



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2016-2020 PARA EL CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ “MEGA AUTO”, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.”**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTOR: MENA ZAMBRANO KEVIN XAVIER

DIRECTOR: ING. LENIN UBIDIA

Ibarra, Enero 2017

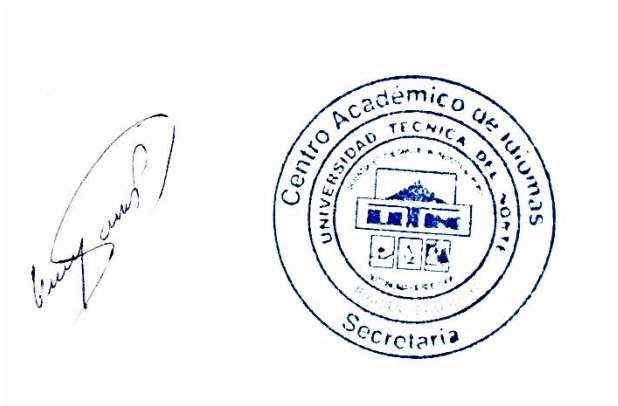
## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación trata acerca del diseño de una “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2016-2020 PARA EL CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ “MEGA AUTO”, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.”, dicha planificación estratégica fue una propuesta fundamentada por un diagnóstico situacional previamente realizado a “MEGA AUTO”, con el fin de determinar cómo se encuentra la gestión y desarrollo de la empresa, así como el desempeño de todos quienes forman parte de la misma. Dicho diagnóstico permitió determinar los puntos en los cuales se va a fundamentar el desarrollo de este proyecto de investigación con el fin de alcanzar una mejora significativa en la gestión empresarial de “MEGA AUTO”. El marco teórico se caracterizó por servir de guía fundamental en el desarrollo de este proyecto de investigación ya que, gracias a la fundamentación científica de los conceptos, criterios y aspectos más importantes, se alcanzó un mayor entendimiento de todo lo referente a una planificación estratégica de este tipo de empresas de carácter automotriz. El diseño de la propuesta contiene la descripción de todos los planes, proyectos, programas, estrategias, metas, actividades y tiempos que conjuntamente relacionados ayudarán a implementar una planificación estratégica adecuada, con la finalidad de mejorar significativamente la gestión empresarial alcanzando niveles muy elevados de eficiencia en el personal y en los diferentes procesos de la empresa. Asimismo, se describieron los impactos de mayor influencia que posiblemente generará la aplicación de la presente propuesta; dichos impactos sirvieron para realizar una definición clara de las conclusiones y recomendaciones de este proyecto.

## ABSTRACT

This research is about the design of Strategic Planning 2016-2020 applied in “CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ MEGA AUTO”, in Ibarra city, Imbabura province, such strategic planning was used to make an important proposal, it was founded by a situational diagnostic previously made at “MEGA AUTO” with the main objective to determine the current development and management conditions of this business, as well as the performance of all employees, who work there. This diagnosis identified the ground, which will serve as a foundation where this project will be developed, it will take place with the purpose to achieve significant improvements for business management in “MEGA AUTO”. The theoretical framework was characterized because it was serving as an essential guide for the development of this research project, thanks to its scientific basic concepts, criteria and relevant aspects, a complete understanding about automotive companies strategic planning was reached. The design of this proposal describes all the plans, projects, programs, strategies, activities and goals, which will help to implement a proper strategic planning aimed to enhance significantly the business management, reaching high efficient levels with the employees and its processes. Additionally, the effects caused by the greatest influencing factors for this proposal were described and at the same time, they were used to make clear conclusions and project recommendations.

**KEYWORDS:** development, management, processes, automotive, business.



## AUTORÍA

Yo, **MENA ZAMBRANO KEVIN XAVIER**, portador de la cédula de identidad número 100372546-0, declaro bajo juramento que el presente trabajo: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2016-2020 PARA EL CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ “MEGA AUTO”, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.”** es de mi autoría y no ha sido presentado previamente para ningún trabajo de grado o calificación profesional y certifico la veracidad de las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



---

KEVIN XAVIER MENA ZAMBRANO


CI: 1003725460

## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por el egresado **Kevin Xavier Mena Zambrano** con CI: **100372546-0**, para optar por el Título de **Ingeniero Comercial** cuyo tema es: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2016-2020 PARA EL CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ “MEGA AUTO”, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**.

Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por el tribunal examinador que se asigne, por lo cual certifico la verdad.

En la ciudad de Ibarra, a los 22 días del mes de julio del 2016



---

Ing. Lenin Ubidia  
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Kevin Xavier Mena Zambrano, con cédula de identidad N° 1003725460, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor de la obra o trabajo de grado denominado: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2016-2020 PARA EL CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ “MEGA AUTO”, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.”**, que ha sido desarrollado para la obtención del título de Ingeniero Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada.

En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

---

KEVIN XAVIER MENA ZAMBRANO

CI: 1003725460

Ibarra, a los 25 días del mes de Enero del 2017



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACION DE LA OBRA

La Universidad Técnica de Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DEL CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>		1003725460	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>		Mena Zambrano Kevin Xavier	
<b>DIRECCIÓN:</b>		Conjunto Parque Sol “Los Ceibos”	
<b>EMAIL:</b>		kevinator86@hotmail.com	
<b>TELÈFONO FIJO:</b>	062 611 940	<b>TELÈFONO MOVIL:</b>	0959103229

<b>DATOS DE LA OBRA</b>				
<b>TÍTULO:</b>	<b>“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2016-2020 PARA EL CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ “MEGA AUTO”, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.”</b>			
<b>AUTOR(ES):</b>	Kevin Xavier Mena Zambrano			
<b>FECHA:</b>	25 de Enero del 2017			
<b>SOLO PARA TRABAJO DE GRADO</b>				
<b>PROGRAMA:</b>	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">x</td> <td style="padding: 5px;">PREGRADO</td> <td style="padding: 5px;">POSTGRADO</td> </tr> </table>	x	PREGRADO	POSTGRADO
x	PREGRADO	POSTGRADO		
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniería Comercial			
<b>ASESOR/DIRECTOR:</b>	Ing. Lenin Ubidia			

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, **Kevin Xavier Mena Zambrano**, con cédula de identidad N° **100372546-0**, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en forma digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión universitaria, en concordancia con la Ley de Educación Superior, Artículo 144.

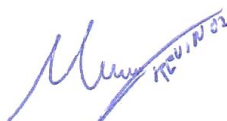


### 3. CONSTANCIA

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo que tanto la obra es original y que es titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 25 días del mes de Enero del 2017

EL AUTOR:



---

Kevin Xavier Mena Zambrano

CI: 100372546-0

## DEDICATORIA

*El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, quien ha sido mi ayuda y quien me ha dado las fuerzas para alcanzar todas mis metas. Asimismo, agradezco a mis padres quienes han sido los pilares fundamentales en mi desarrollo como persona y profesional, por día a día brindarme todo su apoyo en cada decisión que he tomado, por sus innumerables consejos que me han servido a lo largo de toda mi vida de estudios y por siempre confiar en mí.*

*Lo dedico también a mi querida abuelita Esperancita, quien ha sido una segunda madre para mí y siempre ha estado apoyándome y ayudándome de tantas maneras y me ha motivado a nunca rendirme y siempre aspirar metas más grandes en mi vida.*

*Dedico de igual manera dedico este trabajo a todas las personas, profesores, compañeros y amigos, que me ayudaron a realizar este trabajo y que han sido mi ayuda y apoyo durante todos estos años de estudios universitarios.*

*Xavier Mena*

## AGRADECIMIENTO

*A mi Dios, por ser mi guía y haberme bendecido durante todo este trayecto de mi vida, por haberme llenado de personas incondicionales y haber cumplido esta meta tan importante de mi vida.*

*A mi padre, por nunca haber dudado de mí, y por siempre esforzarse al máximo para poder darme todo lo que he necesitado para poder acabar esta etapa de mi vida tan importante.*

*A mi madre, por ser mi ayuda incondicional en todo tiempo y por estar siempre a mi lado enseñándome cada día a ser el mejor en todas las áreas de mi vida.*

*A los propietarios de “MEGA AUTO”, por abrirme las puertas de su empresa y haberme permitido desarrollar mi trabajo de grado sin ningún tipo de impedimento y con la mayor atención y cordialidad posibles.*

*Xavier Mena*

## PRESENTACIÓN

El presente proyecto consiste en el diseño de una **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2016-2020 PARA EL CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ “MEGA AUTO”, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.”** La implementación de este proyecto busca generar una mejora continua en la gestión de la empresa, y a su vez generar mayores niveles de calidad, de clientes y de rentabilidad.

**CAPITULO I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.** – Se realizará un diagnóstico para verificar la situación actual de la empresa y su entorno. Gracias a esto se logrará determinar el problema diagnóstico, el mismo que fundamentará la necesidad de realizar una planificación.

**CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.** – En este apartado se describirán teóricamente los conceptos que enrojan una planificación estratégica; se tomara en cuenta el uso de diccionarios, páginas web, libros, revistas, guías de estudio, entre otros.

**CAPITULO III: PROPUESTA.** – Aquí se diseñan, ordenan y fundamentan todos los aspectos que conforman una planificación estratégica. Dentro de la propuesta se presentan mediante estrategias y tiempos de cumplimiento, todos los cambios e implementaciones tanto generales, administrativos y operativos que conllevarán a una mejora continua y evidente de la gestión de MEGA AUTO a través del tiempo.

**CAPITULO IV: IMPACTOS.** – Se determinó que los principales posibles impactos que generará este proyecto serán de índole económico, organizacional, financiero, social, ambiental y educativo, los cuales fueron sometidos a un estudio de valoración para definir su incidencia y su valor cuantitativo y cualitativo.

## INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	II
ABSTRACT .....	III
AUTORÍA.....	IV
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR .....	V
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	VI
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	VII
1. IDENTIFICACION DE LA OBRA.....	VII
2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	VIII
3. CONSTANCIA.....	IX
DEDICATORIA .....	X
AGRADECIMIENTO .....	XI
PRESENTACIÓN.....	XII
INDICE GENERAL.....	XIII
INDICE DE TABLAS .....	XXII
INDICE DE GRÁFICOS .....	XXV
INTRODUCCIÓN .....	XXVII
OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	XXVIII
Objetivo general.....	XXVIII
Objetivos Específicos.....	XXVIII
JUSTIFICACIÓN .....	XXIX
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	XXXI

CAPÍTULO I.....	32
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	32
Antecedentes .....	32
Objetivos del diagnóstico.....	34
Variables diagnósticas.....	34
Indicadores .....	34
Matriz de relación diagnóstica .....	36
Análisis de las variables diagnósticas .....	37
Filosofía Institucional .....	37
Planificación Estratégica.....	37
Estructura Organizacional.....	37
Manuales Administrativos .....	37
Nivel de Responsabilidades. ....	38
Toma de Decisiones .....	38
Comunicación Laboral .....	38
Capacitaciones de Personal .....	39
Motivación del Personal.....	39
Selección de Personal.....	39
Supervisión y Seguimiento .....	39
Evaluación.....	39
Retroalimentación .....	40
Publicidad.....	40
Infraestructura .....	40
Calidad del servicio y atención al cliente.....	40
Mecánica operativa .....	41

Identificación de la población general .....	41
Determinación y cálculo de la muestra .....	42
Diseño de Instrumentos de Investigación .....	43
Información Primaria .....	43
Información Secundaria .....	44
Tabulación y Análisis de la Información .....	44
Entrevista dirigida a la Ing. Paola Cuestas (Propietaria y administradora de MEGA AUTO). .....	44
Encuesta dirigida al personal de MEGA AUTO.....	51
Encuesta dirigida a los clientes de MEGA AUTO.....	68
Matriz FODA .....	80
Cruces Estratégicos .....	81
Identificación del Problema Diagnóstico.....	83
CAPÍTULO II .....	84
MARCO TEÓRICO.....	84
Administración.....	84
Proceso administrativo.....	84
Planificación.....	85
Definición.....	85
Proceso de la planificación.....	85
Principios de la planificación .....	86
Importancia de la planificación.....	87
Organización .....	88
Definición.....	88
Importancia de la organización .....	88

Dirección.....	89
Definición.....	89
Principios de la dirección.....	90
Importancia de la dirección.....	91
Control.....	92
Definición.....	92
Importancia del control.....	93
Administración estratégica.....	93
Definición.....	93
Importancia.....	94
Plan institucional.....	94
Definición.....	94
Tipos de planes institucionales.....	95
Plan estratégico.....	95
Plan táctico.....	95
Plan operativo.....	96
Estrategia.....	96
Definición.....	96
Elementos de la estrategia.....	97
Importancia de la estrategia.....	98
Tipos de estrategias.....	99
Estrategia corporativa.....	99
Estrategias funcionales.....	99
Estrategias de crecimiento.....	100
Planificación estratégica.....	100



Definición.....	100
Características de la planificación estratégica.....	101
Funciones de la planificación estratégica.....	102
Importancia de la planificación estratégica.....	103
Misión .....	103
Visión .....	103
Objetivos .....	104
Objetivos estratégicos .....	104
Valores corporativos .....	105
Políticas institucionales.....	105
Metas .....	106
Estructura organizacional.....	106
Organigrama.....	107
Definición.....	107
Importancia .....	107
Manual de funciones .....	108
Flujograma de procesos.....	109
Análisis FODA.....	109
Fortalezas .....	110
Oportunidades .....	110
Debilidades.....	110
Amenazas .....	110
Responsabilidades .....	111
Toma de decisiones .....	111
Comunicación laboral .....	112

Capacitación de personal.....	113
Motivación .....	113
Supervisión y Seguimiento .....	114
Monitoreo.....	114
Retroalimentación .....	115
Servicio .....	115
Calidad del servicio.....	115
Centro Integral .....	116
Definición.....	116
Importancia de un Centro Integral .....	116
Reparación Automotriz .....	117
Definición.....	117
Proceso de Reparación Automotriz.....	117
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>120</b>
<b>PROPUESTA</b> .....	<b>120</b>
Introducción .....	120
Objetivos .....	121
Objetivo general .....	121
Objetivos específicos .....	121
Análisis externo.....	121
Método de las cinco fuerzas de Porter .....	122
Amenaza de entradas de nuevos competidores.....	123
Rivalidad entre competidores existentes.....	123
Poder de negociación de los proveedores .....	124
Poder de negociación de los consumidores.....	125

Amenaza de posibles productos sustitutos .....	126
Análisis interno .....	126
Filosofía institucional.....	127
Misión .....	127
Visión .....	128
Objetivos .....	128
Principios .....	129
Valores .....	130
Políticas.....	131
Políticas para el área administrativa.....	132
Políticas para el área financiera.....	132
Políticas para el área de producción.....	133
Políticas para el área de ventas.....	134
Estructura Organizacional.....	135
Ejes Estratégicos .....	136
Objetivos Estratégicos.....	137
Factores de desarrollo de los objetivos estratégicos .....	137
Área de gestión: Gestión Administrativa .....	138
Objetivo estratégico 1 .....	138
Objetivo estratégico 2 .....	140
Área de gestión: Gestión del Proceso Operativo.....	143
Objetivo estratégico 3 .....	143
Objetivo estratégico 4 .....	145
Área de gestión: Gestión de Marketing y Ventas.....	147
Objetivo estratégico 5 .....	147

Definición de los factores que conforman la matriz de desarrollo de la planificación estratégica de “MEGA AUTO” .....	150
Objetivo Estratégico .....	150
Proyecto.....	150
Estrategias .....	150
Meta.....	150
Indicador .....	150
Periodo de Cumplimiento .....	150
Presupuesto estimado .....	151
Responsables .....	151
Matriz de la Planificación Estratégica de ‘MEGA AUTO’ .....	152
Gestión administrativa .....	152
Gestión del talento humano.....	154
Gestión operativa .....	155
Gestión de calidad .....	157
Gestión de marketing y ventas .....	158
Manual de funciones .....	160
Normativo de atención y servicio al cliente .....	201
CAPÍTULO IV .....	208
IMPACTOS .....	208
Conceptualización de los impactos del proyecto .....	208
Escala de valoración de impactos .....	208
Fórmula de verificación de impactos .....	209
Identificación de impactos .....	209
Impacto económico .....	209

Impacto organizacional .....	210
Impacto financiero .....	211
Impacto social .....	212
Impacto ambiental.....	213
Impacto educativo .....	214
CONCLUSIONES .....	216
RECOMENDACIONES .....	217
BIBLIOGRAFÍA .....	218
ANEXOS .....	222
ANEXO 1.....	223
ANEXO 2.....	225
ANEXO 3.....	228
ANEXO 4.....	230
ANEXO 5.....	235
ANEXO 6.....	236
ANEXO 7.....	237
ANEXO 8.....	238

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Matriz de Relación Diagnóstica .....	36
Tabla N°2: Identificación de la Población .....	41
Tabla N° 3: Edad de los empleados .....	51
Tabla N° 4: Género de Empleados.....	52
Tabla N° 5: Área de Trabajo .....	53
Tabla N° 6: Años de trabajo.....	54
Tabla N° 7: Participación en un proceso de inducción .....	55
Tabla N° 8: Participación en un proceso de selección de personal.....	56
Tabla N° 9: Entrega de documento con filosofía institucional .....	57
Tabla N° 10: Conocimiento de la existencia de un reglamento institucional .....	58
Tabla N° 11: Conocimiento de una planificación en base a objetivos.....	59
Tabla N° 12: Entrega de manual de funciones y procesos.....	60
Tabla N° 13: Comunicación Jefe - Empleados .....	61
Tabla N°14: Intervención en capacitaciones de personal .....	62
Tabla N° 15: Controles de trabajo y evaluaciones de desempeño .....	63
Tabla N°16: Conocimiento del método de evaluación de la calidad del servicio..	64
Tabla N°17: Infraestructura reducida.....	65
Tabla N° 18: Entrega de normativa de atención al cliente.....	66
Tabla N° 19: Aprueba la Planificación Estratégica en la empresa .....	67
Tabla N° 20: Edad de clientes encuestados .....	68
Tabla N° 21: Género de los clientes encuestados .....	69
Tabla N° 22: Ciudad .....	70
Tabla N° 23: Frecuencia de visita .....	71

Tabla N° 24: Medio o fuente de conocimiento de la empresa .....	72
Tabla N° 25: Infraestructura y Tecnología de la empresa .....	73
Tabla N° 26: Calidad del servicio de Reparación Vehicular .....	74
Tabla N° 27: Calidad del servicio de Lavado Vehicular .....	75
Tabla N° 28: Calidad del servicio de Venta de Repuestos y Accesorios.....	76
Tabla N° 29: Amabilidad .....	77
Tabla N° 30: Quejas o reclamos .....	78
Tabla N° 31: Solución de quejas.....	79
Tabla N° 32: Matriz FODA .....	80
Tabla N° 33: Cruces estratégicos .....	81
Tabla N° 34: Principales competidores de MEGA AUTO .....	124
Tabla N° 35: Gestión administrativa.....	152
Tabla N° 36: Gestión del talento humano.....	154
Tabla N° 37: Gestión operativa.....	155
Tabla N° 38: Gestión de calidad .....	157
Tabla N° 39: Gestión de marketing y ventas .....	158
Tabla N° 40: Descripción del puesto de Gerente .....	160
Tabla N° 41: Descripción del puesto de Administradora .....	163
Tabla N° 42: Descripción del puesto de Contador.....	166
Tabla N° 43: Descripción del puesto de Contador.....	169
Tabla N° 44: Descripción del puesto de Jefe de Repuestos.....	172
Tabla N° 45: Descripción del puesto de Vendedor.....	175
Tabla N° 46: Descripción del puesto de Jefe de Producción .....	177
Tabla N° 47: Descripción del puesto de Asistente de Producción.....	179
Tabla N° 48: Descripción del puesto de Bodeguero .....	182

Tabla N° 49: Descripción del puesto de Auxiliar de Servicios Generales.....	185
Tabla N° 50: Descripción del puesto de Enderezador .....	187
Tabla N° 51: Descripción del puesto de Pintor.....	189
Tabla N° 52: Descripción del puesto de Preparador .....	191
Tabla N° 53: Descripción del puesto de Lavador .....	193
Tabla N° 54: Descripción del puesto de Fibrero.....	195
Tabla N° 55: Descripción del puesto de Pulidor.....	197
Tabla N° 56: Descripción del puesto de Mecánico.....	199
Tabla N° 57: Matriz de valoración de impactos .....	208
Tabla N° 58: Evaluación de impacto económico.....	210
Tabla N° 59: Evaluación de impacto organizacional.....	211
Tabla N° 60: Evaluación de impacto financiero .....	212
Tabla N° 61: Evaluación de impacto social .....	213
Tabla N° 62: Evaluación de impacto ambiental.....	214
Tabla N° 63: Evaluación de impacto educativo.....	215



## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Edad de los empleados .....	51
Gráfico N° 2: Género de Empleados.....	52
Gráfico N° 3: Área de trabajo .....	53
Gráfico N° 4: Años de trabajo.....	54
Gráfico N° 5: Participación en un proceso de inducción .....	55
Gráfico N° 6: Participación en un proceso de selección de personal.....	56
Gráfico N° 7: Entrega de documento con filosofía institucional .....	57
Gráfico N° 8: Conocimiento de la existencia de un reglamento institucional .....	58
Gráfico N° 9: Conocimiento de una planificación en base a objetivos .....	59
Gráfico N° 10: Entrega de manual de funciones y procesos.....	60
Gráfico N° 11: Comunicación Jefe - Empleados .....	61
Gráfico N° 12: Intervención en capacitaciones de personal .....	62
Gráfico N° 13: Controles de trabajo y evaluaciones de desempeño .....	63
Gráfico N°14: Conocimiento del método de evaluación de la calidad del servicio .....	64
Gráfico N° 15: Infraestructura reducida.....	65
Gráfico N° 16: Entrega de normativa de atención al cliente.....	66
Gráfico N° 17: Aprueba la Planificación Estratégica en la empresa .....	67
Gráfico N° 18: Edad de clientes encuestados .....	68
Gráfico N° 20: Ciudad .....	70
Gráfico N° 21: Frecuencia de visita.....	71
Gráfico N° 22: Medio o fuente de conocimiento de la empresa .....	72
Gráfico N° 23: Infraestructura y Tecnología de la empresa .....	73

Gráfico N° 24: Calidad del servicio de Reparación Vehicular .....	74
Gráfico N° 25: Calidad del servicio de Lavado Vehicular .....	75
Gráfico N° 26: Calidad del servicio de Venta de Repuestos y Accesorios.....	76
Gráfico N° 27: Amabilidad .....	77
Gráfico N° 28: Quejas o reclamos .....	78
Gráfico N° 29: Solución de quejas.....	79
Gráfico N° 30: Las cinco fuerzas de Porter .....	122
Gráfico N° 31: Valores de la empresa .....	131
Gráfico N° 32: Organigrama de MEGA AUTO .....	135
Gráfico N° 33: Ejes estratégicos .....	136

## INTRODUCCIÓN

El Centro Integral de Reparación Automotriz “MEGA AUTO” inicia sus actividades en el año 2001, en la ciudad de Ibarra, encontrándose ubicada en la panamericana norte, frente a la bomba de “Los Olivos”; esta empresa se dedica a realizar todo tipo de reparación y restauración completa de automóviles que han sufrido algún desperfecto ya sea mínimo o en grandes proporciones, también ofrece el servicio de cambio de aceite, lavado y venta de repuestos y accesorios vehiculares; sus fundadores y propietarios actuales son el Ing. Pablo García junto con su esposa la Ing. Paola Cuestas.

En ese entonces la empresa brindó trabajo a siete personas ubicadas en dos departamentos los cuales fueron Producción y Caja. Desde su constitución, la empresa ha ido creciendo y desarrollándose a través del tiempo; implementando servicios y aumentando tanto sus departamentos, procesos, maquinaria y nuevas tecnologías; así como el número de sus trabajadores y las actividades bajo su cargo.

Actualmente, la administración, planificación, y la toma de decisiones se la realiza empíricamente, es decir, no existen juntas planificadas entre los principales directivos de la empresa ni reuniones para tomar decisiones o definir actividades que involucren el crecimiento de la empresa y de los miembros que la conforman.

