



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA EL CENTRO DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ “DON LUIS” UBICADO EN EL NORTE DEL D. M. DE QUITO.

AUTOR: PABLO ENRIQUE ULCUANGO MARMOL

TUTOR: Mg. Eduardo Javier Cadena Mejía

TUTOR TÉCNICO: Mg. Desfrancois Pierre Gilles Fernand

QUITO-ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad del DIRECTOR del proyecto “Modelo de gerencia estratégica para el centro de reparación y mantenimiento automotriz “Don Luis” ubicado en el norte del D. M. de Quito”. Presentado por el ciudadano Pablo Enrique Ulcuango Marmol estudiante del programa de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel. Considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión y evaluación respectiva por parte del tribunal de grado que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

Quito julio 2019

.....

Tutor Metodológico

Mg. Eduardo Javier Cadena Mejía

.....

Tutor Técnico

Mg. Desfrancois Pierre Gilles Fernand

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

El abajo firmante, declara que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

.....

Pablo Enrique Ulcuango Marmol

C.I. 1722446489

APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el reglamento de Título y Grado de la Facultad de ciencias Administrativas de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito, julio de 2019

F.....

PRESIDENTE

F.....

VOCAL

F.....

VOCAL

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mi Dios padre que no me abandonado en cada meta propuesta; también a mis queridos padres, hermanos, mi segunda madre Delia, Johanna, Eduardo por darme su apoyo incondicional, por supuesto a mi esposa Gaby mis hijos Matías Ezequiel mi hija Aitana con quienes comparto día a día y son el motor principal que me da el empuje para alcanzar mis metas, por quienes sigo adelante, a mis maestros por inculcarme su sabiduría y a todos quienes comparten y forman parte de mi vida, millón gracias por todo el apoyo para conmigo.

“Somos los que hacemos, sobre todo lo que hacemos para cambiar los que somos”

El Autor

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero y profundo agradecimiento a Dios todo poderoso por permitirme culminar con mi tan añorada meta.

A mis amados padres, esposa e hijos que son el apoyo incondicional como me lo han demostrado a lo largo de mi existencia y en especial en mi carrera estudiantil.

A mis tutores, Mg. Eduardo Cadena y Mg. Desfrancois Pierre quienes supieron guiarme durante todo el desarrollo de mi presente Trabajo de Titulación.

A mi querida Universidad Israel que me acogió en sus aulas y me forjo de conocimientos en diversos ámbitos que me permitieron culminar con éxito mi carrera.

GRACIAS.

¿Recordemos donde aprendimos a leer? En nuestro colegio, ¿no es verdad?,
¿Recordemos dónde aprendimos a amar y a orar? En nuestra familia, sin duda.

No olvidemos las lecciones aprendidas...

Y si podemos, agradezcamos a quienes nos han enseñado algo en la vida.

Mill, John Stuart

PENSAMIENTO

Un poco más de persistencia, un poco más de esfuerzo, y lo que parecía irremediamente un fracaso puede convertirse en un éxito glorioso.

Elbert Hubbard

INDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	i
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	ii
APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PENSAMIENTO	vi
INDICE DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURA.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	10
MARCO TEÓRICO	10
1.1. Contextualización espacio temporal del problema	10
1.1.1 Macroentorno.	10
1.2. Revisión de investigaciones previas sobre el objeto de estudio	13
1.3. Cuerpo teórico- conceptual	16
1.3.1. Manejo empírico.	16
1.3.2 Administración.....	17
1.3.3. Gerencia Estratégica.	17
1.3.4. Modelo de gerencia estratégica.....	18
1.3.5. Planificación Estratégica.....	19
1.3.6. Planeación.....	19
1.3.7. El pensamiento estratégico.....	19
1.3.8. Estrategia.....	20
1.3.9. Direccionamiento estratégico.....	20
1.3.10. Las 5 fuerzas de Porter.....	21
1.3.11. Recursos de las organizaciones.....	22
1.3.12. Análisis financiero.	22

1.3.13. Talento Humano.....	23
1.3.14. Fundamentación de la misión y visión de una organización.	23
1.3.15. Valores.....	24
1.3.16. Foda.....	25
1.3.17. Mapa Estratégico.	27
1.3.18 VAN Valor Actual Neto	27
1.3.19 TIR Tasa interna de Retorno	28
CAPÍTULO II	29
MARCO METODOLÓGICO	29
2.1. Enfoque metodológico de la investigación	29
2.2. Tipo de investigación.....	29
2.3. Población, unidades de estudio y muestra	29
2.3.1. Muestra.	30
2.4. Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información.....	30
2.5. Análisis estadístico de las entrevistas y encuestas aplicadas	31
2.5.1 Resultados de entrevistas.	32
2.5.2 Análisis Encuesta.	33
CAPÍTULO III.....	43
DESARROLLO DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA EL CENTRO DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ DON LUIS.	43
3.1. Presentación	44
3.2. Justificación	44
3.3. La organización.....	45
3.1.1. Recursos Tangibles.	45
3.1.2. Recursos Materiales.	46
3.1.3. Recursos Financieros.	47
3.1.3. Talento Humano.....	55
3.2. Análisis del Macro entorno método PEST del Centro de reparación y mantenimiento automotriz “Don Luis”.....	58
3.2.1. Factores Políticos.	58
3.2.2. Factores Económico.....	59
3.2.3. Factores Sociales.....	61

3.2.4 Factor Tecnológico.	62
3.2.5. Factores ambientales.	63
3.2.6. Factores Legales.....	63
3.3. Análisis Micro entrono de las 5 Fuerzas de PORTER.....	64
3.3.1. Clientes.	64
3.3.2. Proveedores.....	64
3.3.3. Productos sustitutos.	65
3.3.4. Amenazas de nuevos competidores	65
3.4. Filosofía.	66
3.4.1. Visión.....	66
3.4.2. Misión.	67
3.4.3. Valores.	67
3.4.4. Políticas.....	67
3.4.5. Principios.....	68
3.4.6. FODA Centro " Don Luis".	82
3.4.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).	83
3.4.8. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	85
3.5. Mapa estratégico	89
3.6. Organización estratégica.....	91
3.6.1 Estructura empresarial.	91
3.6.2 Niveles Jerárquicos.	91
3.7. Mapa Procesos	99
3.7.1. Diseño del servicio.....	99
3.7.2. Mejoramiento Proceso del servicio.....	99
3.7.3. Mapeo de procesos y subprocesos.	100
3.8. Propuesta de Ampliación de las Operaciones	107
CONCLUSIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Servicio establecimiento	33
Tabla 2. Atención al cliente	34
Tabla 3. Satisfacción en el servicio.....	34
Tabla 4. Comunicación con el administrador	35
Tabla 5. Atención por parte del establecimiento.....	36
Tabla 6. Personal de reparación	36
Tabla 7. Servicios Adicionales.....	37
Tabla 8. Criterio del Costo por servicio.....	37
Tabla 9. Utilizar medios publicitarios.....	38
Tabla 10. Medios publicitarios.....	39
Tabla 11. Recomendaciones mejora	39
Tabla 12. Equipos y herramientas.....	40
Tabla 13. Evaluación personal de trabajo	41
Tabla 14. Condiciones de trabajo.....	41
Tabla 15. Estudio perfiles laborales	42
Tabla 16. Análisis Vertical.....	48
Tabla 17. Estado de resultados (Análisis vertical).....	50
Tabla 18. Balance situacional inicial Comparativo 2018.....	52
Tabla 19. Balance de Situación Inicial Comparativo.....	53
Tabla 20. Estado de resultados (análisis horizontal).....	54
Tabla 21. Ingresos gastos y utilidad comparativo	55
Tabla 22. Matriz FODA.....	83
Tabla 23. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	84
Tabla 24. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	86
Tabla 25. Matriz EFI.....	87
Tabla 26. FODA CRUZADO Estrategias Centro "Don Luis"	88
Tabla 27. Alineación Estrategias por Objetivos.....	90
Tabla 28. Costos de servicio	106
Tabla 29. Ingreso por ventas	107

Tabla 30. Inversión fija	109
Tabla 31. Capital de trabajo	110
Tabla 32. Gastos.....	110
Tabla 33. Gastos Administrativos	111
Tabla 35. Estado de pérdidas y ganancias proyectados	113
Tabla 36. Análisis Factibilidad financiera	114

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Análisis Vertical	48
Figura 2. Activo y Pasivo 2017-2018	49
Figura 3. Ingresos gastos y utilidad 2017-2018.....	51
Figura 4. Balance de Situación análisis Horizontal Balance de Situación Inicial	53
Figura 5. Ingresos Gastos y Utilidad 2017-2018	55
Figura 6. Organigrama Estructural de Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS”	56
Figura 7. Flujograma de procesos de servicios.....	57
Figura 8. Tasa de desempleo.....	59
Figura 9. Evolución nominal de líneas de pobreza y pobreza extrema.	62
Figura 10. Mapa estratégico.....	91
Figura 11. Niveles jerárquicos	92
Figura 12. Organigrama Estructural	93
Figura 13. Organigrama funcional.....	95
Figura 14. Mejoramiento Proceso del servicio	99
Figura 15. Mapeo de procesos y subprocesos.....	100
Figura 16. Diagrama de flujo general del servicio.....	105

RESUMEN

Se observa con preocupación como en los últimos tiempos se han acentuado serias deficiencias en la calidad de servicios de la Administración Pública, que en su mayoría son conducidos por la rutina y sin orientación hacia a la consecución de resultados, que lleva a pensar y presentar las bases de un nuevo modelo de gestión que permita hacer un seguimiento para focalizar la acción de las organizaciones públicas, hacia el logro de resultados concretos y de impacto en la comunidad. En éste sentido, la presente investigación plantea un modelo gerencia estratégica para mejorar los servicios del Centro de reparación y mantenimiento automotriz “DON LUIS” el cual tiene como objetivos conocer la situación actual de este sector, determinar la calidad de servicio ofrecido, estructurar el modelo de gerencia estratégica para mejorar los servicios y finalmente establecer los indicadores aplicados en la gestión de estas empresas. Para ello, la investigación está enfocada en la modalidad de proyecto factible, de campo apoyada en un estudio descriptivo y documental que demostró fallas en las gerencias de este sector, tales como debilidades en la prestación de servicios así como falta objetivos claros que puedan visualizar hacia dónde quiere llegar las empresas de este sector, también se demostró la falta de indicadores de calidad de servicios que pueda demostrar la satisfacción de cliente, igualmente se constató la falta de incorporación de planes de adiestramiento al personal operativo y de servicios y por último se demostró que la empresa del sector cuenta con un modelo de gerencia ineficiente y obsoleto que no le permite mejorar sus servicios. Por lo tanto se concluyó que para lograr los objetivos propuestos en esta investigación se debe aplicar el modelo de gerencia estratégica, ya que su implementación permitirá mejorar los servicios de este sector, así como el nivel de desempeño en la ejecución de las actividades, para generar repuestas acertadas y claves en la satisfacción del cliente

DESCRIPTORES: Gerencia estratégica, Mejoramiento, Plan gerencial administrativo, Calidad y la satisfacción del cliente interno y externo, Taller automotriz.

ABSTRACT

It is observed with concern that in recent times there have been serious shortcomings in the quality of public administration services, which are mostly conducted by routine and without orientation towards the achievement of results, which leads to think and present the bases of a new management model that allows for a follow-up to focus the action of public organizations towards the achievement of concrete results and impact on the community. In this sense, this research is a model to improve the services of the Automotive Repair and Maintenance Center "DON LUIS" which aims to know the current situation of this sector, determine the quality of service, structure the strategic management model to improve services and finally establish the indicators applied in the management of these companies. To do this, the research is focused on the modality of feasible project, field supported by a descriptive and documentary study that showed failures in the management of this sector, stories as weaknesses in the provision of services and lack of clarity. where the companies in this sector want to go, it also demonstrates the lack of indicators of the quality of the services that can demonstrate the satisfaction of the clients, it was also found the lack of the incorporation of the personal training plans and services and finally it has been demonstrated The company in the sector has an inefficient and obsolete management model that does not allow it to improve its services. So that, as well as for the achievement of the objectives proposed in this research, the strategic management model is applied, so that the services of this sector can be improved, as well as the level of performance in the execution of the activities, to generate Successful responses and keys to customer satisfaction.

KEYWORDS: Strategic management, Improvement, Administrative management plan, Quality and satisfaction of internal and external clients, Auto shop.

INTRODUCCIÓN

Con el pasar del tiempo, el hombre ha tenido la necesidad de conocer y el don de visualizar por anticipado lo que pueda ocurrir, esta ha sido una constante en la naturaleza humana para hacerle frente a la incertidumbre de forma anticipada a los imperiosas transformaciones que genera el mundo. El acelerado ritmo de los negocios está dejando a las empresas en un estado de incognito el modo de manejar, direccionar, controlar, dirigir la orientación de la organización y el uso de medios estratégicos adecuadas para afrontar con estos cambios masivos.

En el presente siglo, la humanidad ha vivido una serie de notables y trascendentes avances, producto de la evolución de herramientas administrativas que ahora utilizan en las organizaciones y junto con estos cambios han surgido y continúan creciendo un significativo número de pequeñas y medianas empresas productos del emprendimiento de la sociedad, la cual da pie a la constitución de nuevas alternativas que contribuyan a satisfacer los requerimientos y necesidades de una determinada población, permitiendo así una mejor calidad de vida. De manera tal que en la actualidad, el desarrollo de la pequeñas y medianas empresas (PYMES) en nuestro país juega un papel importante, destacando el hecho de que es el motor de desarrollo de la economía, funge como el actor fundamental del aparato productivo, constituyen organizaciones económicamente autónomas, modernas, eficientes y competitivas, que se insertan efectivamente en el mercado global a través de sus recursos humanos, utilizando innovación y tecnología de punta para asegurar la producción de bienes y servicios de alta calidad, pero que son organizaciones que carece de estrategias y para su permanencia en el tiempo.

Es evidente que la PYMES requiere de un conocimiento profundo de varias áreas, en las que estas empresas enfrentan problemas y retos como resultado de la globalización. Entre las áreas más importantes se encuentran la gerencia y la planeación estratégica, así como mercadotecnia, recursos humanos, análisis financiero y evaluación de proyectos, comportamiento organizacional, el comercio virtual y la adopción de tecnología; lo cual debe apoyar y fortalecer la integración en la formulación y selección de estrategias, como el de coordinar las actividades necesarias para la implementación de las mismas; lo anterior proviene de la necesidad de las empresas de tomar decisiones para la solución de problemas

de manera efectiva; considerando al tiempo como recurso primordial para la elaboración de planes y programas, mismos que constituyen el resultado tangible de la visión de los negocios. En este marco se insertan las pequeñas y medianas empresas de talleres de neumáticos, denominadas coloquialmente caucheras y que evolucionaron asertivamente para ofrecer servicios a los neumáticos de vehículos que en la actualidad corresponde a uno de los sectores de rápido crecimiento en la sociedad ecuatoriana y muy específicamente a la comunidad metropolitana de Quito.

Es importante denotar, que para certificar el éxito de una organización es importante concebir, y usar las técnicas y/o herramientas, donde se permitirá concebir la situación actual de la organización, y plantear las expectativas futuras, para precisamente lograr concebir las destrezas que se requieren para conseguir las metas planteadas.

Particularmente, estas PYMES objeto de estudio se encuentra inmersa en una situación actual de deficiencias en el área de servicios, requiriéndose el diseño de un Modelo de Gerencia Estratégica para mejorar los servicios en el centro de reparación, el cual permita el establecimiento de herramientas de gestión para la planificación, organización y control en función de optimizar los servicios prestados por éstas.

Cabe destacar que el desarrollo empresarial, científico y tecnológico demanda la construcción de vínculos estrechos entre estas PYMES y su entorno que le permita darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Es en ese momento donde se define la misión y los valores del negocio. Es así que se identifican las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, siendo la planeación estratégica la que contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones y mejoramiento de área donde se aplique.

En función de los aspectos expuestos de manera precedente, se plantean las consideraciones para desarrollar la presente investigación dirigida a proponer el diseñar un modelo de gerencia estratégica para mejorar los servicios Centro de reparación y mantenimiento automotriz “DON LUIS”, mediante la aplicación de un plan gerencial administrativo de procesos y servicios evaluando la calidad y la satisfacción del cliente interno y externo, el cual está estructurada de la siguiente manera:

- La introducción. Situación problemática; Problema: este comprende el planteamiento del problema, justificación de la investigación, objetivo general y específicos y alcances.

- Capítulo I. Marco Teórico: contempla los antecedentes de la investigación, así como las bases teóricas que le dieron sustento y apoyo a la investigación realizada.

- Capítulo II. Marco Metodológico: comprende: Enfoques, tipo, modalidad y área de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de dato y las técnicas de análisis de los datos, de igual forma el diagnóstico que sustenta la propuesta, el cual comprende los resultados de la aplicación del instrumento y las conclusiones del diagnóstico.

- Capítulo III. La Propuesta, comprende: Visión, misión, objetivos empresariales, valores u principios, fundamentación, estructura, administración y factibilidad de la Propuesta.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las cuáles llegó el autor después de haber desarrollado la investigación. Después, se presenta la bibliografía consultada que apoyó el desarrollo de la presente investigación y los anexos

Situación problemática

El crecimiento del parque automotor en el periodo 2018 – 2019 fue de 36.818 unidades por venta de vehículos ensamblados esto provoca en la actualidad que se mejore el tipo de oferta de las empresas competidoras con respecto al servicio que éstas brindan, como son: reparación, mantenimiento, prevención y control de vehículos ultimara; dado por el incremento de la solicitud de vehículos importados, así como también de producción nacional (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador [Aeade], 2019).

El sector automotor en Ecuador es uno de los primordiales generadores de producción en lo que corresponde al recurso humano nacional, es de las principales áreas que genera un gran valor económico para el equilibrio financiero de la nación, no obstante, al existir una competencia con gran demanda en el crecimiento demandante de vehículos con innovaciones, el cual obligan al campo laboral a ir cambiando con el día a día de la evolución, con el fin de no perder representación en el mercado (Ortega y Armijos, 2007)

Es importante indicar, que la presente organización pertenece al sector automotriz presta servicios de reparación y mantenimiento, con asesoría, herramientas, mejoramientos en los procesos cambios continuos, nuevas ofertas de servicio, estrategias, alianzas hacen que el mercado sea cada vez sea más competitivo, implementado mejoras en las áreas de las organización para continuar en el mercado productivo ofreciendo servicios, productos y satisfacción al cliente actual que cada vez exige más procesos efectivos, un servicio diferente que lleve de la mano costo adaptables de acuerdo al entorno social en los trabajos a realizar cumpliendo estándares de calidad, eficientes, eficaces y efectividad.

De acuerdo, al entorno industrial automotriz de las diferentes empresas que se dedican al servicio de venta, industria, mejoramiento y cambios se ven en la necesidad de poseer un punto de vista de ascenso continua en los procesos para poder mantenerse en un nivel tecnológico cambiante que le permita enfrentar de forma directa los retos que se presentan a niveles mundiales. Estas exigencias se trasladan a su vez al segmento de fabricación de autopartes, cuyas empresas requieren importantes inversiones para contar con el capital humano y tecnológico que le permita satisfacer los requerimientos de las plantas ensambladoras (Acebo, 2017).

Es así que el mercado automotriz se ha transformado en consorcios grandes organizaciones que tienen varias áreas dentro de ella como es el desarrollo, manufactura y diseño de vehículos que se adapten a las necesidades actuales rompiendo esquemas y fronteras para un mejoramiento continuo.

En este contexto, vale la pena destacar que durante la política de sustitución de importaciones se marcó el impulso del sector industrial en Ecuador, donde la Pequeña y Mediana Empresas (PYMES) mostró un rápido y diversificado crecimiento, producto de un estricto control a las importaciones, ayudando así a la PYMES, no obstante el subsector no evidenció un crecimiento sostenido en la economía nacional sino más bien ha decrecido producto de la improvisación e incoherencia de las decisiones gerenciales, el desconocimiento de la matriz FODA y de los objetivos, políticas normas y procedimiento que determinan el perfil organizacional y gerencial para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

Ante esta realidad se plantea desarrollar unas líneas estratégicas que permitan conducir y orientar a la organización de estas PYME para aprovechar las circunstancias cambiantes del medio o entorno (oportunidades), reduciendo o eliminando los riesgos (amenazas) desde sus mejores recursos y competencias (fortalezas), superando aquellas áreas que le impidan un mejor desarrollo (debilidades), de tal manera de lograr los objetivos y metas prepuestas (visión), cumpliendo así con su razón de ser (misión) orientada al servicios al cliente.

Enmarcado en la problemática anteriormente descrita, se puede afirmar, según Hurtado (1998) que: "Las organizaciones que no mejoren sostenidamente sus procesos administrativos y sus servicios no podrán sobrevivir en los sectores actuales de creciente competitividad y cambio" (p.4). Esto ya es una realidad generalizada en el país, lo que está obligando a las empresas a mejorar sus procesos y servicios de forma organizada y sistemática de modo de aumentar sus niveles de productividad y a su vez orientarse con buen rumbo a la prestación de servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes presentes y futuros.

En tal sentido, Moreno (2000), expone "... La preocupación por el impacto del servicio al cliente ha evolucionado de gerenciar los contactos y necesidades al cliente, a una pasión a todo lo largo y ancho de la compañía por complacer y consentir al cliente" (p.7). Para ésta investigación, a pesar de la fecha de la cita, el concepto de servicio al cliente es adaptable, puesto que este autor establece que las empresas ecuatorianas carentes de calidad en el servicio, a la hora de introducir productos y/o servicios en un mercado altamente competitivo y abierto hacia nuevos caminos de competencia, deberán enfocar sus esfuerzos en diseñar estrategias a nivel de gerencia para mejorar el servicio a sus clientes.

En vista de la problemática latente que se observa en la PYME del sector servicio de reparación y mantenimiento vehicular se ha evidenciado la presencia de: a) La mayoría trabajan de forma manual, no cuentan con la maquinaria especializada para prestar los servicios. b) No cuenta con los requerimientos necesarios para la prestación de servicios.; c) No cuentan con una mano de obra calificada para la operatividad oportuna de los servicios; d) Los materiales e insumos utilizados no son de calidad y constantemente; e) Las instalaciones donde se prestan los servicios tienen en promedio espacios pequeño ; f)

Las instalaciones por lo general no cuentan con la limpieza adecuada para mantenimiento del lugar, ya que siempre se encuentra lleno de grasa, aceite y demás desechos líquidos de vehículos, g) La calidad del servicio es deficiente ya que por lo general los clientes no cuentan con la comodidad necesaria durante la espera de la realización de los servicios, puesto que deben estar de pie o parados, h) Las instalaciones no cuentan con aire acondicionado, servicio de comida. Y por último no disponen de un inventario óptimo de materiales nuevos de diferentes marcas, sino que mercadean únicamente materiales y o herramientas.

Es imprescindible denotar, que en un ambiente de consumo cada vez más complejo y exigente, la óptima calidad en el servicio se ha transformado en uno de las principales combinaciones para el triunfo y éxito de una compañía. Hoy como nunca se viven momentos de cambio en la industria automotriz y de servicios, todos los participantes están desafiando formas tradicionales de hacer las diferentes tareas, buscando siempre dar mayor y mejor atención a los clientes. Según los índices de las ofertas que realizan diferentes asociaciones al instante de dar un tipo de servicio su enfoque es hacia la parte productiva en si como servicio plus que realizan estas empresas, no se ha implementado una nueva propuesta de aplicar teorías administrativas que permitan evidenciar estrategias para ofrecer una administración que satisfaga las necesidades de acuerdo a un plan o manual de procesos específicos al momento de entrar a la aplicación total de lo que se propone con una nueva forma de administrar y controlar el servicio.

Problema

Actualmente el centro de centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUIS” desarrolla sus actividades administrativas y productivas de una forma tradicional y antigua, creando insatisfacción en los clientes al momento de ofrecer el servicio, que cumpla con los procesos correspondientes para resolver las diferentes necesidades y problemas que se presenten.

Objetivo General

Diseñar un modelo de gerencia estratégica para mejorar los servicios Centro de reparación y mantenimiento automotriz “DON LUIS”, mediante la aplicación de un plan gerencial

administrativo de procesos y servicios evaluando la calidad y la satisfacción del cliente interno y externo.

Objetivos Específicos

-Desarrollar la fundamentación teórica, científica y técnica mediante el levantamiento de información y aplicación técnica de investigación que permita una orientación adecuadamente de la propuesta estratégica aplicando un nuevo enfoque administrativo.

-Diagnosticar la situación actual de la Gerencia Estratégica de la empresa Centro de reparación y mantenimiento automotriz “DON LUIS” mediante el uso de métodos y técnicas de investigación diagnosticando factores externos e internos, tomando como base las matrices EFE, EFI, FODA y de Perfil Competitivo, estableciendo estrategias orientadas al mejoramiento de todos los servicios que proporciona el Establecimiento

- Realizar aplicación del modelo de gerencia estratégica para el Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUIS”

Idea para defender

Los cambios que el entorno está demandando de las empresas del sector automotriz local, para cumplir con las exigencias del mercado donde operan, se deben dar cada vez con mayor rapidez y es así como estas empresas han identificado la aplicación de los planes estratégicos de mercado como una herramienta útil para la obtención de soluciones a corto plazo.

El Modelo de Gerencia Estratégica permitirá direccionar eficientemente el establecimiento y su gestión administrativa para el Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis.

Variables

Dependiente: optimización de recursos, satisfacción de las necesidades para los clientes.

Independiente: modelo de gerencia estratégica

Justificación

De acuerdo con las tendencias internacionales y a las nuevas condiciones económicas y financieras del país, se cuestiona la viabilidad del patrón de desarrollo de las pymes nacional, es debido a que se requiere hoy en día un sector capaz de competir con

calidad y productividad de los bienes y servicios de otros países, por ello las pymes son los mayores generadores de clase media y de puestos de trabajo; el sustento del desarrollo económico y social del país. Las empresas producen bienes y servicios, generan impuestos y puestos de trabajo. Los trabajadores, con trabajo permanente compran bienes de consumo; ahorran, adquieren vivienda y proporcionan educación a los hijos.

Tal es el caso del sector automotor es significativo productor de mano de obra en el Ecuador. Según cifras obtenidas por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), en el año 2017 el sector generó aproximadamente 77 mil fuentes de empleo directas e indirectas, lo que representa alrededor del 1.6% de la Población Económicamente Activa (PEA) y 7.7% del empleo formal del país. Esta representación de fuentes de empleo corresponde primariamente a la actividad de comercialización de autos (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (Aeade), 2019).

De igual forma es importante destacar que el “sector es uno de los mayores participantes a los ingresos estatales a través del pago de aranceles, Impuesto a la Renta, al Valor Agregado, a los Consumos Especiales y por matriculación de vehículos” (Parra, 2009).

Se está al tanto, que el sector automotriz es un campo que requiere de un estudio constante por su continuo cambio tecnológico, en “Quito en el año 2018 se registró un total de 84.507 vehículos, tuvo un crecimiento de 4097 en relación con el 2017 que tuvo un registro de 80.410 vehículos de una gran diversidad de modelos y marcas, que estos al sufrir un daño requieren las transacciones de reparación y mantenimiento” (Ortega & Armijos, 2007).

