotros, hay algunos compañeros que hacen el ambiente un poco tenso debido al carácter que manejan, respecto a gerencia se percibe un buen trato con los demás trabajadores.

**5. ¿Cada departamento trabaja por su lado?**

Si, cada uno se centra en sus funciones que les asignan, pero se puede contar con ciertas áreas si se necesita ayuda.

**6. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?**

Sí, pero cuando comienzan a duplicarme el trabajo, a veces hay conflictos ya que se me asigna funciones que no están a mi cargo y esto hace que no de buenos resultados en la tarea que me encomendaron y esto no me permite tomar buenas decisiones.

**7. ¿Se ha ocupado alguno de sus jefes o mandos intermedios, en alguna ocasión, por el diseño de su puesto de trabajo?**

Tengo entendido que se está elaborando un proceso para que se pueda desarrollar mejor nuestras áreas de trabajo.

**8. ¿Cuáles son los hábitos que tiene cada trabajador dentro de la empresa? ¿Usted considera que esos hábitos favorece a la empresa o las deben cambiar?**

Hay muchos hábitos que si se deberían cambiar ya que hay habladurías, que a veces incomodan a los demás esto se da por la falta de confianza y comunicación que hay entre nosotros, también se ve mucho la impuntualidad que se genera en los demás y esto retrasa y si ese trabajador no está recargan a otro para que realice alguna función porque no hay muchos trabajadores. No favorecen a la empresa ya que genera inestabilidad laboral y no se puede trabajar en conjunto y sobre todo un clima menos cordial.

### 7.3. Anexo 03: Análisis e interpretación de resultados

Se realizó las entrevistas a las personas que trabajan en Ginsac Import S.A.C. principalmente a la máxima autoridad como es el gerente general, actualmente la empresa está compuesta por 26 empleados quienes todos fueron considerados dentro del proceso interno para la realización de las entrevistas en el tiempo determinado.

Para procesar la información obtenida se codifico las preguntas y respuestas de las entrevistas. A continuación se detallará cada ítem de las preguntas realizadas en las entrevistas con respuestas manifestadas por el personal administrativo, personal de ventas y personal de servicio ya que su diferentes puntos de vista son de gran importancia para mejorar la situación de la organización y llegar a las conclusiones basadas en los resultados y dar recomendaciones pertinentes a través de estrategias para disminuir las necesidades del personal y de la empresa.

### 7.4. Anexo 04: Análisis e interpretación de las Entrevistas

1. Mediante la aplicación de las técnicas de entrevistas permitió conocer la situación actual de la empresa Ginsac Import S.A.C. que carece de una formalización por lo que se maneja de empírica, lo cual hace que ciertos empleados realicen y asumen funciones que no están ligadas a su cargo que le corresponde, generando así duplicidad de funciones internas de la empresa, los empleados necesitan capacitaciones enfocadas a la asesoría técnica ya que mejorarían el servicio.
2. Ginsac Import S.A.C. actualmente presenta ausencia de una proyección estratégica que establezca formal de la misión, visión, valores y objetivos institucionales, lo cual provoca que el personal desconozca la existencia de la formalidad de la empresa.

3. Los resultados obtenidos demostraron que la empresa presenta la falta de un organigrama definido que describa los niveles jerárquicos para el personal conozca quien es su jefe inmediato para reportar las actividades esto trae consigo que no haya buena comunicación.
4. Se evidencio que las tareas y responsabilidades son deficiente, ya que se rigen en base a la experiencia en cargos similares o dentro de la institución fueron aprendiendo y no se les involucra a todos en las tomas de decisiones
5. La investigación permitió detectar que la empresa carece de una estructura organizacional definida y el soporte documental de manual, esto viene a repercutir en la necesidad de implementar un diseño organizacional para Ginsac Import S.A.C. que permita a la organización y coordinar sus actividades.
6. Con los resultados obtenidos a través de la entrevista del gerente general se pudo confirmar que si es necesario mejorar la estructura organizacional y la implementación de un manual de puestos y funciones que ayude a realizar un mejor trabajo dentro de la empresa, en donde el gerente lleve un mejor control de las actividades.
7. El profesional lo ocupa la gerencia de la empresa, el personal que tiene grado diversificado trabaja en puestos administrativos y operativos, cabe recalcar que la empresa debe permitir la integración de personal idóneo y eficiente para el cumplimiento y desarrollo de las funciones que se ejecutarán en la institución para que puedan resolver problemas y tomar decisiones.
8. El conocer la estructura organizacional, sus niveles jerárquicos y líneas de autoridad, permite identificar su relación y ubicación dentro de la empresa, la mayoría de los empleados no saben dónde se encuentran

ubicados en el organigrama dando como resultados que el personal no conozcan las relaciones de trabajo con sus demás compañeros.