Por esta razón nace la idea de diseñar una planificación estratégica con el fin de proveer a “MEGA AUTO” una medida que ayude a los directivos a agilizar, proyectar y evaluar el cumplimiento de sus metas y objetivos en tiempos determinados; para que así las decisiones tomadas por los directivos en el presente, fundamenten el éxito de la empresa en un futuro determinado.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **Objetivo general**

Diseñar la Planificación Estratégica periodo 2016-2020 para el Centro Integral de Reparación Automotriz “MEGA AUTO”, del cantón Ibarra, provincia de Imbabura.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un Diagnóstico Situacional tanto interno como externo para conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa a través de un análisis FODA.
- Elaborar el Marco Teórico que sustente al proyecto planteado, mediante la investigación tanto bibliográfica como de fuentes secundarias.
- Definir todas las posibles herramientas, estrategias, acciones, y metas que permitirán impulsar a la empresa hacia un mejoramiento continuo y hacia una mejor gestión y desarrollo de sus operaciones.
- Determinar los posibles impactos que ha de generar este proyecto, en cuanto a los ámbitos: administrativo, institucional, económico, tecnológico, ambiental y educativo.

## JUSTIFICACIÓN

Cabe señalar que, aunque MEGA AUTO ha tenido un crecimiento significativo, más que todo en su infraestructura y tecnología; la planificación se la ha venido desarrollando de manera tradicional; es decir, no se ha tomado en cuenta un direccionamiento estratégico, ni tampoco estrategias que le permitan aprovechar de la mejor manera sus fortalezas, recursos y oportunidades. La falta de una planificación estratégica en la empresa, se ha visto reflejada en el no cumplimiento de los objetivos institucionales ya que no se han obtenido los resultados esperados, así como también en la inadecuada forma de medir y gestionar sus riesgos, y en la manera improvisada de tomar decisiones al momento de generarse algún tipo de inconveniente.

Con lo dicho anteriormente, el presente proyecto de investigación es de vital importancia y es justificable, ya que servirá para que la empresa pueda contar con una serie de lineamientos y estrategias que le permitan coordinar y optimizar eficazmente todas las actividades para así asegurar el éxito y fortalecimiento de la empresa “MEGA AUTO” a través del tiempo.

El contar con una correcta Planificación Estratégica para una empresa que va en constante crecimiento como “MEGA AUTO” es muy importante ya que proporcionará un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estratégicas deberán ser tan flexibles que, si el entorno en el que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser modificadas, y le servirá a “MEGA AUTO” fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir, este proyecto tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace

que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro.

El desarrollo de dicha Planificación Estratégica también dotará a “MEGA AUTO” de medios de análisis que le permitan evaluar su realidad para así determinar las estrategias adecuadas para enfrentar las diferentes situaciones de un mundo empresarial tan cambiante como es el de hoy en día; además, ayudará a la alta dirección a establecer objetivos óptimos a corto y mediano plazo, a optimizar su tiempo útil dentro de la empresa, y a percibir tendencias que le permitan estimular y motivar a todos los niveles de la empresa.

El desarrollo de este proyecto traerá consigo una serie de impactos positivos o beneficios para “MEGA AUTO”; ya que gracias a este Plan Estratégico se podrán: detectar áreas de mejora, detectar oportunidades y clasificarlas por orden de prioridad, ampliar el sentido de pertenencia de los miembros de la organización aumentando su motivación y productividad, disminuir o incluso eliminar la cantidad de recursos utilizados debido a corregir decisiones improvisadas, administrar y gestionar correctamente los riesgos empresariales priorizando los problemas en función de su importancia e impacto, entre otros.

De la misma manera este proyecto buscará que los impactos mencionados sean sostenibles y sustentables, generando efectos positivos en los diferentes ámbitos como son: el socio cultural, empresarial, tecnológico, medio ambiental y ético.

Por último, el presente proyecto dará a conocer a un amplio número de personas interesadas en este tema u otros similares, como se diseña una Planificación Estratégica de manera correcta en una empresa con las características de “MEGA AUTO”, a fin de que lo utilicen como referencia para el desarrollo de otros proyectos o investigaciones.

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### **Métodos**

En este proyecto se utilizarán varios métodos de investigación tales como: inductivo, deductivo, analítico y sintético; los cuales permitirán un mejor desarrollo de cada una de las etapas del mismo.

### **Método inductivo**

Este método ayudará a definir entre otros puntos: el problema de diagnóstico, el objetivo general, y además será muy útil en el momento de analizar y valorar el alcance de los impactos del proyecto.

### **Método deductivo**

Se utilizará el método deductivo en la búsqueda de las principales causas del problema de investigación, así como en las consecuencias que están afectando directamente la empresa; también será muy útil para detectar puntos de mejora en la gestión de los procesos, al ir partiendo de anomalías generales.

### **Método analítico**

Este método se lo verá utilizado principalmente en el análisis e interpretación de resultados, así como también en la estructuración del marco teórico y sus componentes, la justificación y la realización del índice.

### **Método sintético**

Se utilizará el método sintético dentro de este proyecto para la formulación del marco teórico, para sintetizar las estrategias a plantearse y en la definición de las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **1.1 Antecedentes**

Ibarra, conocida como “La Ciudad Blanca”, es la capital de la provincia de Imbabura, y se encuentra ubicada en la región andina al norte del Ecuador; cuenta con una extensión geográfica de 1126 km<sup>2</sup>, y según los resultados obtenidos en el último censo aplicado por el (INEC), Ibarra posee alrededor de 181175 habitantes registrados.

La ciudad de Ibarra ha adquirido una ventaja competitiva en los últimos años ya que gracias a la conformación de las nuevas zonas de planificación y en relación con el Plan Nacional del Buen Vivir, ha sido nombrada como sede administrativa de la zona 1 que está conformada por las provincias de Imbabura, Esmeraldas, Carchi y Sucumbíos; lo que ha significado que Ibarra sea el centro de desarrollo económico, empresarial, educativo, tecnológico y turístico del norte del país; esto ha ocasionado que la ciudad este teniendo un gran incremento del sector empresarial, ya que gran parte de sus habitantes han emprendido en un sinnúmero de negocios y alternativas innovadoras, aunque casi la mayoría carecen de una correcta organización administrativa.

El Centro Integral de Reparación Automotriz “MEGA AUTO”, se encuentra ubicado en el Barrio “El Olivo”; específicamente en la Panamericana Norte, diagonal a la gasolinera del mismo barrio. Fue creado el 1 de marzo del 2001 como una persona natural no obligada a llevar contabilidad, sin embargo, debido a su actual crecimiento se la empresa ha implementado un área de contabilidad para



administrar de manera eficiente sus ingresos y gastos.

Los propietarios de esta empresa son: el Ing. Pablo García junto con su esposa la Ing. Paola Cuestas, quien es la administradora de la empresa; actualmente trabajan 20 empleados, entre los que se encuentran personal administrativo, contable, técnico, de ventas, operativo y de limpieza. Originariamente esta empresa se dedicaba únicamente al servicio de reparación automotriz, pero con el pasar del tiempo se fue ampliando y en la actualidad ya cuenta con una pequeña área de venta de artículos y repuestos automotrices; además de esto adquirieron otro local el cual está destinado para el servicio de limpieza interna y externa de vehículos y cambio de aceite.

Sin embargo, aunque el crecimiento de esta empresa ha sido muy rápido, la propuesta de realizar una planificación estratégica pretende detectar todos los problemas a encontrarse en las diferentes áreas de la empresa a través del análisis FODA, con el fin de mejorar la gestión administrativa e institucional de MEGA AUTO, para que al final del proyecto, los directivos de la empresa puedan tener muy en claro los objetivos que planean alcanzar a corto, mediano, y largo plazo, y las estrategias e instrumentos administrativos con los cuales podrán contar para conseguirlos.

## **1.2 Objetivos del diagnóstico**

### **Objetivo general**

Efectuar un análisis situacional con el fin de establecer el entorno interno y externo en el que se desenvuelve la empresa, mediante la identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales.

### **Objetivos específicos**

- Examinar la existencia y el estado de la estructura administrativa de la empresa.
- Verificar la existencia y el estado de la estructura orgánica y funcional de la empresa.
- Determinar cómo se realiza la toma de decisiones dentro de la empresa.
- Establecer los procesos de control existentes que garanticen el cumplimiento de los objetivos.
- Determinar los factores más importantes que inciden en la calidad del servicio.

## **1.3 Variables diagnósticas**

- Planificación
- Organización
- Dirección y Talento Humano
- Control
- Servicio

## **1.4 Indicadores**

- **Planificación**

- Filosofía Institucional (Misión, Visión, Objetivos, Valores, Políticas, Principios)
- Planificación Estratégica
- **Organización**
  - Estructura Organizacional
  - Manuales Administrativos
  - Nivel de Responsabilidades
- **Dirección y Talento Humano**
  - Toma de Decisiones
  - Comunicación Laboral
  - Capacitaciones del Personal
  - Motivación del Personal
  - Selección de Personal
- **Control**
  - Supervisión y Seguimiento
  - Evaluación
  - Retroalimentación
- **Servicio**
  - Promoción y Publicidad
  - Infraestructura
  - Calidad del servicio y atención del cliente

### 1.5 Matriz de relación diagnóstica

**Tabla N° 1:**  
**Matriz de Relación Diagnóstica**

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES INFORM.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	SUJETOS O FUENTES
1. Examinar cómo se encuentra la estructura administrativa de la empresa	Planificación	- Filosofía Institucional (Misión, Visión, Objetivos, Valores, Políticas, Principios) - Planificación Estratégica	Primaria	Entrevista Encuesta	Administradora Empleados
2. Verificar la estructura organizativa y funcional de la empresa.	Organización	- Estructura Organizacional - Manuales Administrativos - Nivel de Responsabilidades	Primaria	Entrevista Encuesta	Administradora Empleados
3. Determinar cómo se realiza la toma de decisiones dentro de la empresa.	Dirección y Talento Humano	- Toma de Decisiones - Comunicación Laboral - Capacitación del Personal - Motivación de Personal - Selección de Personal	Primaria	Entrevista Encuesta	Administradora Jefe Operativo Empleados
4. Establecer los procesos de control existentes que garanticen el cumplimiento de los objetivos.	Control	- Supervisión y Seguimiento - Evaluación - Retroalimentación	Primaria	Entrevista Encuesta	Administradora Jefe Operativo Empleados
5. Determinar los factores más importantes que inciden en la calidad del servicio.	Servicio	- Promoción y Publicidad - Infraestructura - Calidad del servicio y atención al cliente	Primaria	Entrevista Encuesta	Administradora Clientes

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

## **1.6 Análisis de las variables diagnósticas**

### **1.6.1 Filosofía Institucional**

Este indicador es de vital importancia ya que es la base de toda empresa, y permitirá conocer si la misma cuenta con una Filosofía Institucional bien definida y que vaya acorde a las necesidades y a la situación actual de la empresa, o a su vez verificar la inexistencia o inadecuada definición de todos los aspectos concernientes a la Filosofía Institucional de MEGA AUTO para realizar las respectivas reestructuraciones.

### **1.6.2 Planificación Estratégica**

El conocer si la empresa cuenta con planificación estratégica o algún tipo de herramienta, plan o programa con objetivos a futuro, permitirá definir la necesidad o no de implementar este proyecto dentro de la empresa, ya que, de no contar la empresa con una planificación estratégica, este sería el insumo principal para poner en marcha la implementación de este proyecto de investigación.

### **1.6.3 Estructura Organizacional**

Este indicador permitirá conocer cómo se encuentra estructurada y organizada la empresa en relación a sus áreas y los puestos de trabajo con los que cuenta. También se podrá verificar si la designación de responsabilidades está claramente definida, y con toda esta información se podrá sacar las conclusiones respectivas para generar cambios, mejoras validar la estructura actual.

### **1.6.4 Manuales Administrativos**

El conocer si la empresa maneja manuales administrativos, definirá la manera en la que la empresa realiza sus actividades, ya que el uso de manuales garantiza

una gestión eficiente de los procesos, funciones, responsabilidades, comportamientos, etc.; y el no contar con este tipo de herramientas quiere decir que la gestión de la empresa se la está llevando empíricamente.

#### **1.6.5 Nivel de Responsabilidades.**

Este indicador es muy importante ya que permitirá conocer y definir quiénes delegan las responsabilidades a los empleados y de qué manera lo hacen, asimismo se podrá evidenciar si los empleados reconocen cuál es su autoridad y a quien deben rendir cuentas de su trabajo. Esta información será muy útil para determinar si el nivel de responsabilidad de MEGA AUTO, está siendo utilizado de una manera adecuada, o si a su vez necesita la implementación de algún tipo de herramienta de mejora.

#### **1.6.6 Toma de Decisiones**

El conocer cómo se está manejando la toma de decisiones dentro de empresa es de mucha importancia, ya que permitirá verificar los aspectos en los que se basan los directivos para tomar decisiones, es decir, ya sea mediante objetivos, o programas o planes de acción, o si la toma de decisiones se la realiza sin ningún sustento administrativo, es decir, solamente en base a la experiencia de los directivos.

#### **1.6.7 Comunicación Laboral**

Al poder conocer como es la comunicación entre los directivos, jefes y trabajadores dentro de la empresa, se podrá verificar como se encuentran las relaciones, y si éstas inciden al momento de realizar productivamente todas las actividades y procesos de la empresa. De igual manera se podrán establecer métodos efectivos para alcanzar una buena relación entre todos los miembros de la

empresa, en caso de evidenciarse malas relaciones.

### **1.6.8 Capacitaciones de Personal**

Este indicador será de mucha utilidad ya que gracias al mismo se podrá conocer el nivel de preparación y de conocimientos que han adquirido los empleados por medio de la diligencia de sus directivos, y se podrá generar un programa de capacitaciones en caso de ser necesario.

### **1.6.9 Motivación del Personal**

Este indicador brindará información oportuna que permitirá saber si el personal se encuentra o no motivado, y por ende si trabaja con su mayor empeño y si lo hace solo por cumplir las tareas encomendadas por sus superiores.

### **1.6.10 Selección de Personal**

Gracias a este indicador, se llegará a saber si la empresa realiza procesos adecuados de contratación de personal, ya que en la actualidad si se pretende ser una empresa que compita con las mejores del mercado, una de las estrategias más importantes es contar con un personal altamente eficiente.

### **1.6.11 Supervisión y Seguimiento**

El conocer como es el método actual de supervisión y seguimiento con el que cuenta la empresa, permitirá saber si la misma está controlando sus procesos eficientemente, y de no ser así se podrá realizar la propuesta de implementar herramientas efectivas de control de procesos y de la calidad del servicio entregado.

### **1.6.12 Evaluación**

Otro aspecto muy importante será verificar si la empresa cuenta con algún tipo de métodos de evaluación de procesos. En caso de que la empresa si los tuviere, la

información obtenida podrá verificar si los mismos son adecuados y si garantizan la calidad del servicio final, para posteriormente diseñar herramientas eficientes de evaluación de procesos en caso de que las actuales no sean productivas.

#### **1.6.13 Retroalimentación**

La retroalimentación es un término no muy antiguo, el cual consiste básicamente en fortalecer la calidad de los procesos, y el rendimiento de los empleados, a través de aprender de los errores y fallos en determinadas situaciones. El conocer si la empresa maneja o no el criterio de retroalimentación, proporcionara información oportuna para implementar o mejorar esta herramienta dentro de la empresa.

#### **1.6.14 Publicidad**

El conocer la forma en la cual la empresa promociona sus servicios al mercado es muy importante ya que así se podrá verificar la necesidad de implementar herramientas publicitarias estratégicas que aseguren una mejor captación de clientes que los que ha captado con los métodos actuales que maneja la empresa.

#### **1.6.15 Infraestructura**

Este es un indicador que permitirá conocer si la empresa actualmente cuenta con los espacios adecuados para realizar todas las actividades de manera cómoda y eficiente. También permitirá conocer áreas en las cuales podría sugerirse una ampliación o remodelación según sea el caso y según sea la necesidad actual de la empresa.

#### **1.6.16 Calidad del servicio y atención al cliente**

Hoy en día, toda empresa busca la satisfacción del consumidor, por esta razón, este indicador es muy importante, ya que permitirá saber si la empresa cuenta con



normas o medidas de calidad y de atención al cliente, y de no ser así, se diseñará una herramienta que garantice la buena atención del usuario y por ende su satisfacción.

## 1.7 Mecánica operativa

### 1.7.1 Identificación de la población general

Gracias a la Matriz de Relación Diagnóstica que se elaboró anteriormente, se logró determinar que la población a ser indagada es: los propietarios de la empresa quienes cumplen la función de gerente y jefe de operaciones respectivamente, y el personal administrativo, operativo y de ventas con el objetivo de diagnosticar aspectos de carácter interno en la empresa; esta población suma un total de 22 personas dentro de la misma.

Se realizará una entrevista dirigida a los propietarios de MEGA AUTO, para obtener información clara sobre varios aspectos de la empresa; por otra parte, para el personal y la muestra de clientes a ser investigados, se efectuará una encuesta diferente con el fin de obtener la información pertinente a ser analizada.

**Tabla N°2:**  
**Identificación de la Población**

Población	Instrumento a aplicarse	Número de personas
DIRECTIVOS	Entrevista	2
PERSONAL	Censo	20
CLIENTES (AL MES)	Encuesta	150
Total		172

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### 1.7.2 Determinación y cálculo de la muestra

La muestra de clientes de MEGA AUTO se logró determinar gracias a la información proporcionada por la administradora de la empresa, la cual nos supo manifestar que el promedio mensual de clientes de la empresa es de 150 personas.

Este dato numérico fue muy importante ya que el mismo sirvió de insumo principal para calcular la muestra mediante la aplicación de la siguiente fórmula que nos dará el número exacto de encuestas a aplicar:

**n**= Tamaño de la muestra a quien se va a aplicar la encuesta.

**N**= Tamaño de la población (promedio mensual de clientes de MEGA AUTO, (en este caso 150 clientes).

**Z<sub>α</sub>**= Nivel de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza, equivale a 1,96 como más usual, o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador, (en este caso 1,96).

**p**= Probabilidad de éxito o proporción esperada que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 5%, (en este caso 0,05).

**q** = Probabilidad de fracaso, es igual a 1 – p, (en este caso 1 - 0,05 = 0,95).

**d** = Precisión o límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 5% (0,05), valor que queda a criterio del encuestador. (En este caso 0,03).

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

$$n = \frac{150 * 3,8416 * 0,05 * 0,95}{0,0009 * 149 + 3,8416 * 0,05 * 0,95}$$

$$n = \frac{27,3714}{0,316576}$$

$$n = 86,4$$

$$n = 86//$$

### **1.7.3 Diseño de Instrumentos de Investigación**

Para la recopilación de la información primaria que servirá de guía para elaborar el diagnóstico de la empresa, se implementaron diferentes técnicas e instrumentos de investigación los cuales fueron: la entrevista y la encuesta.

#### **1.7.3.1 Información Primaria**

##### **Entrevistas**

La entrevista es un diálogo entre una persona quien cumple el papel de entrevistador, y otra o varias que cumplen el papel de entrevistados; se la realiza mediante un cuestionario de preguntas previamente establecido que permitirá obtener la información necesaria que facilite el desarrollo de un tema a investigarse.

La entrevista en este caso, fue aplicada a la administradora y propietaria de MEGA AUTO quien, a su vez estuvo en representación de su esposo quien también es propietario de la empresa; por medio de la cual se podrá conocer de manera ampliada información muy importante sobre aspectos del funcionamiento de la empresa, ya que se contará con respuestas totalmente verdaderas y comentarios profundos.

##### **Encuestas**

La encuesta, en este caso fue aplicada a una muestra de clientes de MEGA AUTO, con el fin de recopilar información acerca la apreciación de los clientes hacia puntos como: la calidad del servicio que presta la empresa, la atención al

cliente, la infraestructura, publicidad entre otros aspectos importantes que servirán como guía para fundamentar la implementación de este proyecto de investigación.

### **Censo**

El censo, fue aplicado mediante encuestas dirigidas a todo el personal de la empresa, con el fin de conocer su punto de vista acerca de aspectos internos y de la gestión de la misma.

#### **1.7.3.2 Información Secundaria**

La información secundaria que se utilizó, sirvió de complemento de la información primaria, y fue obtenida en la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte, Repositorio Digital e Internet, los documentos de información secundaria utilizados fueron:

- Libros
- Planes de empresas del mismo sector
- Artículos de Internet

#### **1.7.4 Tabulación y Análisis de la Información**

##### **1.7.4.1 Entrevista dirigida a la Ing. Paola Cuestas (Propietaria y administradora de MEGA AUTO).**

La entrevista que se muestra a continuación fue aplicada a la Ingeniera Paola Cuestas, quien es la administradora de la empresa, y propietaria junto con su esposo; en la cual se trataron los puntos más importantes definidos anteriormente en la matriz de relación diagnóstica. El formato de esta encuesta se lo puede apreciar en el anexo 1 al final de este trabajo.

**1) ¿Cuántos años lleva operando MEGA AUTO en el mercado local?**

MEGA AUTO, lleva trabajando ya 15 años en la ciudad. Debo admitir que los primeros años fueron duros hasta lograr posicionarnos como empresa y atraer así mayor cantidad de clientes, pero con el tiempo hemos ido creciendo en muchos aspectos como infraestructura, número de empleados, clientes, entre otros.

**2) ¿Se instituyó una visión, misión, valores y políticas claras desde el inicio de operaciones de la empresa, y han sido reestructuradas con el pasar de los años?**

Al momento de constituir la empresa yo diseñé la misión, visión y objetivos de la misma, pero hasta la actualidad, estos no han sido modificados. Sería una muy buena idea reformularlos e implementar objetivos reales, valores y políticas acorde con el entorno actual, para que todos sepamos a donde queremos llegar y en cuanto tiempo.

**3) ¿Se han cumplido los objetivos planteados al inicio de operaciones; cree que necesita alguna herramienta para verificar el cumplimiento de los objetivos?**

Inicialmente, los objetivos de la empresa tenían que ver con lograr una buena relación con proveedores y especialmente con nuestros clientes al entregarles un servicio de buena calidad. En la mayoría de las ocasiones, nuestros clientes han salido a gusto con el servicio que se les ha entregado, pero pienso que sería muy necesario disponer de un documento que nos asegure que estamos brindando la mejor atención posible a nuestros clientes para, así como empresa, garantizar su satisfacción.

**4) ¿Cuenta la empresa con una planificación estratégica que contenga objetivos a mediano y largo plazo, junto con las estrategias y herramientas para cumplirlos?**

MEGA AUTO no cuenta con planificación estratégica. Tampoco tenemos planes o programas de operaciones de corto, mediano y largo plazo ya que nos hemos centrado más a pensar en los pedidos y necesidades de la empresa del día a día. Aunque pienso que sería muy beneficioso pensar a futuro y hacerlo bien gracias a una planificación estratégica.

**5) Señale los manuales administrativos que actualmente maneja la empresa.**

Actualmente, como empresa manejamos un manual de seguridad industrial, pero de manera simple y general, fuera de eso al principio se instituyó un manual de funciones, pero solo para los cargos administrativos.

**6) ¿Cuenta la empresa con un organigrama estructural bien definido, y acorde a las necesidades actuales de la misma?**

De igual manera, yo diseñe un pequeño organigrama; en ese entonces contaba únicamente con los departamentos de administración y producción que fueron aquellos con los que iniciamos nuestras operaciones, pero creo que sería muy útil adecuarlo al panorama actual de la empresa, ya que hemos crecido en los últimos años.

**7) ¿Las decisiones dentro de la empresa se la toma de manera empírica, o mediante un proceso estructurado dependiendo de la situación; cómo se designan las responsabilidades?**

La toma de decisiones de la empresa se la ha venido manejando a través de mi persona, y mi esposo; los dos somos quienes decidimos cuando se debe comprar

insumos, o cuando se presenta algún inconveniente, pero las decisiones son instantáneas, es decir, no decidimos mediante procesos u objetivos. En cuanto a la designación de responsabilidades, ha existido mucha rotación de personal últimamente ya que casi todos los trabajadores conocen las funciones del proceso operativo, y ninguno es primordial, a excepción de los jefes de operaciones.