Al analizar las situaciones antes mencionadas se puede apreciar que la permanencia de un plan estratégico de mercado que no se ajuste a la realidad actual para el mantenimiento y reparación de vehículos, posiblemente ocasione a largo plazo, un incremento en la pérdida de penetración y participación de mercado y a su vez un aumento en la pérdida de los márgenes de ganancia de las empresas de este sector. Por esto hoy en día, contar con un plan estratégico de mercado para el mercado de vehículos ha adquirido un rol tan importante dentro del desarrollo económico de estas empresas

De igual forma, la necesidad de formular planes estratégicos de mercado que contribuyan al éxito para el sector automotor, se justifica desde el punto de vista práctico, ya que sirve para brindar soluciones a la problemática que actualmente enfrenta este sector manufacturero, en relación con la carencia de un plan estratégico de mercado para el tipo de vehículo seleccionado, cuyas características ofrecen una alternativa diferente al consumidor, lo cual afecta de manera negativa los resultados esperados en cuanto a los niveles de participación de mercado y a los niveles de rentabilidad.

En cuanto al aspecto teórico la presente investigación se justifica debido a que las estrategias diseñadas se basaron en principios sólidos, coherentes y consistentes de los fundamentos de la mercadotecnia, así como el empleo de métodos relacionados con la evaluación de actividades, para que de esta manera se identifiquen verdaderamente cuales son las funciones que se deben cumplir en las organizaciones, en relación con el lanzamiento de productos en el segmento familiar, para el mercado local.

Así mismo, esta investigación está basada en el aporte de un enfoque integral de las nuevas tendencias de la mercadotecnia para ser aplicado a estas organizaciones, lo cual se estima represente una valiosa alternativa, que sirva de ayuda para el alcance de los objetivos planteados por este sector empresarial.

En este orden de ideas se espera que el producto de esta investigación constituya una guía que contribuya a la búsqueda de la competitividad en las empresas de este sector, así como también de herramienta gerencial aplicable en el área de administrativa y ventas al momento de la toma de decisiones.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Contextualización espacio temporal del problema

1.1.1 Macroentorno.

La administración dentro de la planeación estratégica aplicada es útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud se puede adaptar un modelo que tiene fases secuenciales. De acuerdo al modelo que maneja Latinoamérica la administración es importante para el diseño, creación, mejoramientos en las propuestas de nuevos proyectos de acuerdo al direccionamiento que este orientado a esta área, es muy importante puntualizar que el direccionamiento de la organización maneja el proceso productivo de la organización.

De esta forma, el autor Ponce (2004) indica que “es cierto que las reglas administrativas no se enuncian deductivamente, sino sobre la base de la práctica de los administradores”. Sin embargo, es posible simplificar esos medios, acertando las normas generales que las presiden. De tal manera la diferencia entre la pura experiencia y la técnica administrativa siempre será que el proactivo trabaja bien con el caso determinado que conoce, pero tan pronto como cambian sus pretendidos, o no puede resolverlo o no lo hace con la premura y precisión de quien puede elevarse a las normas generales. Es cierto también, que la pura teoría no basta para ser buen administrador, pero esto ocurre igualmente en toda profesión como la medicina, la ingeniería, entre otros (Ernest Dale, 2010).

Asimismo, es realidad que no hay una sola pauta para cada caso, sino que tienen que aplicarse en cada uno, concertando las, diversas reglas, y es necesariamente el papel de la práctica ayudar a adecuar, combinar y, por decirlo así, modificarla aplicación de las mismas. En nuestra opinión, incurren de alguna manera en este error de considerar de alguna manera la administración como una cosa meramente experiencial aun aquellas escuelas que, no obstante ser muy respetables y prestigiadas, parecen querer reducir su enseñanza a una pura, basta con la práctica y el adiestramiento en la toma de decisiones para ser un administrador técnico (Blinqss, 2015).

Dentro de este enfoque debe considerarse a nuestro juicio la llamada "escuela empírica", siendo esta de la administración hace referencia a un análisis de la experiencia, que en ocasiones permite delinear ciertas generalizaciones, pero que de suyo es más bien un mero medio de transmitir dicha experiencia a quienes la estudian, estimando, por consiguiente, de nulo o escaso valor las pautas que logren expresar, la escuela acostumbra formular firmemente juicios y generalidades" (Ponce, 2004).

En referencia a lo que el autor menciona se puede apreciar y comprobar con respecto a la escuela que se forma por medio de los que tienen el conocimiento más amplio nacen dos partes, la experiencia y la técnica gracias a esto existirá el trabajo proactivo siendo puntual al trabajo que esté realizando no importa el modo o manera que la ejecute, mientras las cosas cambien los supuestos, tendrán conflictos o no se podrán encontrar resultados afectando el tiempo y el resultado no esperado según las normas establecidas conforme a la teoría, y generalidades que este orientado según el objetivo alcanzarse.

1.1.2 Meso Entorno.

En el Ecuador el sector administrativo se divide en dos sectores el público y privado de acuerdo a las teorías que se esbozan para definir un concepto y ubicar la investigación que se está realizando cumpliera con las ciencias sociales que tienen como objetivo los estudios de las organizaciones para el desarrollo de la planificación, organización, dirección y control de los diferentes recursos que tiene la organización: recursos humanos, financieros, tecnológicos y legales.

Desde hace mucho tiempo atrás en el Ecuador existía una forma diferente de interpretar las formas de administrar conforme crecía los sectores administrativos, la administración con la entrada de nuevas empresas al mercado ecuatoriano impulso a las universidades para que estas permitan a los estudiantes poder adaptarse de acuerdo a las políticas y formas que las empresas necesitaban para incorporar la mano de obra ecuatoriana a cada una de sus organizaciones es ahí cuando se vio la necesidad de implementar en el cartón de los nuevos y futuros estudiantes un estudio científico de ver teóricamente las diferentes áreas del conocimiento.

De esta forma, logra tener importancia la tentativa de conocer la manera de utilizar y la forma de la planeación estratégica en el país específicamente en Ecuador, ya que esto

es una herramienta simbólica de la gerencia moderna, por carácter de lograr diseñar una línea de base en el campo, con la imagen de ser contribuyentes a que progresen y aumenten el procedimiento de la planificación estratégica (Alfonso, 2009).

Actualmente las empresas en el Ecuador exigen ciertas competencias para poder estar a un nivel gerencial administrativo, por tal razón la educación superior se ve en la obligación de estimular a los estudiantes con nuevos estudios científicos que permitan evidenciar el análisis de este tipo de teorías para fomentar la investigación y practica en los diferentes proyectos que se propongan, generando la utilización de los conceptos de los diferentes autores.

Por lo que se hace obligatorio indicar la opinión del autor Roca (2014);

“Algunos estudios concluyen que existe una correlación directa entre la planificación y éxito de las empresas, considerando que gran parte de las veces en el caso de las pymes, esta planificación es intuitiva y en muy pocas ocasiones formales. Es evidente, que la planificación estratégica en las pymes es necesaria, y también se visualiza que, en algunos casos, éstas no están preparadas para este tipo de procesos”. (Roca, 2014)

Como menciona que el autor define la planificación estratégica como una posible solución para el éxito de la empresa, sin embargo, denota que es un instrumento que permitirá llegar alcanzar con el propósito, objetivos, planes que nosotros queramos desarrollar para efectuar con el transcurso de implementar estos planes, la importancia de toda organización alcanzar las metas sean económicos, humanos, de tendencia tecnológica. Todo esto con el desenlace de igualar las deficiencias que puedan presentarse en cualquiera de estos procesos y amerite de un modelo de planeación para ayudar a resolver estas anomalías basándose en teorías, estrategias que consientan distinguir y usar la repuesta a adecuada para ejecutar la solución o dirección de estos componentes.

1.1.3 Micro Entorno.

El Centro de Reparación y mantenimiento Automotriz “DON LUÍS” creada el 15 de junio de 1991 ubicada al norte del Distrito Metropolitano de Quito se caracteriza por la Reparación y mantenimiento de automotores a inyección electrónica y la amplia gama de lubricantes y repuestos de toda marca, que permite ofrecer un servicio eficiente y

económico a sus clientes. Actualmente cuenta con 7 empleados y están distribuidos acorde a sus conocimientos y experiencia. En la estructura mencionada se encuentra las áreas administrativas, dentro del área de servicios contamos con: mantenimiento, electricidad, enderezada y pintura.

La administración en general del centro tiene como dirección llevar un control interno de la parte contable, atención al cliente, manejo del personal, registros de mantenimiento, recepción de vehículos.

1.2. Revisión de investigaciones previas sobre el objeto de estudio

Es preciso sustentar todo proceso de investigación con trabajos realizados por otros autores, en este caso, concernientes a la temática de mercadeo y medios sociales. Se revisaron cuantiosas investigaciones, monografías y artículos vinculados a la línea de investigación, para lo cual se presentan, de manera condensada, las apreciaciones y conclusiones derivadas de los esfuerzos realizados por los autores.

Un aporte importante ha realizado el autor Reinaldo Rodrigo Roca Salazar en su tesis titulada "**La planificación estratégica como factor de éxito en el desarrollo y crecimiento de las pymes en el Ecuador**", desarrollada en el año 2014 en la Facultad Latinoamericana de ciencias sociales sede Ecuador. Teniendo como como conclusión lo siguiente la presente investigación ha obtenido resultados de los cuales se menciona Roca (2014) denota;

“Determinar la planificación estratégica ejecutada por las pequeñas y medianas empresas, consiente aumentar las posibilidades de éxito de sus actividades comerciales, medidos en particular. Existe una correlación directa entre la planificación y éxito de las empresas, considerando que gran parte de las veces en el caso de las pymes. Esta planificación es intuitiva y en muy pocas ocasiones formales. Es evidente, que la planificación estratégica en las pymes es necesaria, y también se visualiza que, en algunos casos, éstas no están preparadas para este tipo de procesos”. (Roca, 2014)

La investigación señalada proyecta establecer una planificación estratégica que permita a la organización a generar un crecimiento a otro nivel de desarrollo cumpliendo sus objetivos propuestos considerando un soporte donde permita incluir en este tipo de

cambios a la sociedad con rentabilidad y crecimiento. Gracias a la ejecución, evaluación y aplicación de los principales objetivos que se plantean.

Por otra parte, en la tesis de la autora *Silvia Elena Flores Orozco* titulada "**Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas Jinotega**", desarrollada en el año 2015 por universidad nacional Autónoma de Nicaragua. La presente investigación ha obtenido resultados relevantes. El autor Flores (2015) afirma;

“Diagnosticar el proceso Administrativo y gestión empresarial, pretendiendo constatar si se aplica continua y adecuadamente sus conceptos, que les permita administrar de manera eficiente y productivamente la organización. Se desarrolló este trabajo con dos variables: Proceso Administrativo y Gestión Empresarial, de las cuales se conceptualizaron mediante funciones del proceso Administrativo y Gestión Empresarial. El proceso administrativo y gestión se lleva acabo de forma parcial, ya que no hubo un buen funcionamiento del proceso administrativo y la gestión empresarial, esto se observó de manera limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan y el poco compromiso de alguno de ellos, además, se realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para mejorar el desempeño administrativo en la organización” (Flores, 2015).

En la revisión de la tesis señalada, se logró identificar que la Planificación Estratégica es muy indispensable para interpretar los inconvenientes de los diferentes procesos que existen de acuerdo con los conceptos puntuales que establece la planificación utilizando las herramientas para que no afecten a la empresa; identifica con claridad el entorno en que la empresa desempeña dichos procesos para tomar decisiones en un futuro.

Recíprocamente el autor Jorge Vinicio Maldonado Pazmiño titulada "**Propuesta de modelo de gestión administrativa para el sistema de bicicleta pública de quito**", desarrollada en el año 2018 por Universidad tecnológica Israel. Teniendo como conclusión y recomendaciones las siguiente;

La presente investigación ha obtenido el siguiente resultado. Certifica que;

“El problema a esta propuesta es el reiterado cambio de la administración de las operaciones, ha impedido que se desarrolle un modelo de gestión para la administración de este. De tal manera la primera opción para plantear una mejora en este problema el autor, propone un modelo de gestión administrativa más eficiente de mejora donde se pueda fomentar el uso de las diferentes herramientas administrativas y teorías que permita orientar una administración formal”.

La investigación mencionada indica uno de los principales errores en la parte administrativa es el constante cambio de manejo administrativo de tal manera propone un modelo a seguir para que pueda desarrollar a través de un direccionamiento marcando un camino que la empresa siga según las estrategias establecidas permitiendo alcanzar una administración bien posesionada de acuerdo a las actividades, con un efectivo diagnóstico y alineamiento de sus objetivos y también sus estrategias, mediante la aplicación de las diferentes herramientas y sus teorías adaptables.

De la misma forma, la autora *María Fernanda Yunga Sánchez* planteo en su tesis titulada **"Propuesta de Planeación Estratégica del Emprendimiento Familiar “Comercial Yusan” de la Ciudad de Riobamba"**, desarrollada en el año 2018 por Universidad Central del Ecuador. La presente investigación ha obtenido resultados relevantes. El el cual la uotra Yung (2018) dogmatiza;

“En el presente trabajo de investigación se describe una propuesta de planeación estratégica para mejorar la rentabilidad y posicionamiento en el mercado Riobambeño. La empresa realizaba un trabajo de manera empírica, es por esta razón que plantea el diseño de un plan estratégico previo análisis interno y externo, cuidando la adaptación con el desarrollo de la propuesta (Yung, 2018).

El análisis respecto al desarrollo de la adecuada administración de las estrategias para la compañía en mención lo basa en alinear las estrategias a las necesidades de la compañía, lo que conlleva a entender que realizar las actividades con la planificación, según modelo aplicado permite a dicha organización obtener a futuro una rentabilidad, ya que provee estrategias a ser implementadas con periodos de tiempo específicos, para mayor

gestión empresarial, y hace hincapié en que solo el diseño no basta, este debe ser aplicado y tener continuidad.

1.3. Cuerpo teórico- conceptual

1.3.1. Manejo empírico.

De igual manera menciona Taylor (1911) citado por para explicarlo en pocas palabras: debido al hecho de que a los trabajadores de todos nuestros oficios se les han enseñado los detalles de su labor por medio de la observación de los que están inmediatamente en torno a ellos, hay en uso corriente muchas formas distintas de hacer una misma cosa, quizá cuarenta, cincuenta o cien maneras de hacer cada acción en cada oficio y, por la misma razón, hay una gran variedad en los instrumentos empleados para cada oficio hay siempre un modo y un instrumento que son más rápidos y mejores que cualquiera de los demás. Y este mejor sistema y este mejor instrumento no pueden descubrirse o crearse más que por medio de un estudio y análisis científico de todos los procedimientos e instrumentos en uso, junto con un estudio de tiempo y movimientos que sea preciso y minucioso. Esto comporta ir sustituyendo paulatinamente los procedimientos empíricos de todas las artes mecánicas por otros sistemas científicos.

De todos los infinitos trabajos que existen sea cual sea el sector todos los trabajos empíricos son iguales en cuanto su igualdad en casi todos existe la misma forma de presentar su trabajo, forma de direccionar que tarde o temprano tiene que formalizar esta actividad por razones que hay un variedad de herramientas que fueron creadas para dar mejor vialidad y mejora de las actividades, esto se da por el origen de las actividades tienen un fundamento, teoría conforme se establezca el mejoramiento tendrá un análisis para saber cuál es el procedimiento correspondiente o faltante para el perfeccionamiento de aquella actividad o proceso.

Los manejos empíricos en ciertos sectores se mencionan de manera universal de acuerdo a la igualdad al existir la misma forma de ofrecer su trabajo, dando paso a que en algún determinado tiempo tiene que formalizar su actividad para ofrecer de mejor manera su servicio o producto ante la competencia y sociedad en general.

1.3.2 Administración.

“La Administración es una de las acciones condesciendes más significativos. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la Administración ha sido fundamental para afirmar la relación de los esfuerzos propios. A disposición que la sociedad ha confiado cada vez más en la voluntad de grupo y que varios grupos fundados se han tornado grandes, las tareas de los administradores han recogido cada vez más categoría” (Hernandez , y otros, s.f).

Para interpretar la administración en general se puede pensar directamente en un proceso de: planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y uso adecuado con el cumplimiento de los objetivos planteados por las organizaciones.

1.3.3. Gerencia Estratégica.

Se puede definirse “como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (Olivieri, 2012). De igual forma, la es un proceso que consiente lograr la pro actividad en la organización tal como señala Romero, (2003), cuando señala que puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La enunciación de las estrategias contiene la caracterización de las debilidades y fortalezas internas de una disposición, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, el establecimiento de cometidos, la adherencia de objetivos, el perfeccionamiento de estrategias alternativas, la observancia de dichas opciones y la disposición de cuales seleccionar.

La gerencia estratégica es un término más amplio que incluye no solamente la misión y los objetivos de una organización dentro del contexto de su ambiente externo. Los pasos básicos de la gerencia estratégica se pueden examinar con el uso del modelo estratégico de la gerencia. El modelo estratégico de la gerencia identifica, según Serna (2010) “conceptos de la estrategia y los elementos necesarios para el desarrollo de una estrategia permitiendo a la organización satisfacer su misión” (p.85).

Históricamente, se han avanzado un número de armazones y de modelos que proponen diversos acercamientos normativos a la determinación de la estrategia. Sin

embargo, una revisión de los modelos estratégicos principales de la gerencia indica según Serna (2010) que todos incluyen los elementos siguientes:

- Ejecución de un análisis ambiental.
- Establecer la dirección de organización.
- Formular estrategia de organización.
- Poner estrategia en ejecución de organización.
- Estrategia de evaluación y que controla. (p.81)

La gerencia estratégica es un proceso continuo y dinámico. Por lo tanto, debe ser entendido que cada elemento obra recíprocamente con los otros elementos y que sucede esta interacción a menudo simultáneamente. Los modelos principales diferencian sobre todo el grado de explicitad, de detalle, y de complejidad. Estas diferencias derivan de las diferencias en fondos y experiencias de los autores.

1.3.4. Modelo de gerencia estratégica.

El modelo incluye toda la empresa, es decir va propagando más allá de las sistematizaciones, dificultades y compromiso cotidianos, concentrándose en el desarrollo y progreso completos de la organización (Olivieri, 2012). La toma de decisiones estratégicas es la responsabilidad principal del propietario de una empresa o del ejecutivo. Las decisiones estratégicas contienen los negocios a que se va a consagrar la sociedad. Lo principal es el estudio y empleo del proceso de gerencia estratégica, el cual reside en utilizar uno de sus modelos, estos no son una receta mágica para el éxito, sin embargo, representan un enfoque práctico y claro para la valoración de estrategias en contextos reales. En él se muestra una interrelación entre los dispositivos más significativos del proceso de gerencia estratégica.

Seguir un modelo gerencial administrativo permite desarrollar con calidad cada proceso de acuerdo algún ejemplo para guiar y realizar con efectividad las diferentes responsabilidades para la toma de decisiones en algún determinado tiempo.

1.3.5. Planificación Estratégica.

“La planificación es un proceso que busca adecuar los medios (recursos humanos, financieros, materiales y técnicos) a los fines propuestos (visión, misión, ética, objetivos, metas y estrategias propuestas a través del plan” (Document Siti).

De igual forma, la planificación estratégica determina no solo las objetivos y metas a corto y al futuro para los próximos 5 años, asimismo la disposición las debe seguir, para las organizaciones sin ganancia”

La planificación estratégica es el proceso de establecer lo que la organización intenta cumplir, y cómo se debe dirigir dicha organización y los respectivos recursos y herramientas con el fin de cumplir estas metas en los próximos meses o años.

1.3.6. Planeación.

El determinar hacia donde queremos llegar en cierto tiempo es a lo que conocemos como planeación, según Cruz y Jimenez (2013) afirma definiendo a la planificación como el proceso para definir los objetivos o metas que se propone la organización, mediante el diseño de planes que coordina las acciones y las marca en un tiempo de cumplimiento de dichos fines (¿qué se debe hacer?).

Planear es aquella que permite visualizar lo que se dispone a hacer el día de hoy, para predecir el futuro; estableciendo estrategias a través de acciones, que permitirá llegar a los fines propuestos.

1.3.7. El pensamiento estratégico.

En toda organización debe estar claro hacia dónde estima llegar manejando un pensamiento estratégico según Gutierrez (2012) afirma;

“Ha sido encaminado por mucho tiempo a la formulación de diversas acciones para el logro de los objetivos organizacionales, siendo cada una de las áreas de la empresa la responsable del alcance de estos. La estrategia es mucho más que eso, es saber en qué contexto ubicarse para llevar a la organización más allá de los objetivos propuestos, es tener en cuenta factores como la forma de pensar del estratega y cómo lleva a la práctica su pensamiento, es decir, cómo materializa su

visión de la realidad a través del uso de diversas herramientas gerenciales disponibles para ello”. (p. 164)

No obstante, la alta gerencia debe establecer prioridades sobre las estrategias a ser difundidas a la empresa es de mayor trascendencia ya que estas trazaran el camino a seguir para cumplir con los objetivos propuestos.

1.3.8. Estrategia.

Al definir ya sean estos propósitos, objetivos y metas de una organización se debe considerar, a la estrategia como un medio que permita desarrollar el plan al que se desee llegar. Según (García, 2013) manifiesta:

Estrategia es una acción defensiva u ofensiva que le permita mantener o mejorar su actual posición frente, a la acción de sus competidores en el sector industrial, comercial o financiero al que pertenece, para obtener el mejor rendimiento sobre la inversión realizada y posibilitar su crecimiento y desarrollo; es lo que podríamos llamar un sistema de percepción y análisis de sus posibilidades y una visión de la realidad presente y futura que va más allá de lo simplemente observable.

Para poder plantear estrategias es importante conocer tanto el ambiente interno y externo de la organización, tanto del horizonte empresarial como del individuo. Acción encaminada a la recolección de mejores resultados, mediante el cual se pueda dirigir, direccionar y fortalecer el éxito en un plazo largo, al que deberán realizar varias preguntas que respondan de qué manera lo va a realizar.

1.3.9. Direccionamiento estratégico.

En los tiempos actuales no se considera posible y mucho menos lógico llevar a cabo la dirección de un negocio por reacción a los hechos inmediatos, a la situación de cada día o de acuerdo con la costumbre y la rutina, debido a la presión que ejercen los fenómenos y los hechos que permanentemente inciden sobre todas y cada una de las organizaciones y sectores existentes.

Es el conjunto de acciones que orientan la organización hacia el futuro, a través de la coordinación que se da a los esfuerzos y logra la solidaridad de todos los individuos hacia propósitos comunes de satisfacción de necesidades sociales y empresariales (García, 2002). Básicamente, consiste en pensar para el largo plazo, con visión del futuro y con

énfasis en la obtención de resultados concretos. Para desarrollar un direccionamiento estratégico se debe establecer un objetivo principal de hechos reales muy frecuentes que día a día mantienen un cambio que amerite el control y verificación de resultados.

1.3.10. Situación Inicial.

El autor Fred (2013) indica que;

El diagnóstico de la situación actual busca analizar tanto el entorno como la empresa en sí, el análisis del entorno tiene que ver con la totalidad de los sistemas que le rodean a la empresa y que interactúan con ella. Interesa identificar el conjunto de elementos y actores formales e informales que afectan o pudieran afectar sus operaciones y sus decisiones actuales o futuras. Se supone, por lo general que la empresa tiene poca o ninguna posibilidad de dominio del entorno donde se encuentra y actúa. (p. 18)

Para obtener un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa , en relación a su entorno, es decir el entorno, lo que rodea a la empresa, con la identificación de cada elemento e individuos que forma parte de la misma, y las acciones que repercutirán en las decisiones sobre las operaciones de la entidad.

1.3.10. Las 5 fuerzas de Porter.

Porter define que, al aplicar las 5 fuerzas o factores esenciales, estos determinaran la rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento determinado. Lo que la organización debe evaluar son sus recursos y objetivos en relación a las fuerzas descritas las mismas que las determina en cinco Porter (2013) señala:

1. *Amenaza de entrada de nuevos competidores*
2. *La rivalidad entre los competidores*
3. *Poder de negociación de los proveedores*
4. *Poder de negociación de los compradores*
5. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

La realización del micro entorno permite tener una visión clara de cómo se maneja los diferentes factores que incidirán en la organización.

1.3.11. Recursos de las organizaciones

Los recursos dentro de una organización son el medio que le permite obtener un beneficio, estos son tangibles e intangibles, junto con el más importante como es el talento humano. Estos medios llamados Inputs dentro de una empresa forman parte de los procesos que tienen como fin alcanzar un determinado objetivo planeado, siendo elementos necesarios para la realización de actividades económicas empresariales; “los recursos que posee, controla y puede generar la empresa contribuyen de manera sustancial al logro de mayores niveles de desempeño, convirtiéndose, por tanto, en la fuente fundamental de sus ventajas competitivas” (Zapata & Hernández, 2014, pág. 737).

1.3.11.1 Recursos tangibles.

Son aquellos recursos que se identifican en los activos, y se los puede ponderar o evaluar, se presentan de manera física, siendo materiales y financieros; “están constituidos por el capital físico y financiero que posee y controla la organización, y que pueden ser reflejados con cierta facilidad en sus estados financieros” (Zapata & Hernández, 2014, pág. 740).

1.3.11.2. Recursos financieros.

Comprende las fuentes de financiamiento, fondos o ingresos por la actividad que la organización desarrolle, activos que disponen de un grado de liquidez, se considera que los recursos financieros esta diferenciados por fondos internos y fondos externos conocidos como diversificación (Zapata & Hernández, 2014)

1.3.12. Análisis financiero.

El autor Robles (2012) manifiesta que “El análisis e interpretación de los estados financieros es básico para las empresas, ya que implica una evaluación de la información financiera; de este modo, se analiza detalladamente cómo se desarrollan estos aspectos, y los resultados se obtienen de manera cuantitativa” (p. 23).

Ayuda a obtener resultados económicos de cómo está la situación financiera, según los datos obtenidos de cómo está la empresa, como referencia, para establecer objetivos y la posterior toma de cualquier decisión.

1.3.12.1. Análisis Vertical.

(Gaitan, 2010), afirma: “El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados” (p. 111).

Arroja información de cómo se manejan los activos, también los pasivos y el patrimonio, del balance general; y del estado de resultados en lo que se refiere a las ventas, que sucedió con las cuentas evaluadas, según la ponderación realizada.

1.3.12.2. Análisis Horizontal.

De igual manera, el autor gaitam (2010) antes seladalaofirma que “El análisis de estructura horizontal plantea problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa” (p. 117).

El análisis horizontal debe centrarse en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas, los cambios se pueden registrarse en valores absolutos y valores relativos, los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación (pág. 117).

Refleja información de cómo se manejan nuestros activos y pasivos de acuerdo a cada cuenta, según los años de estudio, con la ponderación en valores de manera absoluta y relativa de las cuentas que conforman los estados.

1.3.13. Talento Humano.

Es el factor clave de la organización por medio de ellos se llegará al cumplimiento de los objetivos empresariales; con el compromiso y la disposición para desarrollar las actividades encomendadas serán de vital importancia para la productividad de cada empresa.

1.3.14. Fundamentación de la misión y visión de una organización.

Según Serna, (2010), la visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que unas organizaciones y quiere ser en el futuro.

La visión

La visión no se enumera, la define la orientación de la fundación; debe ser extensa e sugerente, acreditada por todos e suplir al equipo gerencial a su entorno. De allí que requiere de líderes para su definición y para su cabal ejecución. La visión marca ostentación, da trayectoria; es la sucesión o el lazo que acopla, en las empresas, el actual con el futuro. La visión esgrime de guía en la enunciación de las estrategias, a la vez que le suministra una intención a la organización.