**8) ¿Maneja la empresa un programa de capacitaciones del personal?**

En realidad, este ha sido un punto en el que nos hemos descuidado como empresa ya que hasta el momento no se nos ha presentado la necesidad de impartir nuevos conocimientos en el personal porque si trabajan como queremos que lo hagan. Pero como año tras año aparecen nuevas tecnologías y formas más eficientes de hacer las cosas sería muy bueno diseñar este programa para mantener al personal preparado ante la realidad de este mundo globalizado.

**9) ¿Cuenta con algún programa de motivación del personal?**

No contamos con programas de motivación como empresa, pero como administradora siempre les remunerero sus horas extras de trabajo, y si se trata de alguna ayuda o favor que alguno de ellos solicite pues siempre he intentado ayudarles para que se sientan motivados.

**10) ¿Cuenta la empresa con métodos de control y evaluación del proceso operativo, como por ejemplo un flujo grama de procesos; cuenta con un control de calidad del servicio entregado?**

El control del proceso operativo se lo realiza mediante la verificación del jefe de operaciones. No contamos con evaluaciones de desempeño o con estándares o algún otro método. Tampoco contamos con un área de control de calidad, pero esto no quiere decir que el servicio entregado no sea el mejor ya cada trabajador muestra

su trabajo al jefe antes de proceder al siguiente.

**11) ¿Maneja la empresa algún tipo de publicidad para dar a conocer su servicio?**

Se creó en el 2010 una página web para dar a conocer la empresa, pero no ha tenido adecuaciones hasta la fecha; la verdad la publicidad es un aspecto que no hemos necesitado ya que por nuestra manera de trabajar hemos conseguido mucha clientela a nivel local.

**12) ¿Considera usted que la actual infraestructura de la empresa es la apropiada para el buen funcionamiento de la misma?**

Este es un punto en el cual como empresa nos sentimos orgullosos, ya que todos los trabajadores cuentan con una amplia área para realizar sus funciones de la mejor manera. También hace poco tiempo adquirimos un nuevo local el cual está destinado al servicio de lavado interno y externo de autos. El único aspecto en el que no me siento satisfecha es en el área de estacionamiento de los vehículos, ya que cuando tenemos muchos pedidos, esta área se hace limitada.

**13) ¿Cuenta la empresa con alguna normativa que garantice la buena atención al cliente y su satisfacción?**

No contamos con algún documento que contenga normas de atención al cliente, pero a cada trabajador se le indica que en MEGA AUTO lo que buscamos principalmente es la satisfacción del cliente y que como tal debe recibir un trato en el cual se sienta bien.

**14) ¿Considera usted importante la implementación de una planificación estratégica que sirva de guía para garantizar el cumplimiento de los**



**objetivos de la empresa y la correcta gestión de la misma? Explique el porqué de su respuesta.**

Creo que la implementación de una Planificación Estratégica sería de mucha utilidad, ya que nos daría como empresa un plus o valor agregado ante nuestros competidores. Considero también que el pensar a futuro a través de objetivos estratégicos, sería la clave para garantizar nuestro éxito en este mercado tan cambiante e innovador. Esta planificación podrá también a mí como administradora, darme muchas alternativas para manejar diversas situaciones de la empresa que antes no sabía si las estaba resolviendo pensando en el futuro de MEGA AUTO.

### **Análisis de la Entrevista**

Con la información obtenida en la entrevista, se logró determinar que la empresa no cuenta con una planificación estratégica con vista a objetivos a mediano y largo plazo. La planificación se la ha venido llevando de manera tradicional, solo centrándose en las necesidades y órdenes del día siguiente. De igual manera, tampoco cuenta la empresa con manuales administrativos donde se especifiquen las funciones a seguir por cada empleado y los principales procesos de cada área de trabajo.

Se logró determinar que la empresa necesita una reformulación de la Filosofía Institucional y de su organigrama ya que se había mantenido el mismo desde sus inicios. La empresa tampoco cuenta con una adecuada toma de decisiones ya que se la realiza empíricamente.

Se determinó que existe mucha rotación de personal, y esto no es conveniente, ya que la empresa descuida la especialización. Se puede decir que la empresa motiva a sus empleados, lo hace empíricamente, lo que ocasiona que los mismos no puedan rendir ni comprometerse al máximo con la empresa.

Se determinó que los métodos de control de los procesos, se los realiza mediante la observación directa del jefe; de esta manera se determina si el empleado desempeño correctamente sus funciones para poder seguir o no con el proceso. Actualmente la empresa no cuenta con un proceso de control de la calidad.

La Publicidad e Infraestructura, son aspectos que no preocupan demasiado a la administradora, pero se concluyó que podrían sugerirse alternativas de mejora con el fin de atraer más clientes. En lo referente a atención al cliente, la empresa no cuenta con un conjunto de normas establecidas que aseguren su satisfacción.

### 1.7.4.2 Encuesta dirigida al personal de MEGA AUTO

- **Datos Técnicos**

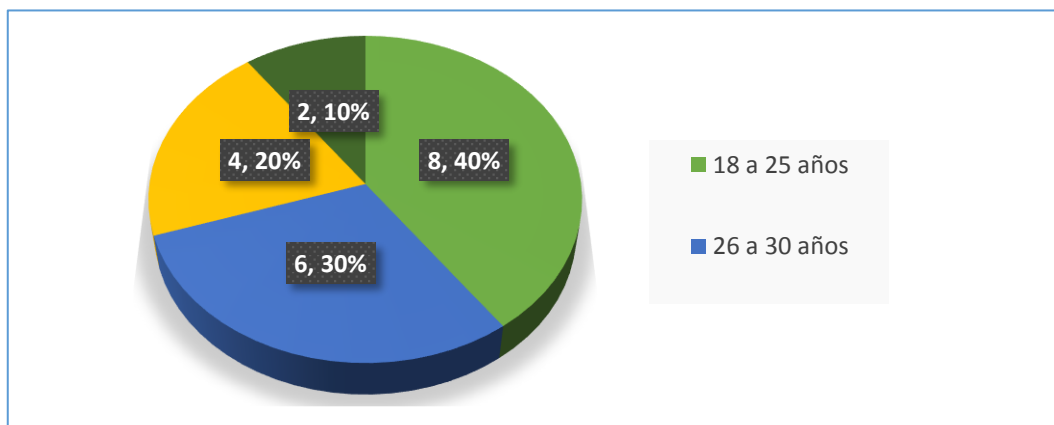
- 1) **Edad**

**Tabla N° 3:**

**Edad de los empleados**

Alternativas	N° de Empleados	Porcentaje
18 - 25 AÑOS	8	40%
26 - 30 AÑOS	6	30%
31 - 35 AÑOS	4	20%
36 AÑOS EN ADELANTE	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 1: Edad de los empleados**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### **Análisis**

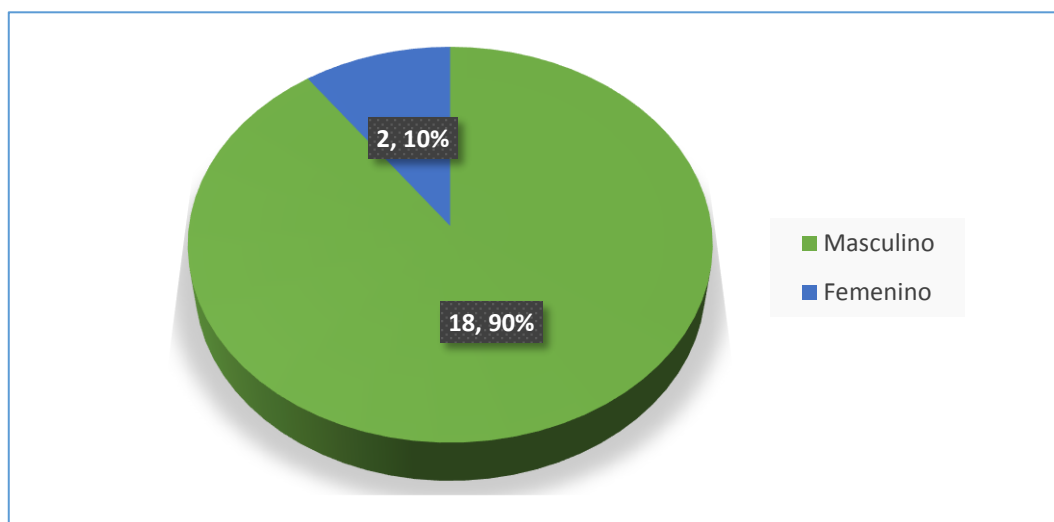
Se determinó que la gran mayoría de empleados de la empresa son relativamente jóvenes, ya que no pasan de los 30 años. Esto quiere decir que será más fácil lograr que cambien de mentalidad al momento de implementar la Planificación Estratégica ya que generalmente las personas de más edad, no quieren cambiar sus viejas costumbres y maneras de manejarse.

## 2) Género

**Tabla N° 4:**  
**Género de Empleados**

Alternativas	N° de Empleados	Porcentaje
MASCULINO	18	90%
FEMENINO	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 2: Género de Empleados**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### Análisis

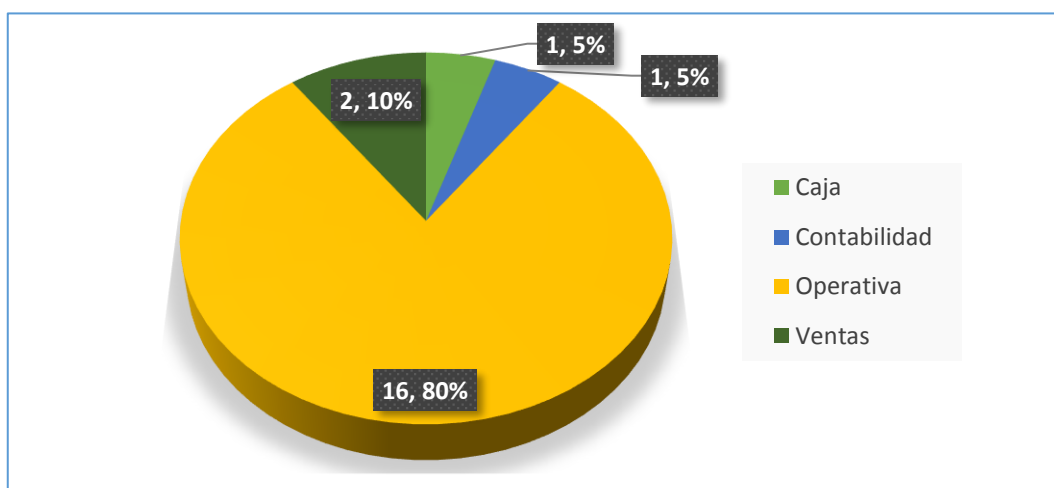
Casi la totalidad de empleados de la empresa son hombres; esto significa que MEGA AUTO es una empresa cuyo proceso operativo vincula una gran fuerza de trabajo. Las áreas de la empresa donde no comprende fuerza humana como el área de Caja y Contabilidad son las que se encuentran desempeñadas por mujeres en la empresa, asegurando así su protección.

### 3) Área de Trabajo

**Tabla N° 5:**  
**Área de Trabajo**

Alternativas	N° de Empleados	Porcentaje
CAJA	1	5%
CONTABILIDAD	1	5%
OPERATIVA	16	80%
VENTAS	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 3: Área de trabajo**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

#### **Análisis**

Con esta información se logró determinar que el proceso operativo es el más grande y el más complejo de la empresa ya que dentro del mismo trabaja la gran mayoría del personal de la misma y las demás áreas acompañan para que el servicio final entregado sea el mejor posible.

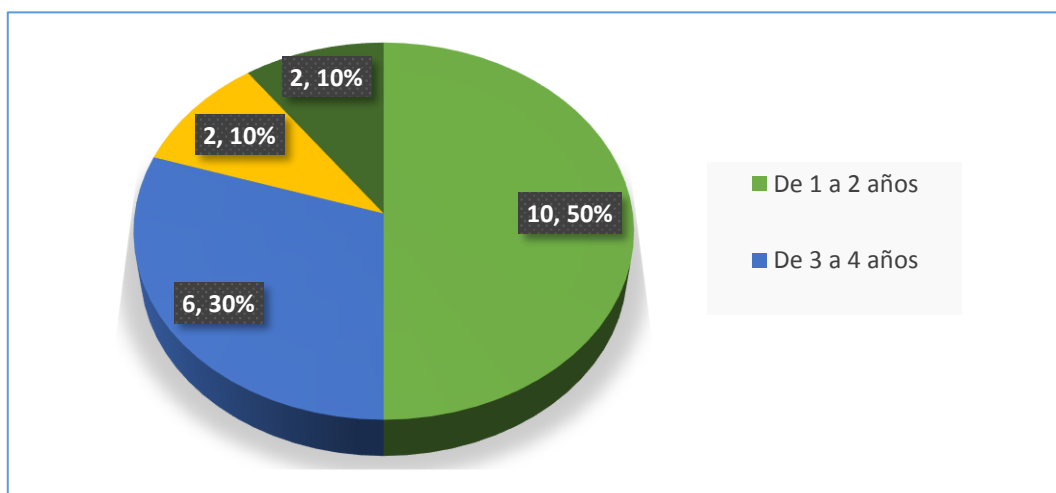
#### 4) Años de Trabajo en la empresa

**Tabla N° 6:**

**Años de trabajo**

Alternativas	N° de Empleados	Porcentaje
DE 1 a 2 AÑOS	10	50%
DE 3 a 4 AÑOS	6	30%
DE 5 a 6 AÑOS	26	10%
DE 7 AÑOS EN ADELANTE	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 4: Años de trabajo**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

#### **Análisis**

Gracias a los datos obtenidos se determinó que la mitad del personal de la empresa ha sido contratado recientemente. Esto quiere decir que la empresa por alguno u otro motivo no logra que los empleados se adapten a la forma de trabajo, o talvez debido a la inexistencia de un proceso de selección de personal, la empresa está contratando personal no preparado.

- **Preguntas**

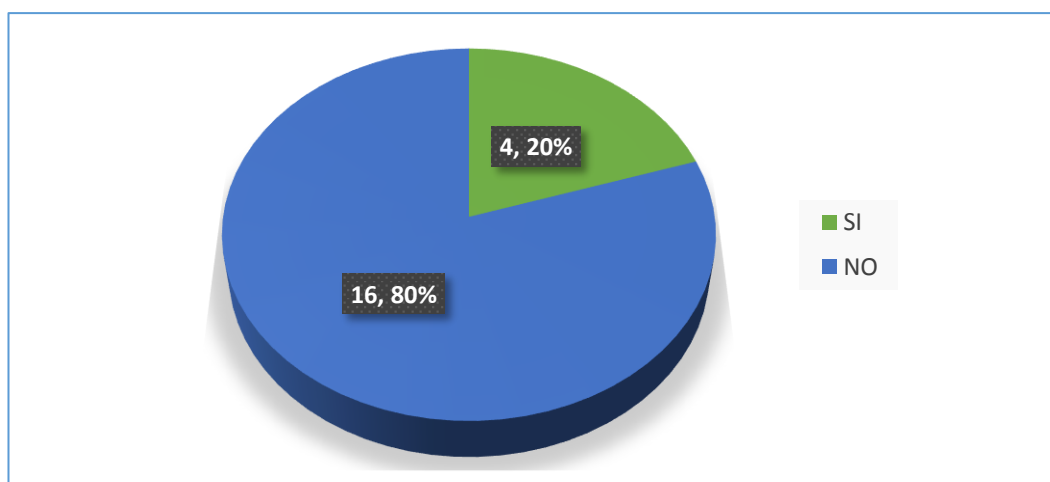
- 1) **¿Formó parte de un proceso de inducción de personal al ingresar a trabajar a la empresa?**

**Tabla N° 7:**

**Participación en un proceso de inducción**

Alternativas	N° de Empleados	Porcentaje
SI	4	20%
NO	16	80%
Total	20	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 5: Participación en un proceso de inducción**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### **Análisis**

Los empleados manifestaron no haber recibido un proceso de inducción al momento de ingresar a trabajar a la empresa. Aquellos que si formaron parte de un proceso de inducción fueron el personal de las áreas de contabilidad, caja y ventas. Esto quiere decir que el personal operativo no está recibiendo inducción, por lo que puede ser esta una de las causas de que los empleados no puedan rendir al máximo.

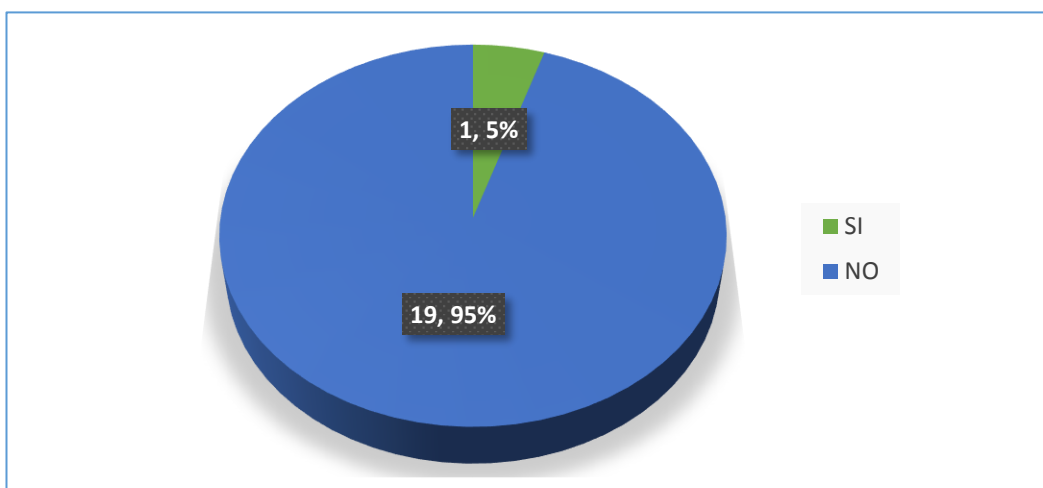
2) **¿Participó en un proceso de Selección de Personal para ser contratado/a en la empresa?**

**Tabla N° 8:**

***Participación en un proceso de selección de personal***

Alternativas	N° de Empleados	Porcentaje
SI	1	5%
NO	19	95%
Total	20	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 6: Participación en un proceso de selección de personal**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### **Análisis**

Al analizar los datos, se determinó que tan solo un empleado ha participado en un proceso de selección de personal dentro de la empresa. Los demás debieron ser contratados en base a otros criterios. Esto puede ocasionar que la empresa corra el riesgo de contratar personal no apto o improductivo, que no cumpla con el nivel de conocimientos y experiencia para desempeñar las funciones según el cargo que sea.



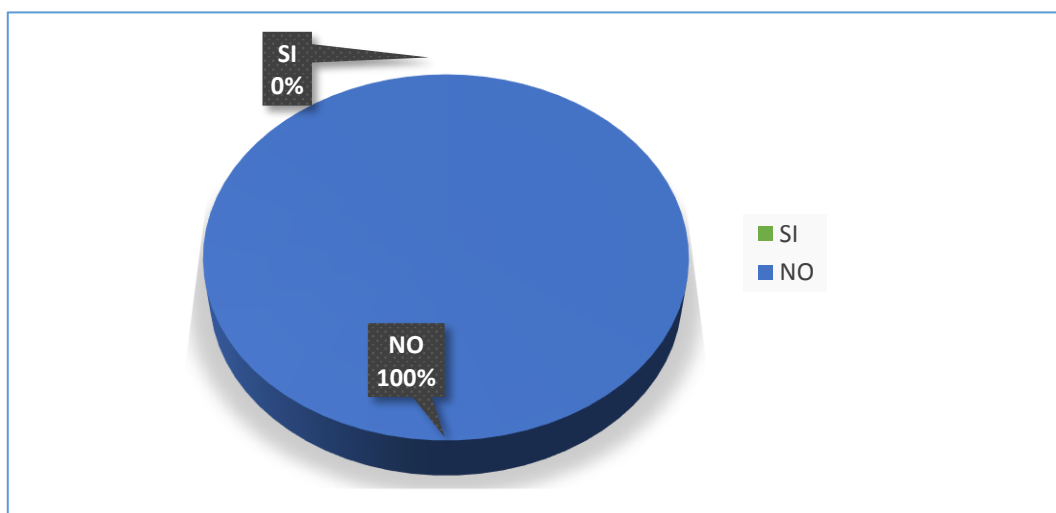
3) ¿Se le entregó un documento en el que conste la misión, visión y objetivos de la empresa para su conocimiento?

**Tabla N° 9:**

**Entrega de documento con filosofía institucional**

Alternativas	N° de Empleados	Porcentaje
SI	0	0%
NO	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 7: Entrega de documento con filosofía institucional**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### **Análisis**

El total de empleados, indicó no haber recibido un documento en el cual conste la filosofía institucional de la empresa. Esta información es de mucha importancia ya que muestra que los directivos de la empresa, no dieron a conocer estos aspectos a sus empleados, lo que ocasiona que los mismos no sepan en qué dirección está yendo la empresa, ni tampoco cual es la razón de su trabajo.

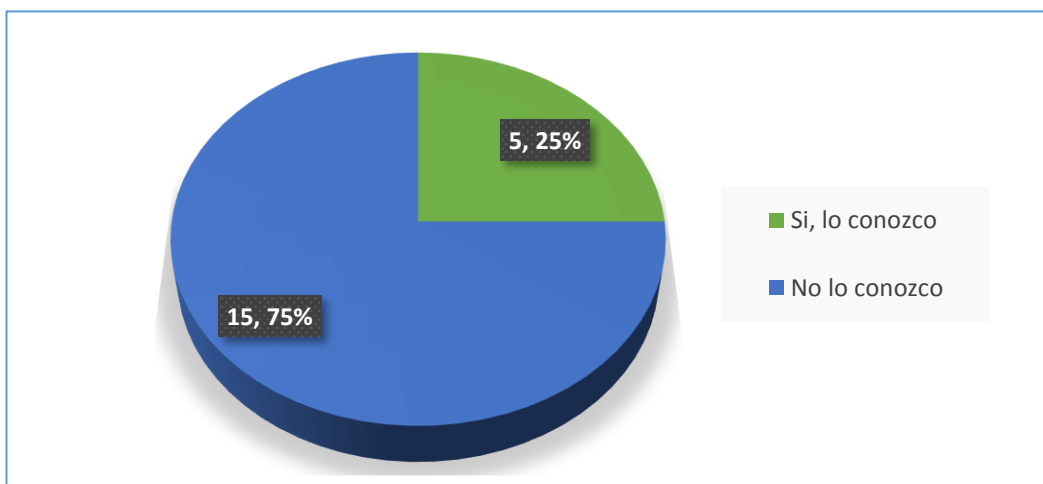
- 4) ¿Sabe usted si la empresa posee un reglamento que incluya normas de comportamiento y valores a seguir por todos los miembros de la empresa?

**Tabla N° 10:**

**Conocimiento de la existencia de un reglamento institucional**

Alternativas	N° de Empleados	Porcentaje
SI LO CONOZCO	5	25%
NO LO CONOZCO	15	75%
Total	20	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 8: Conocimiento de la existencia de un reglamento institucional**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### **Análisis**

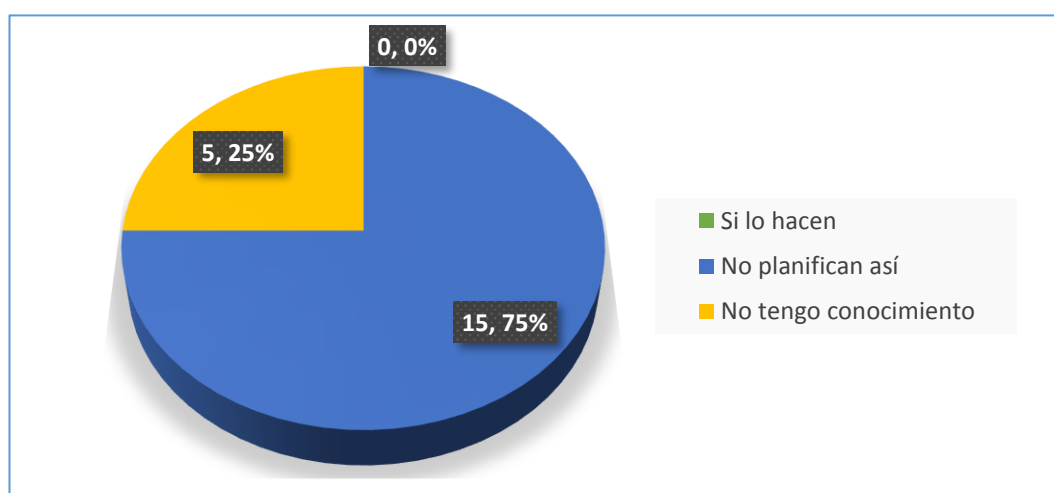
Únicamente los empleados que están más vinculados a la administradora, es decir aquellos que trabajan en caja y ventas conocen las reglas principales que maneja la empresa, esto significa que los trabajadores del área operativa desconocen este reglamento y, por lo tanto, son susceptibles a cometer errores o a tener comportamientos negativos o poco éticos.

5) ¿Conoce usted si los directivos de la empresa planifican en base a objetivos a corto mediano y largo plazo?

**Tabla N° 11:**  
**Conocimiento de una planificación en base a objetivos**

Alternativas	N° de Empleados	Porcentaje
SI LO HACEN	0	0%
NO PLANIFICAN ASÍ	15	75%
NO TENGO CONOCIMIENTO	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 9: Conocimiento de una planificación en base a objetivos**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### Análisis

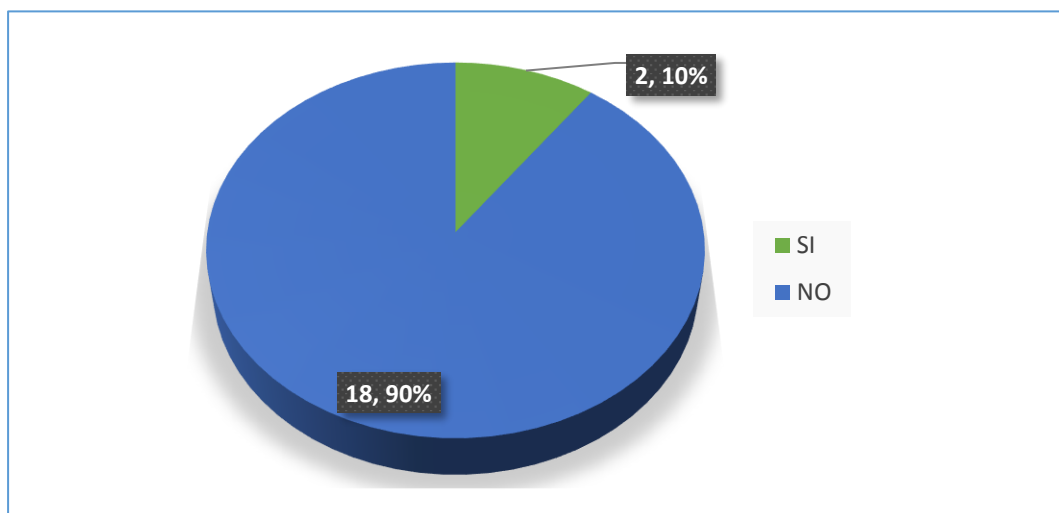
La gran mayoría de los encuestados, dijo saber que la empresa no planifica en base a objetivos a futuro. Esta información es muy veraz ya que comprueba la inexistencia de una planificación estratégica en la empresa, y por ende la necesidad de su implantación.

6) ¿Le indicaron cuáles son sus tareas y responsabilidades a través de un manual de funciones y de procesos?

**Tabla N° 12:**  
**Entrega de manual de funciones y procesos**

Alternativas	N° de Empleados	Porcentaje
SI	2	10%
NO	18	90%
Total	20	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 10: Entrega de manual de funciones y procesos**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### **Análisis**

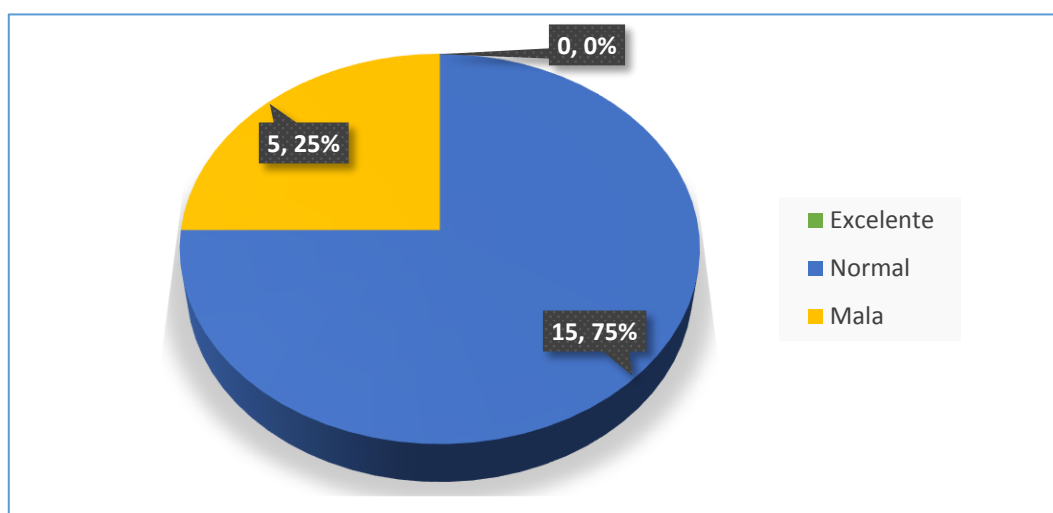
Tan solo 2 empleados, aseguran haber recibido un manual en el que se indiquen sus funciones de acuerdo a su puesto de trabajo. Con esto se puede certificar la falta de un manual de funciones y procesos de todos los puestos de trabajo, lo que quiere decir que las funciones de los empleados operativos y de ventas, son indicadas verbalmente por la alta dirección.

7) ¿Cómo considera usted que es la comunicación actualmente entre los trabajadores y los jefes de la empresa?

**Tabla N° 13:**  
**Comunicación Jefe - Empleados**

Alternativas	N° de Empleados	Porcentaje
EXCELENTE	0	0%
NORMAL	15	75%
MALA	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 11: Comunicación Jefe - Empleados**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### Análisis

Ninguno de los empleados manifestó tener una comunicación excelente con las autoridades. Esta información es muy importante, ya que nos indica que en este sentido han venido suscitándose algunos conflictos entre jefes y empleados; lo que puede incidir directamente en la calidad de los servicios que brinda la empresa.

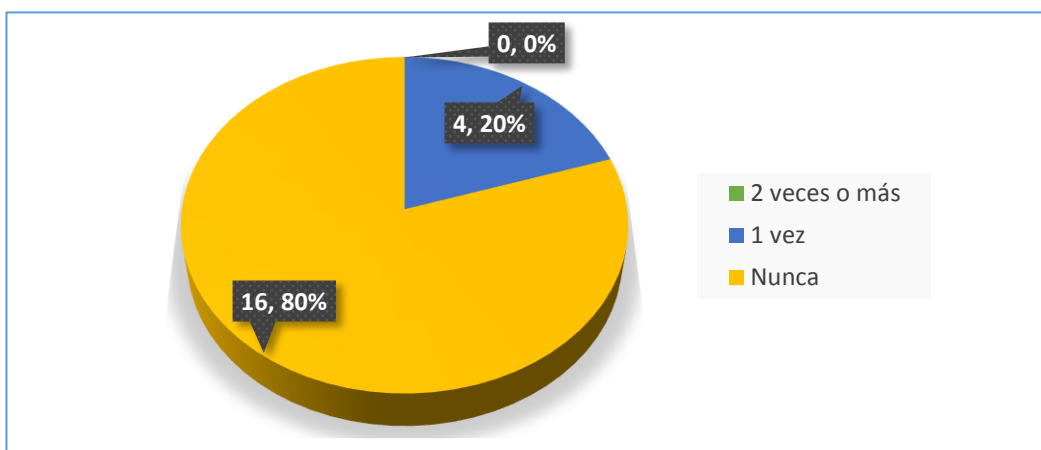
8) ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa en el tiempo que lleva trabajando?

**Tabla N°14:**

***Intervención en capacitaciones de personal***

Alternativas	N° de Empleados	Porcentaje
2 VECES O MÁS	0	0%
1 VEZ	4	20%
NUNCA	16	80%
Total	20	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 12: Intervención en capacitaciones de personal**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### **Análisis**

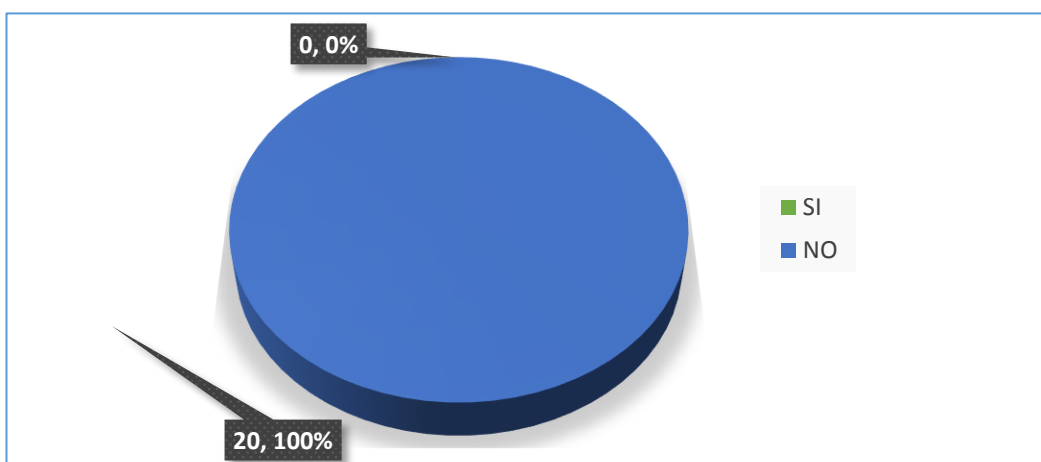
Tan solo 4 empleados aseguraron haber recibido algún tipo de capacitación, y eso tan solo una vez durante todo su tiempo de trabajo. Esta información es muy importante ya que muestra la necesidad de diseñar un programa de capacitaciones que garantice que la empresa cuenta con un personal altamente preparado para manejarse de la manera más productiva posible.

9) ¿Es controlado su trabajo y su rendimiento mediante hojas de verificación de resultados o evaluaciones de desempeño?

**Tabla N° 15:**  
**Controles de trabajo y evaluaciones de desempeño**

Alternativas	N° de Empleados	Porcentaje
SI	0	0%
NO	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 13: Controles de trabajo y evaluaciones de desempeño**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### Análisis

La totalidad de empleados manifestó la inexistencia de herramientas físicas y o digitales de control de trabajo-rendimiento y evaluaciones de desempeño, por lo que se estima que los controles se los realiza empíricamente en base a la experiencia de los trabajadores o a la opinión de los jefes del proceso operativo. Esta información indica que la empresa está siendo susceptible a la presencia de errores o fallos en los procesos.

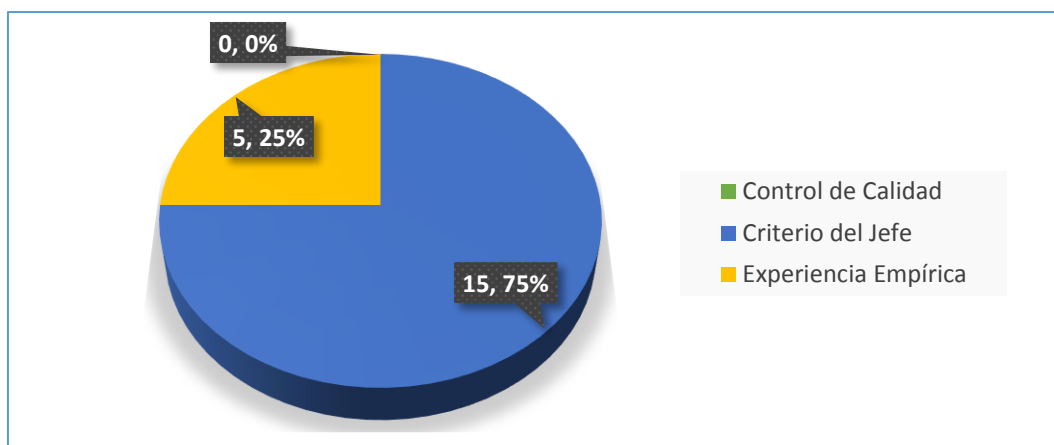
10) ¿Mediante qué método se evalúa la calidad del proceso operativo y del servicio entregado?

**Tabla N°16:**

**Conocimiento del método de evaluación de la calidad del servicio**

Alternativas	N° de Empleados	Porcentaje
CONTROL DE CALIDAD	0	0%
CRITERIO DEL JEFE	15	75%
EXPERIENCIA EMPÍRICA	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N°14: Conocimiento del método de evaluación de la calidad del servicio**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### Análisis

Con la información obtenida se puede verificar la falta de un control adecuado de la calidad del servicio entregado por parte de la empresa hacia sus clientes, ya que el propio personal en su gran mayoría manifiesta que la calidad es un criterio que se evalúa mediante la opinión del jefe; esto explica la necesidad de nuevos y más eficientes métodos y herramientas de control.



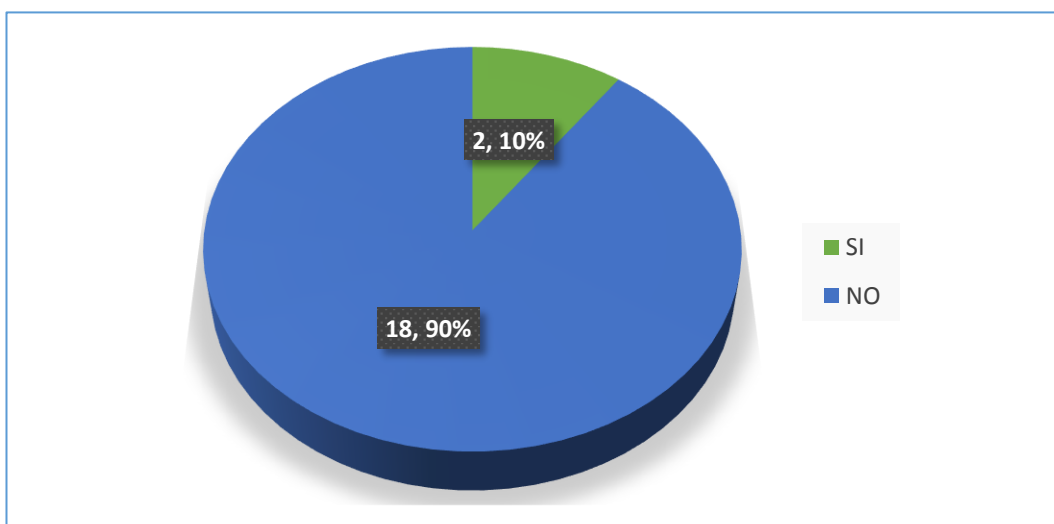
- 11) **¿Considera usted que la infraestructura con la que cuenta la empresa actualmente es reducida y necesita ampliarse mediante una planificación previa?**

**Tabla N°17:**

**Infraestructura reducida**

Alternativas	N° de Empleados	Porcentaje
SI	2	10%
NO	18	90%
Total	20	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 15: Infraestructura reducida**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### **Análisis**

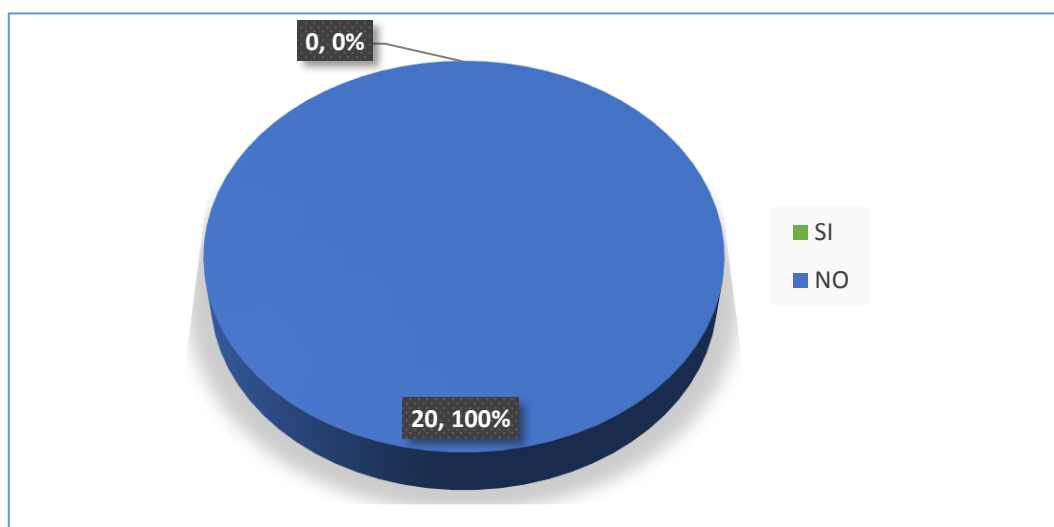
En relación a la información obtenida, casi la totalidad de empleados manifestó estar a gusto con la infraestructura con la que cuenta actualmente la empresa. Esto es un aspecto de mucho beneficio para la empresa ya que asegura contar con espacio para su futuro crecimiento, es decir, la empresa no se encuentra limitada a captar más clientes, a implementar más equipos, personal, servicios, etc.

12) **¿Le fue entregado una normativa de atención al cliente para garantizar su satisfacción?**

**Tabla N° 18:**  
**Entrega de normativa de atención al cliente**

Alternativas	N° de Empleados	Porcentaje
SI	0	0%
NO	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 16: Entrega de normativa de atención al cliente**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### **Análisis**

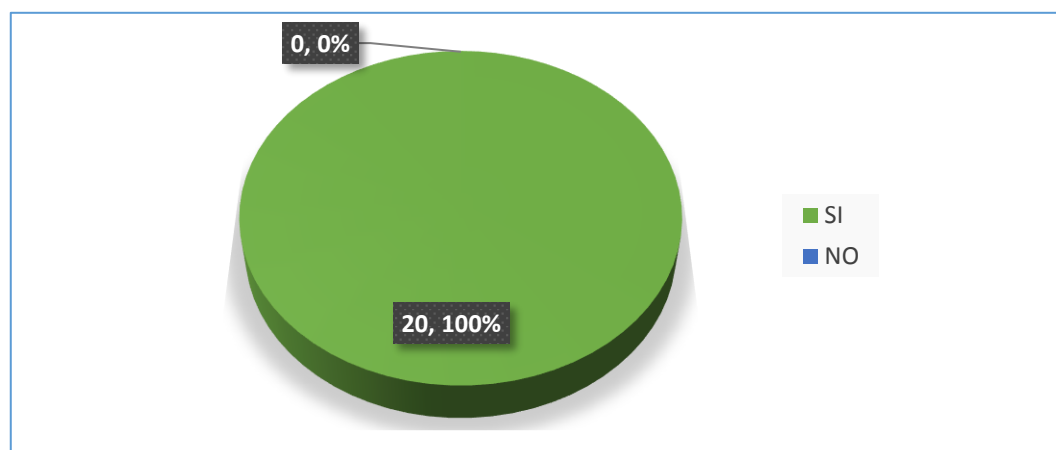
Ninguno de los empleados encuestados manifestó haber recibido por parte de las autoridades una normativa de atención al cliente, esto quiere decir que la empresa como tal, no cuenta con este instrumento que asegure la satisfacción del cliente; por lo tanto, la empresa puede estar arriesgándose a perder a clientes fieles por la falta de una buena atención a los mismos.

- 13) **¿Considera usted beneficiosa la implementación de una planificación estratégica que brinde a los empleados herramientas para que realicen adecuadamente sus funciones y sean más productivos dentro de la empresa?**

**Tabla N° 19:**  
**Aprueba la Planificación Estratégica en la empresa**

Alternativas	N° de Empleados	Porcentaje
SI	20	100%
NO	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 17: Aprueba la Planificación Estratégica en la empresa**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### **Análisis**

Todos los empleados de la empresa manifestaron estar de acuerdo con la implementación de una planificación estratégica en la misma, que les sirva de guía y beneficio mutuo. Este aspecto es muy importante ya que demuestra el interés y el compromiso de todo el personal al momento de realizar todas las actividades que comprendan la implementación de este proyecto.

### 1.7.4.3 Encuesta dirigida a los clientes de MEGA AUTO

- **Datos Técnicos**

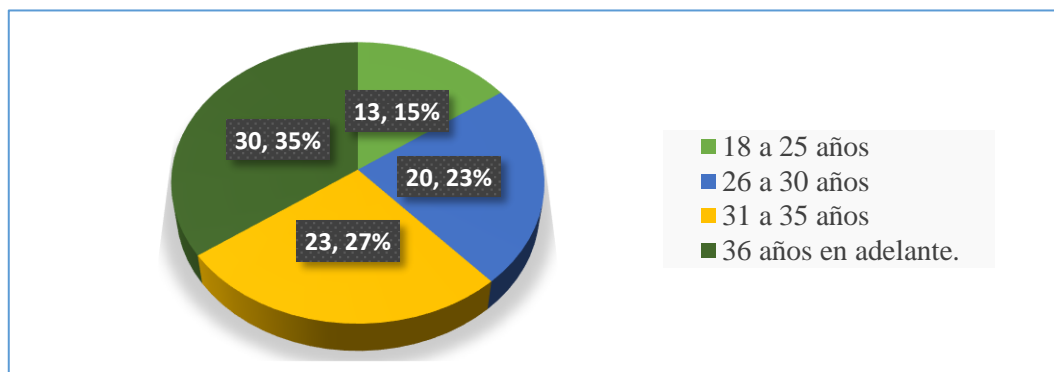
#### 1) **Edad**

**Tabla N° 20:**

**Edad de clientes encuestados**

Alternativas	N° de Clientes	Porcentaje
18 - 25 AÑOS	13	15%
26 - 30 AÑOS	20	23%
31 - 35 AÑOS	23	27%
36 AÑOS EN ADELANTE	30	35%
Total	86	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 18: Edad de clientes encuestados**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

#### **Análisis**

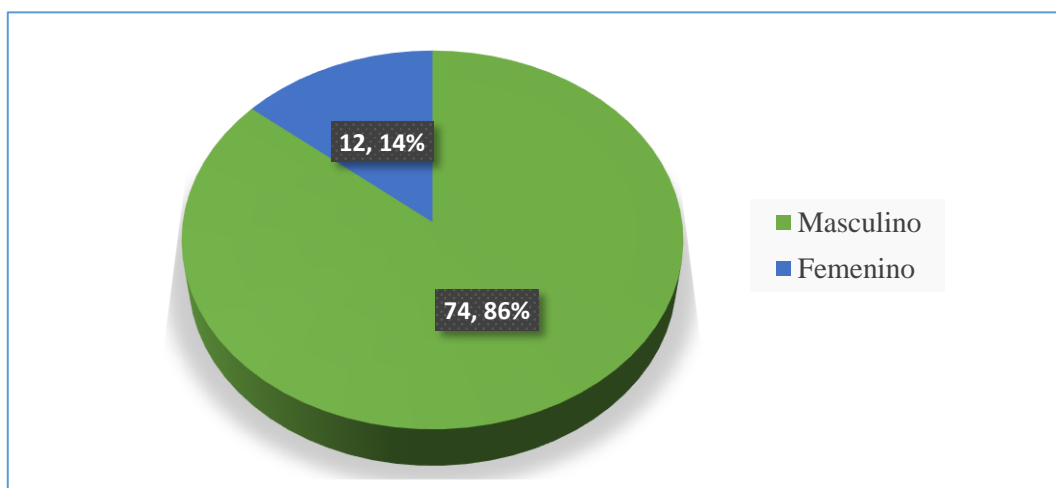
Se determinó que la mayoría de clientes de MEGA AUTO oscila entre los 30 años en adelante, es decir que ya son personas adultas con poder adquisitivo. La empresa debería aprovechar este segmento de clientes para que cuando visiten la empresa, no solo consuman un servicio de la empresa, sino que a su vez puedan consumir un servicio complementario como: lavado del vehículo o la compra de algún repuesto o accesorio.