La Misión

Cada ordenación es única porque sus principios, sus valores, su visión, su filosofía, los participantes y los conjuntos con los que interactúan son todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión.

La misión es la enunciación de las intenciones de una organización que la diferencia de otros, en cuanto al cubrimiento de sus sistematizaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estas intenciones (Serna, 2010).

Por otro lado, la misión es definida por Kaufman (2006) citado por Serna (2010), “Como un producto, un servicio completo o un cambio en las condiciones de algo o alguien, que debe realizarse” (p. 69), la misma se relaciona con la formulación de los propósitos de una organización.

Toda organización debe definir y declarar a dónde desea llegar con su organización, la razón de ser, estos son los puntos de partida para el direccionamiento estratégico que le ayudará a la organización a ser reconocida de manera más específica.

1.3.15. Valores.

(Capriotti, 2013) Afirma: Los valores corporativos representan el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, cuáles son los valores y principios profesionales, o sea, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y de venderlos. Pero también incluyen los valores y principios de relación, es decir, aquéllos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la compañía (p. 142).

Los valores para un ente empresarial, son de gran importancia ya que identifican el actuar de los miembros de la organización, ciertas organizaciones, realizan talleres encaminados al empoderamiento de los colaboradores sobre cada uno de los valores promovidos por la empresa.

1.3.16. Foda

Con el conocimiento de las preliminares definiciones, se construirá la principal identificación y planeación de los diferentes elementos a ser analizados. “Por lo cual los autores Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) denota:

El modelo de planeación estratégica muestra cómo funciona el proceso, identifica sus elementos decisivos e indica cómo se relacionan entre ellos. La matriz FODA es una herramienta moderna para analizar las amenazas y oportunidades en el ambiente externo y sus relaciones con las debilidades y fortalezas internas de la organización. Para fusiones, adquisiciones, coinversiones y alianzas se requiere el desarrollo de tres matrices FODA”. (p. 148)

Al momento en el que la organización identifica sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, esta encaminada a obtener un efectivo direccionamiento.

1.3.16.1. Matriz para evaluación de factores internos (EFI).

Mediante esta matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y a su vez amenazas FODA alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias en diversas organizaciones. (Fred, 2013). Esta herramienta permite la formulación de estrategias, sintetiza y evalúa las diferentes áreas de una empresa.

Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI), 1) Fijar un valor de 0,0 (no importante) hasta 1,0 (muy importante), el resultado otorgado a cada uno de los factores manifiesta su importancia relativa, y el total de todos deben dar la suma de 1,0, 2) Fijar una calificación entre 1 y 4, donde 1 es irrelevante y el 4 se valora como muy importante, 3) Multiplicar el valor por cada factor para su calificación determinando el valor ponderado a cada variable ya sea fortaleza o debilidad, y 4) Sumar las calificaciones ponderadas obtenidas por cada valor, siendo el total de la organización en su todo. Sin importar cuantos valores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes por debajo del 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. (Fred, 2013, p. 123).

La presente matriz ayudara a identificar factores internos y a ponderar cada elemento de análisis interno de la organización utilizando una escala numérica cada una con su respectiva valoración, que serán evaluadas de acuerdo al peso que se obtenga de ellas.

1.3.16.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

La matriz que se menciona para la evaluación de factores externos para el diagnóstico, y la elaboración de estrategias, además establece que la Matriz evaluación de los Factores Externos (EFE), permite el análisis cuantitativo de los factores en este caso externos, en la que mencionamos las oportunidades, y las amenazas de acuerdo al siguiente procedimiento 1) Establecer la lista de las oportunidades y las amenazas externas que determine la empresa, 2) asignar un valor relativo en el que 0 es (irrelevante) a 1,0 (muy importante), el valor significa la importancia denominada relativa que tiene cada uno de los factores, la suma total de los valores que se asigne a los factores, tienen que ser igual a 1.0. , 3) Dar una valoración de 1 a 4 cada uno de los factores que se considere como determinantes para el éxito para evaluar las estrategias obtenidas por la empresa, para conocer si son eficaces, indicando que 4 corresponde a ser excelente, 3 está sobre la media, 2 determina el promedio y 1 es deficiente. 4) Multiplicar el valor que tiene cada factor de acuerdo a su calificación, para obtener una valoración ponderada, y 5) Sumar los valores ponderados de las variables para poder obtener el valor que se ha ponderado. (Fred, 2013, pág. 81).

La presente matriz permite identificar y ponderar los factores externos que no pueden ser controlados por la organización pero que, si se los identifica, se puede enfrentarlos o utilizarlos para un futuro crecimiento, con la aplicación de escalas numéricas cada una con su valoración respectiva para la ponderación de cada una.

Estrategias FO

Las estrategias FO que surgen del cruce de la descripción de fortalezas con las oportunidades que describa la organización, dando como resultado estrategias a ser utilizadas en el entorno, o mercado el mismo que le permitirá ofertar los productos o servicios para satisfacer la demanda existente.

Estrategias FA

Estrategias que se obtienen de relacionar las fortalezas con las amenazas, creando estrategias que permitan hacer frente para que no impacten de manera directa, si no que permitirán tomar acciones adecuadas según las estrategias propuestas.

Estrategias DA

Mediante esta estrategia que cruza la debilidad con la amenaza se puede enfrentar a la debilidad que se encuentre en la organización con acciones estratégicas que permitan anular las amenazas, y no permitir que estas continúen y de mejor manera convertirlas en fortalezas.

Estrategias DO

Las estrategias DO se forman del cruce de las debilidades con las oportunidades creando estrategias que minimicen sus debilidades, es decir que dejen de ser deficientes.

El determinar objetivos y estrategias en una organización es muy importante ya que nos permite establecer metas a largo plazo, siendo parte fundamental en la evolución de desarrollo de una empresa, con la contribución en conjunto de quienes forman parte de ella.

El fijar metas es de suma importancia para el desarrollo de estrategias, al igual que para la obtención de los objetivos, dichas metas deberán ser concretas y cuantitativas, y al momento de su evaluación sea muy sencilla, una comunicación asertiva con el personal contribuirá para el logro de estas.

1.3.17. Mapa Estratégico.

El mapa estratégico es el siguiente paso, después del planteamiento de las estrategias según (Kaplan & Norton, 2005) afirma que este “proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia” (pág. 38), de manera en que se pueda establecer y gestionar los objetivos e indicadores definidos y de cómo van interrelacionados.

1.3.18 VAN Valor Actual Neto

Este criterio señala que el valor capital de una inversión es igual al valor actualizado de todos los rendimientos esperados, es decir, es igual a la diferencia entre el valor también actualizado de los pagos previstos.

El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable

1.3.19 TIR Tasa interna de Retorno

Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada con el valor actualizado neto (VAN). También se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado.

La Tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque metodológico de la investigación

El Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUIS” necesita identificar las necesidades y distinciones de sus usuarios presentes y viables, por ello con la realización de la investigación se determinarán las oportunidades existentes en la empresa.

Para el presente modelo se trabajará con el método cualitativo y cuantitativo lo que nos permitirá realizar entrevistas, y encuesta para recopilar los datos necesarios para identificar la satisfacción del cliente interno y externo.

El método cuantitativo

Mediante las encuestas que se les realizará a los clientes del centro DON LUIS, nos permitirá obtener información existente de las necesidades de los usuarios, de este modo se podrá recopilar la mayor cantidad de datos que son importantes para poder fundamentar y profundizar la investigación.

El método cualitativo

Permitirá analizar y tomar como referencia la encuesta ejecutada cada uno de los usuarios de acuerdo al proceso que actualmente tiene el centro objeto de estudio en correspondencia con el cliente.

2.2. Tipo de investigación

El presente trabajo es investigativo para diseñar un modelo gerencial la cual se aplicará dos tipos de investigación para el diagnóstico del problema las cuales están detalladas a continuación.

2.3. Población, unidades de estudio y muestra

Para la actual investigación fue necesario precisar el tamaño de la muestra para ello se tomó en cuenta el número de usuarios habituales que tiene el centro Don Luis, valor que se toma de la base de dato de la cartera de clientelas que en su totalidad es de 270 consumidores del servicio.

2.3.1. Muestra.

N = Población

Z = Nivel de confianza

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

p = probabilidad de éxito

$$n = \frac{259308}{16329}$$

q = Probabilidad de fracaso

e = Error

n = Muestra

N=270

$$n = 159$$

Z=95%

Desviación=1,96

p=0,5

q=0,5

e=5%

2.4. Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información

Los fundamentos metodológicos que se utilizaron para lograr la obtención de las informaciones necesarias y dar cumplimiento a los objetivos fijados de esta investigación, tienen que ver con las técnicas empleadas en el desarrollo de ésta. Como lo indica Zorrilla y Torres (1992), las técnicas de recolección de datos “establecen la forma o reglas para construir los instrumentos apropiados que permiten el acceso a la información requerida” (p. 64). De esta manera el citado autor infiere en que las técnicas de recolección de datos permitirán construir instrumentos necesarios para la recolección de la información de la investigación.

Por ello, las técnicas de investigación estarán conformadas por la observación y la encuesta. Entre tanto, la técnica de la Observación, según Zorrilla y Torres (1992), puede definirse “como la expresión de la capacidad del sujeto investigador de “ver” las cosas; este proceso deberá corresponder con el propósito de investigación” (p. 67).

De esta manera, el mencionado autor, infiere que a través de la observación se evalúa y conoce la realidad de una situación determinada, permitiendo definir los datos más importantes que se deben recolectar y guarden relación con el tema de la investigación. En

definitiva, los hechos son percibidos directamente por el investigador, colocándose ante la situación tal como se presenta naturalmente.

De igual forma esta investigación utilizará el método descriptivo, de tal manera nos permitirá obtener información, datos de aspectos importantes y reales de acuerdo al contexto actual del centro. Para lograr los objetivos planteados en el diseño teórico de la investigación, se usaron los siguientes métodos: pro lo cual su elaboración a través del estudio del método descriptivo se identificó el siguiente punto: Determinación de los desplazamientos y patrimonios con las que cuenta el Establecimiento.

Entrevista

Se realizó a los miembros del establecimiento departamento administrativo y técnico a cargo en total 4 personas. Información que nos permitirá obtener datos sobre el tipo de gestión administrativa, manejada en la organización. Dicha entrevista se realizó personalmente con las personas mencionadas con un número de 5 preguntas.

Encuesta

Encuestas encaminadas los usuarios intrínsecos y externos para cuantificar y cualificar las falencias existentes en el Establecimiento y solucionar a través de mejoramiento gerencial.

2.5. Análisis estadístico de las entrevistas y encuestas aplicadas

Desarrollo de la entrevista

Se realizó entrevistas al personal administrativo para verificar el grado de conocimiento e información administrativa actual del establecimiento.

- Ing. Luis Ulcuango Gerente General CENTRO DON LUIS
- José Floresmilo Jefe Técnico
- Pablo Zabala Auxiliar Administrativo
- Paul Chicaiza Ayudante de Taller

2.5.1 Resultados de entrevistas.

1. Considera que la organización de la Empresa es: Excelente, Muy buena, Buena, Regular.

La información obtenida por parte del grupo entrevistado quien conforma actualmente la parte administrativa y dueño de la empresa fue; que no existe actualmente una cultura organizacional, por lo tanto, tampoco tienen un modelo gerencial a seguir, de tal manera que su direccionamiento es algo empírico que mantienen actualmente.

2. Qué tipo de gerencia cree que existe actualmente en la Empresa: Autocrática, Democrática, Consultiva, Líder participativo.

De acuerdo al criterio de los colaboradores especulan que actualmente la persona propietaria y técnico de cabecera tienen una comunicación plena en la parte de producción por lo que tiene mayor importancia de tipo consultiva.

3. Tiene conocimiento y está de acuerdo sobre las políticas, reglamentos determinados por el establecimiento.

El grupo entrevistado manifiesta que los reglamentos y o políticas no son muy claras y peormente existe una adecuada propuesta de políticas o modelo a seguir.

4. La comunicación entre usted y el gerente es: Alta, Media, Baja, No existe.

La mayoría de los entrevistados opinan que la comunicación con el representante o gerente es media en relación a una cultura organizacional, esto se debe por que más están orientados hacia la parte técnica del servicio que ofrece la empresa.

5. Tiene conocimiento de la filosofía empresarial (misión, visión, objetivos) del Establecimiento.

De acuerdo al objetivo principal el grupo entrevistado desconoce plenamente de una filosofía empresarial la cual el establecimiento tiene carencia para aplicar teorías administrativas, herramientas de mejora que permitan seguir un modelo admirativo para mejorar esta dirección.

2.5.2 Análisis Encuesta.

Desarrollo encuesta

El objetivo de la encuesta se basa en la obtención de la información respecto a la capacidad de consumo en el establecimiento.

Pregunta 1. ¿Considera que el servicio que presta el Centro de Reparación y Mantenimiento es:

Tabla 1.
Servicio establecimiento

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	38	24%
Muy Bueno	73	46%
Bueno	33	21%
Regular	14	9%
Ineficiente	0	0%
Total	159	100%

Elaborado por: Pablo Ulcuango

Fuente: Cliente externo establecimiento

Análisis e interpretación:

La mayoría de los encuestados consideran muy bueno con un 46% el cual considera que el servicio que presta el Centro de Reparación y Mantenimiento es: el servicio que presta el Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis.

Pregunta 2. ¿Cuándo UD. Solicita un servicio en este Establecimiento, la atención al cliente es

Tabla 2.
Atención al cliente

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy rápido	25	16%
Rápido	95	60%
Demora media	32	20%
Demora Alta	7	4%
Total	159	100%

Elaborado por: Pablo Ulcuango
Fuente: Cliente externo establecimiento

Análisis e interpretación:

Se observa en la tabla que la mayoría de los clientes consideran rápido con una frecuencia de respuesta de un 60% del servicio que ofrece el Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis en lo que corresponde a la atención al cliente.

Pregunta 3.Cuál es su nivel de satisfacción de acuerdo al servicio que solicita con el tiempo de entrega de su vehículo:

Tabla 3.
Satisfacción en el servicio

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy Satisfecho	19	12%
Satisfecho	109	68%
Medio satisfecho	23	14%
Poco satisfecho	8	5%
Insatisfecho		0%
Total	159	100%

Elaborado por: Pablo Ulcuango
Fuente: Cliente externo establecimiento

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los encuestados sobre el nivel de satisfacción con respecto al tiempo de entrega de los trabajos se puede observar que la mayor parte están satisfechos con el tiempo de entrega de los vehículos fue de un 68%.

Pregunta 4. ¿Evalué la comunicación entre usted y el administrador?

Tabla 4.
Comunicación con el administrador

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	68	43%
Muy buena	54	34%
Buena	31	20%
Regular	6	4%
Insuficiente	0	0%
Total	159	100%

Elaborado por: Pablo Ulcuango
Fuente: Cliente externo establecimiento

Análisis e interpretación:

La mayoría de los encuestados tienen una excelente comunicación con el encargado administrador del Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis, así como un número mínimo no ha tenido la oportunidad de iniciar una buena relación.

Pregunta 5. ¿Considera que la atención que brinda el establecimiento es?

*Tabla 5.
Atención por parte del establecimiento*

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Personalizada	84	53%
Parcializada	56	35%
Sin preferencias	19	12%
Total	159	100%

Elaborado por: Pablo Ulcuango
Fuente: Cliente externo establecimiento

Análisis e interpretación:

La mitad de encuestados dice que la atención es personalizada y el restante sin preferencia, lo que es satisfactorio para el establecimiento ya que se trata al cliente de una forma placentera.

Pregunta 6. ¿Cree que el personal con que cuenta el Establecimiento de Reparación y Mantenimiento Automotriz Don Luis es?

*Tabla 6.
Personal de reparación*

Alternativa	F.Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy calificado	19	12%
Calificado	84	53%
Medianamente calificado	45	28%
Poco calificado	11	7%
No calificado	0	0%
Total	159	100%

Elaborado por: Pablo Ulcuango
Fuente: Cliente externo establecimiento

Análisis e interpretación:

De acuerdo con las personas encuestadas con respecto al personal que cuenta el Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis mencionan que son calificados para responder ante las diferentes situaciones que se presente en el establecimiento.

Pregunta 7. ¿Seleccione los servicios adicionales que le interesaría recibir en nuestro Establecimiento?

*Tabla 7.
Servicios Adicionales*

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Alineación y balanceo	113	71%
Vulcanización	8	5%
Lavado de vehículos	24	15%
Asesoría de contaminación de gases	14	9%
Total	159	100%

Elaborado por: Pablo Ulcuango
Fuente: Cliente externo establecimiento

Análisis e interpretación:

La mayor parte de encuestados optan por que se incrementen los servicios mencionados, recomiendan que sería muy interesante adicionar servicios extras que estén en un solo lugar.

Pregunta 8.Cuál es su criterio con respecto al precio que paga por el servicio recibido:

*Tabla 8.
Criterio del Costo por servicio*

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Conforme totalmente	78	49%
Medianamente conforme	64	40%
Poco conforme	17	11%
Total	159	100%

Elaborado por: Pablo Ulcuango
Fuente: Cliente externo establecimiento

Análisis e interpretación:

La mayor parte de encuestados indica que está conforme totalmente, el restante dice que no está conforme con los precios que oferta el Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis por lo que el establecimiento realizara una revisión en los costos dependiendo de la cantidad se ofrecerá un porcentaje de descuento.

Pregunta 9. Le gustaría contar con medios publicitarios para promocionar al Establecimiento

*Tabla 9.
Utilizar medios publicitarios*

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	114	72%
No	45	28%
Total	159	100%

Elaborado por: Pablo Ulcuango
Fuente: Cliente externo establecimiento

Análisis e interpretación:

La mayoría de los encuestados están de acuerdo en que se realice propaganda en medios publicitarios más frecuentes y poder visualizar la oferta de servicios, información y promociones.

Pregunta 10. Seleccione los medios publicitarios que mayor información pueda obtener sobre el servicio que ofrece el establecimiento.

*Tabla 10.
Medios publicitarios*

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Afiches y volantes	64	40%
Dípticos, trípticos	68	43%
Prensa escrita	13	8%
revistas	13	8%
Otros (Internet)	1	1%
Total	159	100%

Elaborado por: Pablo Ulcuango
Fuente: Cliente externo establecimiento

Análisis e interpretación:

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes del Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis prefieren que se utilice todos los medios publicitarios para llegar a más personas y ofrecer de mejor manera los servicios.

Pregunta 11. De acuerdo al servicio e infraestructura que actualmente ofrece el establecimiento cuál cree usted que debería tener mayor énfasis de mejoramiento para un buen servicio:

*Tabla 11.
Recomendaciones mejora*

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Infraestructura organizacional	126	79%
Servicio	33	21%
Total	159	100%

Elaborado por: Pablo Ulcuango
Fuente: Cliente externo establecimiento

Análisis e interpretación:

La mayoría de los encuestados recomiendan que se implemente un sistema de perfeccionamiento a la infraestructura actual mejorar los espacios y responsables de las dos áreas administrativas y de producción para que el Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis sea mejor y promueva la organización y nueva forma de administrar.

Pregunta 12. Los equipos y herramientas con los que cuenta el establecimiento son:

*Tabla 12.
Equipos y herramientas*

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelentes	0	0%
Muy bueno	89	56%
Bueno	70	44%
Mala	0	0%
Total	159	100%

Elaborado por: Pablo Ulcuango

Fuente: Cliente externo establecimiento

Análisis e interpretación:

Más de la mitad de los encuestados responden que las herramientas del Centro Don Luis son adecuadas, pero es necesario actualizar tecnología para las nuevas tendencias y vehículos actuales.

Pregunta 13. Los tiempos de trabajo con respecto a la entrega de los servicios que ofrece el establecimiento son.

*Tabla 13.
Evaluación personal de trabajo*

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Tiempo exagerado	0	0%
Medio tiempo	35	22%
Tiempo aceptable	89	56%
Tiempo justo	35	22%
Total	159	100%

Elaborado por: Pablo Ulcuango
Fuente: Cliente externo establecimiento

Análisis e interpretación:

La mayoría de los encuestados mencionan que los tiempos de demora están en el promedio aceptable de acuerdo al servicio que presta el Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis de igual manera el tiempo es aceptable por parte de un grupo de clientes.

Pregunta 14. Las condiciones de trabajo que ofrece el establecimiento cumplen con:

*Tabla 14.
Condiciones de trabajo*

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Confianza	24	15%
Calidad	40	25%
Comodidad	43	27%
Poco Aceptable	52	33%
Total	159	100%

Elaborado por: Pablo Ulcuango
Fuente: Cliente externo establecimiento

Análisis e interceptación:

De acuerdo con la tabla 14 según las condiciones de trabajo que ofrece el Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis existe un equilibrio todos los aspectos considerando que un cierto número se mantiene que es poco aceptable las condiciones que el establecimiento ofrece.

Pregunta 15. Estaría de acuerdo que el grupo de trabajo tenga bien identificado su ubicación de acuerdo al perfil laboral.

*Tabla 15.
Estudio perfiles laborales*

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	124	78%
No	35	22%
Total	159	100%

Elaborado por: Pablo Ulcuango
Fuente: Cliente externo establecimiento

Análisis e interpretación:

La mayoría de los clientes del Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis opinan que se realice un estudio de perfiles para reubicaciones de puestos es necesario hacer un análisis de los perfiles para garantizar el servicio de acuerdo con su experiencia y conocimientos.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA EL CENTRO DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ DON LUIS.

Actualmente, a pesar de los cambios tecnológicos, científicos, sociales y ambientales, se siente la importancia vital del recurso humano y su inserción en los objetivos que tenga la organización, ya que de él depende el éxito en la misma. Iniciar el cambio y adaptarse al entorno requiere de un clima organizacional favorable, donde se propicie en la gente el sentimiento de que la institución se interesa en su desarrollo personal, porque la gente pertenece a ella. De allí, la necesidad de encontrar estrategias que permitan adecuar la gerencia a los nuevos tiempos.

Por consiguiente, todas las organizaciones están en la continua búsqueda del mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar el aumento de la productividad y por ende el éxito de toda empresa o ente productivo cuyo capital humano o intelectual es el recurso principal con que cuentan las organizaciones.

Estas condiciones favorables tendentes a lograr el éxito dependerán en gran parte de la actuación del gerente de la institución, que la práctica se desenvuelva como debe ser, tomando en cuenta quién es el que administra todas las actividades que se desarrollan en la misma, a través de un proceso de planificación, organización, dirección, supervisión y control, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos de la organización.

Por lo tanto, tomando en cuenta lo anterior, la presente investigación estuvo dirigida a proponer un modelo de gerencia estratégica para el mejorar los servicios de la PYME Centro de reparación y mantenimiento automotriz “DON LUIS”, y así de esta manera estar en la capacidad de afrontar los nuevos retos y ser cada día más competitivos.

En base a lo anterior, como elemento básico se preparó la estructura del modelo que sirve como directriz, para enfrentar las necesidades que presenta la organización y así mejorar los procesos de los servicios ofrecidos por este sector. Las fases del modelo, pretenden instrumentar acciones que permitan realizar un replanteamiento del proceso gerencial para determinar las limitaciones y fortalezas, las amenazas y oportunidades del modelo gerencial que adopta actualmente la Gerencia de Administración por ser éste un elemento fundamental de los fracasos o de los logros más significativos de la organización.

Cabe señalar, que todo ello es el fiel y firme reflejo de un liderazgo que crea conciencia y convicción en todos los miembros de la organización. Esto permitirá que funcione con mayor eficacia, haciendo que cada individuo se sienta interdependiente, con dinamismo y relación entre los interlocutores, quienes constituyen elementos determinantes en la cultura organizacional.

3.1. Presentación

Actualmente, las formas de hacer negocios han variado bruscamente: En el pasado predominó la comercialización de productos, pero con el tiempo esto fue cambiando y en la actualidad la prestación de un servicio de excelencia está teniendo un auge extraordinario. Antes las organizaciones se preocupaban por desarrollar y ofrecer productos de calidad, en cambio hoy en día debe competir por suministrar a los clientes el mejor servicio.

Por lo descrito anteriormente, en el mundo empresarial se presentan muchos retos los cuales deben ser enfrentados por la gerencia para sobrevivir en el mercado; es por esto que las organizaciones deben crear ventajas competitivas que permitan marcar la diferencia con sus competidores apoyándose en los elementos más importantes que definen el éxito de las empresas en el mundo de hoy los cuales son: efectividad y eficiencia de los procesos y la calidad.

Por lo tanto, calidad es referirse al mejoramiento continuo de los procesos de las diferentes áreas de la organización para mejorar el servicio prestado, en búsqueda de la excelencia de los productos y servicios, tomando en cuenta a los clientes o usuarios. La calidad de una empresa se obtiene desde la alta gerencia hasta lograr la satisfacción del cliente. La gerencia debe tener la visión para diseñar servicios y productos que motiven a los clientes a formar parte del mercado al cual está integrada dicha empresa.

Además, es importante resaltar que los gerentes de las empresas deben estar conscientes de la importancia que tiene la satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, para poder mantenerse en el mercado y llegar a ser líderes del mismo.

3.2. Justificación

El mercado de la de las empresas PYMES del sector automotriz ha crecido de una manera acelerada y, en la misma proporción, también la competencia, lo cual ha hecho que

surja un cliente más selectivo y exigente, obligando a las organizaciones del ramo a brindar nuevos productos y excelentes servicios.

La presente propuesta está orientada a mejorar la calidad de servicios de las empresas de reparación y automotriz manteamiento ofreciendo un modelo de atención integral al cliente a través de estrategias que contribuyan a cubrir las expectativas del usuario.

Finalmente, la implementación del modelo beneficiaría a los empleados de la organización en el desempeño de su labor por cuanto se lograría un cambio de actitud en los aspectos tales como el trato, atención, capacitación y motivación, los cuales juegan un papel muy importante para lograr satisfacer las necesidades del cliente.

3.3. La organización

El Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS” es una Mecánica creada el 15 de junio de 1991 y caracterizada por brindar servicios de reparación y mantenimiento de automotores a inyección electrónica y la amplia gama de lubricantes y repuestos de toda marca, brindando un servicio eficiente y económico a sus clientes.

3.1.1. Recursos Tangibles.

3.1.1.1. Infraestructura Física.

El Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS”, está ubicada en la Provincia: PICHINCHA, en el Cantón: QUITO, Parroquia: CHAUPICRUZ calle principal: CAPITAN RAMON BORJA, calle secundaria: CESAR DAVILA ANDRADE n52-119; instalaciones en donde funciona su oficina administrativa y el taller técnico. Actualmente cuenta con 4 trabajadores que están distribuidos en las siguientes áreas acorde a sus conocimientos y experiencia.

- Administración: organiza, controla y direcciona el establecimiento.
- Finanzas: manejo de la parte contable.
- Servicios: atiende al cliente a partir de la recepción, mantenimiento, reparación y entrega del vehículo.

3.1.2. Recursos Materiales.

Los recursos materiales que posee el centro según su necesidad para desarrollarse en la actividad que realiza, como son bienes tangibles del establecimiento al igual que maquinaria o herramientas o demás equipos según la actividad a realizar o en el área que los utilicen, los mismos que se detallarán a continuación:

Instalaciones

Arrendadas o propias

Máquinas y equipos

La organización posee recursos tangibles en sus instalaciones, los mismos que son utilizados y se encuentran físicamente en cada área, para el mejor manejo y control de las actividades y procesos que se realicen.

Área administrativa

Considerada el área más importante de una organización, ya que es la clave para manejar efectivamente los recursos que posee.

Esta área dispone de lo siguiente:

- 1 Escritorio
- 1 Computadora
- 1 Impresora
- 2 Sillas de oficina
- 1 Archivador aéreo
- 1 Teléfono
- 1 Calculadora

Área técnica

En esta área se realiza todo lo referente al trabajo técnico, (revisión, mantenimiento y reparación), trabajos que deben ser realizados con la mayor responsabilidad y cuidado, para ello se dispone de lo siguiente:

1 multímetro

2 gatas de Botella

2 juegos Llaves mixtas completas

1 juego de destornilladores

1 juego de llaves Thor

2 martillos

1 suelda

1 taladro

1 set de herramientas pequeñas

1 esmeril

4 caballetes para embancar vehículos

3.1.3. Recursos Financieros.

Actualmente la empresa no elabora estados financieros formales debido a que está registrada como una empresa de persona natural no obligada a llevar contabilidad.

3.1.3.1. Análisis Financiero de la empresa.

Para saber cómo se encuentra el recurso económico y financiero de Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS”, se lo detalla de acuerdo con un orden contable, el cual identifica: activos, pasivos y patrimonio, por lo que se lo detalla de la siguiente manera.

Tabla 16.
Análisis Vertical

BALANCE DE SITUACION INICIAL				
ACTIVO	ANÁLISIS VERTICAL		AÑO 2018	%
	AÑO 2017	%		
CORRIENTE				
DISPONIBLE				
CAJA	\$ 450,00	3,23	\$ 2.500,00	11,47
BANCOS	\$ 1.200,00	8,61	\$ 5.100,00	23,40
INVERSIONES	\$ 2.000,00	14,34	\$ 4.000,00	18,35
REALIZABLE				
INVENTARIO MERCADERIAS	\$ 180,00	1,29	\$ 857,00	3,93
NO CORRIENTE				
FIJO				
TANGIBLE				
EDIFICIO	\$ 8.000,00	57,37	\$ 7.600,00	34,87
MUEBLES Y ENSERES	\$ 360,00	2,58	\$ 324,00	1,49
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 1.700,00	12,19	\$ 1.360,00	6,24
EQUIPO DE OFICINA	\$ 45,00	0,32	\$ 40,50	0,19
DIFERIDO				
PATENTE	\$ 10,00	0,07	\$ 12,00	0,06
TOTAL ACTIVO	\$ 13.945,00	100,00	\$ 21.793,50	100,00
PASIVO				
CORRIENTE				
SUELDOS POR PAGAR	\$ 1.204,00	8,63	\$ 4.200,00	19,27
BENEFICIO SOCIAL POR PAGAR	\$ 260,07	1,86	\$ 907,20	4,16
NO CORRIENTE				
HIPOTECA POR PAGAR	\$ 3.569,00	25,59	\$ 2.765,00	12,69
TOTAL PASIVO	\$ 5.033,07	36,09	\$ 7.872,20	36,12
PATRIMONIO	\$ 8.911,93	63,91	\$ 13.921,30	63,88
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	13.945,00	100,00	\$ 21.793,50	100,00

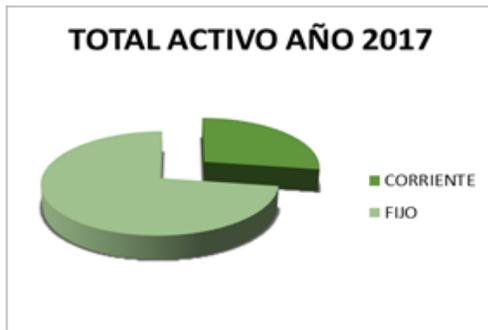
Figura 1. Análisis Vertical

Fuente: Elaborado por Pablo Ulcuango de Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz "DON LUÍS"

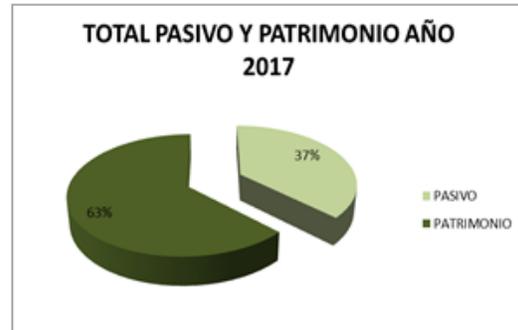
Análisis vertical del Centro de reparación y mantenimiento Don Luis; Balance de situación inicial

Los principales cambios porcentuales en los activos del Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz "DON LUÍS" ven reflejados en el Activo corriente disponible, que han ido incrementando su porcentaje de participación, los mismos que servirán para hacer frente a cualquier circunstancia económica a presentarse posteriormente, ya que goza de una rentable liquidez, que le garantizará dar cumplimiento a sus obligaciones, es el capital de trabajo de la organización.

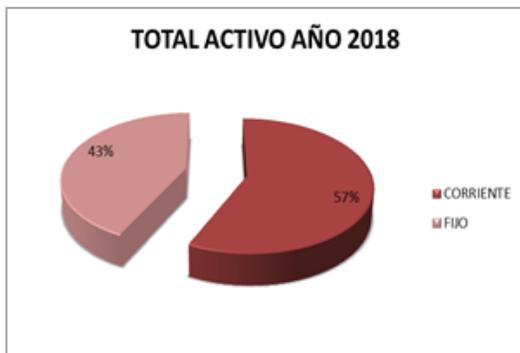
En lo que respecta a sus pasivos una de la cuenta de importancia relativa es la del pasivo corriente que abarca las cuentas de sueldos, por su relevante porcentaje en un (19,27%) en comparación a los demás pasivos en el año 2018, significando esto que la empresa ha incrementado su talento humano. El patrimonio representa un (63,88%) que está a cargo del propietario, el mismo que se incrementó en un (1,01%).



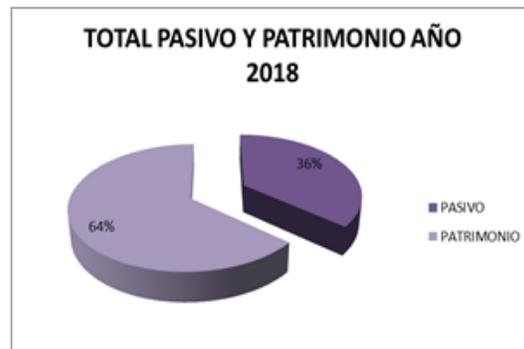
Análisis vertical Activo 2017



Análisis vertical Pasivo y Patrimonio 2017



Análisis vertical Activo 2018



Análisis vertical Pasivo y Patrimonio 2018

Figura 2. Activo y Pasivo 2017-2018

Fuente: Elaborado por Pablo Ulcuango de Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS”

Análisis vertical centro de reparación y mantenimiento Don Luis Estado de Resultados

Tabla 17.
Estado de resultados (Análisis vertical)

ESTADO DE RESULTADOS ANALISIS VERTICAL					
PARTIDAS	31 DICIEMBRE 2017		31 DICIEMBRE 2018		
	MONTO	PORCENTAJE	MONTO	PORCENTAJE	
INGRESOS POR SERVICIOS	4.720	100,00	11.185	100,00	
OTROS INGRESOS	0 (-)	0,00 (-)	0 (-)	0 (-)	
TOTAL INGRESOS	4.720	100,00	11.185	100,00	
Gastos de administración	1.603		7.320	100,00	
Total gastos de operación	1.603 (-)	33,96 (-)	7.320 (-)	65,44 (-)	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	3.117		3.865		
Gastos financieros	85 (-)	1,80 (-)	120 (-)	1,07 (-)	
Otros gastos	0 (-)	0,00 (-)	0 (-)	0,00 (-)	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	3.032		3.745		
Impuesto de renta	0 (-)	0,00 (-)	0 (-)	0,00 (-)	
UTILIDAD NETA	3.032	64,24	3.745	33,48	

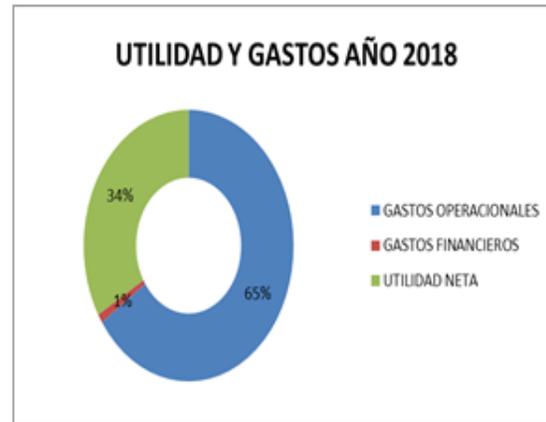
Fuente: Elaborado por: Pablo Ulcuango adaptado de Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS”

Análisis e Interpretación

El 100% de sus ingresos corresponden a la actividad económica que realiza la organización, reflejando su solvencia; los gastos de operación representan un 65, 44% estos gastos son utilizados por el giro del negocio; los gastos financieros representan un porcentaje mínimo del 1,07% en un año y del 1,80% en el año anterior que no tienen mayor peso dentro de la actividad económica del establecimiento; dando como resultado una rentabilidad para accionistas del 20.96% (utilidad neta 2018 sobre el patrimonio 2018x100).



Ingresos Gastos y Utilidad 2017



Ingresos gastos y Utilidad 2018

Figura 3. Ingresos gastos y utilidad 2017-2018

Fuente: Elaborado por: Pablo Ulcuango adaptado de Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS”

3.1.2.2. Análisis Horizontal.

En este análisis podemos obtener información de todas las cuentas a ser analizadas, si van en coordinación con las políticas del establecimiento, para realizar la respectiva evaluación sobre la efectividad realizada por la administración en lo que se refiere a gestión óptima de sus recursos.

Análisis horizontal del Centro de reparación y mantenimiento Don Luis

Balance general

Tabla 18.

Balance situacional inicial Comparativo 2018

BALANCE DE SITUACION INICIAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 (EN DÓLARES)				
ANALISIS HORIZONTAL				
	AÑO 2017	AÑO 2018	VARIACIÓN	
			Absoluta \$	Relativa %
ACTIVO				
CORRIENTE				
DISPONIBLE				
CAJA	\$ 450,00	\$ 2.500,00	\$ 2.050,00	455,56
BANCOS	\$ 1.200,00	\$ 5.100,00	\$ 3.900,00	325,00
INVERSIONES	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00	\$ 2.000,00	100,00
REALIZABLE				
INVENTARIO MERCADERIAS	\$ 180,00	\$ 857,00	\$ 677,00	376,11
NO CORRIENTE				
FIJO				
TANGIBLE DEPRECIABLE	\$ 10.105,00	\$ 9.324,50	\$ -780,50	-7,72
DIFERIDO				
PATENTE	\$ 10,00	\$ 12,00	\$ 2,00	20,00
TOTAL ACTIVO	\$ 13.945,00	\$ 21.793,50	\$ 7.848,50	56,28
PASIVO				
CORRIENTE				
SUELDOS POR PAGAR	\$ 1.204,00	\$ 4.200,00	\$ 2.996,00	248,84
BENEFICIO SOCIAL POR PAGAR	\$ 260,07	\$ 907,20	\$ 647,13	248,83
NO CORRIENTE				
HIPOTECA POR PAGAR	\$ 3.569,00	\$ 2.765,00	\$ -804,00	-22,53
TOTAL PASIVO	\$ 5.033,07	\$ 7.872,20	\$ 2.839,13	56,41
PATRIMONIO	\$ 8.911,93	\$ 13.921,30	\$ 5.009,37	56,21
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 13.945,00	\$ 21.793,50	\$ 7.848,50	56,28

Fuente: Elaborado por Pablo Ulcuango adaptado del Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS” Representa valores que se obtuvieron al elaborar el Estado de Situación Inicial, correspondientes a los años 2017 y 2018, para su análisis financiero horizontal.

Análisis e Interpretación

De acuerdo con la variación en las cuentas del activo corriente reflejan un crecimiento considerable, dándole al establecimiento una disponibilidad de circulante, en un porcentaje muy alto. Al referirnos al activo fijo vemos que la variación es negativa debido a las depreciaciones de acuerdo con la vida útil de los activos depreciados, de acuerdo con cada cuenta que conforma dicho activo.

En lo que refiere a los pasivos corrientes se pudo observar que existe un incremento de la cuenta, según los sueldos y beneficios sociales que indican el aumento de sueldos. El patrimonio

indica que el establecimiento sigue su curso en manos del propietario, ya que no depende de acreedores, por un incremento del patrimonio en un 56,21%, con relación al pasivo total.

Tabla 19.

Balance de Situación Inicial Comparativo

BALANCE DE SITUACION INICIAL COMPARATIVO				
	ANALISIS HORIZONTAL			
	AÑO 2017	AÑO 2018	VARIACIÓN	
			Absoluta \$	Relativa %
TOTAL ACTIVO	\$ 13.945,00	\$ 21.793,50	\$ 7.848,50	56,28
TOTAL PASIVO	\$ 5.033,07	\$ 7.872,20	\$ 2.839,13	56,41
PATRIMONIO	\$ 8.911,93	\$ 13.921,30	\$ 5.009,37	56,21
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 13.945,00	\$ 21.793,50	\$ 7.848,50	56,28

Fuente: Elaborado por: Pablo Ulcuango del Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS”
Representa los valores que se obtuvieron al realizar el respectivo Balance de Situación Inicial, correspondientes a los años 2017 y 2018, para posterior el análisis financiero horizontal, según su variación.



Figura 4. Balance de Situación Inicial Comparativo. Análisis Horizontal Balance de Situación Inicial

Fuente: Elaborado por: Pablo Ulcuango del Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS”
Representa los valores que se obtuvieron al realizar el respectivo Balance de Situación Inicial, correspondientes a los años 2017 y 2018, para posterior el análisis financiero horizontal, según su variación.

Representación gráfica, con su respectivo valor obtenido por el balance de situación inicial, con los valores correspondientes a los años 2017 y 2018.

Análisis horizontal del Centro de reparación y mantenimiento Don Luis

Estado de resultados

Tabla 20.

Estado de resultados (análisis horizontal)

ESTADO DE RESULTADOS ANALISIS HORIZONTAL				
En dólares				
PARTIDAS	31 DICIEMBRE. 2017	31 DICIEMBRE. 2018	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA %
INGRESOS POR SERVICIOS	4.720	11.185	6.465	136,97
OTROS INGRESOS	0	0	0	0,00
TOTAL INGRESOS	4.720	11.185	6.465	136,97
Gastos de administración	1.603	7.320	5.717	356,64
Total gastos de operación	1.603 (-)	7.320 (-)	5.717 (-)	356,64
UTILIDAD DE OPERACIÓN	3.117	3.865	748	24,00
Gastos financieros	85 (-)	120 (-)	35 (-)	41,18
Otros gastos	0 (-)	0 (-)	0 (-)	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	3.032	3.745	713	23,52
Impuesto de renta	0 (-)	0 (-)	0 (-)	0,00
UTILIDAD NETA	3.032	3.745	713	23,52

Fuente: Elaborado por: Pablo Ulcuango adaptado del Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS”. Describe los valores obtenidos por estado de Resultados que comprende los años 2017 y 2018, para su análisis financiero horizontal.

Elaborado por: Pablo Ulcuango

Análisis e Interpretación

En el Estado de Resultados podemos observar que los ingresos, tuvieron un incremento del 136,97%, el año 2017 al 2018, cifra que nos permite interpretar que la organización obtuvo un margen favorable en sus ingresos, lo que refleja el crecimiento de esta; sin embargo hay que realizar hincapié en el rubro de gastos administrativos ya que se incrementaron en un 356,64%, se debe su incremento a que son la parte principal para la gestión del establecimiento ya que son necesarios para su óptimo funcionamiento, que paulatinamente se recomienda su disminución en caso de ser necesario.

Ingresos Gastos y Utilidad Comparativo

Tabla 21.

Ingresos gastos y utilidad comparativo

INGRESOS GASTOS Y UTILIDAD AÑOS 2017 y 2018	VARIACIÓN			
	2017	2018	Absoluta	Relativa
			dólares	%
GASTOS OPERACIONALES	\$1.603,00	\$7.320,00	5.717	356,64
GASTOS FINANCIEROS	\$ 85,00	\$ 120,00	35	41,18
UTILIDAD NETA	\$ 3.032,00	\$ 3.745,00	713	23,52

Fuente: Elaborado por: Pablo Ulcuango adaptado del Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS”. Describe valores sobre las cuentas importantes a relación de los periodos según el 2017 y 2018.

Elaborado por: Pablo Ulcuango



Figura 5. Ingresos Gastos y Utilidad 2017-2018

Fuente: Elaborado por: Pablo Ulcuango adaptado del Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS”. Describe valores sobre las cuentas importantes a relación de los periodos según el 2017 y 2018.

Elaborado por: Pablo Ulcuango

3.1.3. Talento Humano.

Personal Administrativo y Operativo

Responsables con el cargo más importante, ya que los colaboradores son los que desarrollan y ejecutan las actividades, labores y tareas de la empresa y son quienes a través de la labor diaria que desempeñan, permiten su existencia, comprometiendo al establecimiento a mantener un clima laboral, para que prime el trabajo en equipo y se disponga de las herramientas necesarias para su cumplimiento.

Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “Don Luis” cuenta con dos áreas; el área administrativa y con el área técnica operacional.

Gerente General del Centro Don Luis

Auxiliar Administrativo

Jefe Técnico

Ayudante de Taller

Estructura organizacional

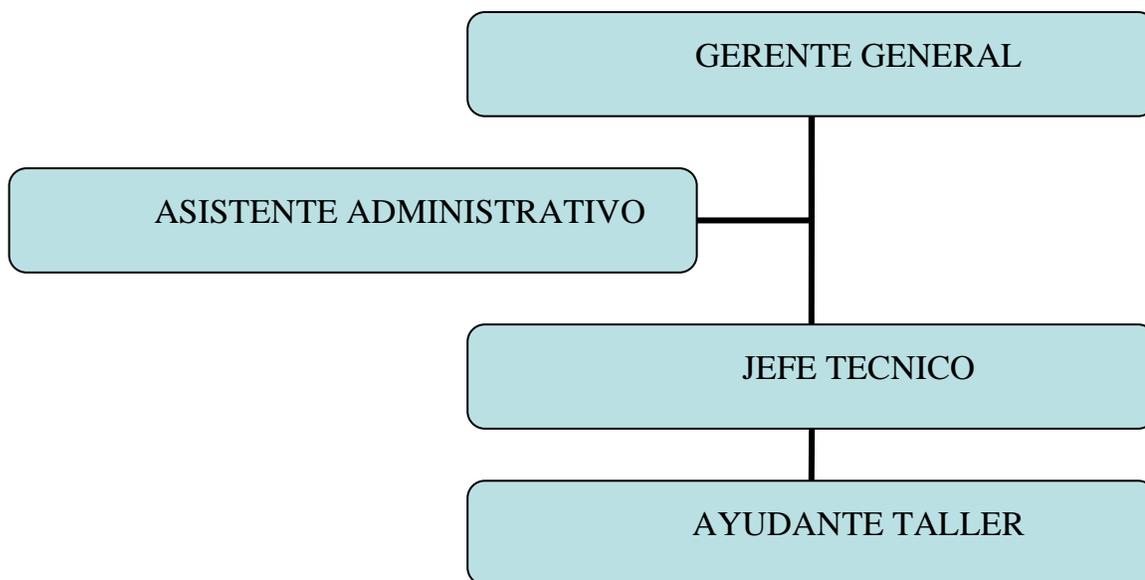


Figura 6. Organigrama Estructural de Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS”

Fuente: Elaborado por: Pablo Ulcuango adaptado del Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS”.

Detalle de los servicios

Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS” de acuerdo a su actividad principal de servicio y mantenimientos automotrices de vehículos livianos que incluye los siguientes servicios específicos:

- ABC de Motores
- ABC de Frenos
- Reparación de Motores
- Reparación Suspensión

Detalle de los Proceso de los servicios

Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS” de acuerdo a su actividad principal de servicio y mantenimientos automotrices de vehículos livianos mediante los procesos que se menciona de la siguiente manera.

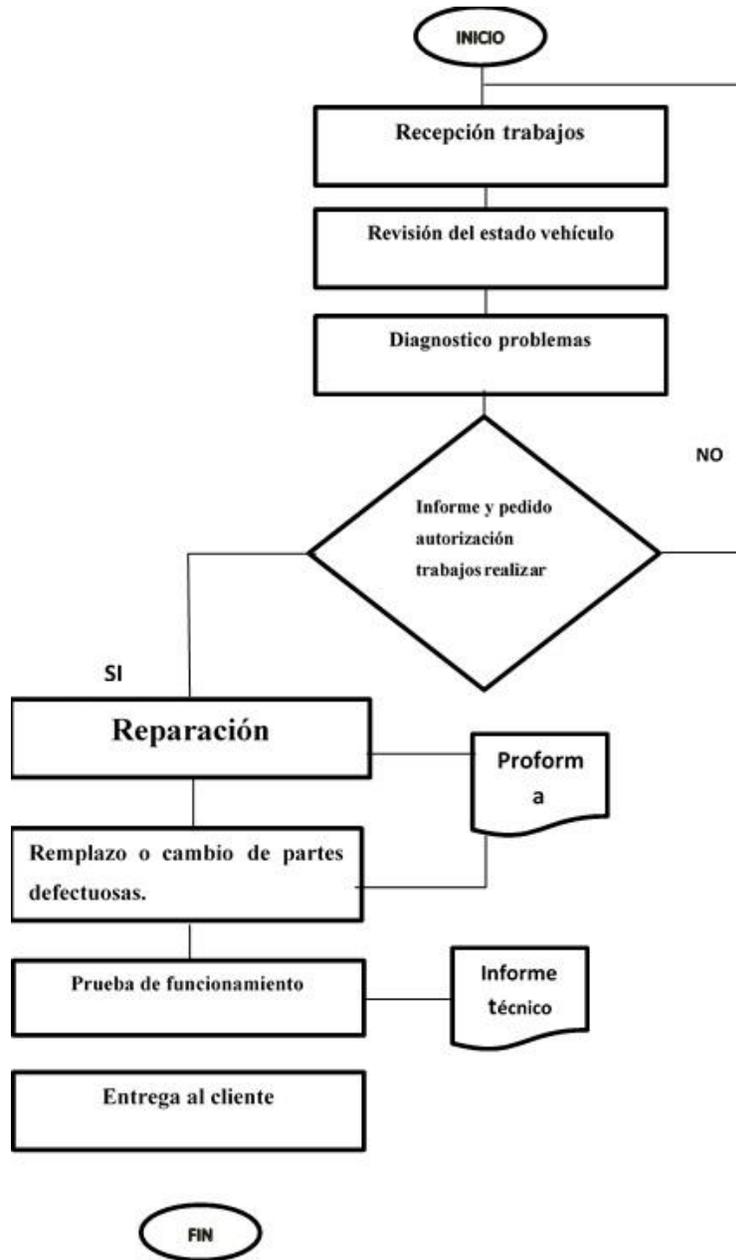


Figura 7. Flujograma de procesos de servicios

Fuente: Elaborado por: Pablo Ulcuango adaptado del Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS

3.2. Análisis del Macro entornoó método PEST del Centro de reparación y mantenimiento automotriz “Don Luis”.

Este análisis permitirá identificar los factores externos del entorno mediante el cual opera la microempresa, identificando las variables del macro ambiente. La presente investigación utilizará el método PESTEL, el mismo que permitirá identificar y analizar los factores, siendo estos Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, que afecta el entorno en que desarrolla sus actividades el Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS”.

3.2.1. Factores Políticos.

Ecuador es un estado democrático conformado por 5 funciones siendo estas, la Función Ejecutiva, la Función Legislativa, la Función Judicial, la Función Electoral y adicional la Función de Transparencia y Control Social.

Hoy en día el mandatario de la República del Ecuador, es el Licenciado Lenin Moreno, elegido por el pueblo de manera democrática por medio del voto. En los últimos 10 años de gobierno ha existido estabilidad política y grandes logros en los diferentes factores que conforman los derechos de todos los ciudadanos de este país, conforme lo dispone o manda la Constitución correspondiente al año 2008.

De las políticas generadas del país y que han favorecido en ciertos aspectos al establecimiento como es en el caso de subir los impuestos a las importaciones, esto fomenta que las organizaciones importadoras suban los costos de repuestos, exclusivos lo que para la mano de obra del servicio genera un poco más a realizar arreglos y solucionar fallas inconvenientes.

Disposiciones Gubernamentales

Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS” establecimiento dedicado a la prestación de servicios de mantenimiento automotriz para vehículos livianos. Cumple con todas las normas y leyes establecidas en Ecuador. Seguro de vida obligatorio: como es el (IESS) Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Disposiciones Fiscales

Da cumplimiento a pago de impuestos obligatorios por la actividad que realiza como son: S.R.I (Servicios de Rentas Internas), efectuando la declaración de impuestos al valor agregado (IVA), de forma mensual y el impuesto a la renta.

3.2.2. Factores Económico.

La encuesta de estratificación del Nivel socioeconómico, la misma que servirá para homologar las herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo. Este estudio se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato (INEC,2013).

El desempleo

Los datos publicados sobre el desempleo a “diciembre de 2018, la tasa de desempleo a nivel nacional fue de 3,7%; a nivel urbano esta tasa fue 4,8%, y a nivel rural en 1,4%, variaciones tanto a nivel nacional, urbano y rural respecto a diciembre de 2017” (INEC, 2019, pág. 6) variaron significativamente.

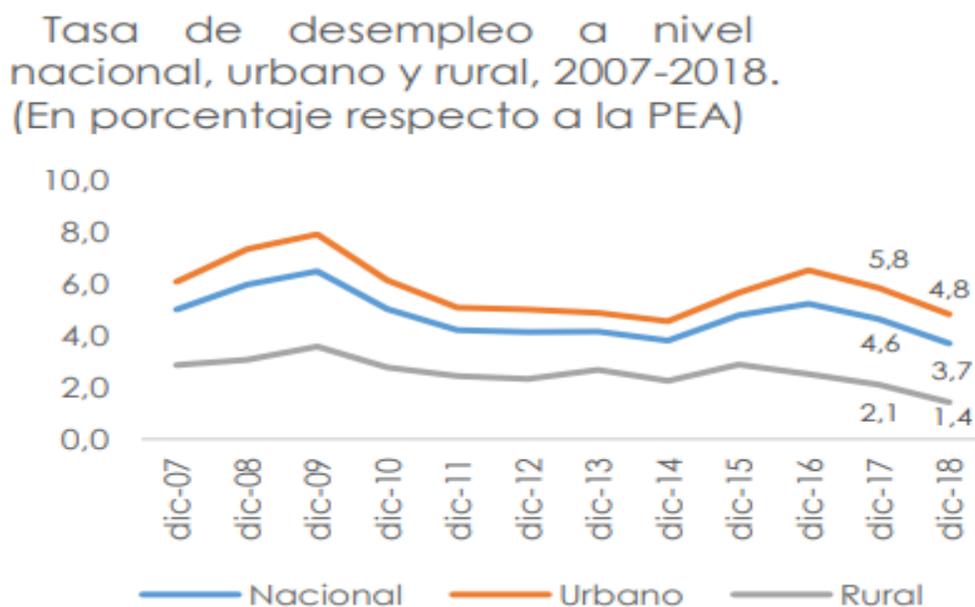


Figura 8. Tasa de desempleo

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

Este indicador permite conocer cómo se encuentran las personas en relación al trabajo; el crecimiento de este indicador significará que existirán menos ingresos para las familias, lo que le perjudica a la microempresa, ya que lo primordial sería la alimentación y dejarían en segundo plano el servicio ofertado, afectándola de manera indirecta.