## 2) Género

**Tabla N° 21:**  
**Género de los clientes encuestados**

Alternativas	N° de Clientes	Porcentaje
MASCULINO	74	86%
FEMENINO	12	14%
Total	86	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico 19: Género de los clientes encuestados**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### **Análisis**

Un margen de clientes sumamente amplio son hombres. Esto quiere decir que la empresa deberá buscar la forma de cautivar a este género para que cuando visiten la empresa, ya no piensen en ninguna otra del mismo tipo y así cada uno pueda convertirse en cliente fiel de la empresa. De igual manera la empresa no debe descuidar a sus clientes mujeres ya que ellas pueden ser una buena fuente de promoción de la empresa.

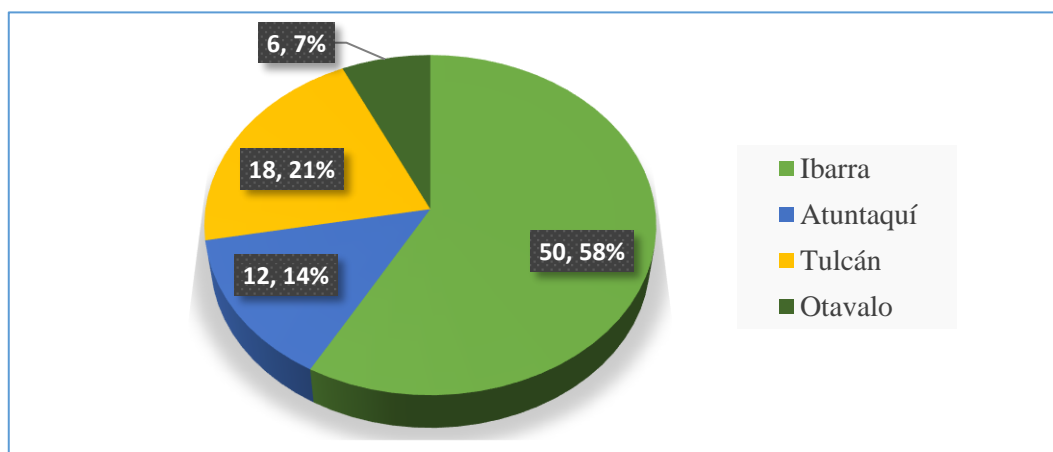
### 3) Ciudad

**Tabla N° 22:**

**Ciudad**

Alternativas	N° de Clientes	Porcentaje
IBARRA	50	58%
ATUNTAQUI	12	14%
TULCÁN	18	21%
OTAVALO	6	7%
Total	86	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 20: Ciudad**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### Análisis

Gracias a esta información se llegó a determinar que MEGA AUTO cuenta con clientes en su mayoría de Imbabura y con un margen menor en la provincia del Carchi; esto quiere decir que la empresa ha llegado a ser conocida en otros sectores y brinda a la empresa la oportunidad de expandirse hacia nuevos mercados en un futuro determinado.

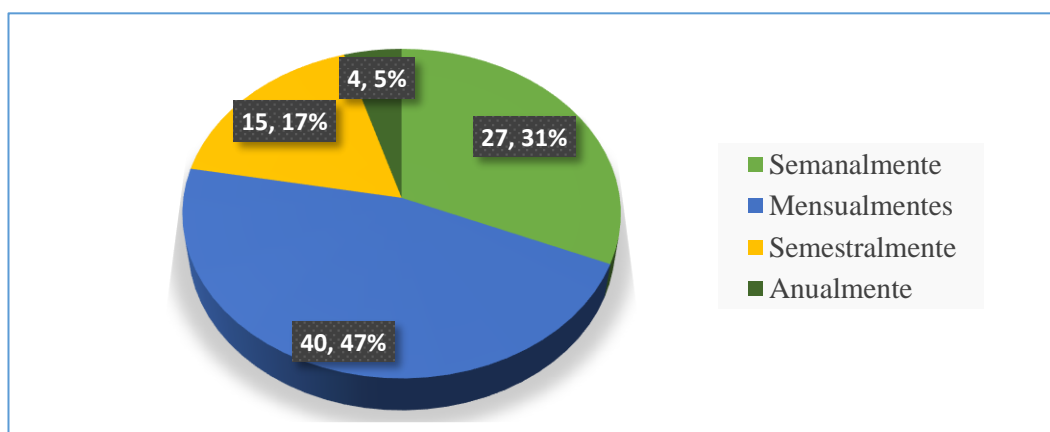
- **Preguntas**

- 1) **¿Con qué frecuencia visita la empresa para adquirir sus servicios o algún repuesto?**

**Tabla N° 23:**  
**Frecuencia de visita**

Alternativas	N° de Clientes	Porcentaje
SEMANALMENTE	27	31%
MENSUALMENTE	40	47%
SEMESTRALMENTE	15	17%
ANUALMENTE	4	5%
Total	86	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 21: Frecuencia de visita**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### **Análisis**

Un aspecto importante que nos entregan los datos relacionados a esta pregunta, es que la empresa cuenta con un margen positivo de clientes regulares, lo cual es muy provechoso para la misma ya que el cliente está formando una relación activa con la empresa, generando así fidelidad y compromiso entre la empresa y sus clientes.

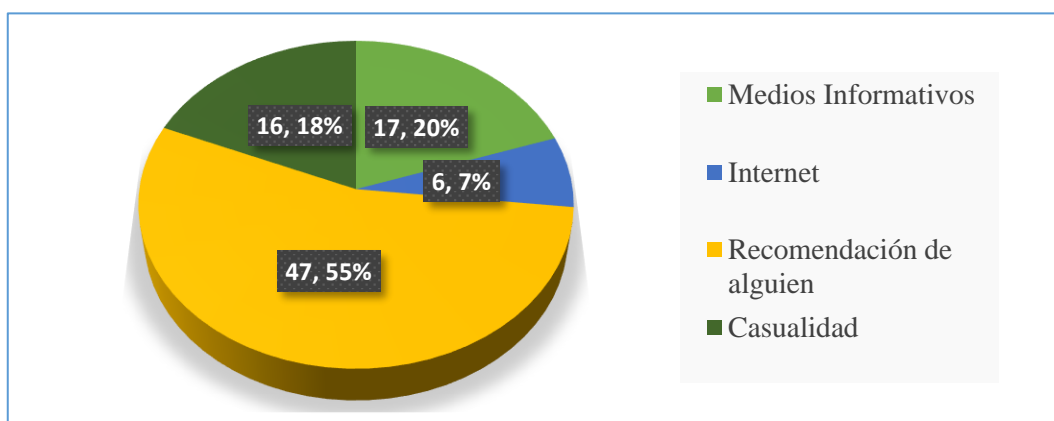
## 2) ¿Mediante qué medio o fuente conoció la empresa?

**Tabla N° 24:**

**Medio o fuente de conocimiento de la empresa**

Alternativas	N° de Clientes	Porcentaje
MEDIOS INFORMATIVOS	17	20%
INTERNET	6	7%
RECOMENDACIÓN DE ALGUIEN	47	55%
CASUALIDAD	16	18%
Total	86	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 22: Medio o fuente de conocimiento de la empresa**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### Análisis

Al analizar los datos obtenidos, se logró apreciar que los clientes mismos son aquellos que dan a conocer los servicios de la empresa a otros clientes potenciales. También, un porcentaje mínimo de clientes afirma haber conocido la empresa mediante medios informativos; con esto se determinó que la empresa no maneja publicidad de manera eficiente ni mucho menos publicidad digital cuando hoy en día casi todas las personas se mantienen conectadas digitalmente, ya sea a través de redes sociales o navegando por internet.

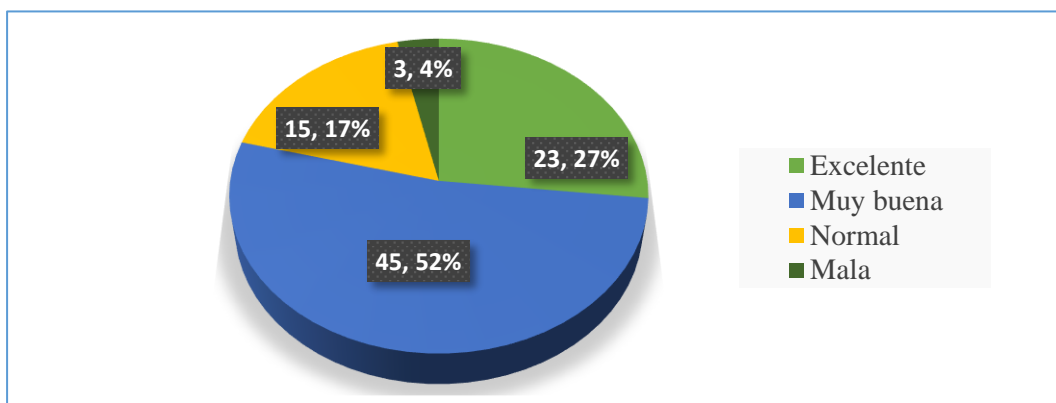


3) ¿Con qué indicador calificaría a la infraestructura y tecnología con la que cuenta actualmente la empresa?

**Tabla N° 25:**  
**Infraestructura y Tecnología de la empresa**

Alternativas	N° de Clientes	Porcentaje
EXCELENTE	23	27%
MUY BUENA	45	52%
NORMAL	15	17%
MALA	3	3%
Total	86	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 23: Infraestructura y Tecnología de la empresa**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### Análisis

Gran parte de clientes afirma estar conforme con la infraestructura y tecnología actual de la empresa; pero los directivos no deben confiarse, ni pretender quedarse en una zona de confort en este aspecto, sino más bien deben generar un ambiente de mejora continua que les permita innovar con infraestructura y tecnología de punta.

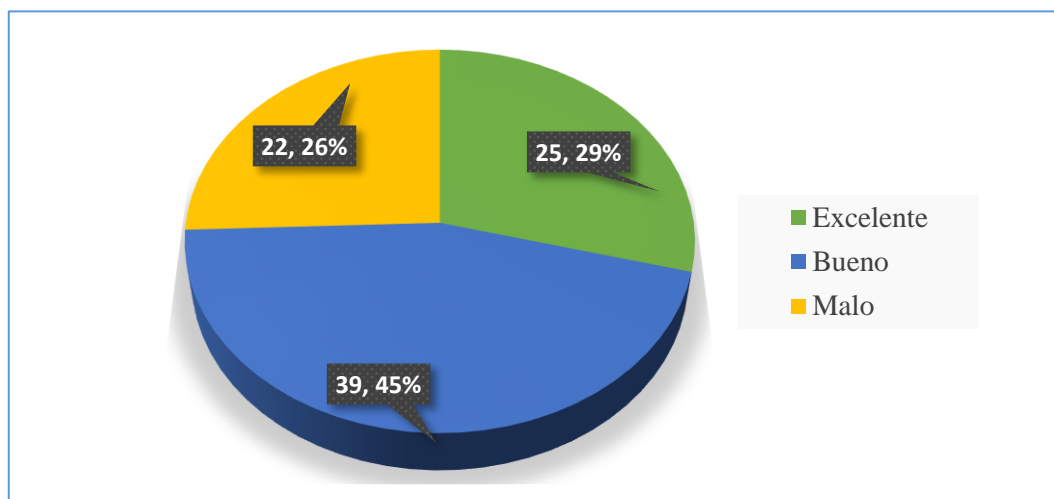
#### 4) ¿Estime la calidad de los servicios que brinda la empresa?

##### 4.1 Reparación Vehicular

**Tabla N° 26:**  
**Calidad del servicio de Reparación Vehicular**

Alternativas	N° de Clientes	Porcentaje
EXCELENTE	25	29%
BUENO	39	45%
MALO	22	26%
Total	86	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 24: Calidad del servicio de Reparación Vehicular**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

#### **Análisis**

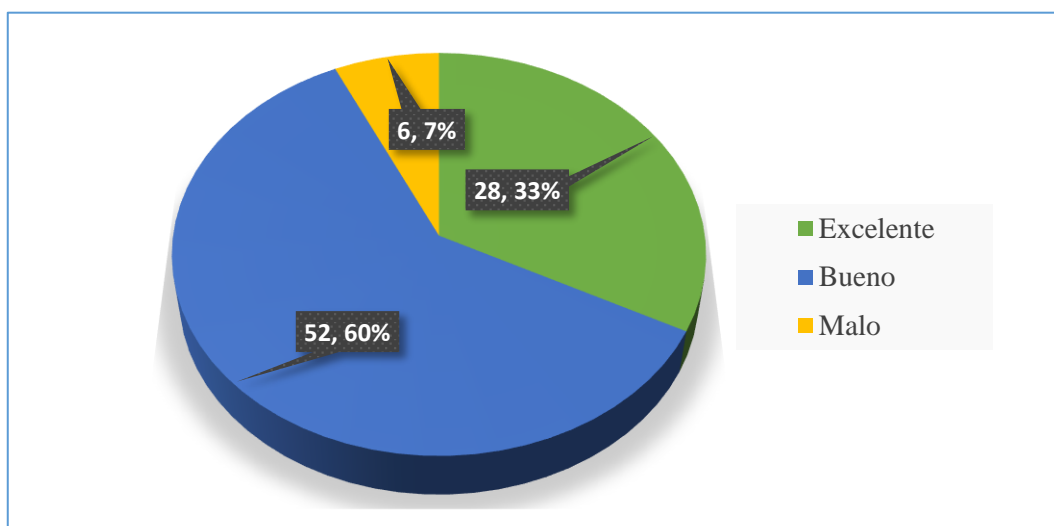
Los datos obtenidos en esta pregunta muestran que la mayoría de clientes manifiestan sentirse conformes con el servicio de reparación automotriz que brinda MEGA AUTO; pero también existe un porcentaje considerable de clientes que indicaron como malo a este servicio; esto puede ser debido a varias posibles como: inconformidades, quejas no solucionadas, o por una mala atención al cliente.

## 4.2 Lavado Vehicular

**Tabla N° 27:**  
**Calidad del servicio de Lavado Vehicular**

Alternativas	N° de Clientes	Porcentaje
EXCELENTE	28	33%
BUENO	52	60%
MALO	6	7%
Total	86	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 25: Calidad del servicio de Lavado Vehicular**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### Análisis

Los datos obtenidos en esta pregunta muestran que la mayoría de clientes manifiestan sentirse conformes con el servicio de lavado vehicular que brinda MEGA AUTO; pero también existe un porcentaje mínimo de clientes que indicaron como malo a este servicio; esto puede ser debido a varias posibles como: inconformidades, quejas no solucionadas, o por una mala atención al cliente.

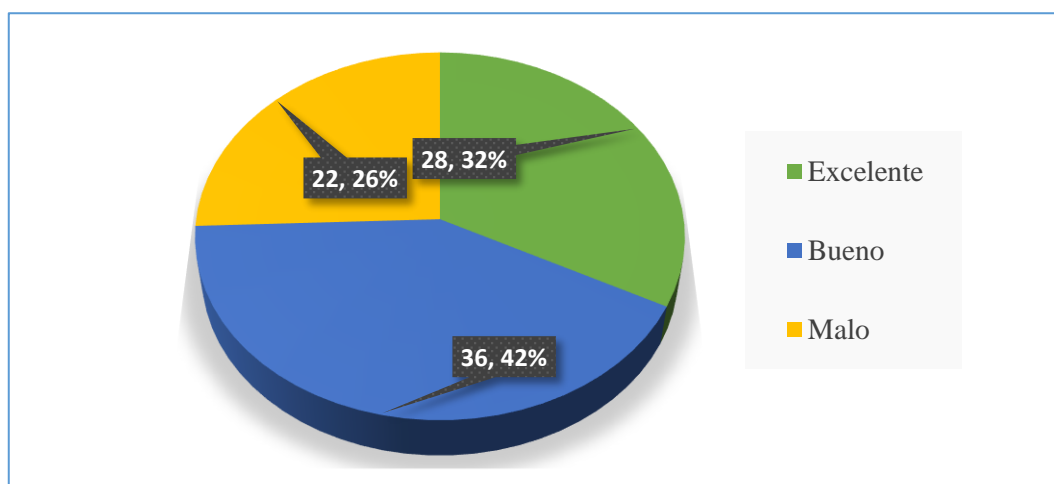
### 4.3 Venta de Repuestos y Accesorios

**Tabla N° 28:**

**Calidad del servicio de Venta de Repuestos y Accesorios**

Alternativas	N° de Clientes	Porcentaje
EXCELENTE	28	32%
BUENO	36	42%
MALO	22	26%
Total	86	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 26: Calidad del servicio de Venta de Repuestos y Accesorios**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

#### **Análisis**

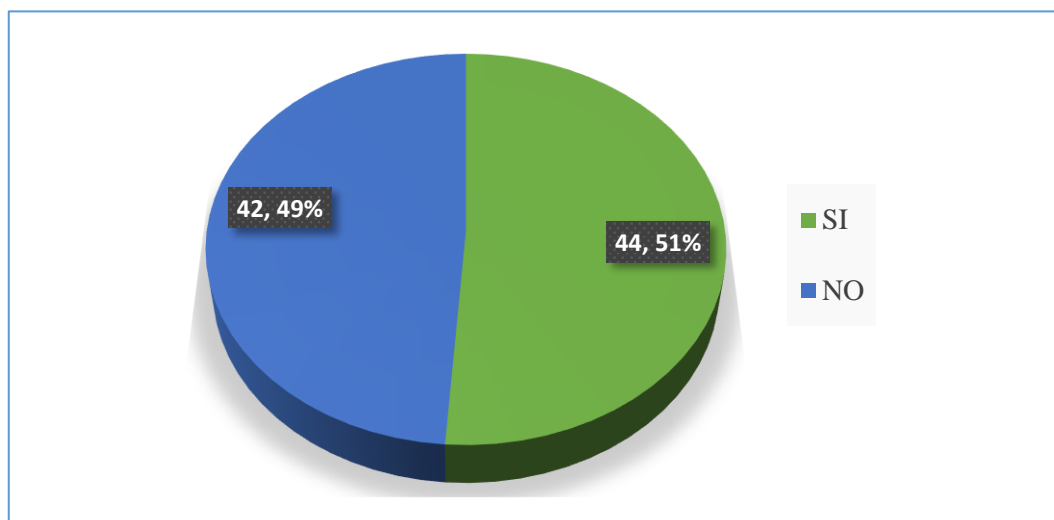
Los datos obtenidos en esta pregunta muestran que la mayoría de clientes manifiestan sentirse conformes con el servicio de venta de repuestos y accesorios que brinda MEGA AUTO; pero también existe un porcentaje considerable de clientes que indicaron como malo a este servicio; esto puede ser debido a varias posibles como: inconformidades, demoras en entregas, quejas no solucionadas, o por una mala atención al cliente.

5) **¿Ha sido atendido con amabilidad por parte de los empleados y jefes de la empresa, en todo momento?**

**Tabla N° 29:**  
**Amabilidad**

Alternativas	N° de Clientes	Porcentaje
SI	44	51%
NO	42	49%
Total	86	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 27: Amabilidad**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### **Análisis**

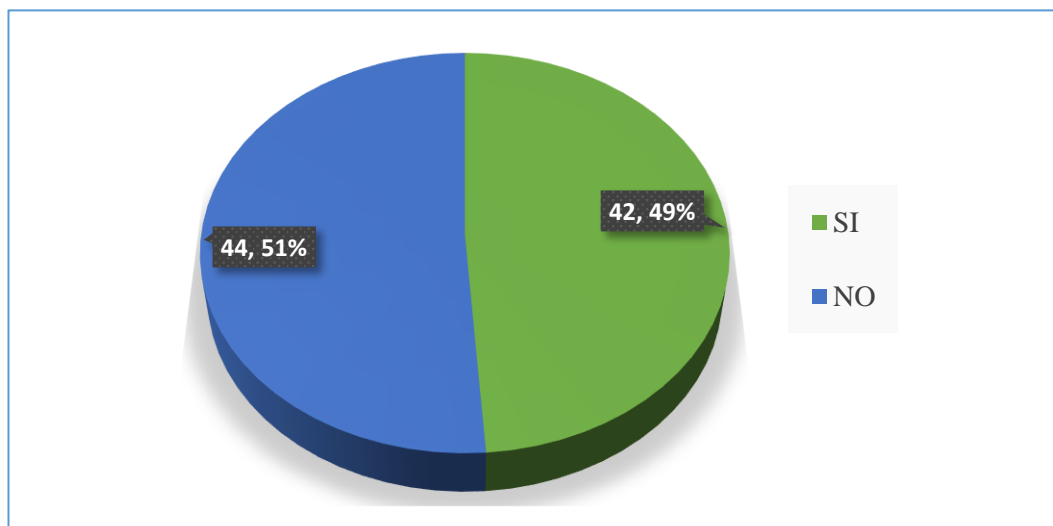
Casi la mitad de encuestados afirmó no haber sido atendidos con amabilidad por parte de los empleados de la empresa. Ante esta información los directivos deberán tomar la medida de implementar un manual de atención al cliente y con el mismo capacitar a todo el personal para que el cliente reciba la mejor atención posible.

6) **¿Ha tenido algún tipo de queja o reclamo, después de haber sido entregado su vehículo o repuesto?**

**Tabla N° 30:**  
**Quejas o reclamos**

Alternativas	N° de Clientes	Porcentaje
SI	42	49%
NO	44	51%
Total	86	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 28: Quejas o reclamos**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### **Análisis**

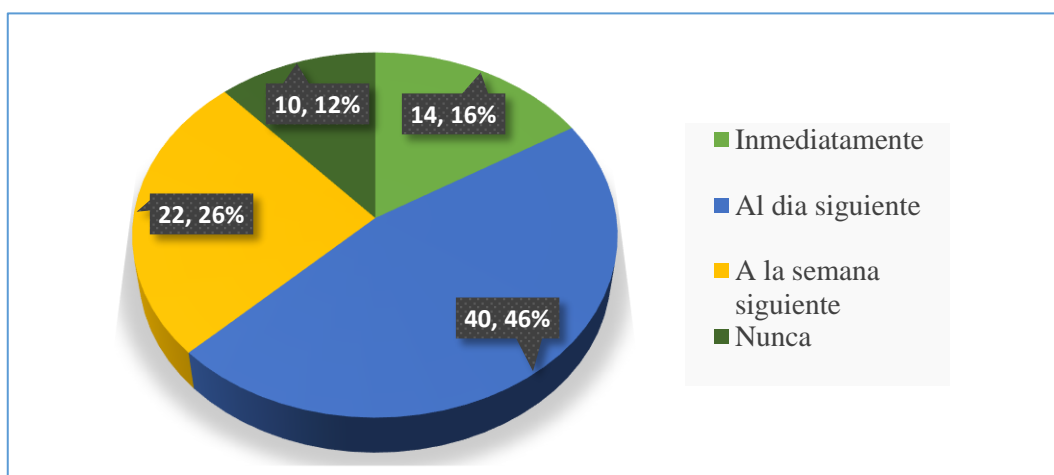
La información obtenida en esta pregunta señala que existe un margen considerable de clientes de la empresa que han presentados quejas luego de haber visitado la misma. Esta información es muy importante para la empresa ya que esta deberá buscar maneras y métodos que reduzcan este margen de inconformidad.

## 7) ¿Cuándo ha sido solucionada su queja o inconformidad

**Tabla N° 31:**  
**Solución de quejas**

Alternativas	Nº de Clientes	Porcentaje
INMEDIATAMENTE	14	16%
AL DÍA SIGUIENTE	40	46%
A LA SEMANA SIGUIENTE	22	26%
NUNCA	10	12%
Total	86	100%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



**Gráfico N° 29: Solución de quejas**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### Análisis

La mayoría de clientes encuestados señaló que sus quejas no fueron solucionadas inmediatamente, y en algunos casos su solución se hizo tardar demasiado o incluso no hubo solución de inconformidades. Uno de los objetivos principales de MEGA AUTO debe ser la satisfacción completa de todos los clientes que consumen los servicios de la misma.