“Las tres divisiones que más incidieron en la inflación mensual de enero de 2019 son las siguientes: Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,2352%); Transporte (0,1646%); y, Muebles,

artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (0,0267%)” (INEC, 2019, pág. 7)

Inflación

La inflación en el Ecuador desde el año 2008 se ha mantenido a la baja registrando en enero del 2008 una tasa 3.92% mientras que en el mismo año de diciembre del 2008 registro tasas de 1.95%, en diciembre del 2009 registró tasa de 3.14%, en diciembre del 2010 registra una tasa de 2.87%, y en diciembre del 2012 registro una tasa del 3.32%, pero en el año 2008 se registró una tasa del 8.83%. este es un elemento significativo; ya que el importe al consumidor ha subido en altos porcentajes por ello EL Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUIS” ha adoptado precios adecuados del servicio por aumento de precios en los repuestos.

El PIB

El Producto Interno Bruto es el valor total de la elaboración de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado. El PIB es importante para el estudio el cual verifica el aporte del sector automotriz en el PIB nacional. El porcentaje de aportación promedio que obtuvo el sector automotriz dentro del PIB nacional desde el año 2015 hasta el 2019 es de un 13 a 14% (Paulo & Santamaría, 2012).

El sector automotriz dirigido por organismos como es la Superintendencia de Compañías, medidos por el BCE muestran que la contribución al PIB Nacional se ha incrementado desde el año 2015 el cual alcanzó el 16% del producto interno bruto, a partir de los años 2016 y 2017 tuvo un decrecimiento del 13 y 14%, desde el año 2018 se ha mantenido en un 12% de aportación al PIB total (Ministerio coordinador de produccion, empleo y competitividad, 2016).

Aportación al PIB del sector automotriz en porcentajes

Años	PIB		porcentaje
	valor sector	valor total	
2014	3.776.397	28.635.909	13%
2015	3.998.987	32.642.225	12%
2016	4.402.323	37.186.942	12%
2017	4.827.922	41.401.844	12%
2018	5.318.557	44.399.954	12%

Fuente: Banco Central del Ecuador

El porcentaje de aportación promedio que obtuvo el sector automotriz dentro del PIB nacional desde el año 2014 es de un 13%. El sector automotriz dirigido por organismos como es la Superintendencia de Compañías, medidos por el BCE muestran que la contribución al PIB Nacional se ha incrementado desde el año 2015 el cual alcanzó el 12% del producto interno bruto, a partir del año 2016 hasta el año 2018 se ha mantenido con el 12%

Sin embargo, al determinar la variación de crecimiento con respecto al año 2015 inmediato anterior, esta muestra un proceso de reducción, lo que genera como percepción que no crece al mismo ritmo, lo que puede generar el considerar estrategias que permitan caminar en un compás por lo menos similar al comportamiento del PIB general.

Exportaciones e Importaciones de vehículos

Es substancial tomar en cuenta que el sector Automotriz no se circunscribe sólo a la producción, venta de vehículos, sino además a la actividad de los talleres, venta de llantas, lubricantes, financiamiento automotriz y otros negocios afines como: seguros, dispositivos de rastreo, venta de combustibles, entre otros (Parra, 2009). El mercado automotor en el año 2017 cerró con un saldo positivo el deseo de aspiración de la gente de poseer un vehículo y a la necesidad de transporte, tanto de carga como de pasajeros en un país en desarrollo. De las Se obtuvo un total para exportación de 25.916 vehículos al exterior a Colombia y a Venezuela y 54.104 se importaron al territorio ecuatoriano.

Generación de Trabajo en el sector Automotriz

El sector automotor genera más de 25.000 plazas de trabajo directas, de las cuales 21.400 corresponden a la comercialización, incluyendo talleres de servicios, provisión de neumáticos, repuestos y accesorios y 3.600a la manufactura industrial. Adicionalmente, el sector es un elemento muy importante en la dinamica de actividades financieras, de seguros y otras.

3.2.3. Factores Sociales.

Uno de los factores principales es la pobreza. “En diciembre de 2018 la línea de pobreza se ubicó en US\$ 84,79 mensuales per cápita, mientras que la línea de pobreza extrema en US\$ 47,78 mensuales per cápita; la pobreza por ingresos se incrementa 2,2 p.p., pasando de 13,2% a 15,3%, variación estadísticamente significativa,” (INEC, 2019, pág. 5).



Figura 9. Evolución nominal de líneas de pobreza y pobreza extrema.

Fuente: ENEMDU. Nota: Los datos se encuentran expresados en dólares mensuales corrientes.

El crecimiento de pobreza no presenta un cambio significativo positivo, ya que el ingreso sigue siendo por debajo de la canasta básica, a pesar de que la pobreza no presenta % altos de crecimiento sigue creciendo.

Los estilos de vida que la población ha tenido en los últimos años, se ha dado en mejorar su manera de vivir en especial al sector denominado urbano y una parte del sector rural, ya que las expectativas de superación hacen que su preparación académica alcance el desarrollo profesional a un tercer nivel o más, mejorando a futuro sus ingresos y a su vez la posición social, lo que hace que su calidad de vida mejore de igual manera sus hábitos de consumo, haciendo accesibles, y posterior su adquisición, haciendo referencia a los bienes del hogar, compra de vehículos nuevos y usados.

Esto genera aumento del consumidor para realizar los respectivos mantenimientos de los vehículos, así como también de los servicios adicionales que quieren los vehículos como: pasar la revisión técnica vehicular, mantenimientos preventivos y correctivos, lubricación y adicionales que los clientes requieran al adquirir un vehículo nuevo o pro primera vez.

3.2.4 Factor Tecnológico.

El Ecuador apenas ha dado pasos aislados en la producción de industria de alta tecnología. La falta de recursos económicos es la razón fundamental. Se ha trabajado especialmente con estudiantes universitarios en producción de software, pero a muy pequeña

escala. Sin embargo, es necesario invertir en los centros de investigación de las universidades y en las unidades que posee el sector público.

Otra vía, pero de menor desarrollo tecnológico, es potenciar las capacidades del país para, al menos, producir bienes de capital que permitan abaratar los costos para la producción, a través, por ejemplo, mejorar los espacios y centros de investigación para las nuevas tendencias del sector automotor.

El Gobierno dijo que quiere atender esta área, de ahí que el SENPLADES en su plan contempla la generación de programas de desarrollo científico, tecnológico y de investigación aplicada, con una característica específica: el progreso científico y tecnológico debe ser funcional a los objetivos sociales y económicos propuestos en el Plan Nacional de Desarrollo.

En este sentido se menciona los últimos avances tecnológicos en el sector automotriz.

Manejo de software en los nuevos vehículos futuristas.

Herramientas de carga rápida (vehículos Híbridos).

Motores y funcionamiento completamente electrónico.

Herramientas de diagnóstico computarizado y electrónico.

3.2.5. Factores ambientales.

La organización debe considerar que el medio ambiente se encuentra en la categoría sustancia ya que el “consumidor de un producto o servicio que se plantea como ambiental o ecológico presentaran factores que afectan a su decisión como los llamados consumidores verdes” (Castañeda, 2014, pág. 38), para quienes se deberá tener en cuenta el servicio prestado en los domicilios, concientizando a los técnicos a tener cuidado con los productos que utilicen; además ser responsables y comprometidos a no generar contaminación al momento de desechar las piezas y partes remplazadas de los artefactos, al realizar la prestación del servicio.

3.2.6. Factores Legales.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones define “según la Normativa y bajo los parámetros establecidos quien establece que el tamaño de la Microempresa se entiende como aquella unidad de producción que está conformada de 1 a 9 trabajadores y generan un valor en ventas o ingresos brutos anuales, correspondiente a valores iguales o

menores a cien mil (USD 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América” (Orueta, 2017).

En el año 2017, Quito registra a la fecha un monto total de 36,053 millones de USD (83%) generados por las grandes firmas, en tanto que las MIPYMES registran 7,372 millones de USD (17%) por ventas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

Es decir según este análisis la microempresas están aportando significativamente al progreso de la economía del país, más aun con la nueva Ley de Fomento Productivo en el Registro Oficial el 21 de Agosto del 2018 la misma que “propone un plan de estabilidad económica a largo plazo, e incentivos para la atracción de nuevas inversiones al país, fomentando el empleo y dinamizando la producción en los distintos sectores económicos, busca fortalecer a las MIPYMES brindando incentivos tributarios” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018) que ayudara a que las microempresas sean más productivas y competitivas.

3.3. Análisis Micro entrono de las 5 Fuerzas de PORTER

Dentro del estudio Microeconómico existen los siguientes factores a considerar: Clientes, Proveedores, Competencia, Empresa.

3.3.1. Clientes.

Actualmente el Establecimiento cuenta con clientes minoristas que son familias y propietarios en general los cuales cubren el 30% del presupuesto anual. Sin embargo, para conocer de manera más profunda al cliente se realizó una Investigación de Mercado que arroje datos sobre la satisfacción y preferencias al momento de solicitar este tipo de servicios, información importante para establecer los objetivos a seguir y las estrategias a utilizar para lograr un incremento en la participación del Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUIS”.

3.3.2. Proveedores.

Dentro de la estructura se encuentra que los proveedores con que cuenta el Establecimiento deben ser analizados de acuerdo con una comparación objetiva que permita definir el mejor proveedor para adquirir los productos a un menor costo:

EMPRESA	PRODUCTO	DIRECCION	TELEFONO
Filypartes	filtros automotrices	panamericana norte Km. 12/	2822984
Ponce Yépez	lubricantes y llantas	Av.10 de agosto	2410650
Servifreno	pastillas de freno	panamericana norte n67103	2808095
Baterías Ecuador	Baterías	panamericana norte km. 7/2	2477969
Filtro Corp. S.A.	filtros de inyección y bujías	10 de agosto y Cáp. ramón Borja	2400420
Conauto	lubricantes	Av. 10 de agosto y Gaspar de villaroel	2269208
Promesa	repuestos automotrices	GUAYAQUIL	42255333
MB VORT	Bujías de encendido	Av. el inca 18 13 e isla seymur	94167818
Importadora Dávila	Bandas automotrices	Gerardo Chiriboga 52 128 y Ramón. Borja	2416071

Fuente: Elaborado por: Pablo Ulcuango adaptado del Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUÍS

3.3.3. Productos sustitutos.

Los productos sucesores se convierten en una amenaza para toda organización ya que ofrecen una alternativa diferente al consumidor, o la prestación por servicio se da de mejor manera; para el establecimiento como servicio sustituto lo denomina al servicio técnico ofertado directamente por las diferentes marcas de vehículos, permitiendo que dicho cliente lo vea como de mayor confianza.

Mencionaremos algunos de los principales productos que afectarían al Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUIS”.

Lavadoras de servicio Express.

Auto Rápidos en centros Comerciales.

Centros de Auxilio Mecánico

Club tarjetas habiente convenios Concesionarios.

3.3.4. Amenazas de nuevos competidores

Los nuevos competidores son definidos como la amenaza más representativa en este último año, ya que para la microempresa la presencia del alto índice de migrantes venezolanos ha sido significativa, determinado por la mano de obra barata que cierto porcentaje de migrantes la ofrece por el mismo servicio.

Competencia

La competencia en el medio en la que se desarrolla el Establecimiento es amplia y se clasifica en: Directa e Indirecta

Competencia directa

Dentro de este tipo de competencia se considera los locales con características similares y que ofrezcan el servicio reparación y mantenimiento automotriz; dentro del D.M de Quito encontramos varias Mecánicas, la mayoría de ellos se encuentran por el sector, por lo que el Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUIS” cuenta con una ventaja sobre los demás al ofrecer promociones que da a escoger sobre el tipo de servicio que requiere.

La variedad de servicios por sus características de la forma de atención personalizada constituye una atracción para el cliente, (a diferencia de las demás mecánicas que están ubicadas en el mismo sector.

La competencia del Establecimiento se ubica en el D, M de Quito, como son los concesionarios que cuentan con infraestructura y tecnología actualizada que son reconocidos algunos por la publicidad con la que cuentan y otros por ser establecimientos importantes.

Competencia Indirecta

Dentro de competencia indirecta se encuentran todos los otros lugares de serviexpres que forman parte de la rama automotriz como son: Expresolío que se dedican al lavado de vehículos entre otros, que están dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

3.4. Filosofía.

3.4.1. Visión.

Convertirse en un establecimiento de reparación y mantenimiento automotriz sobresaliente, que proporcione servicios especializados con equipos de última tecnología y una alta eficacia en mantenimiento de automotores; buscando superar las expectativas del cliente, enfocados en la calidad y excelencia de servicios.

3.4.2. Misión.

Ofrecer servicios de reparación y mantenimiento automotriz consiguiendo la lealtad y confianza de nuestros clientes, así como la satisfacción de los miembros de la empresa a través de:

- Promocionar servicios completos tanto de arreglo como asesoría técnica
- Brindar asistencia complementaria en cualquier circunstancia que nuestro servicio lo amerite tanto en auxilio mecánico como en el servicio de reparación y mantenimiento.

3.4.3. Valores.

- El comportamiento de los colaboradores y del establecimiento, estarán enmarcados, en toda circunstancia dentro de los principios de Honestidad, honradez, profesionalismo, responsabilidad.
- Será primordial el trabajo en equipo, el amor por el, la lealtad y transparencia a la empresa, este es un compromiso y responsabilidad de todos para alcanzar una ventaja competitiva.
- El establecimiento busca alcanzar entre todos altos niveles de productividad que aseguren su rentabilidad a corto mediano y a largo plazo.
- Competitividad exige control en los costos, altos estándares de calidad y la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente lo que implica, finalmente, un compromiso de excelencia en precios, calidad y servicios.
- Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para el Establecimiento, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.
- Es una norma de conducta y de comportamiento, pero sobre todo es un reto diario y permanente para lograr la excelencia en nuestros servicios.
- Consideramos a los clientes internos como externos como el recurso más valioso y la fuerza impulsora del Establecimiento. Respetamos su integridad humana y reconocemos con justicia su desempeño y contribución al logro de una mejor empresa.

3.4.4. Políticas

Las políticas establecidas para el Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis se establecen mediante los objetivos planteados, mencionados anteriormente; para generar un entorno más favorable en desarrollo del modelo administrativo que permitirá la orientación precisa de quienes conformar o son miembros del establecimiento.

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio.
- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano mediante acciones sistemáticas de formación.
- Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Presentar los presupuestos y planes operativos; los informes de actividades de cada año.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

3.4.5. Principios.

Cultivar el liderazgo

Principio No 1: Cultivar el liderazgo en servicio. Sin la visión energizante del liderazgo, ni la orientación, el entrenamiento y la inspiración, la idea de mejorar la calidad no se traduce en acción

Objetivos estratégicos

Definir las directrices a ser tomadas en cuenta para Cultivar el liderazgo en servicio.

1. Promover a las personas indicadas: Ser modelo de comportamientos de liderazgo es una manera muy eficaz de cultivar los valores y las habilidades del liderazgo.
2. Poner a un verdadero líder en una posición de mando ayuda a los seguidores a transformarse en líderes.
3. Enfatizar en la participación personal: Participar personalmente en mejorar el servicio genera conocimiento, fomenta el compromiso y estimula el liderazgo.

Ámbitos:

- Promover Personas
- Participación Personal
- Confianza
- Aprendizaje

4. Enfatizar en el factor confianza: se cultiva el liderazgo cuando se tiene confianza en el criterio, la capacidad y la buena fe de los empleados. La confianza inspira una sensación de pertenencia en la empresa, la cual, a su vez, inspira comportamientos de liderazgo.
5. Fomentar el aprendizaje para el liderazgo: Los valores y las habilidades para el liderazgo en servicio se pueden aprender.
6. Ofrecer servicio de calidad nuestros clientes a precios por debajo de la competencia, para ser más competitivos.
7. Promover la nueva imagen de la empresa para dar a conocerlos servicios mejorados en calidad y variedad con valores agregados, para beneficio del cliente y de la organización

Los elementos a considerar.

Altos Ejecutivos: Deben participar porque ellos marcan la pauta para toda la organización, sólo ellos pueden comprometer la empresa a marchar en una nueva dirección o a alcanzar un nivel más alto de logro.

Gerencia Media: Esta gerencia debe participar activamente, puesto que es la Gerencia que se encuentra en medio de la estructura organizacional.

Empleados de Atención al Cliente: Deben participar puesto que son ellos quienes prestan el servicio final y deben estar bien preparados para integrarse al reto: Ofrecer: Servicio de Excelencia.

Proveedores de servicio a nivel interno: Deben participar porque su desempeño afecta la calidad de servicio que reciben los clientes finales. Estos son los Departamentos de Servicios, entre los cuales se tienen: Control de Calidad, Recursos Humanos, Informática y Finanzas.

Principio: construir un sistema de información sobre la calidad del servicio.

Principio No 2: Construir un sistema de información sobre la calidad del servicio. Los líderes deben fijar rumbo para el viaje hacia el mejor servicio, es por esto que las empresas necesitan construir un sistema de información sobre la calidad del servicio.

Objetivo Estratégico:

Determinar el propósito de un sistema de información sobre la calidad del servicio.

Objetivos a lograr

1. Estimular y capacitar a la gerencia para incorporar la voz del cliente en sus decisiones.
2. Identificar las prioridades de servicio de los clientes.
3. Identificar las prioridades para mejorar el servicio lo cual servirá de guía para las decisiones sobre asignación de recursos.
4. Monitorear el desempeño de la organización y de los competidores a través del tiempo.
5. Conocer el impacto de las iniciativas y de las inversiones encaminadas a mejorar la calidad del servicio.

6. Proporcionar datos basados en el desempeño para premiar el servicio excelente y corregir el servicio deficiente.

Los elementos a considerar son:

La voz del cliente: Orientará los esfuerzos para la mejora del servicio.

Recopilar información sobre la calidad de servicio: La empresa debe establecer un proceso de investigación sobre la calidad de servicio a fin de obtener datos oportunos y pertinentes acerca de las tendencias y los gerentes deben acostumbrarse a utilizar esos datos en sus decisiones.

Enfoque de investigación: El enfoque a utilizar debe estar en concordancia con el programa existente de la compañía, con las necesidades y los hábitos de los ejecutivos y con la naturaleza y las características del servicio y de la industria. Se tienen diversos enfoques que permiten la recolección de información, entre los cuales se encuentran:

1. Encuestas transaccionales.
2. Encuestas de mercado total.
3. Compradores de incógnito.
4. Revisiones de servicio.
5. Juntas de clientes asesores.
6. Encuestas con los clientes nuevos, menos asiduos y los que ya no son clientes.
7. Entrevistas con grupos focales.
8. Informes de los empleados de campo.
9. Encuesta entre los empleados.

Las encuestas transaccionales, las de mercado total y las encuestas entre los empleados son esenciales para cualquier sistema de información sobre la calidad de servicio. Los demás enfoques se pueden agregar, de acuerdo con los problemas específicos de la empresa.

Las características de un sistema eficaz de calidad de servicio: El sistema de información sobre la calidad de servicio debe tener determinadas características, las cuales se describen a continuación:

1. Es necesario medir las expectativas de los clientes en cuanto a servicio.
2. Es crítico medir la importancia relativa de los atributos de la calidad de servicio.
3. Es esencial medir el impacto de la calidad del servicio sobre el mercado.
4. Un servicio de información sobre la calidad del servicio debe ser más que un
5. Sistema para capturar datos; debe ser también un sistema de comunicación.

Principio: crear una estrategia de servicio

Ámbitos:

- Confiabilidad
 - Superar expectativas
- Identificar patrones
- Lograr Equidad

Principio No 3: Crear una estrategia de servicio. Permite identificar lo que representa valor para el cliente, por lo tanto, las palabras serán eficaces únicamente si reflejan las creencias fundamentales de la empresa, si mueven el espíritu humano a la realización y si son interiorizadas.

Objetivo Estratégico:

Diseñar estrategia de Servicio de calidad de atención al cliente

Objetivos a lograr

1. Lograr la confiabilidad en el servicio es decir la capacidad de la empresa de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad.
2. Superar las expectativas de los clientes con el elemento sorpresa y la mejor oportunidad para asombrar a los clientes con atención esmerada, compromiso o ingenio durante el proceso del servicio.
3. Identificar patrones para la recuperación de servicio, por parte de la compañía, ante un problema: La empresa debe enseñar a sus colaboradores internos la importancia del servicio de recuperación, así como también identificar el problema, resolverlo eficazmente y mejorar el sistema de servicio.

4. Lograr que el servicio este en la misma dimensión que la equidad. Es decir que la promesa de servicio incluida en la venta incluya la promesa de juego limpio. La equidad debe ser una actitud, donde los gerentes y ejecutivos sean un modelo de ésta.

Los elementos a considerar son:

Característica de la estrategia de servicio: Una estrategia de servicio excelente representa valor verdadero para los clientes, coincide con las prácticas operativas de la empresa y fomenta un auténtico deseo de logro en la organización.

Identificar la estrategia de servicio: Identificar la estrategia de servicio se reduce a buscar una equivalencia entre lo que debe hacer y aquello en que la empresa sobresale. Las mejores estrategias alrededor de las necesidades básicas del ser humano, las cuales cambian poco a través del tiempo.

Pasos a seguir para identificar la estrategia de servicio:

1. Determinar los atributos más importantes del servicio para satisfacer las expectativas de los clientes.
2. Determinar los atributos importantes del servicio en los cuales son más vulnerables los competidores.
3. Determinar las capacidades actuales y potenciales de la empresa.
4. Evaluar las fortalezas y debilidades en materia de recursos, la reputación del servicio, la filosofía y la “razón de ser”.
5. Desarrollar una estrategia de servicio encaminada a satisfacer las necesidades más importantes y constantes de los clientes, explotar las vulnerabilidades de los competidores, de conformidad con las capacidades y el potencial de la empresa.

Definición de la función de servicio: La estrategia de servicio define los parámetros de la función de las personas que prestan servicios. Cuando se tienen normas explícitas de servicio hay claridad en la labor de servicio y un patrón de referencia, en comparación con el cual los empleados pueden juzgar su desempeño y los gerentes juzgar el desempeño de los empleados y de la organización.

Simbolizar la estrategia de servicio: Las cosas tangibles, el lenguaje y los comportamientos de la gerencia son las principales herramientas de simbolización que las empresas pueden utilizar para transmitir su mensaje.

Principio: formular indicadores de gestión

Ámbitos:

- Suministro
- Recurso Humano
- Comercialización
- Financiera

Principio No 4: Indicadores De Gestión. En el proceso de planeación los objetivos y metas establecidos deben estar definidos en términos claros y mensurables que incluyen plazos específicos.

En función de esto, los indicadores de gestión que se deben aplicar para medir el servicio de las Pymes se aplicarán a las siguientes áreas:

Área de Suministros:

$$\text{Importancia de los Suministros} = \frac{\text{Costo de la materia prima y materiales}}{\text{Costo de fabricación}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Materia prima empleada en el mes}}{\text{Inventario de materia prima}}$$

$$\text{Movilidad de los Inventarios} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital Contable}}$$

Área de Recursos Humanos:

$$\text{Productividad de Mano de Obra} = \frac{\text{Producción}}{\text{Horas-Hombre trabajada}}$$

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Horas-Hombre ausentes}}{\text{Horas-Hombre trabajadas}}$$

$$\text{Indicador Horas Extra en el Período} = \frac{\text{Total horas extra}}{\text{Total, horas trabajadas}}$$

$$\text{Indicador Ventas-Trabajador} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$$

Área de Servicios y Comercialización

$$\text{Rentabilidad por Producto} = \frac{\text{Margen}}{\text{Total, ventas}}$$

$$\text{Índice de Comercialidad} = \frac{\text{Venta producto}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\text{Nivel de Calidad} = \frac{\text{Total productos sin defectos}}{\text{Total, productos elaborados}}$$

Área Financiera

Este es un proceso constante y repetitivo, dependiendo su frecuencia del tipo de actividad que se mida.

$$\text{Indicador Capital de Trabajo} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Activo circulante}}$$

$$\text{Indicador de Recaudo} = \frac{\text{Total facturación}}{\text{Total recaudado}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Margen en porcentaje}}$$

$$\text{Autofinanciamiento} = \frac{\text{Reservas de capital}}{\text{Capital social}}$$

$$\text{Independencia Financiera} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$$

CONCEPTOS	TRIMES TRES				TOTAL
	1ERO.	2DO.	3RO.	4TO.	
Saldo Inicial Tesorería					
Ingresos					
Cobros de C x C					
Ventas al Contado					
Otros Ingresos					
Total Ingresos					
Total Disponibilidad					
Egresos					
Gastos de Personal					
Cuenta por pagar					
Inversiones de Capital					
Impuestos					
Intereses					
Dividendos					
Total Egresos					
Superavit o Deficit					
Necesidades de Financiamiento					
Tesorería Inicio del Periodo					
Entradas de Tesorería					
Tesorería al final del período					
Saldo Mínimo de Tesorería					
Necesidades anuales de Tesorería					

Autofinanciación general = Flujo de Caja – Dividendos sobre las ventas

$$\frac{\text{Flujo de Caja} - \text{Dividendos sobre las ventas}}{\text{Ventas}}$$

- Autofinanciación generales = Flujo de Caja – Dividendos sobre el activo

$$\frac{\text{Flujo de Caja} - \text{Dividendos sobre el activo}}{\text{Activos}}$$

- Ratio de políticas de autofinanciación = Dividendos sobre las ventas

$$\frac{\text{Dividendos sobre las ventas}}{\text{Flujo de Caja}}$$

- Ratio de autofinanciación = Flujo de Caja – Dividendos De las inversiones

$$\frac{\text{Flujo de Caja} - \text{Dividendos De las inversiones}}{\text{Inversiones}}$$

Razones que permiten analizar y medir la eficiencia operativa del capital de trabajo.

– Plazo medio de cobro a clientes (P.M.M. X C.C.) = $\frac{C \times C}{\text{Ventas}} \times 360$

$$\frac{C \times C}{\text{Ventas}} \times 360$$

– Plazo medio de pago a proveedores (P.M.M. X C.P.) = $\frac{C \times P}{360}$

Costos de Ventas

– Días de Tesorería

(Capacidad de pago al contado) (D.T.HO) = $\frac{\text{Efectivo diario}}{360}$

Cuentas x pagar diarias

– Plazo medio de almacenamiento de materias primas (P.M.A.M.P.)=

$\frac{\text{Inventario Materias Primas} \times 360}{\text{Compras Anuales}}$

Compras Anuales

– Plazo medio de almacenamiento de productos en proceso (P.M.A.P.P.)=

$\frac{\text{Inventario de Productos en Proceso} \times 360}{\text{Costos de Producción}}$

Costos de Producción

– Plazo medio de almacenamiento de productos terminados (P.M.A.P.T.)=

$\frac{\text{Inventario Productos Terminados} \times 360}{\text{Costos de Ventas}}$

Costos de Ventas

En este contexto, cada empresa debe conocer los valores correctos y razonables de cada una de estas variables, expresados en días, en función de:

a) La estacionalidad tanto en el negocio (compras, producción y ventas) como en la tesorería (diferencia entre plazos medios de cobros y plazos medios de pago).

b) Las circunstancias del sector.

c) Sus objetivos operativos tomando en consideración:

– La identificación de responsables.

– Medir en unidades monetarias el importe financiero de las desviaciones

Principio: implementar la estrategia de servicio

Ámbitos:

- Estructura

- Tecnología
- Recurso Humano

Principio No 4: Implementar la estrategia de servicio. Existen tres maneras para implementar la estrategia de servicio, por medio de la estructura, la tecnología y los empleados, las cuales son:

Objetivo Estratégico:

Implementar la estrategia de Servicio basado en su estructura, tecnología y Recurso humano.

4.1 Implementar la estrategia de Servicio por Medio de la Estructura: Organizarse para prestar un servicio extraordinario, la manera de organizarse para implantar la estrategia de servicio es una de las decisiones más importantes. No existe una estructura definida o modelo para las organizaciones, estas pueden variar, pero los conceptos básicos son aplicables en general.

Objetivos a lograr

1. Alcanzar un liderazgo cultural para el mejoramiento continuo del servicio.
2. Determinar la orientación y coordinación de las iniciativas para mejorar el servicio.
3. Obtener conocimientos y recursos técnicos para respaldar el esfuerzo de mejoramiento del servicio.
4. Identificar soluciones o recomendaciones relativas a problemas específicos de la calidad de servicio.
5. Lograr la prestación del servicio que satisfaga o supere las expectativas de los clientes día tras día.

Recuperación excelente cuando el servicio original falla.

Los elementos a considerar son:

Grupo orientador de la calidad de servicio: Proporciona a la organización, un punto focal para mejorar el servicio y una fuerza de cambio cultural. Su misión es proporcionar el rumbo estratégico, la coordinación y el impulso para mejorar el servicio. Construye un plan general de acción y establece las prioridades para los recursos económicos. Orienta el desarrollo de iniciativas de servicio para toda la compañía, como el diseño de un sistema de información para toda la empresa. Fomenta y patrocina esfuerzos, sirve como centro de acopio. Controla el

desempeño general de la empresa y genera informes internos acerca del desempeño y otorga reconocimiento a los logros de servicio dentro de la compañía. En este grupo deben participar los altos ejecutivos en actitud proactiva, que tengan diversas destrezas, experiencias en el área de servicio y que sean muy respetados en la organización.

Área Funcional de apoyo a la calidad de servicio: El papel fundamental de este departamento es facilitar el proceso de mejoramiento del servicio. Su función directa no es mejorar el servicio de la empresa sino ayudarles a todos los demás integrantes de la organización a hacerlo. También, puede desempeñar un papel importante en la educación de los empleados acerca del significado de la calidad de servicio, puede proporcionar apoyo técnico requerido para planear y ejecutar las diversas iniciativas, el departamento puede asesorar a las personas que prestan servicio en el campo.

Lo ideal es que el Director de este departamento de apoyo pertenezca a los niveles altos de la gerencia y tenga amplia experiencia en la compañía, debe tener visión de líder, instintos empresariales y las destrezas organizacionales de un gerente y debe tener credibilidad dentro de la empresa y pasión personal por un servicio de calidad.

Equipos de proyecto para la calidad del servicio: También denominados Equipos de Mejoramiento de Procesos, están formados por empleados que se agrupan temporalmente para analizar un problema específico y recomendar las medidas que es necesario tomar. El equipo se desintegra una vez cumplida su labor. El equipo debe fomentar una mentalidad de la nueva manera de pensar en las labores del día a día, generar ideas frescas, resolver crisis en los casos en que se necesite el aporte del liderazgo, permitir que surjan líderes, fortalecer el trabajo en equipo, ofrecer oportunidades para comprender mejor las nuevas tecnologías y a la gente a que no se limite a resolver los problemas de todos los días.

Equipos de prestación de servicios: Estos equipos tienen el mayor potencial de mejorar el servicio. Éstos son un mecanismo alternativo para prestar realmente el servicio. Los equipos de prestación de servicios, proporcionan numerosos beneficios: continuidad del servicio, claridad estructural y control del servicio, trabajo en equipo y crecimiento de los empleados. Es recomendable asignar un grupo de clientes (área geográfica, categoría) a un equipo de prestación de servicios. Los equipos llegan a conocer a fondo a cada uno de sus clientes y pueden

personalizar y adaptar la prestación del servicio. Los clientes tratan básicamente con las mismas personas que prestan el servicio.

Seguidamente, se debe pasar a la implantación de los equipos de prestación de servicios: en este proceso se tienen varias etapas tales como: Demostrar el respaldo de la gerencia, comenzar con un equipo piloto, conservar unos equipos pequeños y unidos, vincular los equipos a la estrategia, buscar destrezas complementarias para el equipo, educar y capacitar, enfrentar la cuestión del liderazgo del equipo y finalmente medir y retribuir el desempeño del equipo.

Estrategia de servicio a través de la tecnología: La tecnología es una herramienta. un medio para lograr la estrategia deseada. Las inversiones en tecnología deben estar ligadas a la estrategia de servicio. La tecnología debe ayudar a quienes prestan servicios a desempeñar su trabajo con mayor eficacia, autoridad, confianza, creatividad, celeridad y conocimiento; también debe ofrecer a los clientes externos mayor conveniencia, confiabilidad, control, menores precios o alguna otra propiedad representativa de valor.

Objetivos a lograr

1. Multiplicar los conocimientos, la tecnología de la información, desde los expedientes sistematizados de los clientes hasta la inteligencia artificial, multiplica asombrosamente el poder de los empleados para procesar información.
2. Agilizar el servicio. La tecnología contribuye a agilizar el servicio al automatizar o eliminar los sistemas manuales que frenan las operaciones y causan errores.
3. Personalizar el servicio y adaptarlo a las necesidades del cliente. Uno de los papeles más importantes de la tecnología es mejorar el servicio dándole un vuelco a la cornucopia estandarizada utilizando la automatización para personalizar y adaptar el servicio a las necesidades del cliente.
4. Aumentar la confiabilidad ya que es la esencia del servicio de calidad, nada puede reemplazar a un servicio confiable y exacto. La falta de confiabilidad en el servicio suele originarse en que la persona que presta el servicio no tiene acceso a suficiente información, o no tiene destreza o los conocimientos necesarios o el tiempo que se requiere para adquirirlos en otra fuente.

5. Facilitar las comunicaciones. La comunicación entre el personal de servicio y los clientes es obviamente vital para el servicio de calidad y es particularmente vulnerable a los cotratiempos. Se debe utilizar la tecnología de las comunicaciones para ampliar el acceso a la información requerida, proporcionar más información pertinente, reducir el tiempo y el esfuerzo necesario para obtenerla.

6. Aumentar el servicio. Esto implica complementar el servicio primario con características favorables para los clientes, difíciles de copiar y factibles desde el punto de vista financiero y operativo. El propósito de aumentar el servicio es atraer nuevos clientes que desean las características complementarias y conservar a los clientes actuales que no desean renunciar al servicio aumentado.

Los elementos a considerar son:

La tecnología se puede aplicar a tres elementos de relevancia dentro de la organización, las cuales son: Materiales, Métodos e Información. La mejor forma de obtener excelentes resultados es cuando la mejora del servicio se combina con las tecnologías para mejorar simultáneamente los materiales, los métodos y la información que respaldan el servicio.

Estrategia de servicio a través del recurso humano: La estructura y la tecnología son fundamentales para implementar la estrategia de servicio. Sin embargo, no permiten llegar lejos sin personas con la actitud, los conocimientos y las destrezas indispensables para convertir en realidad la estrategia.

Objetivos a lograr

1. Desarrollar destrezas y conocimientos: El aprendizaje pertinente para el cargo desarrolla la idoneidad y aumenta la confianza; es un factor de motivación, una fuente de amor propio, un tónico para evitar la muerte laboral. Los empleados de servicios deben saber el qué y el porqué de la prestación del servicio (conocimiento), lo mismo que el cómo de ésta (destrezas).

2. Facultar a los empleados para servir: Una condición para prestar un servicio extraordinario es crear en la organización la actitud mental de estar facultado. Esa actitud mental incluye sentir que se ejerce control sobre el trabajo, tener consciencia del contexto del trabajo, responsabilizarse del desempeño personal, compartir la responsabilidad del desempeño de la unidad y de la organización y considerar que la distribución de las

retribuciones es justa. La gerencia debe nutrir esos sentimientos tratando a los empleados como propietarios del negocio y esperando que ellos se comporten como propietarios.

3. Desarrollar en trabajo en equipo: Los valores, las actitudes, los sentimientos y las destrezas del trabajo en equipo promueven la calidad necesaria a nivel del servicio interno a fin de satisfacer y superar las expectativas de los clientes. En el trabajo en equipo debe existir: un libre flujo de comunicación, un compromiso con el servicio interno, una evaluación y retribución del trabajo en equipo como también una enseñanza de cómo trabajar en equipo.

4. Evaluar el desempeño, recompensar la excelencia: Estos dos factores contribuirán a generar un clima de realización al prestar un servicio extraordinario. Estas deben ser parte de una estrategia integrada de recursos humanos encaminada a implementar la estrategia global de servicio.

Los elementos a considerar son:

Los factores críticos para vincular la estrategia de recursos humanos a la estrategia de servicio son: reclutar y seleccionar personas inclinadas al desempeño, desarrollar sus capacidades, cultivar su libertad para actuar, orientarlas para que obren concertadamente, crear el clima propicio para el logro.

3.4.6. FODA Centro " Don Luis".

Es aquel que permite tener una ponderación sobre las fortalezas y debilidades que presenta la organización, como es este caso el CENTRO AUTOMOTRIZ "DON LUIS", de igual forma que sus oportunidades comerciales y amenazas externas para su bienestar futuro.

Tabla 22.
Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ubicación geográfica adecuada del establecimiento	Espacio físico deficiente
Cliente interno apto para realizar los trabajos en los vehículos	Servicios al cliente inadecuado
Equipos y herramientas óptimas	Falta de capacitación al cliente interno
Organización adecuada	Desactualización avances tecnológicos
Plan de financiamiento	Carencia de un modelo planificación estratégica
Atención cliente personalizada Servicios garantizados	Escaso manejo de registros contables financieros
Patrimonio Solido del establecimiento considerando agradable su valor económico	
Utilidad atractiva generado por altos niveles de ganancia con un volumen de ventas moderado	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Fidelidad de los clientes	Nuevos competidores
Credibilidad de los proveedores	Competencia precios y servicios
Asesorías por organizaciones afines al servicio	Inestabilidad política económica y social
Ingreso de organismos regulatorios que permitan involucranos de acuerdo al servicio	Los aranceles de productos importados
	La delincuencia

Fuente: Elaborado por: Pablo Ulcuango adaptado de Centro Don Luis

3.4.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Matriz que evalúa la situación externa del establecimiento, con base a las investigaciones profundo de las oportunidades y las amenazas que presente la organización, determinando su impacto e incidencia.

En este análisis se determina lo siguiente:

Ponderación/Peso

Valor: 0,0 = no importante

Valor: 1,0= muy importante

4= superior

3= media

2= medio y

1= mala

Nomenclatura

O= oportunidades

A= amenazas

Tabla 23.
Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
• La inflación no ha crecido drásticamente en los últimos años, la mecánica no aumentado el valor de los servicios.	0,05	3	0,15
• Credibilidad de los proveedores.	0,05	4	0,2
• Fidelidad de los clientes externos.	0,07	4	0,28
• Asesora de organizaciones publicas afines al negocio	0,05	4	0,2
• Crecimiento del parque automotor en los últimos años.	0,08	5	0,4
• Créditos Bancarios.	0,07	4	0,28
• Apoyo del gobierno la pequeña y mediana empresa.	0,05	3	0,15
• Equipos y herramientas a precios accesibles.	0,05	4	0,2
• Revisión técnica vehicular del D.M de Quito	0,08	4	0,32
AMENAZAS			
• La competencia.	0,05	2	0,1
• Insatisfacción del cliente externo.	0,04	2	0,08
• Escasez de repuestos a través de los proveedores.	0,04	2	0,08
• Impuestos acelerados por diferentes instituciones	0,04	1	0,04
• Los salarios demasiado bajos en una economía dolarizada	0,04	2	0,08
• Los aranceles a los productos importados	0,03	1	0,03
• La reforma a la constitución con la Asamblea Nacional Constituyente	0,03	2	0,06
• El incremento de la delincuencia	0,05	2	0,1
• Decreto del gobierno en dar de baja a vehículos viejos	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,98

Fuente: Elaborado por: Pablo Ulcuango adaptado de Centro Don Luis

Interpretación

Realizando una sumatoria de los pesos ponderados, se obtuvo un valor que es de 2.98 que es mayor de la media que es de 2.5, señala que las oportunidades deben ser muy bien aprovechadas y evitar las amenazas.

3.4.8. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Es una matriz que evalúa el contexto interno que presenta actualmente el establecimiento, mediante un análisis profundo de las fortalezas y debilidades de la microempresa determinando su impacto e incidencias.

Para este análisis se determina lo siguiente:

Ponderación/Peso

Valor: 0,0 = no importante

Valor: 1,0= muy importante

Calificación

Debilidad importante: 1

Debilidad menor: 2

Fortaleza menor: 3

Fortaleza importante: 4

Nomenclatura

F=Fortaleza

D=Debilidad

Tabla 24.
Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PÒNDERADO
FORTALEZAS			
Ubicación geográfica adecuada del establecimiento.	0,07	3	0,21
Cliente interno apto para la manipulación de los vehículos	0,06	3	0,18
Equipos y herramientas óptimas.	0,07	3	0,21
Cartera de clientes	0,07	3	0,21
Plan de financiamiento	0,08	4	0,32
Atención a la cliente personalizada	0,08	4	0,32
Servicios garantizados	0,08	4	0,32
Posicionamiento del Establecimiento en el Mercado	0,07	3	0,21
Patrimonio Solido del establecimiento considerando agradable su valor económico	0,08	4	0,32
Utilidad atractiva generado por altos niveles de ganancia con un volumen de ventas moderado	0,08	4	0,32
DEBILIDADES			
Espacio físico deficiente	0,06	2	0,12
Servicio al cliente inadecuado	0,03	1	0,03
Incumplimiento en el horario de trabajo por el cliente interno	0,04	1	0,04
Equipos no actualizados para vehículos modernos	0,04	2	0,08
Desactualización en temas técnicos y tecnológicos sobre mecánica automotriz	0,03	1	0,03
Falta de capacitación al cliente interno	0,04	1	0,04
Cobertura de la garantía	0,04	2	0,08
Salarios bajos al personal	0,03	1	0,03
Escaso manejo de registros contables financieros	0,03	1	0,03
TOTAL	1		2,78

Fuente: Elaborado por: Pablo Ulcuango

Interpretación

Realizando una sumatoria de los pesos ponderados, se obtuvo un valor que es de 2.78 que es mayor de la media que es 2.5, señala que las fortalezas del establecimiento son muy bien utilizadas.

Tabla 25.
Matriz EFI

		SOLIDO	PROMEDIO	DEBIL
		3.0 a 4.0	2.0 a 2.99	1.0 a 1.99
		4	3	2
ALTO 3.0 a 4.0	4	I	II	III
	3	IV	V	VI
MATRIZ EFE MEDIO 2.0 a 2.99	2	VII	VIII	IX
	1			

Additional annotations on the table: A vertical green line is drawn at the boundary between columns 3 and 2, with a blue circle at the intersection of this line and the horizontal line for row 3. The value **2.98** is written in the cell at the intersection of row 3 and column 2.

Fuente: Elaborado por Pablo Ulcuango

De acuerdo con los puntajes ponderados y ubicación del punto para identificar el cuadrante donde la empresa se ubica después de identificar los factores internos y externos se puede interpretar que es necesario conservar y mantener ya que posee de manera característica niveles altos de flujo de capital y necesidades limitadas de crecimiento interno, por lo que podría seguir con triunfo la variación concéntrica, horizontal o de aglomeraciones además las alianzas estratégicas.

Tabla 26.

FODA CRUZADO Estrategias Centro "Don Luis"

CENTRO DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ "DON LUIS"	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Fidelidad de los clientes.	1. Nuevos competidores.
	2. Credibilidad de los proveedores.	2. Competencia en precios y servicios.
	3. Asesoría de organismos publicos afines al negocio	3. Inestabilidad política; económica y social
	4. Revisión técnica vehicular del D.M de Quito	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS F.A
1. Ubicación geográfica adecuada del establecimiento.	F1.O1 Promocionar los servicios a través de afiches, incentivos, combos para que los clientes se sientan satisfechos por el servicio obtenido	F1.A1 Aprovechar el sector donde está ubicado El Establecimiento
2. Cartera de clientes	F2.O1 Realizar los historiales de la reparación y mantenimiento así nuestros clientes estén garantizados por la inversión en sus vehículos.	F2.A2 Realizar encuestas y entrevistas acercade la satisfacción del cliente enprecios y calidad
3. Servicios garantizados	F2.O3 Mejorar el servicio del Establecimiento hacia sus clientes	F3.F4.A2 garantizar servicios de calida aprovechando el posicionamiento del Establecimiento
4. Posicionamiento en el mercado	F4.O4 lograr mantener el posicionamiento a través de nuevos servicios y alianzas estratégicas	F3.A3 ofertar servicios especiales a vehículos con ICE
5.Patrimonio Solido del establecimiento considerando agradable su valor económico	F5. O1 Aprovechar el pocisionamiento de los bienes para garantizar espacios y bienes propios con el cliente.	F5.A2 Conservar el patrimonio estable para solventar cambios en contra de la competencia.
6. Utilidad atractiva generado por altos niveles de ganancia con un volumen de ventas moderado	F6.O1 Invertir medios de incentivo para con los clientes generar fidelidad y mayor atencion	F6.A3 Conservar medidas de ahorro ante posibles cambios externo que afecte al establecimiento
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O	ESTRATEGIAS D.A
1. Espacio físico deficiente	D1.O1 Utilizar el espacio físico con que cuenta el Establecimiento dando la seguridad a los vehículos de los clientes	D1.A1 optimizar tiempos en la reparación de vehículos para evitar los retrasos adquiriendo una diferencia competitiva y valores agregados y que los clientes no
2. Servicios al Cliente inadecuado	D2.O1 Satisfacer las necesidades de los clientes mejorando la atención al cliente ampliando nuestra gama de servicios.	D2.A1.A2 Mejora la calidad de los servicios y que estos sean mejor que los de la competencia
3. Desactualización en conocimiento sobre, temas de avance tecnológicos y técnicos	D3.O3.O4 Capacitar al cliente interno para el mejor uso de los equipos tecnológicos y técnicos, que permitan desarrollar un mejor desempeño	D3.A2.A3 Capacitar periódicamente en cuanto a avances tecnológicos en la rama automotriz se refiere
4, Carencia de un modelo de gestión estratégica	O1.D2 O3Diseñar un modelo de gerencia estratégica para una mejor gestión Administrativa Para el Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz DON LUIS	D4.A2.A3 Diseñar una filosofia empresarial adecuada e implementarla de forma que se adapte a los miembros del Establecimiento
5, Escaso manejo de registros contables financieros	O3.D2 Solicitar asesoria especificas financieras para mejorar atencion y resultados al cliente	D5.A1. Adoptar utilitarios tecnológicos para ofrecer nuevas propuestas manejo financieros y mejorar tiempo resultados.

3.5. Mapa estratégico

La estrategia de una empresa relata el establecimiento del importe sostenido para sus asociados. De esta manera, deben potencializarse los activos impalpables de las empresas, como los mecanismos fundamentales para la instauración de ese valor.

El mapa estratégico es un instrumento del Balanced Scorecard creada como un marco certificado para instruir la sujeción de los activos intangibles con los procesos de creación de valor y está conformado previamente por cuatro representaciones que permite tener una visión exhaustiva de la empresa como tal conociendo sus aristas directrices, estas son:

La perspectiva financiera narra las consecuencias tangibles de la estrategia en métodos financieros tradicionales.

La perspectiva del cliente precisa la propuesta de valor para los clientes objetivo. Si los usuarios aprecian la calidad invariable y la entrega exacta, entonces las experiencias, los sistemas y los procesos que causan y entregan productos, servicios de calidad el cual deben ser altamente excelentes para la organización.

La perspectiva de procesos internos iguala los pocos procesos examinadores que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos impalpables que son más significativos para la estrategia. Los objetivos de este aspecto identifican al recurso humano, el capital de información y el capital organizacional que se solicita para afirmar los procesos internos de creación de valor. (Altair Consultores, s.f)

Tabla 27.
Alineación Estrategias por Objetivos

PERSPECTIVA	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO
FIANCIERA	Recursos financieros suficientes, para mantener y mejorar las condiciones operativas del taller. Realizar las mejoras dentro del presupuesto establecido
CLIENTES	Resultados entregados cumpliendo con los requerimientos de los beneficiarios Mejorar el servicio de acuerdo al proceso mejorando el tiempo establecido Incrementar el servicio de calidad satisfaciendo los trabajos realizados Fomentar la confiabilidad de los trabajos realizados Servicios y mejoras dentro del alcance del establecimiento Participación del personal calificado
PROCESOS INTERNOS	Cumplimiento de las normas, políticas a ejecutarse en la propuesta Manejo efectivo de la comunicación y una cultura organizacional satisfactoria
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejora continua en el logro de los resultados Innovación en la ejecución de los procesos
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS
FIANCIERA	Planificar el área financiera del Establecimiento Determinar la inversión fija que tendrá el Establecimiento. Determinar las necesidades, de los clientes del establecimiento.
CLIENTES	Levantamiento de procesos y subprocesos. Determinación y diseño de los servicios. Elaboración del diseño de la planta.
PROCESOS INTERNOS	Verificar que las actividades que realiza el personal sea de acuerdo a su responsabilidad Controlar la aplicación y cumplimiento del comportamiento dentro del establecimiento
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mantener un control sobre el clima de trabajo organizacional Fomentar la formación de nuevos conocimientos innovatorios Propiciarla mejora continua

Elaborado por: Pablo Ulcuango

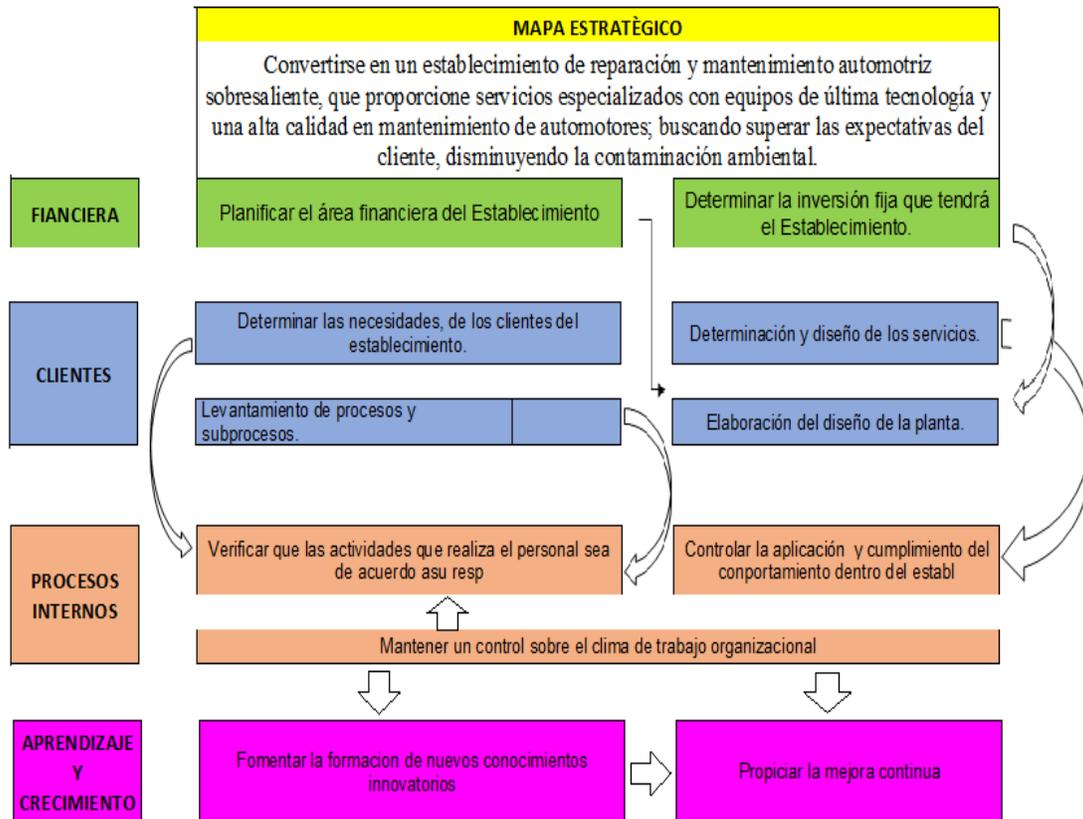


Figura 10. Mapa estratégico

Elaborado por: Pablo Ulcuango

3.6. Organización estratégica

3.6.1 Estructura empresarial.

En cuanto a su estructura organizacional, la empresa está constituida de la subsiguiente representación:

3.6.2 Niveles Jerárquicos.

La jerarquía administrativa se refiere al número de niveles de administración que adopta una organización, para garantizar la realización de sus servicios y en consecuencia, el alcance de sus objetivos.

En este sentido se consideran 4 niveles jerárquicos:

Ejecutivo

Personificado por el Gerente general y subgerente, a quienes les pertenece tomar las decisiones, distribuir instrucciones, regularizar las actividades y prevenir la eficiente observancia de las mismas, precisar las políticas, metas y objetivos del establecimiento, entre otros.

Asesor

Es el encargado de suministrar asesoría o apoyo técnica específica, para la toma de decisiones y la solución de dificultades organizacionales.

Consentido por la Asesoría Jurídica, la Auditoría Interna y las Comisiones elegidas por el Junta. Le incumbe aconsejar a los niveles directivo, ejecutivo y operativo en los diferentes perímetros referentes a la administración y funcionamiento del establecimiento

Apoyo

Es el encargado de proporcionar apoyo administrativo y logístico, entregando oportunamente recursos a la organización y consintiendo el logro de los objetivos. Compuesto por los departamentos Administrativo-Financiero y Técnico.

Operativo

Es el encargado de la ejecución de los servicios que están directamente relacionados con el cliente externo. Aquí están las áreas de Reparación y mantenimiento, enderezada y pintura, electricidad.