### 1.7.5 Matriz FODA

**Tabla N° 32:**  
**Matriz FODA**

	<b>Positivos</b> Para alcanzar el objetivo	<b>Negativos</b> Para alcanzar el objetivo
<b>Origen Interno</b> Atributos de la empresa	<b>F1.</b> Infraestructura Amplia. <b>F2.</b> Buena Tecnología. <b>F3.</b> Experiencia en el ámbito del negocio en el mercado local. <b>F4.</b> Ubicación Estratégica. <b>F5.</b> Servicios complementarios. <b>F6.</b> Apertura y apoyo de los directivos y personal de la empresa. <b>F7.</b> Alto nivel de clientes frecuentes. <b>F8.</b> Facilidades de pago a clientes. <b>F9.</b> Amplia variedad y garantía de repuestos.	<b>D1.</b> Filosofía Institucional no acorde a la realidad de la empresa. <b>D2.</b> Planificación empírica. <b>D3.</b> Estructura Organizacional mal definida. <b>D4.</b> Personal desconoce sus funciones por falta de manuales administrativos eficientes. <b>D5.</b> Empresa no logra retener personal. <b>D6.</b> Inexistencia de un proceso adecuado de Toma de Decisiones. <b>D7.</b> Casos de mala comunicación laboral. <b>D8.</b> Personal no capacitado y sin motivación. <b>D9.</b> Métodos empíricos de control y evaluación de procesos. <b>D10.</b> No maneja publicidad de ningún tipo.
<b>Origen Externo</b> Atributos del ambiente	<b>O1.</b> Apertura de una sucursal. <b>O2.</b> Convenios con empresas aseguradoras. <b>O3.</b> Adquirir Certificaciones Internacionales de calidad, seguridad y buen trato al medio ambiente. <b>O4.</b> Participación en Ferias de Industria y Mecánica Automotriz.	<b>A1.</b> Incremento de aranceles de importación de materias prima y repuestos por salvaguardias. <b>A2.</b> Precios bajos de repuestos en Colombia. <b>A3.</b> Alta competencia. <b>A4.</b> Reformas tributarias.

Fuente: Investigación  
 Elaborado por: El autor  
 Año: 2016



### 1.7.6 Cruces Estratégicos

**Tabla N° 33:**  
**Cruces estratégicos**

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
/	<p><b>O1.</b> Apertura de una sucursal.</p> <p><b>O2.</b> Convenios con empresas aseguradoras y microempresas.</p> <p><b>O3.</b> Adquirir Certificaciones Internacionales de calidad, seguridad y buen trato al medio ambiente.</p> <p><b>O4.</b> Participación en Ferias de Industria y Mecánica Automotriz.</p> <p><b>O5.</b> Trabajar con el estado a través de los GADs.</p>	<p><b>A1.</b> Incremento de aranceles de importación de materias primas y repuestos por salvaguardias.</p> <p><b>A2.</b> Precios bajos de repuestos en Colombia.</p> <p><b>A3.</b> Alta competencia.</p> <p><b>A4.</b> Pérdida de clientes por reformas tributarias y crisis económica.</p>
FORTALEZAS	FO	FA
<p><b>F1.</b> Infraestructura Amplia.</p> <p><b>F2.</b> Buena Tecnología.</p> <p><b>F3.</b> Experiencia en el mercado local.</p> <p><b>F4.</b> Ubicación Estratégica.</p> <p><b>F5.</b> Servicios complementarios.</p> <p><b>F6.</b> Apertura y apoyo de los directivos.</p> <p><b>F7.</b> Personal dispuesto a capacitarse.</p> <p><b>F8.</b> Alto nivel de clientes frecuentes.</p> <p><b>F9.</b> Facilidades de pago a clientes fieles.</p> <p><b>F10.</b> Amplia variedad y garantía original de repuestos.</p>	<p><b>F1, O3.-</b> El contar la empresa actualmente con una amplia infraestructura, le permitirá fácilmente adaptarse a cualquier cambio y adecuación que se le exija al querer implantar una certificación internacional dentro de la empresa.</p> <p><b>F3, O2.-</b> La experiencia que ha adquirido MEGA AUTO en lo largo de su trayectoria, le sirve para escoger las mejores empresas aseguradoras y microempresas con las cuales crear alianzas de mutuo beneficio.</p> <p><b>F5, O4.-</b> Los servicios complementarios con los que cuenta la empresa, pueden ser una gran medida para captar clientes, pero esto si se los da a conocer, y una buena medida puede ser la participación de la empresa en ferias de mecánica y reparación automotriz.</p> <p><b>F7, O3.-</b> El contar con un personal que esté dispuesto al cambio y a superarse, facilitará la obtención de cualquier certificación que quiera conseguir la empresa en el futuro.</p> <p><b>F3, O5.-</b> La experiencia que ha ganado la empresa con el tiempo, puede generar la oportunidad de trabajar con los GADs de algunas ciudades y así obtener mucho mas órdenes de trabajo que las que tiene actualmente.</p>	<p><b>F2, A3.-</b> La buena tecnología con la que cuenta actualmente la empresa es un factor importante de diferenciación que le permitirá sobresalir de las empresas competidoras.</p> <p><b>F3, A1.-</b> La empresa puede hacer valer su experiencia en el mercado, para decidir enfrentar las reformas económicas a través de una planificación estratégica que incluya varias opciones para que el incremento de las importaciones no le afecte, una de estas puede ser el buscar proveedores nacionales.</p> <p><b>F9, A4.-</b> El brindar facilidades de pago a sus clientes frecuentes, es una opción muy importante para retenerlos en caso de que los clientes fieles de la empresa se vean afectados por las reformas tributarias y la crisis actual del país.</p> <p><b>F10, A2.-</b> El contar con una amplia variedad de repuestas y garantía de fábrica de los mismos, le permitirá a la empresa retener clientes ya que así, los mismos pueden sentirse seguros de lo que están comprando, en vez de arriesgarse a comprar mas barato, pero con mas riesgo fuera del país.</p>

DEBILIDADES	DO	DA
<p><b>D1.</b> Filosofía Institucional no acorde a la realidad de la empresa.</p> <p><b>D2.</b> Planificación empírica.</p> <p><b>D3.</b> Estructura Organizacional mal definida.</p> <p><b>D4.</b> Personal desconoce sus funciones por falta de manuales administrativos eficientes.</p> <p><b>D5.</b> Empresa no logra retener personal.</p> <p><b>D6.</b> Inexistencia de un proceso adecuado de Toma de Decisiones.</p> <p><b>D7.</b> Casos de mala comunicación laboral.</p> <p><b>D8.</b> Personal no capacitado y sin motivación.</p> <p><b>D9.</b> Métodos empíricos de control y evaluación.</p> <p><b>D10.</b> No maneja publicidad de ningún tipo.</p> <p><b>D11.</b> Falta de una normativa de atención del cliente.</p>	<p><b>D1, 01.-</b> El no saber con certeza que hace la empresa y a donde quiere llegar es una limitante que impide el crecimiento institucional y por ende la apertura de nuevas sucursales.</p> <p><b>D2, 05.-</b> La falta de una planificación estratégica es una limitante para poder pensar en llegar a trabajar a futuro con organismos más grandes y con más recursos como son los estatales.</p> <p><b>D9, 03.-</b> El manejar métodos empíricos de control y evaluación de procesos, impide la idea de adquirir certificaciones internacionales actualmente.</p> <p><b>D10, 04.-</b> La falta de publicidad en la empresa es una limitante, ya que al no darse a conocer al mercado; no va a ser considerada en la participación de ferias o eventos asociados al giro económico de la misma.</p> <p><b>D2, 02.-</b> Varios convenios o alianzas altamente beneficiosas con microempresas o aseguradoras, pueden no concretarse debido a la falta de una planificación estratégica en la empresa.</p>	<p><b>D2, A2.-</b> La actual planificación de la empresa debe ser reestructurada para dar paso a una planificación estratégica que permita generar estrategias eficientes para combatir amenazas de gran magnitud como la actual de los precios bajos en Colombia.</p> <p><b>D6, A1.-</b> Debido al incremento arancelario en materias primas y repuestos, es necesario implementar un proceso eficiente de toma de decisiones que permita generar las mejores opciones para enfrentar estas situaciones adversas que a veces se presentan.</p> <p><b>D10, A3.-</b> La alta competencia que tiene actualmente la empresa, puede ser contrarrestada con la implementación de un eficiente plan de publicidad que de a conocer a los clientes los múltiples beneficios de elegir a MEGA AUTO antes que a cualquier empresa del mismo sector.</p> <p><b>D2-D10, A4.-</b> Las reformas tributarias y la crisis económica son una amenaza considerable que puede hacer perder clientes a la empresa; con la implementación de una planificación estratégica se garantiza enfrentar eficientemente esta amenaza, y dirigirla a los clientes mediante un adecuado plan de publicidad para poder retenerlos.</p>

### **1.7.7 Identificación del Problema Diagnóstico**

Luego de finalizar el diagnóstico situacional de MEGA AUTO, definir el entorno interno y externo de la empresa mediante la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y analizar los cruces estratégicos, se ha llegado a la conclusión que el problema más importante viene aquejando a MEGA AUTO, es la falta de una planificación estratégica, ya que no se cuenta con planes y programas a futuro que contengan objetivos estratégicos que permitan a todos los miembros de la empresa, saber en qué dirección está encaminada la misma.

De igual manera mediante la realización de este diagnóstico se pudo definir la falta de una administración adecuada en la empresa, ya que tanto la Filosofía Institucional como la Estructura Organizacional no están acorde a las necesidades y a la situación actual de la empresa y del entorno en el cual opera.

Se logró identificar también que el personal con el que actualmente dispone la empresa para realizar sus operaciones, no está siendo capacitado ni motivado para rendir al máximo; también existe mucho desconocimiento de las funciones y responsabilidades dentro del personal ya que la empresa no maneja manuales y de igual manera existe excesiva rotación de funciones.

Igualmente se pudo definir mediante este diagnóstico que la empresa no posee métodos adecuados de control, evaluación y seguimiento de sus procesos; así como también la inexistencia de una herramienta importante como es la publicidad.

Todos estos aspectos fundamentan la necesidad de implementar una planificación estratégica en la empresa que ayude a guiar el comportamiento de todo el personal que conforma la empresa, mejorando completamente la gestión, productividad y competitividad de la misma.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Administración**

Según los Autores Robbins & Coulter (2010) “La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (pág.6).

La administración en la actualidad es una ciencia tan necesaria dentro de cualquier empresa, sea cual sea su rol, ya que permite el correcto desenvolvimiento de todos los factores, recursos, procesos y actividades de manera conjunta, generando un ambiente encaminado a cumplir la misión, visión y objetivos de la empresa.

#### **2.2 Proceso administrativo**

“El proceso administrativo se refiere a las funciones que los administradores deben llevar a cabo para cumplir con sus responsabilidades dentro de la empresa y consisten básicamente en planear, organizar, dirigir o coordinar y controlar” (Varela Fallas & León Chinchilla, 2010, pág. 3).

El proceso administrativo básicamente es un conjunto de actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa y a la buena y eficiente gestión de la misma. Comprende entre otros aspectos el eficiente manejo de planes y programas de trabajo, la estructuración de los niveles jerárquicos y de decisiones, el buen manejo de los recursos tanto materiales, económicos, tecnológicos, y quizás el más difícil como lo es el recurso humano.

## 2.2.1 Planificación

### 2.2.1.1 Definición

La planificación es un quehacer técnico que no es patrimonio de los niveles ejecutivos, sino que más bien es accesible a todos los niveles de un organismo o empresa. Este ordenamiento racional, con criterio de seguridad y previsión que se traduce a través de los planes, debe contribuir de una forma positiva al cumplimiento de los objetivos constitucionales. (Pérez Rosales, s.f, pág. 257)

Esté termino comprende el primer y fundamental paso para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ya que aquí se diseñan todos los planes, programas, actividades y recursos que han de ser utilizados, pero esto sí, siempre tomando en cuenta el presupuesto con el que cuenta la empresa, o la necesidad de buscar financiamiento de fuentes externas.

### 2.2.1.2 Proceso de la planificación

En referencia al proceso de la planificación, Vargas (2009) manifiesta que consta de los siguientes pasos:

- **Formulación de la estrategia.** - La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias y elegir las estrategias concretas que se seguirán.
- **Implementación de la estrategia.** – Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a

los empleados y asignar recurso de tal manera que permitan ejecutar las estrategias programadas. (pág. 10-15)

Una garantía para asegurar que la planificación de la empresa se la esté realizando correctamente, es mediante la formulación, decisión e implementación de estrategias que vayan acorde a los objetivos de la empresa; dichas estrategias han de ser definidas por la alta dirección y comunicadas a todos los miembros de la empresa, para que los mismos se desenvuelvan en relación a lo planificado, y de esta manera se asegurara que lo que se planificó, se lo vea cumplido en el tiempo determinado.

### **2.2.1.3 Principios de la planificación**

El autor Gallardo Hernández (2012), señala que la planificación se rige bajo un conjunto de principios los cuales son:

- **Factibilidad:** Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposible de lograrse. La planificación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
  
- **Objetividad y Cuantificación:** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planificación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)

- **Flexibilidad:** Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
  
- **Unidad:** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que deben existir entre éstos.
  
- **Del cambio de estrategias:** Cuando un plan se extiende en relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos. (pág. 22-23)

Esta serie de principios señalados anteriormente, lo que buscan es mostrar las pautas principales a tomar en cuenta al momento de planificar. Al seguir todos estos principios, los directivos de la empresa se encontrarán totalmente satisfechos de la planificación realizada, y estarán listos a actuar eficientemente en caso de darse cualquier situación que quiera afectar con lo dispuesto en la planificación.

#### **2.2.1.4 Importancia de la planificación**

Una buena planificación ayuda a logra el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos. Implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos, el desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y

recepción de materiales, (...) y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes. (Rojas López & Medina Marín, 2012, pág. 15)

Sin duda, la planificación es de vital importancia para la empresa ya que, en simples palabras, al planificar están asegurando su permanencia y éxito en el futuro, a través de los planes y programa de acción dispuestos por los directivos, y también de los objetivos trazados, ya que así todos los miembros de la empresa saben la razón por la cual están trabajando diariamente y su importancia e influencia dentro del logro de los objetivos institucionales.

## **2.2.2 Organización**

### **2.2.2.1 Definición**

“Es una estructura en la que se especifica la división de trabajo, se delimitan la autoridad y responsabilidad y se coordinan las relaciones interpersonales, integrando normas e instrumentos para alcanzar determinados objetivos” (Pérez Rosales, s.f, pág. 244).

La organización se trata acerca de la definición de la estructura necesaria y acorde a las necesidades y el tamaño de la empresa, aquí se definirán todos los niveles de autoridad, y todas las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y puesto con los que cuenta la empresa actualmente con el fin de que todos los miembros de la misma trabajen eficientemente. Todos estos aspectos están muy relacionados al cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **2.2.2.2 Importancia de la organización**

Según Burgos (2010), se reconocen tres aspectos de porque la organización es



importante:

1. La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planificación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
2. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.
3. Construye el punto de enlace entre los aspectos teóricos (mecánica administrativa), y los aspectos prácticos conocidos bajo la denominación de dinámica: entre lo que debe ser y lo que es. (pág. 1-2)

Dentro del proceso administrativo, la organización es un aspecto muy importante ya que aquí se empieza a poner en marcha los aspectos definidos en la planificación, en otras palabras, mientras en la planificación todo queda en teoría, la organización se encarga de llevarla a la práctica, y aquí es en donde ya empiezan a verse los resultados esperados.

### **2.2.3 Dirección**

#### **2.2.3.1 Definición**

Dirección es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas, realice del modo más eficaz los planes señalados; la

dirección, por lo tanto, comprende tres etapas bien definidas: autoridad o mando, comunicación y supervisión. (Pérez Rosales, s.f, pág. 125)

La dirección tal y como dice su palabra, se encarga de dirigir todo lo planificado en la empresa, principalmente al personal de la empresa, ya que ellos son los que realizarán las actividades que lleven a la consecución de los objetivos de la misma; dentro de la dirección se encuentran aspectos importantes como la comunicación, motivación, supervisión y la toma de decisiones.

### **2.2.3.2 Principios de la dirección**

Existen autores que manifiestan la existencia de principios fundamentales de la dirección, es el caso de Pérez (2009), quién indica los siguientes:

- **De la armonía del objetivo o coordinación de interés:** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- **Impersonalidad de mando:** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por eso, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para el lograr de los objetivos, y o de su voluntad personal o arbitrio.
- **De la supervisión directa:** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
- **De la vía jerárquica:** Postula la importancia de respetar los canales

de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los superiores inmediatos.

- **De la resolución del conflicto:** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, puede originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.

- **Aprovechamiento del conflicto:** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. (pág. 4-5)

Para una eficiente gestión de la dirección dentro de la empresa, la misma debe sujetarse a una serie de principios, los cuales rigen el alcance de la misma dirección; estos principios ayudan en gran manera a los directivos de la empresa ya que, al tomarlos en cuenta, ellos sabrán cómo dirigir los recursos y el personal de manera que todas las actividades vayan encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **2.2.3.3 Importancia de la dirección**

El autor Pérez (2009), en base a la importancia de la dirección plantea lo siguiente: “La dirección es determinante en la moral de los empleados y su

productividad (...). A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional” (pág. 4).

La dirección sin duda que es determinante dentro del proceso administrativo ya que es la que ayuda a los directivos a dirigir de la mejor manera el personal para que este alcance altos niveles de eficiencia y productividad. Dentro de la dirección también se toman en cuenta conceptos muy importantes como la comunicación laboral, cultura organizacional y la motivación. De tomarse en cuenta todos estos aspectos y saberlos manejar adecuadamente, se garantizará el mejor ambiente laboral que cualquier gerente quisiera tener en su empresa.

## **2.2.4 Control**

### **2.2.4.1 Definición**

Es el conjunto de procedimientos, medidas y métodos coordinados que se establecen en una entidad, para salvaguardar sus activos, asegurar el grado de confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia en el desarrollo de las operaciones y verificar el cumplimiento de la disposición, las metas y los objetivos programados. (Pérez Rosales, s.f, pág. 86)

El control es el último paso del proceso administrativo, pero esto no quiere decir que sea el menos importante. El control es un factor determinante que permite a una empresa verificar entre los aspectos más importantes: el cumplimiento de los objetivos, planes, programas, la detección de errores dentro de los mismo y las medidas correctivas para eliminar cualquier no conformidad que afecte o pueda afectar a la empresa. Este control se realiza mediante diferentes medidas de control

establecidas por los directivos y en los puntos, procesos o partes del proceso que ellos crean necesarios.

#### **2.2.4.2 Importancia del control**

Ortiz (2009) manifiesta que “La gran importancia que tiene el control, es que a través de esta función se logra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado, y en el caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores” (pág. 6).

La importancia del control radica en la verificación de que todo lo que se planificó, se estructuró y se puso en práctica en los procesos anteriores, se encuentre en correcto funcionamiento, y de no ser así, aplicar medidas correctivas que garanticen la eliminación de cualquier error dentro del proceso que pueda afectar al producto o servicio que brinda la empresa.

### **2.3 Administración estratégica**

#### **2.3.1 Definición**

“La Administración Estratégica se refiere al conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una compañía necesita para alcanzar la competitividad estratégica y para obtener rendimientos superiores al promedio. Este proceso incluye el análisis, la estrategia y el desempeño” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pág. 5).

La administración estratégica nace a partir de los nuevos conceptos de lo que es la administración empresarial, y se trata de básicamente de integrar y trabajar multidisciplinariamente y en base al compromiso a todas las áreas de la empresa, con el fin de alcanzar la mayor competitividad posible en relación a la competencia

y obtener rendimientos que van más allá de los resultados comunes.

### **2.3.2 Importancia**

Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015) afirman:

Sin estrategias, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos de una empresa, puede que no tengan ni siquiera la idea clara de que es lo que se necesita organizar.

También es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, funciones y actividades de trabajo, las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa, Una de las razones más significativas es que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización. (pág. 56)

La administración estratégica a ganado trascendental importancia en la actualidad, ya que toda empresa hoy en día busca ser más competitiva con el fin de sobresalir de las demás; y gracias a la administración estratégica, los directivos de las empresas tienen un panorama mucho más amplio del entorno y de los recursos que posee su empresa, y en base a esto formulan las mejores estrategias de crecimiento y desarrollo institucional, de captación de clientes, recursos, mejoras en infraestructura, calidad, o cualquier otra sea cual sea la necesidad actual y futura de la empresa.

## **2.4 Plan institucional**

### **2.4.1 Definición**

“Es el instrumento de la planificación, que comprende una estructura de operaciones a realizar, ordenadas de una manera coherente, coordinada y además implementada con los recursos disponibles” (Pérez Rosales, s.f, pág. 255).

Un plan empresarial o institucional es un instrumento de planificación que busca el cumplimiento de una meta, en el cual se detallan todas las actividades, recursos, presupuestos, personal, tiempos y todos los demás factores que se verán involucrados en la consecución del mismo. El plan deberá ser transformado a un documento escrito el cual se pondrá en conocimiento a todo el recurso humano que tendrá lugar dentro del mismo para su eficiente desempeño.

#### **2.4.2 Tipos de planes institucionales**

Acerca de los tipos de planes institucionales, Campos (2013) expone los siguientes:

##### **2.4.2.1 Plan estratégico**

Visión, Misión y Objetivos son conceptos de carácter estratégico. La Misión de la empresa debe inspirar a varias generaciones de la empresa, independiente de cuál sea el entorno de mediano y corto plazo, o las decisiones tácticas implementadas. Una Misión bien expresada permitirá que las empresas se adapten sin cambiar su rumbo.  
(pág. 256)

##### **2.4.2.2 Plan táctico**

Las “tácticas de guerra” o las formas en que se enfrentarán las condiciones del medio, de la competencia, de nuestras opciones de producción interna, entre otros muchos elementos, son parte del Plan Táctico. Durante un año de mucha competencia la táctica elegida puede ser bajar el precio para ganar participación de mercado, pero luego subir los precios y así aumentar los servicios añadidos al cliente. Todas las tácticas deberán estar alineadas con la estrategia, ya que (por

ejemplo) una empresa que vende “productos de lujo” no debería implementar tácticas de descuento agresivo ya que esto puede perjudicar la imagen y la estrategia de largo plazo de la empresa. (pág. 256-257)

### **2.4.2.3 Plan operativo**

Cuando ya se sabe “qué se va a realizar” es importante definir “cómo y cuándo” esto se va a llevar a cabo. En empresas pequeñas, los Planes Táctico y Operacional pueden ser un mismo documento. En empresas más grandes, en cambio, el Plan Táctico se conserva de manera confidencial a nivel de gerencia y a los niveles inferiores de la organización sólo se le entregan los Planes Operacionales, mes a mes. Esto ayuda a que los planes para el mediano y largo plazo no se filtren hacia la competencia. (pág. 257)

Estos tres tipos de planes: el estratégico, el táctico y el operativo son muy importantes dentro de una empresa, ya que se complementan para lograr los resultados deseados. El primero se encarga de formular la misión, visión y los objetivos que pretende alcanzar la empresa en un tiempo determinado; el segundo contiene todas las estrategias y tácticas que ayudarán a que lo planificado puede ser ejecutado y el tercero es aquel en el cual ya se dictamina todo lo que se va a realizar y se pone en marcha según los planes anteriores a este.

## **2.5 Estrategia**

### **2.5.1 Definición**

“Las estrategias son el conjunto de orientaciones generales a las acciones que incluyen la asignación de recursos; si bien los objetivos constituyen aquello que se



desea lograr, las estrategias fijan la forma de cómo lograrlos” (Lerma & Bárcena Juárez, 2012, pág. 61).

Una estrategia, en simples palabras, es la manera más eficiente de conseguir algo; pretende un conjunto de ideas, lineamientos de acción y decisiones que permitirán a la empresa cumplir con las metas y objetivos planificados, pero a su vez optimizando la mayor cantidad de recursos posibles, esto al aprovechar las fortalezas y oportunidades que tenga la empresa en su entorno.

### 2.5.2 Elementos de la estrategia

Todas las definiciones de estrategia dadas anteriormente, tienen en común cuatro elementos:

**1. Ambiente:** condiciones ajenas a la empresa y a las que debe de responder. Algunas pueden ser negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades).

**2. Establecer metas u objetivos:** el objetivo más alto se conoce como la misión, es decir, la razón de ser de la empresa.

**3. Análisis de la situación:** determinar la condición en el ambiente y su cantidad de recursos, es decir, un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) o SWOT por sus siglas en inglés.

**4. Proyectar como aplicar los recursos:** con el fin de alcanzar las metas y lograr adecuarse al ambiente. (Rojas López & Medina Marín, 2012, pág. 31)

Es necesario tomar en cuentas todos los elementos anteriormente mencionados,

ya que una estrategia no se la debe formular de manera empírica, sino mediante un proceso que vincule todos los aspectos que tengan relación con lo que la empresa quiere conseguir; y no solo se deben tomar en cuenta los aspectos positivos para formular una estrategia coherente, sino más aún los aspectos negativos o las limitaciones con las que cuenta la empresa, ya que de esta manera las estrategias formuladas estarán relacionadas directamente con la situación actual de la empresa, y por ende serán estrategias que realmente puedan ayudar al cumplimiento de los objetivos planteados.

### **2.5.3 Importancia de la estrategia**

Para Rojas López & Medina Marín (2012), la importancia de las estrategias radica en los siguientes aspectos:

- La falta de estrategia puede originar que no se cumplan los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un objetivo.
- Sirve como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilita la toma de decisiones al evaluar alternativas y elegir la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de una estrategia.
- Desarrolla la creatividad en la solución de problemas. (pág. 32-33)

La formulación y el diseño de estrategias empresariales es muy importante ya que garantiza el cumplimiento de los objetivos de una organización. El contar con estrategias hace que todos los miembros de la empresa sepan de qué manera se van

a conseguir los resultados deseados en el tiempo planificado y a su vez saben cómo actuar en caso de producirse un error o presentarse una situación que quiera afectar el cumplimiento de los objetivos.

#### **2.5.4 Tipos de estrategias**

Pacheco (2009) afirma: Desde mi perspectiva, en el mundo de los negocios interactúan a diferentes niveles 3 tipos de estrategias:

##### **2.5.4.1 Estrategia corporativa**

Generalmente esta es definida por la alta gerencia y los principales accionistas. Aquí se va a definir el modelo de negocio, las inversiones de largo plazo, entorno competitivo, posicionamiento (bajo costo, diferenciación, nicho), nuevos productos / servicios, segmentación clientes, objetivos, indicadores clave, entre otros. Hay que recordar que estrategia corporativa solo hay una y debe ser alineada con los objetivos de cada una de las divisiones. (pág. 38)

##### **2.5.4.2 Estrategias funcionales**

Son dirigidas a mejorar la eficacia operacional en áreas como: manufactura, mercadeo, cadena de abastecimiento, servicio al cliente, entre otras. El solo hecho de cómo se maneja la producción puede tener muchas variables: líneas o grupos de producción, producción propia o subcontratada, alta tecnología o alta mano de obra, etc. Las decisiones sobre la distribución son otro buen ejemplo: tiendas propias Vs distribución mayorista, flotilla propia o subcontratada, distribución directa o mediante intermediarios, etc. La cadena de valor de Porter, explica de una manera gráfica cada uno de los departamentos

segmentados por actividades primarias y de soporte. Al analizar esta cadena se pueden definir las estrategias funcionales que estén mejor alineadas con la estrategia corporativa. (pág. 38)

#### **2.5.4.3 Estrategias de crecimiento**

Estas definen donde se van a invertir los recursos destinados al crecimiento de la compañía. Puede existir un crecimiento orgánico o un crecimiento mediante adquisiciones ya sea de compañías competidoras o complementarias. En este rubro también se toman decisiones relacionadas a integraciones, ya sea verticales o horizontales.

Adicionalmente, se deben definir los medios para expandirse internacionalmente (franquicias, joint ventures, licenciamientos, entre otros). (pág. 39)

Estos tipos de estrategias deben ser utilizadas según la necesidad de la empresa y los recursos con los que cuente la misma, es decir si la empresa tiene la necesidad de expandirse ha de utilizar estrategias de crecimiento que le permitan cumplir este objetivo; lo importante es que los directivos de la empresa decidan qué es lo que quieren alcanzar para luego de esto, diseñar las estrategias adecuadas.

## **2.6 Planificación estratégica**

### **2.6.1 Definición**

Los autores Bernal Torres, Sierra Arango, Cortes, & García Bencomo (2013), señalan a la planificación estratégico como:

Un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones,

fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno, para formular los objetivos y las estrategias que le permiten a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos y ser más competitivas. (pág. 49)

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual los directivos de la empresa establecen metas y objetivos que permitan asegurar el futuro de la misma; estos objetivos deberán ser acompañados de una serie de estrategias, planes y programas que faciliten su cumplimiento.

### **2.6.2 Características de la planificación estratégica**

Entre las características más importantes de la Planificación Estratégica tenemos las siguientes:

A) la planificación estratégica es un instrumento al servicio de un colectivo humano para que este logre el éxito desde su contexto sociocultural; B) todos los grupos implicados deberán beneficiarse del plan; C) el plan debe ser único y contextualizado; D) debe involucrar la mayoría de los agentes del territorio de forma consensuada; E) es una acción integrada que fomenta los beneficios, la cohesión social, la coordinación, la autoestima del grupo; F) el plan debe tener resultados que serán conocidos conforme se vayan logrando; G) el plan tiene una naturaleza flexible, ya que debe adaptarse a las circunstancias cambiantes del momento y lugar; H) el plan debe tener una imagen comercial del lugar donde se realiza, de cara a sus integrantes y de cara al exterior; I) la proyección internacional tiene que tener un protagonismo importante. (Testa, 2009, pág. 92)

La planificación estratégica es puesta en práctica en las empresas a través de los planes y programas diseñados por los directivos. Todos estos planes y programas deberán poseer las características anteriormente mencionadas si se pretende alcanzar los fines esperados.

### **2.6.3 Funciones de la planificación estratégica**

Según los autores Bernal Torres, Sierra Arango, Cortes, & García Bencomo (2013), las funciones de la Planificación Estratégica son las siguientes:

- Facilitar la permanencia de las organizaciones en el desarrollo de sus actividades. Garantizar una mayor optimización de los recursos internos de las organizaciones y un mejor aprovechamiento de las condiciones del entorno para un buen desempeño de estas.
- Estimular el pensamiento y la actitud estratégica tanto de directivos como de cada uno de las personas que conforman las organizaciones, para idear e implementar las mejores y diferentes formas de lograr los objetivos de estas.
- Lograr una mayor competitividad de las organizaciones mediante el conocimiento de su entorno y de sus propios recursos y capacidades.

(pág. 87-88)

Las funciones que debe cumplir la planificación estratégica se basan principalmente en tres puntos importantes: Permanencia, Pensamiento Estratégico y Competitividad; es decir, que de manera general la función de la planificación estratégica busca asegurar la permanencia de la empresa, generando que todos los miembros de la empresa piensen y decidan estratégicamente, logrando así que la

empresa alcance mayores niveles de competitividad en relación a sus principales competidores.

#### **2.6.4 Importancia de la planificación estratégica**

Un plan estratégico sirve para incrementar la eficiencia y la eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la incertidumbre del ambiente y nos ayuda a no perder el camino (es congruente con la razón de ser de la organización).

(Lerma & Bárcena Juárez, 2012, pág. 31)

El que una empresa cuente con planificación estratégica es de mucha importancia ya que de esta manera los directivos están asegurando el futuro de la organización a pesar de los múltiples cambios que pueden generarse en el entorno.

### **2.7 Misión**

Acercas de la misión, Gregory, Lumpkin, & Eisner (2011) manifiesta: “La declaración de la misión no es igual a su visión porque incluye tanto el objeto de la compañía como la base de su competencia y ventaja competitiva” (pág. 27).

La misión prácticamente es la razón de ser de una empresa, en ella se manifiesta el objeto de creación de la misma, es decir, la necesidad que va a ser suplida con la creación de un producto o la prestación de un servicio en particular.

### **2.8 Visión**

La visión para Gregory, Lumpkin, & Eisner (2011) es:

La visión es una meta que inspira a muchos, tiene un gran alcance y abarca un tiempo de largo plazo, representa un destino y despierta la

pasión que sirve de impulso, puede tener éxito o no según que todo lo demás suceda de acuerdo con la estrategia de una empresa. (pág. 25)

La visión de una empresa significa el punto de crecimiento y desarrollo al cual desea llegar la misma en un punto de tiempo determinado. Una empresa sino tiene una visión concreta a la cual llegar, prácticamente está sobreviviendo en el mercado global ya que no tiene idea de lo que pueda llegar a ocurrirle en el futuro.

## **2.9 Objetivos**

Según Fred (2013):

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. (...) Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación organización dirección y control. (pág. 11)

Los objetivos prácticamente vienen a ser los cursos a los cuales pretende llegar la empresa en un tiempo determinado, por esta razón es que son de vital importancia ya que todas las actividades, personal, procesos y recursos de la empresa están destinados a trabajar de manera conjunta en pos del cumplimiento de los mismos.

## **2.10 Objetivos estratégicos**

“Los objetivos estratégicos se emplean para poner en práctica la declaración de la misión, es decir, sirven para orientar la forma en que la organización puede cumplir o avanzar hacia las metas más altas de su jerarquía” (Gregory, Lumpkin, &



Eisner, 2011, pág. 28).

Los objetivos estratégicos a diferencia de los objetivos tradicionales, garantizan su cumplimiento en base a la utilización de estrategias previamente planificadas por los directivos, las cuales contienen todos los lineamientos y cursos de acción que faciliten el cumplimiento de los mismos. Los objetivos estratégicos buscan generar una mayor competitividad y garantizar el éxito continuo en las organizaciones que los utilizan.

### **2.11 Valores corporativos**

En referencia a los valores corporativos de una empresa, Jiménez (2010) manifiesta: “Los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos” (pág. 12).

Dentro de una empresa, los valores son aquellos que reflejan la ética moral y profesional con la que se desenvolverán todos los miembros de la empresa dentro e incluso fuera de la misma; esta manera de comportamiento es realmente importante porque puede llegar a ser percibida y aceptada muy conformemente por los clientes y agentes externos de la empresa.

### **2.12 Políticas institucionales**

“Las políticas son guías para orientar la acción. (...) son criterios generales que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa” (Medina, 2012, pág. 1).

Las políticas por otra parte son un conjunto de guías, normas y estatutos

acordados conjuntamente por los directivos de la empresa y dirigidos a todos los miembros de la misma con el fin de facilitar la gestión de todas las áreas, evitar en gran medida cualquier tipo de conflictos ya sea de carácter operativo o entre trabajadores, resolver problemas específicos y comunes, entre otros aspectos importantes. Las políticas deben ser acatadas por todos los niveles de la empresa, y estarán expuestas a modificaciones únicamente por la alta dirección y en base a criterios fundamentados.

### **2.13 Metas**

Villa GT (2015) afirma: “En todo caso, una meta es un final preestablecido que requerirá la concentración de esfuerzos y recursos para alcanzarlo. Toda empresa de hoy necesita tener metas claras que dirijan la acción hacia el rumbo correcto” (pág. 4).

La meta es el punto final al cual pretende llegar la empresa en un tiempo específico y previamente planificado. Todas las operaciones de la empresa deben estar encaminadas y directamente relacionadas con la meta a la cual la empresa quiere llegar a cumplir. Cabe mencionar que la meta debe ser clara, precisa, alcanzable y debe tener un tiempo fijo de cumplimiento.

### **2.14 Estructura organizacional**

“La estructura organizacional es la forma como se agrupan los trabajos y se definen las relaciones de autoridad y responsabilidad en una organización o empresa” (Bernal Torres, Sierra Arango, Cortes, & García Bencomo, 2013, pág. 160).

La estructura organizacional viene a ser como la columna vertebral de una

empresa, ya que aquí se dividen y se estructuran de acuerdo a su nivel jerárquico, todas las áreas y puestos de la empresa. Cabe recalcar que no existe un modelo definido de estructura organizacional aplicable a todas las empresas, ya que más bien la misma depende de muchos factores relacionados al rol, necesidades, tamaño, sector, tipo y personal de cada empresa.

## **2.15 Organigrama**

### **2.15.1 Definición**

De la Cruz Lablanca (2015) afirma:

El organigrama es la representación gráfica de una empresa mediante el cual se representan los niveles de responsabilidad que existen (en sentido vertical) y las áreas de actuación en las que se estructura sus actividades la empresa (en sentido vertical) y las relaciones que se dan entre los distintos puestos y unidades organizativas. (pág. 12)

El organigrama no es más que la forma gráfica en la cual se representa una empresa y su división, es decir: sus áreas, departamentos, puestos, funciones, niveles de autoridad y mando; con el fin de que todos los miembros de la empresa se identifiquen con la estructura de la misma y así sepan cuál es su lugar dentro de ella.

### **2.15.2 Importancia**

Acerca de la importancia de los organigramas, Cruz Brambila (2012) manifiesta lo siguiente:

La finalidad del organigrama es proporcionar información por medio de representaciones gráficas de los aspectos fundamentales de los

cuales se conforma la estructura organizacional, permitiendo entender en lo general la relación e integración de los elementos que la conforman.

Podemos deducir que los organigramas son una fuente de consulta de información, y así mismo ayudan a descubrir deficiencias funcionales, reflejando los diversos tipos, departamentos y áreas laborales. (pág. 2)

La importancia de los organigramas radica en que, sin ellos una empresa no tendría una estructura con la cual puedan identificarse todos los miembros de la organización, es por eso que los organigramas son realmente importantes ya que indican la existencia de una organización bien conformada, división de funciones, niveles de jerarquía, autoridad, responsabilidad, comunicación, entre otros aspectos importantes.

## **2.16 Manual de funciones**

El manual de funciones es un documento que se prepara en una organización con el fin de delimitar las responsabilidades y funciones de sus funcionarios. En este manual se agrupan todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de la institución o de la unidad organizativa específica. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología de la institución, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente su misión. (Ortega Vindas, 2009, pág. 5)

Un manual de funciones es una herramienta administrativa de mucha utilidad, ya que contiene todas las funciones, responsabilidades, actividades, requisitos, experiencia, habilidades, y objetivos de cada puesto de trabajo de la empresa, con

el fin de mejorar en gran medida la gestión de la misma. El contar con un manual de funciones asegura la contratación de empleados aptos para desempeñar todas las funciones descritas en el manual y el correcto desenvolvimiento en cualquier situación que se presente dentro de la empresa.

### **2.17 Flujograma de procesos**

Los autores Gonzales Gaya, Domingo Navas, y Pérez (2013) señalan lo siguiente:

El diagrama de flujo o flujograma, es la representación gráfica de los pasos relevantes de un proceso, por lo que contribuye a la comprensión del mismo. Estos diagramas muestran las entradas, los puntos de decisiones y las salidas de un proceso determinado. (pág. 129)

Un flujograma de procesos es un esquema de mucha utilidad para las empresas ya que muestra todos los pasos o puntos de un proceso específico, ya sea productivo, comercial, etc. Mediante diagramas, figuras geométricas y conectores específicos, los flujogramas muestran las entradas, los puntos críticos, los procesos en sí, y las salidas, además de los puntos de decisión, todo esto para un mejor desenvolvimiento de las actividades de todos los miembros de la empresa que estén dentro de los procesos a los que se refiere el flujograma.

### **2.18 Análisis FODA**

Se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos,

reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). (Gonzales, 2010, pág. 1)

### **2.18.1 Fortalezas**

“Fortalezas o (puntos fuertes) son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos” (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, pág. 106).

### **2.18.2 Oportunidades**

“Son características positivas externas. Son factores del medio que deben aprovecharse para el beneficio de la institución” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), 2012, pág. 21).

### **2.18.3 Debilidades**

“Debilidades o (puntos débiles) son los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos” (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, pág. 106).

### **2.18.4 Amenazas**

“Son situaciones negativas externas, que inciden en el accionar de la institución que, si bien no pueden cambiarse, deben tomarse en cuenta para minimizar su impacto” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), 2012, pág. 21).

El análisis FODA se ha convertido en una herramienta muy útil dentro del entorno empresarial, ya que se trata del análisis de los factores internos y externos de una empresa, proyecto, etc., mediante la identificación de sus fortalezas y

debilidades (internos), oportunidades y amenazas (externos). Al recabar toda esta información podremos tener un diagnóstico preciso y muy efectivo de lo que estamos analizando, y se podrán tomar las decisiones más acertadas ya sabiendo la situación actual en la que se encuentra el objeto de nuestro estudio.

### **2.19 Responsabilidades**

En lo referente a responsabilidades, Villacís Mora (2015) manifiesta lo siguiente:

Las responsabilidades son, como su nombre lo indica, los compromisos y obligaciones a las que usted debe dar respuesta por la función que ocupa. Marca los ámbitos en los cuales usted es responsable de tomar decisiones, y generar las acciones necesarias para que los resultados del trabajo se den, en tiempo y forma. (pág. 3)

Las responsabilidades dentro de una empresa deben estar muy bien definidas, y deben ser comunicadas a cada miembro de la empresa con el fin de que cada uno sepa cuál es su rol dentro de la misma. Junto con las responsabilidades debe existir un control, es decir, una herramienta o persona que supervise el cumplimiento de todas estas responsabilidades por parte de cada miembro de la organización.

### **2.20 Toma de decisiones**

Supone un análisis que requiere de un objetivo y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar dicho objetivo. Además de comprender la situación que se presenta, se debe analizar, evaluar, reunir alternativas y considerar las variables, comparar varios cursos de acción y finalmente seleccionar la acción que se va a realizar.

La calidad de las decisiones tomadas marca la diferencia entre el éxito o el fracaso. (Universidad de Cádiz, 2016, pág. 1)

Uno de los aspectos más influyentes en el éxito y competitividad de una empresa tiene que ver con la toma de decisiones de sus miembros, empezando por el nivel directivo. La toma de decisiones consiste en el proceso de elección de una alternativa, llámese la más acertada de entre varias propuestas, que asegure la resolución de un problema o de una situación, buscando con esto la mejora y el crecimiento de la empresa y sus miembros. La toma de decisiones debe comprender todo un proceso estructurado y conjunto, mas no debe desarrollarse de forma empírica porque de darse así puede traer un riesgo significativo.

### **2.21 Comunicación laboral**

Elemento indispensable de cualquier forma de organización empresarial. De ella depende, en mayor o menor grado, la dirección, el control, la coordinación y la comprensión de los individuos agrupados en el ente económico que se trate; la comunicación implica un sistema de información escrita u oral, formal o informal, de arriba hacia abajo o viceversa, entre dos o más individuos. (Pérez Rosales, s.f, págs. 76-77)

La comunicación laboral comprende la forma en la cual trabajadores y directivos intercambian opiniones, disposiciones, quejas, agradecimientos, sugerencias, y a la vez entablan relaciones ya sea positivas o negativas unos con otros, generando un ambiente laboral en la empresa. De ser responsabilidad de los directivos de la empresa, el buscar generar un ambiente de trabajo en el cual no exista malas relaciones generadas por una mala comunicación entre empleados.



## 2.22 Capacitación de personal

Acerca de la capacitación de personal, Pérez Rosales (s.f) señala:

Es el proceso sistemático de perfeccionamiento y/o adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores, a un mayor bienestar social y a la realización personal del servidor.

To servidor, desde el inicio hasta el término de su carrera, y según corresponda es beneficiario de acciones de capacitación, pudiendo concebirse éstas como un deber y derecho de los servidores. (pág. 59)

La capacitación de personal debe suponer una necesidad principal dentro de una empresa, ya que esta garantizará el contar con un personal altamente preparado y listo para afrontar cualquier oportunidad o amenaza que se pueda presentar en el entorno. La capacitación de personal por lo tanto debe ser incluida como parte esencial de una empresa y manejada mediante un cronograma previamente planificado.

## 2.23 Motivación

El autor/a Ramírez Santos (2012) expresa lo siguiente:

(...). la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

(pág. 1)

La motivación es en otras palabras, el saber influenciar en el personal positivamente para conseguir su máximo rendimiento, es decir, el éxito es generar en el empleado las ganas, la alegría y el entusiasmo de entregar lo mejor de sí mismo, con el fin de aportar al máximo sus talentos y capacidades para formar parte del cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **2.24 Supervisión y Seguimiento**

Conformen manifiestan Hernández, Rodríguez, & Palafox de Anda (2012), la supervisión y seguimiento: “Implica el conocimiento de las características de los colaboradores, en especial su madurez en términos psicológicos y sociológicos, así como en términos técnicos; de ahí que el supervisor, tiene la responsabilidad formativa de los colaboradores” (pág. 255).

La supervisión y el seguimiento son dos términos conjuntos que van asociados al control, estos disponen de medidas de acompañamiento de un proceso determinado y sus actividades, con el fin de que el mismo se encuentre operando de acuerdo a los estándares establecidos, o caso contrario detectar errores o anomalías antes que puedan generar pérdidas en la empresa.

## **2.25 Monitoreo**

“El monitoreo significa observar y recolectar información de cada proceso” (García Caal, 2013, pág. 1).

El monitoreo es un proceso que antecede al seguimiento, ya que recoge toda la información necesaria acerca de cómo debe estar ejecutándose un determinado proceso para que posteriormente se pueda realizar el seguimiento.

## **2.26 Retroalimentación**

Los autores Bernal Torres, Sierra Arango, Cortes, & García Bencomo (2013), indican que la retroalimentación: “Se lleva a cabo sobre actividades o procesos ya efectuados, informa sobre la eficacia de los resultados obtenidos respecto de lo previsto y es fundamental para retroalimentar sobre resultados” (pág. 128).

El Feed Back, o la llamada retroalimentación es un concepto asociado a los resultados de un proceso, pero también a todo lo que antecede al mismo, e indica que todas las acciones llevadas a cabo en la fase de obtención de resultados, servirán para enriquecer a las acciones previas del mismo proceso ya efectuado. La retroalimentación tiene que ver con un continuo aprendizaje destinado a la mejora continua de los procesos que lleven a resultados cada vez más beneficiosos.

## **2.27 Servicio**

“Es toda acción que usted hace para motivar a un cliente. El servicio es un intangible que solo se conoce en su real valor cuando se utiliza” (Prieto Herrera, 2014, pág. 15).

El servicio tiene que ver con todo aquello que intangiblemente produce un valor para el cliente ya sea positivo (satisfacción), o negativo (insatisfacción), esto depende estrictamente de la gestión de la empresa, de sus valores y principios.

## **2.28 Calidad del servicio**

“Calidad en el servicio es el proceso de cambio que compromete a toda la organización alrededor de valores, actitudes y comportamientos a favor de los clientes de nuestro negocio” (Prieto Herrera, 2014, pág. 17).

La calidad del servicio en una empresa, se refiere al cumplimiento total de las

expectativas o requisitos que un cliente espera ver cumplidos en relación al servicio solicitado. Este aspecto tiene una relación directa con la satisfacción ya que, de contar la empresa con un servicio de calidad, estaría garantizando básicamente la satisfacción total de sus clientes.

## **2.29 Centro Integral**

### **2.29.1 Definición**

“Un Centro Integral de Servicios (CIS) es un lugar de trabajo, orientado a crear áreas de atención al público, que proporcionan un servicio ágil, transparente, oportuno, y con calidad y calidez en las actividades que realiza” (Contreras Martínez, 2010, pág. 1).

Este término se refiere a una nueva y más eficiente manera de brindar un servicio a un grupo determinado o indeterminado de personas. Sostiene la creación de áreas y procesos de atención a clientes más ágiles y su premisa generar la satisfacción de un mayor número de clientes, pero sin que esto involucre procesos complicados y costosos.