Niveles jerárquicos



Figura 11. Niveles jerárquicos

Organigrama Estructural



Figura 12. Organigrama Estructural

Fuente: Elaborado por

Organigrama funcional

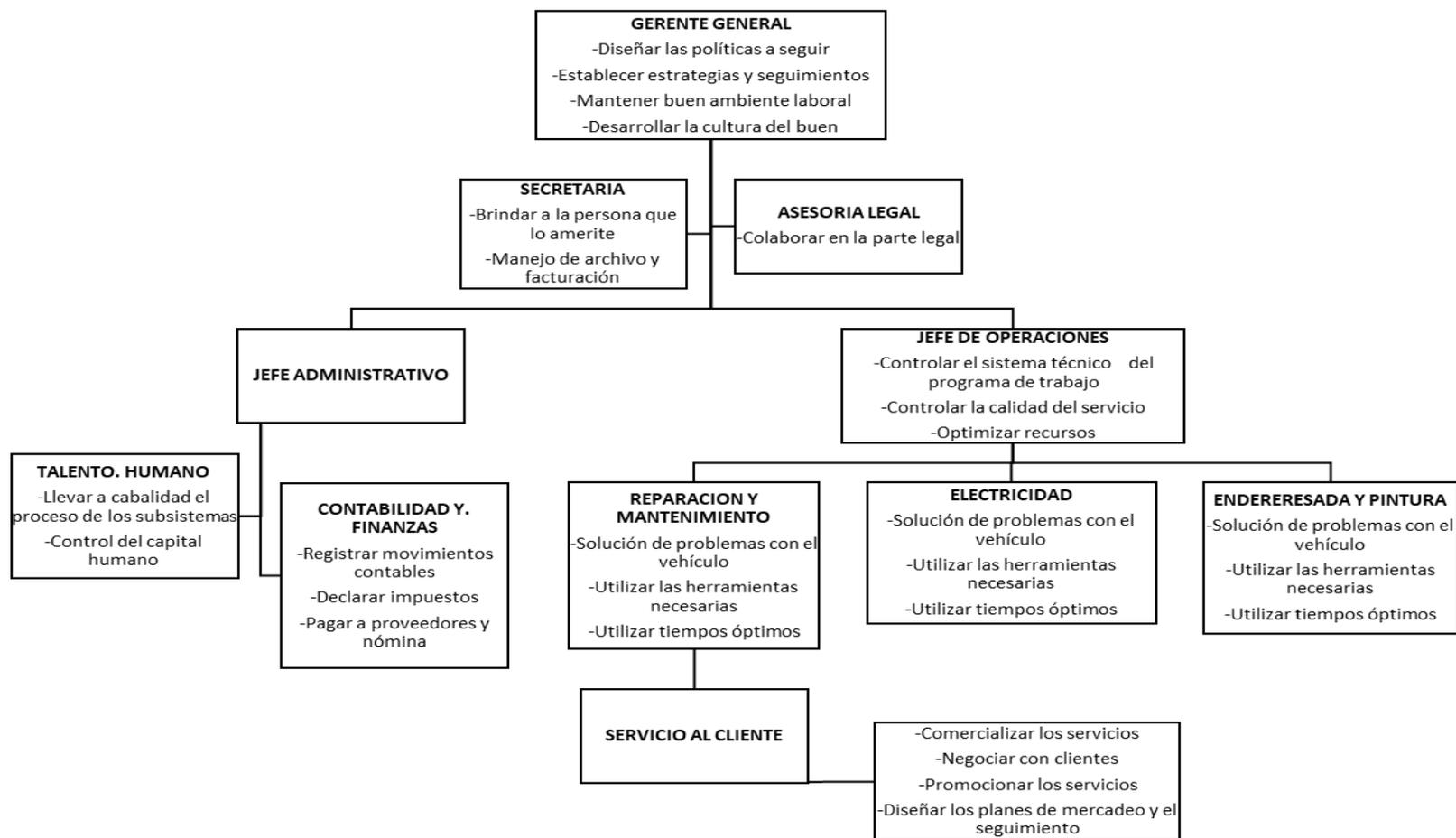


Figura 13. Organigrama funcional

Objetivos departamentales

Administración General

Establecer las estrategias a realizar para alcanzar la obtención de los objetivos, así como la persecución de cada una que consientan ejecutara tiempo efectuar con las intenciones a corto, mediano y largo plazo.

Departamento Administrativo financiero

Aplicar los procesos administrativos a llevarse a cabo en el Establecimiento, procurando la maximización de los recursos materiales, ecológicos, financieros y el talento humano como la base para la que se desarrollan las distintas actividades.

Contratar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y destreza para desarrollar los objetivos de la organización.

Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.

Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

Adoptar, diseñar sistemas de control financiero y contable más formales

Área servicios

Organizar las actividades operativas y productivas en las áreas de reparación y mantenimiento, enderezada y pintura y electricidad en tiempos óptimos que permitan ofrecer un buen servicio de calidad.

Brindar un servicio de calidad al cliente generando alternativas y soluciones los dificultades e inconvenientes vehiculares y en el futuro obtener la fidelidad al Establecimiento.

Atención al cliente

Comercializar los servicios del Establecimiento en los distintos medios de distribución, que permitan un incremento real en la colaboración en el mercado.

Perfiles y funciones

Gerente General Funciones:

Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la organización.

Dirigir el funcionamiento de la organización con los diferentes actores que intermedian en el proceso del servicio

Establecer las políticas a aplicar y los lineamientos generales bajo los cuales deberán trabajar todos los miembros del Establecimiento.

Diseñar las estrategias a perseguir para el desempeño de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Supervisar que los negocios en las condiciones de trabajo sean justamente planeados y coordinados para asegurar la producción de la empresa.

Mantener la integración y socialización de la empresa, con el objetivo de conservar conductos de comunicación.

Desarrollar en el establecimiento la vocación de servicio y una cultura participativa de compromiso en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes tanto internos como externos.

Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo en cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore su desempeño, con el fin de que sea eficaz y eficiente, desarrollándose dentro de la empresa.

Jefe Administrativo

Crear confianza y respeto: Hablar con la verdad a los trabajadores, exponerles la situación imperante, que exista un trato justo (los resultados se observarán en un lapso bastante amplio).

Hacer que el cliente interno participe: el empleado puede poner su granito de arena en el proceso de cambio, sin embargo, hay que tener cuidado cuando el cambio afectará a la persona, en tal situación, no puede participar en el proceso.

Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

Prevenir riesgos de trabajo;

En general, mejorar las aptitudes del trabajador."

Tener estrategias de capacitación

Registro de los movimientos contables al momento de realizar ingresos, egresos y los diferentes movimientos contables, para elaborar los distintos balances a utilizar.

Declaración de impuestos.

Revisión de la estructura del gasto, para establecer posibles movimientos que ayuden a incrementar la rentabilidad del negocio y con ella la expansión.

Análisis de posibilidades de inversión y propuestas en pro del crecimiento de la empresa.

Secretaria /Archivo

Poseer conocimientos básicos de contabilidad, caja y sistemas informáticos.

Facturar

Archivo de documentos

Reportes diarios de caja

Mecánico de taller

Manejo de equipo y maquinaria

Control de calidad

Manejo de manuales y catálogos

Reparación y mantenimiento automotriz

Servicio al cliente

Establecer las estrategias a aplicar para dar a conocer al Establecimiento al Mercado Objetivo.

Establecer planes de venta del servicio para lograr la ampliación del Establecimiento.

Negociar y establecer alianzas estratégicas con intermediarios y consumidores finales que ayuden a incrementar la participación del Establecimiento.

3.7. Mapa Procesos

3.7.1. Diseño del servicio.

El diseño del servicio consiste en especificar y describir el mismo, en este caso el servicio que ofrecerá el Establecimiento consta de las siguientes actividades: recepción del vehículo, diagnóstico, verificar el o los daños proceder al arreglo si es necesario el cambio de repuesto se lo realizará mediante el uso de instrumentos y herramientas adecuadas, realizar las diferentes pruebas para constatar si el fallo ha sido reparado y finalmente proceder con la entrega del vehículo.

3.7.2. Mejoramiento Proceso del servicio.

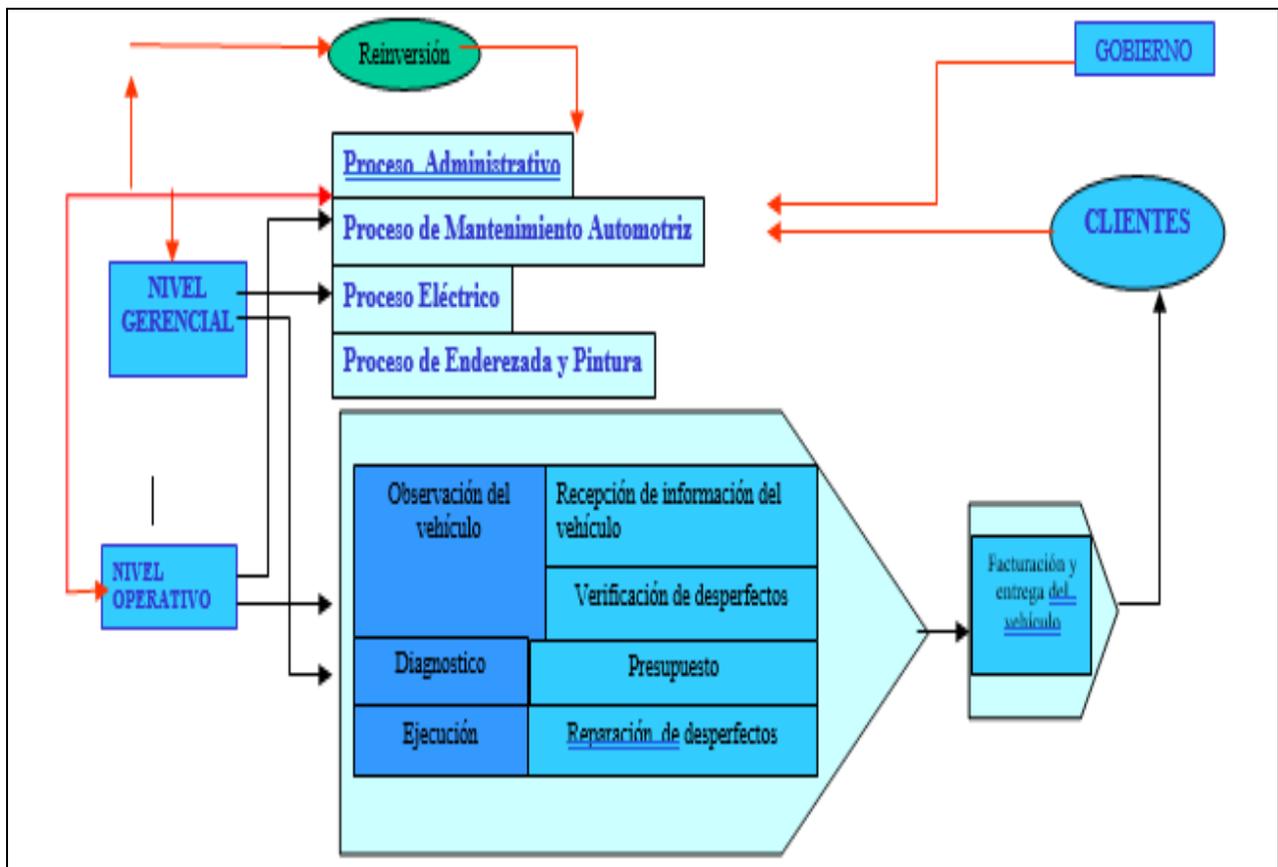
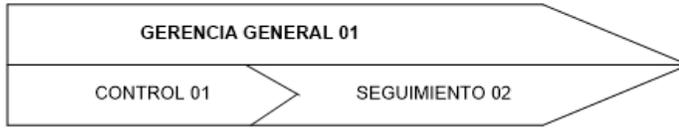


Figura 14. Mejoramiento Proceso del servicio

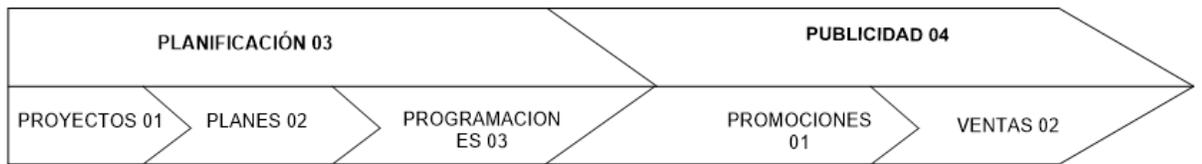
Elaborado por: Pablo Ulcuango

3.7.3. Mapeo de procesos y subprocesos.

PROCESOS GOBERNANTES 1.1



PROCESOS HABILITANTES 2.1



PROCESOS AGREGADORES DE VALOR 3.1

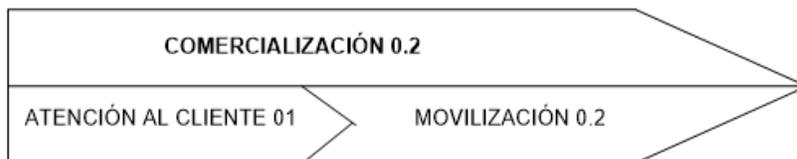
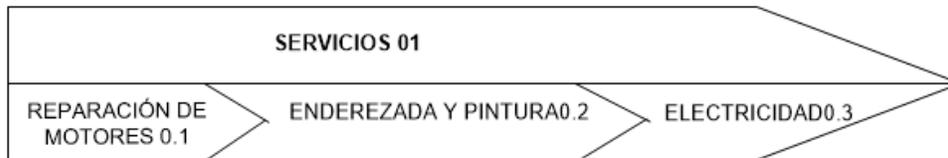


Figura 15. Mapeo de procesos y subprocesos

Fuente: Elaborado por: Pablo Ulcuango

MECÁNICA AUTOMOTRIZ “DON LUIS”

Descripción de los procesos

- **PROCESOS GOBERNANTES**

- **1.1 GERENCIA GENERAL**

Está relacionada con el direccionamiento de la organización a través de los principios estratégicos, administrando el funcionamiento de la organización con los diferentes actores que intervienen en el desarrollo del servicio.

SUBPROCESOS

1.1-01-01 CONTROL

Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la empresa.

1.1-01-02 SEGUIMIENTO

Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeados y coordinados para asegurar la productividad de la empresa.

- **PROCESOS HABILITANTES 2.1**

- **2.1-01 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Permitirá gestionar y utilizar de mejor manera los recursos, humanos, materiales y financieros a través de las funciones específicas planear, organizar, dirigir y controlar.

- **2.1-02 GESTIÓN TECNOLÓGICA**

Introducir conocimientos y actividades que permitan generar un valor por medio del uso tecnológico aportando desarrollo y crecimiento para la sociedad.

- **2.1-03 PLANIFICACIÓN**

Permite cumplir con los objetivos, hacer diversos propósitos se enmarcan en la planificación para poder iniciar la idea principal del negocio.

- **2.1-04 PUBLICIDAD**

Oferta y ventas de los servicios que el Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis realiza a través de los medios publicitarios mas conocidos.

SUBPROCESOS

2.1-01-01 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Control de los procesos administrativos aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las practicas, salud de los miembros del establecimiento.

2.1-01-02 GESTIÓN FINANCIERA

Se encargará de administrar los recursos que tiene el establecimiento, garantizando la seguridad de satisfacer las necesidades suficientes con el cubrimiento de gastos generales.

2.1-01-03 ADQUISICIONES

Área muy importante donde se desarrollará los pedidos, control, y distribución de las herramientas de trabajo y demás pedidos que requiere todo el establecimiento del Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis.

2.1-01-04 SERVICIOS GENERALES

Atención personalizada de los servicios generales de todo el establecimiento se encargará de proporcionar inmediatamente los servicios que requieran según planificación y orden de trabajo autorizada.

2.1-02-01 MANTENIMIENTO

Llevar el control y seguimiento de las herramientas y servicios de acuerdo a su estado solventar inmediatamente las averías o daños para no impedir ninguno de los procesos del establecimiento.

2.1-02-02 ACTUALIZACIÓN DE EQUIPO

Mejorar los equipos tecnológicos para ofrecer un trabajo más eficaz y calidad reduciendo tiempo para una mejor atención del cliente.

2.1-03-01 PROYECTOS

Planear y establecer proyectos para gestionar una mejor calidad de trabajo para los clientes internos y externos de establecimiento.

2.1-03-02 PLANES

Diseñar planes para solventar posibles problemas en las diferentes áreas o situaciones que se presente antes, durante y después de los acontecimientos.

2.1-03-02 PROGRAMACIONES

Establecer tiempos y plazos para cada actividad que realice toda la organización generando un control total para garantizar el trabajo de cada área.

2.1-04-01 PROMOCIÓN

Utilizar estrategias de venta para ofrecer de mejor manera los servicios y descuentos que permitan a los clientes acceder con facilidad.

2.1-04-02 VENTAS

Identificar los posibles clientes donde permita ofrecer los servicios a través de una propuesta clara, efectiva para satisfacer las necesidades de los clientes y sus requerimientos.

▪ PROCESOS AGREGADORES DE VALOR 3.1

▪ 3.1-01 SERVICIOS

Adicionar servicios exclusivos que permitan llamar la atención para que los clientes sientan necesidad de adquirir los diferentes servicios.

▪ 3.1-02 COMERCIALIZACIÓN

Proponer la venta servicios de acuerdo a la necesidad que solicite el cliente de acuerdo como él lo requiera y ajuste su necesidad satisfactoriamente.

SUBPROCESOS

3.1-01-01 MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MOTORES

Realizar los trabajos que solicita los clientes con calidad, impecables, garantizados y sobre todo con respaldos propios de la empresa que garantiza la seguridad de sus clientes.

3.1-01-02 ENDEREZADA Y PINTURA

Servicio adicional de trabajos y rectificación de daños por terceros con respecto a latonería, pintura carrocería y corrección de partes de los vehículos.

3.1-01-03 ELECTRICIDAD

Diagnóstico y reparación de circuitos, sensores, módulos y en general del sistema electromecánico del vehículo dando soluciones y correcciones de los daños identificados.

3.1-02-01 ATENCIÓN AL CLIENTE

Comercializar los servicios del Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis en los distintos medios de producción internos y externos incrementando la colaboración real en el centro.

3.1-02-02 MOVILIZACIÓN

Llevar un control de la logística para direccionar las rutas y visitas en cuanto a retirar los vehículos, cobros, compras y entregas a tiempo de los trabajos generales.

Diagrama de flujo general del servicio

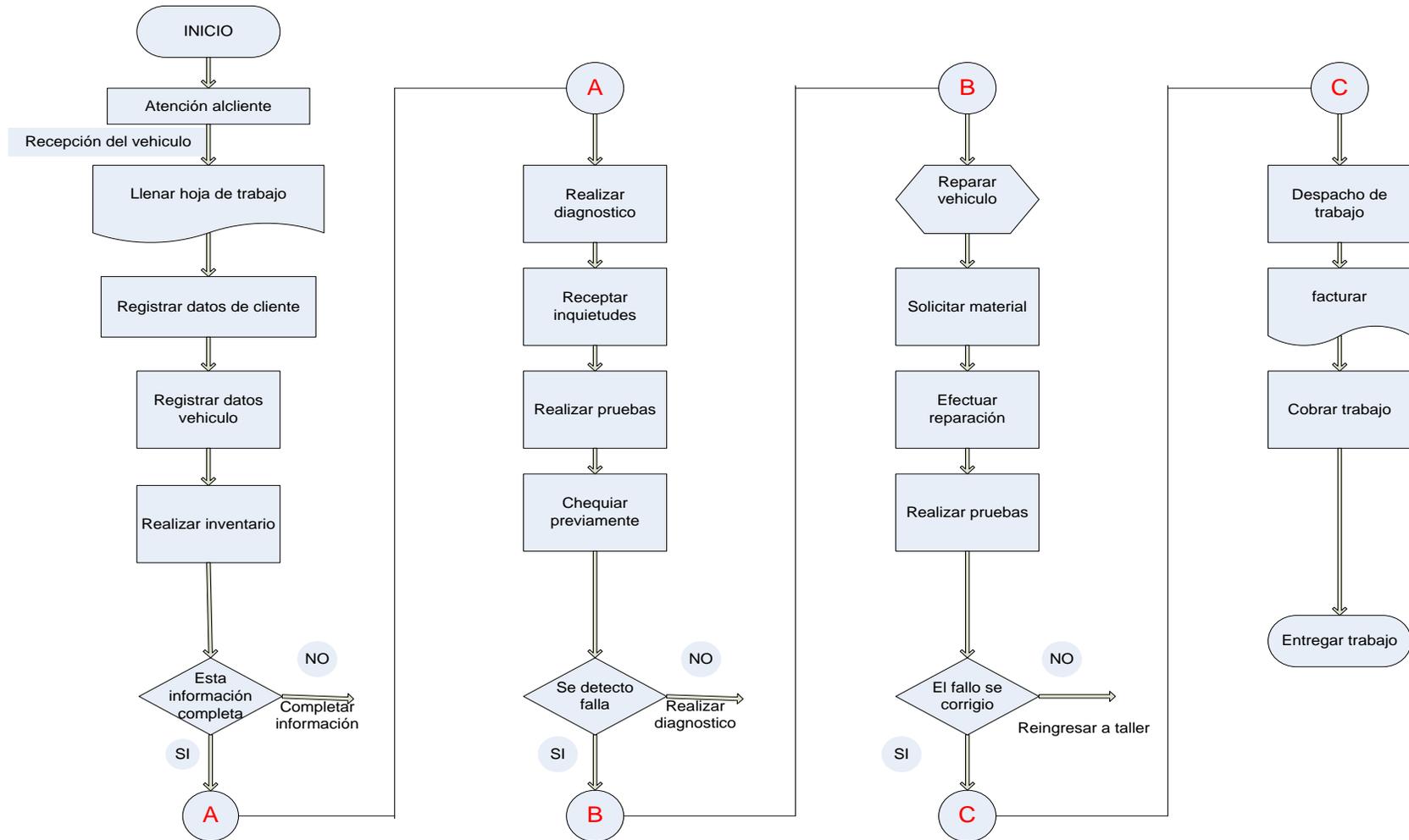


Figura 16. Diagrama de flujo general del servicio

Elaborado por: Pablo Ulcuango

Especificación del costo de servicios

El servicio constará con las siguientes características costos económicamente cómodos, precios representan el costo aproximado por cada servicio ofertado por la microempresa, en lo referente a: revisión, mantenimiento y reparación que realiza.

Contratos reparación (correctivo)

Este tipo de operación se lo realiza para reconstruir o remplazar piezas y partes mecánicas o para reparar totalmente uno o varios sistemas del vehículo la característica de este mantenimiento es que no está programado.

Contratos de Mantenimiento (preventivo)

Esto se refiere a las acciones mecánicas de rutina que ya están programadas y dictaminadas.

Contratos Enderezada y Pintura

Son aquellos que permite trabajos como mano de obra directa en corrección de fallas, composturas en lo que atañe a la carrocería de los vehículos (latonería).

Contratos Electromecánica

Los trabajos a realizar en componentes electrónicos orientados a la mecánica electrónica de los vehículos y sus derivados en los accesorios.

Contratos Servicios Varios

Prestación de servicios adicionales que no estén dentro del portafolio del establecimiento, pero se consideran importantes y solicitados por los clientes.

A continuación, se esquematiza los ingresos de los costos de servicio

Tabla 28.
Costos de servicio

DETALLE			
	cantidad	Precio	Ingreso
Contratos reparación total partes afectadas	10	200.00	2000
Contratos de mantenimiento programado	70	40.00	2800
Contratos de Enderezada y Pintura	6	260.00	1560
Contratos de Electromecanica	22	25.00	550
Contratos de Servicios Varios	45	16.00	720
Total de Ingresos	153	541.00	7630

Elaborado por: Pablo Ulcuango

3.8. Propuesta de Ampliación de las Operaciones

Para la presente investigación de acuerdo con los efectos de mejora y análisis de los costos en valores netos se establece planificar el área financiera del establecimiento, análisis de la inversión inicial, capital de trabajo, gastos que mantiene el establecimiento valorar los resultados financieros del establecimiento a través de los indicadores: VAN, TIR, rentabilidad y solvencia.

Ventas

Tabla 29.
Ingreso por ventas

Las ventas crecerán en un 30% anual

VENTAS

NOMBRE CLIENTE	PRODUCTO	FRECUENCIA DE COMPRA ANUAL	CANTIDAD VENDIDA SEMANAL	PRECIO	TOTAL
	REPARACIÓN	12	5	300.00	18000.00
	MANTENIMIENTO	25	50	40.00	50000.00
	ENDRZDA Y PINTU	50	6	200.00	60000.00
	ELECTRICIDAD	25	20	24.00	12000.00
	OTROS SERVICIOS	25	25	16.00	10000.00
				TOTAL, VENTAS	150000.00

PROYECCION DE LAS VENTAS

30.00%

PERIODOS	AÑOS	VENTAS
0		0.00
1	2018	150000.00
2	2019	195000.00
3	2020	253500.00
4	2021	329550.00
5	2022	428415.00

LA INVERSION INICIAL

ACTIVOS FIJOS	VALOR	DEPRECIACIO	V.DEPR
---------------	-------	-------------	--------

		N	
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 150,000.00	10%	15,000.00
MUEBLES DE OFICINA	\$ 1,608.43	10%	160.843
COMPUTADORAS Y SOFTWARE	\$ 1,660.00	33%	547.8
VEHICULOS	\$ 5,000.00	20%	1000
TOTAL INVERSION DE ACTIVOS	\$ 158,268.43		
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 1,000.00		
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 5,968.04		
TOTAL INVERSION INICIAL	\$ 165,236.47		

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSION INICIAL

RECURSOS PROPIOS	100%	165236.47
PRESTAMO BANCARIO	0%	0.00
		165236.4683

Elaborado por: Pablo Ulcuango

En la tabla de las ventas se proyecta el primer año con un valor de \$150000.00 correspondientes a los servicios general de mantenimiento. La proyección de ventas es tomada del flujo de efectivo proyectado para los 5 años desde el año 2018 hasta el año 2022 que incrementara en un 30% anual. No obstante, la inversión inicial se considera para empezar con 2 computadoras, 1 impresoras y muebles de oficina como: Escritorios, sillas, archivadores inmobiliarios de oficina.

De igual forma se considera las maquinaria, herramientas y vehículo para movilización.

Para el financiamiento de la inversión inicial se cuenta con los Recursos Propios del 100% que se refiere a nuestras ventas mensuales.

Detalle de la inversión fija:Tabla 30.
Inversión fija

CANTIDAD	EQUIPO Y MAQUINA	V.UNIT	V.TOTAL
3	sueda autógena	1200	3600.00
3	sueda eléctrica	800	2400.00
2	taladro de pedestal	500	1000.00
2	pluma de elevar motores	600	1200.00
6	elevador de vehículos	12000	72000.00
1	compresor	1500	1500.00
1	esmeril de banco	300	300.00
1	cabina, horno de pintura	25000	25000.00
1	banco de enderezado	15000	15000.00
1	equipo electrónico scanner	7000	7000.00
1	hidro lavadora	6500	6500.00
1	herramientas	5000	5000.00
1	Kid de lijado en seco	2500	2500.00
2	lámpara infrarroja	3500	7000.00
	TOTAL		150000.00

CANTIDAD	MUEBLES OFICINA	V.UNIT	V.TOTAL
3	Escritorios	220	660.00
4	Sillas para escritorios	35	140.00
1	Juego de Sala de Reuniones	348.98	348.98
3	Moduladores	95.06	285.18
3	Sillas giratorias	58.09	174.27
	TOTAL		1608.43

CANTIDAD	EQUIPO COMPUTO	V.UNIT	V.TOTAL
2	Computadoras	800,00	1600.00
1	Impresora	60,00	60.00
	TOTAL		1660.00

CANTIDAD	VEHICULOS	V.UNIT	V.TOTAL
1	Camioneta	5.000,00	5000.00
	TOTAL		5000.00

Capital de trabajo

Tabla 31.
Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO Y LOS GASTOS CAPITAL DE TRABAJO		5968.0383
MOD	69216.46	gastos sueldos operaciones
Servicios básicos	1200.00	energía, agua, teléfono, internet
compra mercadería	0.00	
suministros	0.00	
combustible	1200.00	
TOTAL	71616.46	5968.0383

Elaborado por: Pablo Ulcuango

En este cuadro se identificó los gastos que generara el establecimiento para calcular el capital de trabajo junto con los gastos que es de un \$71616.46.

El capital de trabajo para este proyecto permitirá cubrir los gastos de un mes que corresponde \$ 5968.03. valor que se considera para la inversión inicial del proyecto

Gastos

Tabla 32.
Gastos

GASTOS					MENSUAL	ANUAL
MOD						
EMPLEADO	SUELDO BASICO	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE AL IESS	TOTAL, MENSUAL	TOTAL, ANUAL
GERENTE GENERAL	700	58.33	30.50	66.15	854.98	10259.80
JEFE ADM FINANCIERO	550	45.83	30.50	51.98	678.31	8139.70
SERCRETARIA RECEOCIONISTA	430	35.83	30.50	40.64	536.97	6443.62
SERVICIO AL CLIENTE	430	35.83	30.50	40.64	536.97	6443.62
AYUDANTE MECNICO x 3	1290	107.50	30.50	121.91	1549.91	18598.86
MECANICO REPARACION	430	35.83	30.50	40.64	536.97	6443.62
ELECTRICISTA	430	35.83	30.50	40.64	536.97	6443.62
ENDEREZADA Y PINTURA	430	35.83	30.50	40.64	536.97	6443.62
TOTAL					5768.04	69216.46

Gastos Administrativos

Tabla 33.
Gastos Administrativos

SERVICIOS BASICOS		MENSUAL	ANUAL
AGUA		15	180
LUZ		25	300
TELEFONO+ INTERNET		60	720
TOTAL		100	1200

DEPRECIACION	Total	Depre	ANUAL 1-3	ANUAL 4-5
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	150000.00	10%	15000	0
MUEBLES DE OFICINA	1608.43	10%	160.84	160.84
COMPUTADORAS Y EQUIP COMPUTO	1660.00	33%	547.8	0
VEHICULOS	5000.00	5%	250.0	0
		TOTAL	15958.643	160.84

inversión fija	Valor total	Valor residual 10%	Valor a depreciarse	valor depreciación
Maquinaria	150000	15000	135000	10%
Muebles de Oficina	1608.43	160.843	1447.587	10%
Equipo de Computo	1660.00	166	1494.00	33%
Vehículo	5000.00	500	4500	5%
Total depreciación anual	158268.43			

DEPRECIACIÓN ACUMULADA						VALOR RESIDUAL FINAL
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
5415.1	5415.1	5415.1	5415.1	5415.1	27075.5	122924.5
160.84	160.84	160.84	160.84	160.84	804.2	804.23
547.8	547.8	547.8			1643.4	16.6
250	250	250	250	250	1250	3750
6373.74						127495.33

OTROS GASTOS

MENSUAL	ANUAL
---------	-------

SUMINISTROS	0	0
COMBUSTIBLE	100	1200
ARRIENDO	550	6600
TOTAL	650	7800

	MENSUAL	ANUAL
GASTOS DE VENTAS		0
PUBLICIDAD	164.91	1978.92
COMISION VENDEDORES (1% DE LAS VENTAS) (199680)	0.00	0.00
TOTAL	164.91	1978.92

GIF= SERV BASICOS+DEPRECIACION+OTROS GASTOS

COSTO DE PRODUCCION	ANUAL
MANO DE OBRA DIRECTA	69216.46
MERCADERIA MPD	0.00
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	24958.64
TOTAL COSTO DE PRODUCCION	94175.10

Elaborado por: Pablo Ulcuango

En esta parte de los gastos se identificó todas las cuentas que son necesarias para controlar el gasto que se va realizar al momento de analizar los costos que generara el momento de realizar los trabajos de mejora.

Estado de pérdidas y ganancias proyectados

Tabla 34.
Estado de pérdidas y ganancias proyectados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	150000.00	195000.00	253500.00	329550.00	428415.00
COSTO DE PRODUCCION	94175.10	96246.96	98364.39	100528.40	102740.03
UTILIDAD BRUTA EN PRODUCCIÓN	55824.90	98753.04	155135.61	229021.60	325674.97
GASTOS DE VENTAS	1978.92	2022.46	2066.95	2112.42	2158.90
UTILIDAD OPERACIONAL	53845.98	96730.59	153068.66	226909.17	323516.07
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	8076.90	14509.59	22960.30	34036.38	48527.41
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	45769.08	82221.00	130108.36	192872.80	274988.66
22% IMPUESTOS	10069.20	18088.62	28623.84	42432.02	60497.51
UTILIDAD NETA	35699.88	64132.38	101484.52	150440.78	214491.16

Elaborado por: Pablo Ulcuango (2019) adaptada matriz financiera de Johnn Bravo (2009)

Aquí se considera toda la información del flujo de efectivo que detallaremos según el anexo de pérdidas y ganancias.

La primera parte son: Ventas – Costo de ventas= Utilidad Bruta en Ventas

Segunda parte (-) Gasto de ventas (Publicidad)

Gasto sueldos (Sueldos Empleados) (-) Gastos Generales y Administrativos (Servicios Básicos, Arriendo y Suministros)

Análisis Factibilidad financiera

Tabla 35.
Análisis Factibilidad financiera

CALCULO DE LA TMAR, VAN Y EL TIR

TMAR

Para calcular el VAN y el TIR primero calculamos la TMAR

TMAR.- Tasa mínima aceptable de rendimiento

$TMAR = in + if + (in * f)$

VAN=Valor actual neto

in=% inflación anual

f=% de riesgo anual

n= tiempo de vida del proyecto

FNE= flujo neto de efectivo

Io= inversión del proyecto

VS= Valor de Salvamento

DATOS
TMAR

in=	2.5
f=	5.69
TMAR=	22.42 %

VAN

TIR

Elaborado por: Pablo Ulcuango (2019) adaptada matriz financiera de Johnn Bravo (2009)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION INICIAL	\$ 165,236.47					
UTILIDAD NETA		35699.88	64132.38	101484.52	150440.78	214491.16
RECUPERACION CAPITAL TRABAJO						5968.04
VALOR RESIDUAL						79570.82
DEPRECIACION		15958.64	15958.64	15958.64	15410.84	15410.84
GASTOS FINANCIEROS		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FNE	-165236.4683	51658.53	80091.02	117443.17	165851.62	315440.85
FACTOR DE DESCUENTO(anual)	1	0.86956522	0.756143667	0.657516232	0.571753246	0.497176735
FNE D (A)	-165236.47	44920.46	60560.32	77220.79	94826.20	156829.85
VAN=	\$ 362,921.34					
TIR=	34%					
C/B=	239.21	1.18%				
PRI=	3.678423567	2,6 años				

VAN Valor Actual Neto

Es el valor actual neto y su fórmula es: $in = \% \text{ inflación anual} = \% \text{ de riesgo anual} = \text{TMAR} = in + f + (in \cdot f)$

Flujos netos de efectivo (fne)

El cálculo se lo realiza mediante lo siguiente = Inversión inicial + Utilidad Neta + Depreciación + Gastos Financieros

TIR

Es considerado como la tasa de interés o Rentabilidad, es considerado como la tasa de descuento que hace que el VAN sea = 0

Para el presente proyecto se ha obtenido un VAN de \$362,921.34 siendo positivo o mayor que cero (0), por tanto el proyecto de ampliación es viable financieramente.

TIR Tasa interna de Retorno

Es considerado como la tasa de interés o Rentabilidad, es considerado como la tasa de descuento que hace que el VAN sea = 0

Para el presente proyecto de ampliación los cálculos muestran una Tasa interna de retorno es del 34% mayor que la tasa de descuento TMAR del 22,42% por lo que el proyecto es viable financieramente.

CONCLUSIONES

La elaboración y culminación del presente trabajo investigativo permite plantear las siguientes conclusiones:

El 79 % de los encuestados recomiendan realizar el mejoramiento de la infraestructura organizacional del Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis como un nuevo modelo gerencial administrativo y de mejora.

El establecimiento no se desarrollaba correctamente debido a la falta de una filosofía empresarial.

De acuerdo con el 49 % de los clientes fijos del establecimiento; no están de acuerdo con el precio de los servicios que ofrece el Centro de Reparación y mantenimiento Don Luis.

El proyecto necesita una inversión inicial de 165,236.47 lo cual corresponde a un valor de 158,268.43 por activos fijos y el restante de valor corresponde como gasto por aporte del dueño del establecimiento que es de 6,968.04.

El VAN 362,921.34 el cual representa que los ingresos son superiores a los egresos, después de cubrir los costos gastos e inversiones.

La TIR es del 34% siendo la tasa de descuento a la cual los flujos de ingreso se igualan a los flujos de egresos, el periodo de recuperación de la inversión se lo realizara a los 5 años. Que es mayor que la TMAR 22.42% por tanto el proyecto es viable financieramente.

Los entrevistados mencionan que actualmente no existe una cultura organizacional, ni tampoco tiene un modelo gerencial a seguir por tal razón existe un manejo empírico que mantiene actualmente su funcionamiento; por lo que la propuesta de esta investigación contempla este aspecto.

Actualmente Centro de Reparación Y Mantenimiento Don Luis no dispone de reglamentos y políticas; la investigación propone una normativa al respecto.

Todo el personal administrativo y productivo desconoce de teorías administrativas, herramientas, estrategias de mejoramiento, carece de un sistema de procesos, control que permitan seguir un modelo administrativo para su direccionamiento; razones por las cuales la presente investigación solventa estas dificultades.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Universidad Tecnológica Israel, fomentar proyectos empresariales en donde se aplique el desarrollo de la Planificación Estratégica, que motive al emprendimiento estructurado; ya que es el centro en donde forman profesionales enfocados a la creación de negocios; que es lo que contribuye a dinamizar la economía de un país.
- Al Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis implementar inmediatamente la propuesta desarrollada en este trabajo de investigación, para el mejoramiento del servicio e incrementar la rentabilidad de la empresa.
- El Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis debe establecer un compromiso hacia el cliente interno mediante un plan anual de capacitación en las áreas técnicas.
- El Centro de Reparación y Mantenimiento Don Luis fomentar una política de redistribución de puestos de acuerdo con su desempeño laboral.
- Utilizar adecuadamente las herramientas de los procesos administrativos mencionados en este proyecto de investigación que permita resolver eficazmente los problemas que se presenten en el Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “Don Luis”.
- Dar cumplimiento, seguimiento a las acciones propuestas; siendo estas de suma importancia, ya que sirven de guía a la organización para la toma de decisiones asertivas y oportunas para el Centro de Reparación y mantenimiento Don Luis.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, T. J. (2009). *La planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar / Corporación Editora Nacional.
- Altair Consultores. (s.f). *El cuadro de mando integral - Altair Consultores*. Obtenido de https://mafiadoc.com/el-cuadro-de-mando-integral-altair-consultores_5a03cec01723dd8453da18fe.html
- Aramayo, R. (2005). *Gerencia Estratégica: Para dirigir mejor y evitar errores*. Obtenido de <http://www.quality-consultant.com/>
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (Aeade). (2019). *Segundo año de recuperación del sector automotor, en 2018 creció un 31% en relación con el 2017*. Obtenido de <https://www.aeade.net/segundo-ano-de-recuperacion-del-sector-automotor-en-2018-crecio-un-31-en-relacion-con-el-2017/>
- Barreiros, A. (03 de 2012). *Planificación estratégica como una herramienta de gestión*. Quito, Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/176/3/T-UCE-0003-2.pdf>.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. España: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Castañeda, J. (2014). Contextualización y enfoques en el estudio de comportamientos proambientales o ecológicos con miras a la perfilación del consumidor verde. *Suma de Negocios*, 5(10), 34-39.
- Cruz, J., & Jimenez, V. (2013). *Grandes Pymes*. Recuperado el 14 de 01 de 2019, de <https://www.grandespymes.com.ar/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Document Siti. (s.f.). *Fundamentos de la Administración Corrientes del pensamiento administrativo Fases del proceso administrativo*. Obtenido de <https://documento.site/fundamentos-de-administracion.html>
- Flores, S. (2015). *Procesos administrativos y gestión empresarial en Coproabas Jinotega 2010-2013*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN), Matagalpa. Recuperado el 19 de Noviembre de 2018, de <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

- Fred, D. (2013). *Conceptos De Administración Estratégica* (14ta ed.). México: Pearson Educacion.
- Graduate School of Management de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. (05 de mayo de 2017). *Estudios industriales orientación estratégica para la toma de decisiones*. Graduate School of Management de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/industriaautomotriz.pdf>
- Gutierrez, J. (2012). Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 153-167. Obtenido de Estudios Gerenciales.
- Hernandez , J., Infante, R., La Rosa, S., Lugo, R., Neira, Y., Porto, X., & Zuloaga , Y. (s.f). *Definición de Administración*. Obtenido de <https://administraciondeempresasii.blogspot.com/2008/06/escuelas-administrativas.html>
- INEC. (2019). Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo y Subempleo (ENEMDUM) diciembre 2018. *Boletín Técnico N° 01-2019*, 13.
- INEC. (2019). Índice de precios al Consumidor Eneo 2019. *Boletín Técnico N° 01-2019-IPC*, 15.
- INEC. (2019). POBREZA Y DESIGUALDAD. *Boletín Técnico N° 01-2019-ENEMDU*, 13.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *El cuadro de mando integra*. Colombia: Editorial Mc GrawHi.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Admisnitracón una perspectiva globaly empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Lopez, A. (2014). *La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: Una revisión bibliográfica*. Universidad de Guanajuato. Recuperado el 21 de Diciembre de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/260284979_La_planeacion_estrategica_en_la_pequena_y_mediana_empresa_Una_revision_bibliografica
- Mintzberg, H. (1 de Febrero de 1994). *The fall and Rise of strategic Planning*. Obtenido de The rise and fall of strategic planning: <https://pdfs.semanticscholar.org/ad41/bde03cdb880d7c81f1a13096a75a12c3b31e.pdf>

- Olivieri, J. (22 de Mayo de 2012). *La Gerencia Estrategica Organizacional*. Obtenido de <https://lagerenciaorganizacional.blogspot.com/>
- Ortega, N., & Armijos, M. (2007). *Análisis e Incidencia de la masiva importación de automóviles en la economía ecuatoriana: Período 2001-2006*. Facultad de Ciencias Económicas , Guayaquil – Ecuador. Recuperado el 01 de Junio de 2019, de <https://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1781/1/T-ULVR-1597.pdf>
- Ponce, A. (2004). *Administracion Moderna*. México: Limusa.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera* (Primera ed.). México: Red Tercer Milenio.
- Roca, R. (2014). *La planificación estratégica como factor de éxito en el desarrollo y crecimiento de las PYMES en el Ecuador*. FLACSO Sede Ecuador. Recuperado el 19 de Diciembre de 2018, de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/6229/2/TFLACSO-2014RRRS.pdf>
- Salazar, A. L. (1 de 12 de 2005). La planeacion estrategica en la pequena y mediana empresa: una revision bibliografica. *EconoQuantum*, 2(1), 141-164.
- Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica Planificación y Gestión Metodología*. (Vol. 7ma. Ed). Santa Fe de Bogota-Colombia: Editores 3R.
- Yung, M. (2018). *Propuesta de planeación estratégica del emprendimiento familiar “Comercial Yusan” de la ciudad de Riobamba*. Titulación - Posgrado Ciencias Químicas, Quito. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/15906>
- Zúñiga, O. (s.f.). *Modelo de negocio*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2018, de Pymrang: <http://www.pymrang.com/direccion-de-negocios/definicion-de-negocio/modelo-de-negocios/422-que-es-la-administracion-empirica>

ANEXOS

Anexo “A” Entrevista

Área Ciencias Administrativas

Carrera Administración de Empresas

Objetivo

Determinar la gestión realizada por la Gerencia en las actividades que se ejecutan en el Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “Don Luís.”

1. Considera que la organización de la Empresa es:

Excelente Muy buena Buena Regular

Explique las razones -----

2. Qué tipo de gerencia cree que existe actualmente en la Empresa.

Autocrática –impositiva, Democrática, Consultiva, Líder- participativo

3. Tiene conocimiento y está de acuerdo sobre las políticas, reglamentos determinados por el establecimiento actuales.

De acuerdo, Medianamente de acuerdo, En desacuerdo, Poco conocimiento

Explique las razones -----

4. La comunicación entre usted y el gerente es:

Alta, Media, Baja, No existe

5. Tiene conocimiento de la filosofía empresarial (misión, visión, objetivos) del Establecimiento.

Si, No

Por que -----

Anexo “B”. Encuesta

Área Ciencias Administrativas Carrera Administración de Empresas

Objetivo:

Determinar el grado de satisfacción del cliente en el establecimiento con relación al servicio que otorga a sus clientes frecuentes.

Perfil:

Persona Natural..... Empresa.....

Dirección..... Dirección.....

1. Considera que el servicio que presta el Centro de Reparación y Mantenimiento es:

Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Ineficiente

2. Cuándo UD. Solicita un servicio en este Establecimiento, la atención al cliente es:

Muy rápido, Rápido, Demora media, Demora Alta

3. Cuál es su nivel de satisfacción de acuerdo al servicio que solicita con el tiempo de entrega de su vehículo:

Muy Satisfecho, Satisfecho, Medio satisfecho, Poco satisfecho, Insatisfecho

4. Evalué la comunicación entre usted y el administrador.

Excelente, Muy buena, Buena, Regular, Insuficiente

5. Considera que la atención que brinda el establecimiento es.

Personalizada, Parcializada, Sin preferencias

6. Cree que el personal con que cuenta el Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz Don Luis. de Reparación y Mantenimiento Automotriz de reparación es.

Muy calificado, Calificado, Medianamente calificado, Poco calificado, No calificado

7. Seleccione los servicios adicionales que le interesaría recibir en nuestro Establecimiento?

Alineación, Vulcanización y Balanceo, Lavado de vehículos, Asesoría de contaminación de gases

8. Cuál es su criterio con respecto al precio que paga por el servicio recibido:

Conforme totalmente, Medianamente conforme, Poco conforme

9 Le gustaría contar con medios publicitarios para promocionar al Establecimiento:

SI, NO

10. Seleccione los medios publicitarios que mayor información pueda obtener sobre el servicio que ofrece el establecimiento.

Afiches, Dípticos, trípticos, Prensa escrita, Televisión, Otros

11. de acuerdo al servicio e infraestructura que actualmente ofrece el establecimiento cuál cree usted que debería tener mayor énfasis de mejoramiento para un buen servicio.

Servicio - Infraestructura

12. los equipos y herramientas con los que cuenta el establecimiento son:

Adecuados, Avanzados, No dispone

13. Los tiempos de trabajo con respecto a la entrega de los servicios que ofrece el establecimiento son:

A tiempo, Tiempo aceptable, Medio tiempo, No cumple

14. Las condiciones de trabajo que ofrece el establecimiento cumple con:

Confianza, Calidad, Comodidad, Poco aceptable

15. Estaría de acuerdo que el grupo de trabajo tenga bien identificado su ubicación de acuerdo al perfil laboral.

Si, No

Anexo "C". Fotografías





DESCRIPCION Y DETALLE DE LAS GUÍAS DE PRÁCTICAS AMBIENTALES

Art. 3.- De conformidad a lo previsto por Código Municipal vigente se emiten las siguientes Guías de Prácticas Ambientales:

SECCIÓN I

Mecánicas, lubricadoras y lavadoras

Art.4.- La Guía de Prácticas Ambientales para este sector es la siguiente:

1. Todos los establecimientos de mecánicas, lavadoras y lubricadoras, deberán mantener sus lugares de trabajo en condiciones sanitarias y ambientales que protejan la seguridad y la salud de sus trabajadores

2. Los pisos de los talleres deberán ser contruidos con materiales sólidos, no resbaladizos en seco y húmedo, impermeables y no porosos de tal manera que faciliten su limpieza completa.

3. Los locales serán enteramente contruidos con materiales estables, con tratamientos acústicos en los lugares de trabajo que lo requieran por su alto nivel de ruido.

4. Los lugares de trabajo, pisos, pasillos deberán estar permanentemente libres de obstáculos, y que permitan su circulación diaria sin impedimentos en actividades normales y en caso de emergencias.

5. Ningún establecimiento podrá verter al alcantarillado público ninguna sustancia contaminante sin tratamiento previo, más aún las sustancias inflamables y con contenidos ácidos o alcalinos.

6. En caso de que existan emisiones de procesos (polvo, olores, vapores, etc.), los lugares de trabajo deberán contar con ventilación.

7. Toda sustancia inflamable deberá ser almacenada por separado e independientemente y se prohibirá fumar en las áreas colindantes a este sitio de almacenamiento.

8. Las labores de corte de materiales, soldadura, o que generen riesgo de combustión, deberán ser realizadas lejos del sitio de almacenamiento de materiales combustibles

9. Toda instalación deberá tener el número y tipo de extintores apropiados para su actividad, ubicados correctamente (fácil acceso) y actualizados. Todo el personal deberá estar capacitado para el uso de extintores en caso de emergencia y el empleador además tiene la obligación de mantener un plan de contingencia.

10. Ningún establecimiento utilizará las vías públicas, aceras y otros espacios exteriores públicos para realizar sus actividades, lo realizará dentro del local en las áreas designadas para el efecto.

11. Por ningún motivo se permitirá realizar cambios de aceites si no se cuenta con una fosa con cajas sedimentadores y conectadas a una trampa de grasas y aceites.

Manejo ambiental de aguas residuales no domésticas

1. El establecimiento deberá contar con cajas separadoras de hidrocarburos para controlar los derrames de combustibles, aceites, el lavado, limpieza y mantenimiento de instalaciones previo a la descarga a los cuerpos de agua o sistema de alcantarillado.

2. El establecimiento deberá contar con rejillas perimetrales y sedimentadores conectadas a las trampas de grasa, antes de ser descargadas a los recolectores de alcantarillado.

3. La trampa de grasas no debe recolectar descargas domésticas.

4. El establecimiento no deberá enviar las descargas líquidas directamente al sistema de alcantarillado o a un curso de agua sin previo tratamiento.

Manejo ambiental de emisiones atmosféricas y ruido

1. Se prohíbe realizar el pulverizado con mezclas de agua, aceite, y diesel, debiendo utilizar productos sustitutivos no contaminantes.

2. Las áreas de trabajo donde se produce emisiones de proceso provenientes de la pintura, lijado, suelda, deberán estar delimitadas.

3. Los establecimientos que dispongan de generadores de emergencia deberán estar ubicados en áreas aisladas acústicamente, y deberán estar calibrados con el fin de controlar y minimizar las emisiones

4. Todos los establecimientos contarán con áreas diferenciadas para solventes, pintura, combustibles, etc., cubiertas, con adecuada ventilación natural o forzada, con piso

impermeable, alejada de lugares donde se realicen corte de materiales, suelda, y otras actividades con peligro de ignición.

5. Las áreas de reparación especialmente las de enderezada, pintura, soldadura, lijado, y las áreas de trabajo que dispongan de equipos como amoladoras, compresores, etc., deben contar con aislamiento acústico, captación de emisiones, y de preferencia no deben ubicarse junto a linderos de viviendas.

6. Se prohíbe la quema de llantas.

Manejo integral de residuos

1. Los establecimientos que realizan cambios de aceites deberán contar con una fosa, con sedimentadores y canaletas conectados a una trampa de grasas y aceites.

2. Los residuos provenientes del mantenimiento y arreglo de los motores y piezas del automóvil deben separarse y promover alternativas de manejo como el reciclaje y la reutilización, en caso contrario serán entregados al recolector municipal o al gestor autorizado.

3. Los recipientes de almacenamiento de residuos deberán mantenerse en buen estado y cerrados en caso que lo requieran.

4. Los residuos procedentes de cambios de aceite no deben ser mezclados con la basura doméstica.

5. Antes de desechar los filtros de aceite, su contenido debe ser drenado y deben ser dispuestos conjuntamente con los demás residuos utilizados en la actividad, en un recipiente de basura destinado para el efecto.

6. Los aceites minerales, sintéticos, grasas lubricantes y solventes hidrocarburos, generados en el establecimiento, deberán ser recolectados y dispuestos, por separado y previo a un proceso de filtrado primario, en tanques de almacenamiento debidamente identificados y etiquetados, y protegidos de la lluvia.

7. Los residuos sólidos como filtros usados, empaques, plásticos, cauchos, pernos, materiales metálicos, materiales de madera y otros, deben ser entregados a los gestores autorizados.

8. El Municipio o sus delegados serán los encargados de recolectar el contenido de los recipientes de aceites lubricantes usados, grasas lubricantes usadas o solventes

hidrocarburos contaminados acorde a la generación del establecimiento. El generador brindará las facilidades de recolección y acceso al gestor autorizado.

9. Los generadores no podrán comercializar o disponer de los aceites lubricantes usados, grasas lubricantes usadas o solventes hidro carburados contaminados, ni mezclarlos con aceites térmicos y/o dieléctricos, diluirlos, quemarlos en mezclas con Diesel o bunker en temperaturas inferiores a 1200 grados centígrados.

10. Los generadores de aceites lubricantes usados, grasas lubricantes usadas o solventes hidro carburados contaminados, deberán llevar un registro establecido para el efecto, con referencia al tipo de residuo, cantidad, frecuencia y tipo de almacenamiento provisional; esta información deberá ser entregada a la Coordinación Ambiental de la Administración Zonal correspondiente.

11. El área en la cual se localicen los recipientes de almacenamiento, deberá cumplir los siguientes requisitos mínimos:

a. Contar con techo.

b. Tener facilidad de acceso y maniobras de carga y descarga.

c. El piso debe ser impermeabilizado para evitar infiltraciones en el suelo.

e. No debe existir ninguna conexión al sistema de alcantarillado o a un cuerpo de agua.

f. Todos los establecimientos que manejen solventes, grasas y aceites contarán con un lugar destinado para la disposición provisional de estos residuos, provisto de un dique perimetral, conectado a un contenedor de derrames, con capacidad equivalente al 110% del volumen de aceite almacenado.

12. En caso de derrames de aceite el establecimiento dispondrá de material absorbente para su recolección.

13. Las baterías usadas de autos no deben ser dispuestas con la basura doméstica. Estos residuos deberán ser almacenados en sitios cubiertos, libres de humedad y de tal forma de evitar el derrame del ácido. Las baterías usadas deberán ser entregadas a los gestores autorizados.

14. Las llantas usadas deben ser almacenadas y entregadas al gestor autorizado.

Manejo de riesgos

1. El establecimiento deberá restringir la circulación de maquinaria y equipo a áreas específicas de trabajo.

2. Mantener el suministro de combustibles en zonas libres de material incandescente.

3. Contar con las instalaciones eléctricas debidamente aisladas, protegidas y fijas.

4. Contar con medidas necesarias y suficientes para el control de incendios de acuerdo a las regulaciones establecidas por el Cuerpo de Bomberos.

5. No se debe utilizar la vía pública para realizar las actividades inherentes al establecimiento.

6. Para el plan de contingencia se utilizará el formato preestablecido que consta en el anexo de esta guía.

La evaluación de impacto ambiental comprenderá:

- Efectos en la población, en el suelo, aire, agua, es decir en el ecosistema en general dentro el que se efectuará el desarrollo de la empresa.
- Todos los aspectos comprendidos para lograr una mejor atmósfera de la sociedad como evitar el ruido, las vibraciones, olores, emisiones luminosas, y otros que causen perjuicio a la comunidad.
- Incidencia de la empresa dentro del patrimonio del cantón quito en la provincia de Pichincha en la que realiza las actividades el Centro de Reparación y Mantenimiento Automotriz “DON LUIS”.