### **2.29.2 Importancia de un Centro Integral**

Contreras Martínez (2010), señala lo siguiente:

Un Centro Integral de Servicios debe preguntarse siempre y en todo momento cómo mejorar el servicio; investigar si existe una mejor manera de hacer las cosas; qué nueva tecnología existe a nuestro alcance para utilizarla en beneficio del usuario, etcétera. Un Centro Integral de Servicios no sólo debe participar en proyectos de mejora y concluirlos, sino que cada vez tiene la obligación de fijarse nuevas metas. Un Centro Integral de Servicios debe ser una historia de éxito

que no debe terminar. (pág. 6)

La importancia de un centro integral radica principalmente en buscar siempre nuevas maneras de mejorar el servicio, es decir retroalimentarse todo el tiempo, gracias a la implementación de herramientas de optimización de tiempos, personal mayormente capacitado en atención al cliente, y la fijación d objetivos claros que busquen siempre aumentar los niveles de satisfacción de los consumidores.

## **2.30 Reparación Automotriz**

### **2.30.1 Definición**

Uno de los sectores donde más importante es el término que nos ocupa es en el de la automoción. (...). En él, profesionales de la mecánica se encargan de estudiar a fondo el automóvil y de encontrar el origen de su problemática. Así, de esta manera, acto seguido procederán a repararlo convenientemente bien mediante la recuperación de piezas, la limpieza de las mismas o incluso de la sustitución de las que así lo requieran. (WordPress, 2010, pág. 1)

La reparación automotriz es un concepto muy amplio el cual básicamente se trata de buscar la restauración a su estado original de vehículos que han sufrido algún desperfecto, accidente, daño, deterioro, entre otras causas.

### **2.30.2 Proceso de Reparación Automotriz**

El autor Brand (2009) manifiesta:

En general, el mantenimiento automotriz está definido por los procesos a ser tomados en cuenta, los cuales son los siguientes:

**1. LA RECEPCIÓN:** Es el proceso mediante el cual se recibe el auto

a ser revisado. Esto implica conocer al propietario, verificar el estado superficial como describir y cuantificar los accesorios que posee el automóvil, para luego ingresar al taller respectivo. Así los datos principales a tomarse en cuenta son:

- Datos de la persona que ingresa el auto    Datos del vehículo
- Características por marca    Partes y piezas adicionales
- Motivo principal del ingreso

**2. DIAGNÓSTICO:** Dentro del taller se le efectuará un diagnóstico completo del estado de funcionamiento del motor, así como también un diagnóstico del aspecto físico del automóvil. Básicamente en esta etapa se distinguirá los 4 tipos de especialidad que tiene el mantenimiento automotriz, y sobre la cual se procederá a realizar los siguientes procesos.

Estas 4 especialidades son:

- Reparación Mecánica, referente a motor.
- Reparación Eléctrica, referente al sistema eléctrico.
- Reparación de Chapa/Pintura, referente a la carrocería y aspecto físico.
- Talleres especializados, referente a tipos específicos de tecnologías utilizadas en ciertas marcas o modelos de automotores.

**3. DESMONTAJE DE PARTES DEFECTUOSAS:** Una vez que se ha diagnosticado los problemas, y se ha escogido la especialidad sobre la cual se va a trabajar se procede a retirar las partes defectuosas del

automóvil.

#### **4. ANÁLISIS PARA LIMPIAR, REPARAR O CAMBIAR**

**PARTES DEFECTUOSAS:** Se analiza la factibilidad de limpieza, reparación o cambio por una nueva, de las partes defectuosas desmontadas en el paso anterior.

#### **5. APLICACIÓN DEL TRABAJO Y MONTAJE DE PARTES DE**

**REPUESTO:** En este proceso se limpian, reparan o reemplazan las partes defectuosas retiradas por los respectivos repuestos nuevos, y una vez que esté la pieza operativa y se la ensambla en los lugares requeridos.

#### **6. CONTROL DE CALIDAD:**

Se controla el correcto funcionamiento y utilización de los repuestos y funcionamiento completo del automóvil.

#### **7. LAVADO:**

Una vez pasado el control de calidad, y previa a la entrega del automóvil, se lo lava para que la presentación del mismo sea impecable.

#### **8. ENTREGA:**

Terminado los procesos de taller y lavado, se procede a la entrega del automóvil a la persona responsable que ingresó el automóvil, y fue registrada en el primer paso, previa la verificación del pago del servicio y las correspondientes identificaciones. (pág. 49-50)

El proceso de reparación de un vehículo supone una serie de pasos que involucran actividades concretas que deben seguirse sin cometer errores para asegurar el arreglo total del vehículo y por ende su óptimo funcionamiento.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2016-2020 PARA EL CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ “MEGA AUTO”, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.”

#### **3.1 Introducción**

Después de haber realizado el respectivo Diagnóstico Situacional de MEGA AUTO, mediante la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos de recopilación de información, y tomando en cuenta los factores internos y externos mediante la elaboración de una matriz FODA, se ha llegado a concluir necesario el diseño de una planificación estratégica que permita mejorar la gestión actual de la misma y garantizar eficiencia y eficacia en los procesos de la empresa para generar resultados beneficiosos para el futuro de toda la organización.

La propuesta del diseño de esta planificación estratégica se centrará en aspectos puntuales como buscar mejoras y corregir errores en su filosofía institucional y estructura orgánica, generar documentos administrativos como manuales, planes y flujo gramas, formular estrategias, metas y objetivos de acuerdo a lo que la planificación requiera.

Dentro de la propuesta también se tomará en cuenta un aspecto muy importante como lo es la calidad del servicio hacia los clientes, y mediante la identificación de la situación actual de este aspecto, se decidirá implementar medidas que aseguren la satisfacción de todos los clientes de MEGA AUTO.



## **3.2 Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar la propuesta de una planificación estratégica para el Centro Integral de Reparación Automotriz “MEGA AUTO”, que permita mejorar su gestión y garantizar eficacia, eficiencia; y calidad en el servicio y la atención al cliente.

### **Objetivos específicos**

- Definir los aspectos internos y externos en los cuales se fundamentará la propuesta.
- Reformular la Filosofía Institucional de la empresa conforme a su situación actual.
- Establecer los ejes estratégicos dentro de la Planificación Estratégica.
- Definir las áreas de gestión en las cuales se centrará la Planificación Estratégica.
- Determinar los objetivos estratégicos con sus respectivas estrategias de cumplimiento.
- Establecer los tiempos de cumplimiento y el presupuesto de cada una de las estrategias a cumplirse.
- Crear e implementar un Manual de Funciones actualizado.
- Crear e implementar una Normativa de Atención al Cliente

## **3.3 Análisis externo**

Para desarrollar el análisis externo de la empresa, se utilizó el método de las cinco fuerzas de Porter.

### 3.3.1 Método de las cinco fuerzas de Porter

El autor Hernández Pérez (2011), acerca de este método manifiesta:

Las Cinco Fuerzas de Porter componen un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter”, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. (pág. 1)



**Gráfico N° 30: Las cinco fuerzas de Porter**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

A continuación, se realiza una descripción sobre los aspectos más importante en lo que se refiere a este método de análisis.

### **3.3.1.1 Amenaza de entradas de nuevos competidores**

MEGA AUTO, en los últimos años se ha visto amenazado por el surgimiento de nuevos talleres mecánicos alrededor de la ciudad, ya que muchas personas que han adquirido experiencia anteriormente en grandes talleres de reparación automotriz, han decidido emprender en talleres propios que, aunque no cuentan con la infraestructura y tecnología avanzada, genera gran competencia porque generalmente estos talleres cuentan con precios más cómodos, y mucha gente a la hora de decidirse por contratar un servicio, se fija primeramente en el precio antes que en la calidad.

Para neutralizar esta nueva competencia, la empresa puede realizar una estrategia de diferenciación en la cual se busque informar a la mayor cantidad de clientes potenciales acerca de factores importantes que ofrece la empresa y que es difícil encontrar en la competencia como la calidad, promociones, atención al cliente, garantías, servicios complementarios, asesoramiento, tecnología, entre otros; razones por la cual el cliente ha de preferir los servicios de MEGA AUTO, sin importar el precio que exceda.

### **3.3.1.2 Rivalidad entre competidores existentes**

Ibarra, por ser capital de Imbabura, cuenta con las dos mayores concesionarias de vehículos a nivel provincial como son “Comercial Hidrobo” e “Imbauto”; esto representa a su vez, los dos mayores competidores para MEGA AUTO, ya que ambas concesionarias disponen de sus propios talleres especializados de reparación e ingeniería automotriz como son: “Taller de Mecánica y Lubricadora Toyota” y

“Talleres Imbauto” respectivamente.

La competencia que generan estos dos talleres es grande, ya que estos trabajan a nivel nacional y, por lo tanto, cuentan con una gran variedad de comodidades, recursos y ventajas como: amplia infraestructura, última tecnología, basto stock de repuestos y accesorios originales, clientes a nivel nacional, entre otras.

Para poder sobresalir de este tipo de competidores, y a su vez no verse mayormente afectado por los mismos. MEGA AUTO deberá captar mayor cantidad de clientes potenciales e igualmente retener a sus clientes fijos, mediante diferentes estrategias como: servicio ágil, eficiente y puntual, eliminación de costos innecesarios para lograr mantener precios competitivos, aumentar calidad, generación de servicios estratégicos como el post-venta, implementación de estrategias de marketing como el marketing digital, entre muchas otras.

**Tabla N° 34:**  
**Principales competidores de MEGA AUTO**

---

PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA EMPRESA		
Taller de Mecánica y  Lubricadora Toyota	Talleres Imbauto	SAVE

---

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### **3.3.1.3 Poder de negociación de los proveedores**

MEGA AUTO como empresa dedicada a la reparación automotriz, necesita de varios proveedores que le abastezcan de diferentes productos e insumos para poder realizar sus operaciones. Actualmente los proveedores tienen un poder de negociación relativamente alto, ya que sus precios son accesibles, pero, por otra

parte, se han suscitado algunos inconvenientes de abastecimiento debido a que los proveedores con los que cuenta suelen incumplir los plazos de tiempo establecidos de entrega de repuestos y accesorios de los vehículos, provocando que el tiempo pactado de entrega de un vehículo a su cliente resulte afectado generándose demoras y por ende, insatisfacción al cliente.

Esta situación puede cambiar si la empresa logra generar una SRM (Supplier Relationship Management), o en español: “Gestión de relaciones con sus proveedores”, es decir, formar una relación mediante la mejora de la comunicación con sus distintos proveedores, a su vez, compartir una metodología conjunta a tal punto que los proveedores se familiaricen con el negocio central de la empresa y con sus distintos productos o servicios para de tal manera garantizar un proceso de suministro y abastecimiento eficiente.

Para contar con un eficaz proceso de selección de proveedores, la empresa deberá adoptar la estrategia denominada: SDP (Solicitud de propuesta, en inglés Request For Proposal), la cual se define como:

Una solicitud para que los proveedores presenten una propuesta comercial especificando no sólo un precio sino también información sobre la compañía, su solvencia, capacidad de producción, existencias y plazos de entrega, etc. Se elige al proveedor de acuerdo con un sistema de selección que permite evaluar las propuestas según distintos criterios. (Creative Commons, 2016, pág. 14)

#### **3.3.1.4 Poder de negociación de los consumidores**

Para MEGA AUTO, los clientes o también llamados consumidores son la razón de ser de la misma, y para garantizar su completa satisfacción se debe mantener

permanentemente varios aspectos como calidad, innovación, excelencia, buen servicio, puntualidad, exclusividad por encima de la competencia, y todo esto con los precios más bajos de mercado; pero lamentablemente gran parte de los clientes se enfocan solamente en el precio del producto o servicio, y esto hace que muchas veces se equivoquen y a la final no reciban el servicio que esperaban.

Los clientes tienen un alto poder de negociación dentro de la empresa ya que los mismos cuentan con múltiples opciones en talleres de mecánica, que, aunque no cuentan con la infraestructura, tecnología ni calidad de MEGA AUTO, sus precios son más bajos y muchas veces los clientes optan por elegir la propuesta más económica.

### **3.3.1.5 Amenaza de posibles productos sustitutos**

Actualmente, no existe un servicio sustituto que amenace al de la mecánica automotriz que realiza MEGA AUTO, sin embargo, la empresa deberá estar atenta a los posibles cambios de la tecnología vehicular en un futuro a mediano y largo plazo, ya que esto puede generar el surgimiento de nuevos vehículos que sustituyan a los actualmente existentes, poniendo en riesgo a la empresa y su razón de ser.

## **3.4 Análisis interno**

Los aspectos internos de mayor influencia para el desarrollo de esta propuesta fueron aquellos definidos previamente como fortalezas y debilidades en la elaboración de la matriz FODA; estos aspectos servirán para tomar la mejor decisión al momento de definir qué es lo que se va a implementar, mejorar o eliminar dentro de la empresa, como parte de la planificación estratégica de la misma. A continuación, se muestran los aspectos más relevantes a tomar en cuenta en el desarrollo de la propuesta:

- Filosofía Institucional no acorde a la realidad de la empresa.
- Planificación empírica.
- Estructura Organizacional mal definida.
- Procesos de Reclutamiento y Selección de personal inexistentes.
- Personal desconoce sus funciones por falta de manuales administrativos eficientes.
- Personal no capacitado.
- Falta de un método adecuado de Motivación de personal
- Procesos operativos no definidos por falta de un manual de procesos.
- Métodos empíricos de control y evaluación de procesos.
- Falta de una política de calidad.
- No maneja publicidad de ningún tipo.
- Falta de normativa de atención al cliente.

### **3.5 Filosofía institucional**

#### **CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ**

##### **“MEGA AUTO”**

#### **3.5.1 Misión**

Somos una empresa dedicada a la reparación, mantenimiento y limpieza de cualquier tipo de automóviles y otros vehículos motorizados; así como a la venta de repuestos y accesorios de casi todas las marcas conocidas a nivel nacional; todo esto cumpliendo con los más elevados estándares de calidad asegurando así la satisfacción total de nuestros clientes. Disponemos de la mejor calidad en profesionales, equipos, tecnología, servicios y atención al cliente; factores que

asegurarán el éxito del cumplimiento de nuestra misión.

### **3.5.2 Visión**

Para el 2020, llegar a ser la empresa líder en servicios de reparación vehicular, y venta de repuestos de toda la zona norte del país, mediante el compromiso de asegurar la calidad total de nuestros servicios al contar con la más alta tecnología, procesos sistematizados a través del método “cero errores”, y un personal altamente calificado, garantizando de esta manera la satisfacción de todos nuestros clientes.

### **3.5.3 Objetivos**

- Ofrecer un servicio de alta calidad en lo referente a reparación automotriz, venta de repuestos y accesorios, y lavado de vehículos a nivel regional.
- Generar continuamente altos niveles de innovación y valor agregado en nuestros servicios, que garanticen la satisfacción total de las expectativas de nuestros clientes.
- Impulsar la capacitación periódica y continua de nuestro talento humano, con el fin de alcanzar los mayores niveles de excelencia.
- Crear una relación estrecha y productiva con cada proveedor y cliente, con la finalidad de hacerlos sentirse parte de nuestra empresa, y así conseguir involucrarlos en el cumplimiento de nuestros objetivos.
- Forjar alianzas estratégicas con empresas aledañas a nuestro sector, para de esta manera generar beneficios mutuos y mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo.



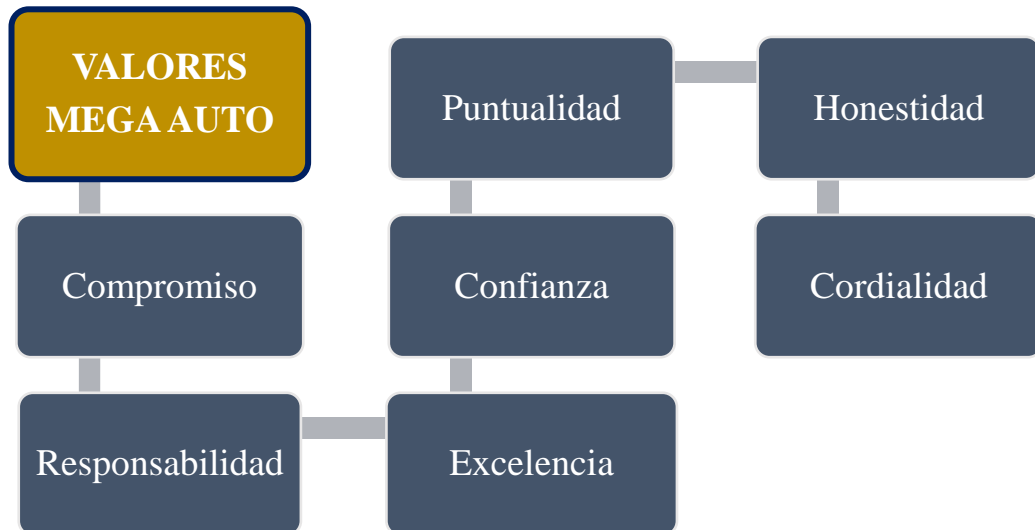
### 3.5.4 Principios

- ✚ **Cultura de Calidad:** Perfeccionar cada uno de nuestros procesos, mediante la mejora continua, logrando de esta manera eficiencia, eficacia y alcanzando los mejores niveles de productividad; con esto buscamos alcanzar excelencia en beneficio y completa satisfacción de nuestros clientes.
- ✚ **Cultura de Innovación:** Contar todo el tiempo con maquinaria, equipos y procesos actualizados con la tecnología más avanzada, garantizando así una producción continua y la mayor productividad y competitividad que puede brindar el mercado local.
- ✚ **Cuidado con el medio ambiente:** Mantener todos nuestros procesos, insumos y maquinaria libres de contaminación ambiental, con el fin de contribuir y promover la práctica de la conservación del medio ambiente.
- ✚ **Compromiso en el servicio:** Sobresalir como los mejores debido al elevado nivel de los servicios que ofrece la empresa.
- ✚ **Responsabilidad social con la comunidad:** Participar en actividades comunitarias relacionadas al giro de nuestra empresa, e impulsar el desarrollo sustentable de la sociedad.
- ✚ **Desarrollo y bienestar del recurso humano:** Proveer una adecuada calidad de vida a nuestro recurso humano; velar por su seguridad tanto física, social y emocional; estimular su autorrealización y promover su crecimiento mediante la capacitación, motivación, entrenamiento y desarrollo profesional y social.

### 3.5.5 Valores

- ✚ **Compromiso:** Nuestro compromiso es trabajar diariamente con la mayor predisposición y profesionalismo que nos caracteriza, garantizando un trabajo de calidad en cada uno de nuestros pedidos.
- ✚ **Responsabilidad:** Nos hacemos responsables de tomar las mejores decisiones en cada uno de los procesos y de corregir inmediatamente cualquier disconformidad, para así, garantizar la satisfacción de nuestros clientes.
- ✚ **Excelencia:** La excelencia es un factor que se ve reflejado en cada labor que realicemos, en cada proceso, en cada tarea; sencillamente en todo. La excelencia nos lleva más allá de donde queremos llegar y se verá reflejada en la satisfacción de nuestros clientes y de nosotros mismos.
- ✚ **Confianza:** Buscamos como empresa en todo momento generar relaciones de confianza con nuestros clientes, es decir, que ellos confíen plenamente en nosotros, en nuestro trabajo y en que el servicio que les va a ser entregado, sobrepasará sus expectativas y su deleite.
- ✚ **Puntualidad:** La puntualidad nos caracteriza en cada uno de los pedidos entregados a nuestros clientes, porque sabemos que el respeto de cumplir con los tiempos establecidos, generará un cliente fiel, que puede atraer a muchos otros debido a su experiencia con nuestra empresa.
- ✚ **Honestidad:** Nuestra premisa es siempre impedir que nuestros clientes se vean perjudicados, y esto se logra mediante el accionar íntegro y honesto de todo el personal empezando por los directivos.
- ✚ **Cordialidad:** Normas de cordialidad, educación, respeto y atención al cliente, se viven diariamente en nuestra empresa, entre nosotros mismos, y con mayor énfasis hacia nuestros clientes; porque sabemos que un cliente bien tratado es

un cliente feliz.



**Gráfico N° 31: Valores de la empresa**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### 3.5.6 Políticas

Para una empresa las políticas representan un factor muy importante ya que sencillamente, éstas son un conjunto de declaraciones, de principios ya sean generales o específicos que la empresa está comprometida a cumplir, a través de todos los miembros que la conforman.

MEGA AUTO, mediante la definición de las siguientes políticas, podrá contar con una base, es decir con un sustento físico y manipulable, el cual servirá para controlar, corregir, y por ende, asegurar el buen comportamiento de todo el personal en cada una de las áreas de la empresa.

### **3.5.5.1 Políticas para el área administrativa**

- Asegurar el conocimiento de todo el personal acerca de la filosofía institucional de la empresa.
- Trabajar conjuntamente con los jefes de cada área de la empresa para comparar el cumplimiento de objetivos y los resultados alcanzados.
- Inculcar en todo momento las buenas relaciones entre todos los empleados y el buen ambiente laboral.
- Realizar evaluaciones periódicas de desempeño del personal.
- Acceder que todos los empleados opinen sobre factores de mejoramiento de la empresa.
- Inculcar el aprendizaje y la práctica del proceso administrativo dentro de la empresa.
- Capacitar continuamente al personal de todas las áreas de la empresa.

### **3.5.5.2 Políticas para el área financiera**

- Fomentar el uso óptimo y eficiente de los recursos económicos de la empresa.
- Mantener permanente control sobre los ingresos, egresos, inventarios, cuentas por cobrar y pagar de la empresa.
- Asegurar que la empresa mantenga niveles coherentes de liquidez.
- Mantener un saldo de 50 dólares diarios en caja chica, para cualquier gasto o adquisición de carácter emergente.
- Estar atento a cualquier cambio de origen político-económico que surja en el país.
- Llevar un registro contable permanentemente actualizado y ordenadamente

presentable para la interpretación de los directivos en cualquier momento.

- Practicar incorruptiblemente valores como la honestidad y la honradez en todas las operaciones financieras de la empresa.

### **3.5.5.3 Políticas para el área de producción**

- Los niveles de producción de la empresa no deberán sobrepasar la capacidad instalada de la misma.
- Abastecerse de las materias primas según un cronograma establecido, en el momento y lugar oportunos.
- Los puestos de trabajo del área de lavado son polifuncionales, es decir que ningún trabajador podrá abstenerse de cumplir un trabajo para el que se encuentre apto a realizarlo.
- Minimizar costos mediante el uso eficiente de las materias primas dentro de los procesos operativos.
- Reducir cualquier tipo de desperdicios en lo referente a materias primas, insumos, herramientas, y tiempo de los empleados.
- Evitar la sobrecarga de trabajo en los empleados, y así mismo la inactividad de los mismos durante el trabajo.
- Trabajar arduamente para cumplir con todas las expectativas y los requisitos de los clientes.
- Asegurar altos niveles de calidad en todos los procesos del área operativa, y por ende del servicio final entregado.
- Optar siempre por proveedores que cumplan todas las exigencias de la empresa y den facilidades de abastecimiento a la misma.

#### **3.5.5.4 Políticas para el área de ventas**

- La función de recibir a los clientes es responsabilidad del personal de ventas, ellos se encargarán de brindar la mejor atención y de comunicar el motivo de visita del cliente a las personas indicadas.
- Todos los artículos del almacén deben permanecer en completo orden y deben llevar una organización que facilite la venta de los mismos.
- Desarrollar métodos de publicidad temporales que motiven la compra a los clientes.
- No se admiten devoluciones de artículos ya vendidos y entregados, a menos que sea por razones realmente justas como daños o defectos de fábrica; y máximo hasta 30 días posteriores de la entrega del artículo al cliente, asumiendo el mismo los gastos de envío.
- Llevar un registro específico y actualizado de toda la mercadería entrante y asimismo de cualquier venta realizada.
- Llevar un registro de clientes fieles a los cuales se les provea de algunas facilidades de pago y beneficios especiales.
- En lo referente al despacho de pedidos, los mismos serán atendidos y entregados según el orden en el cual fueron recibidos.

3.5.7 Estructura Organizacional

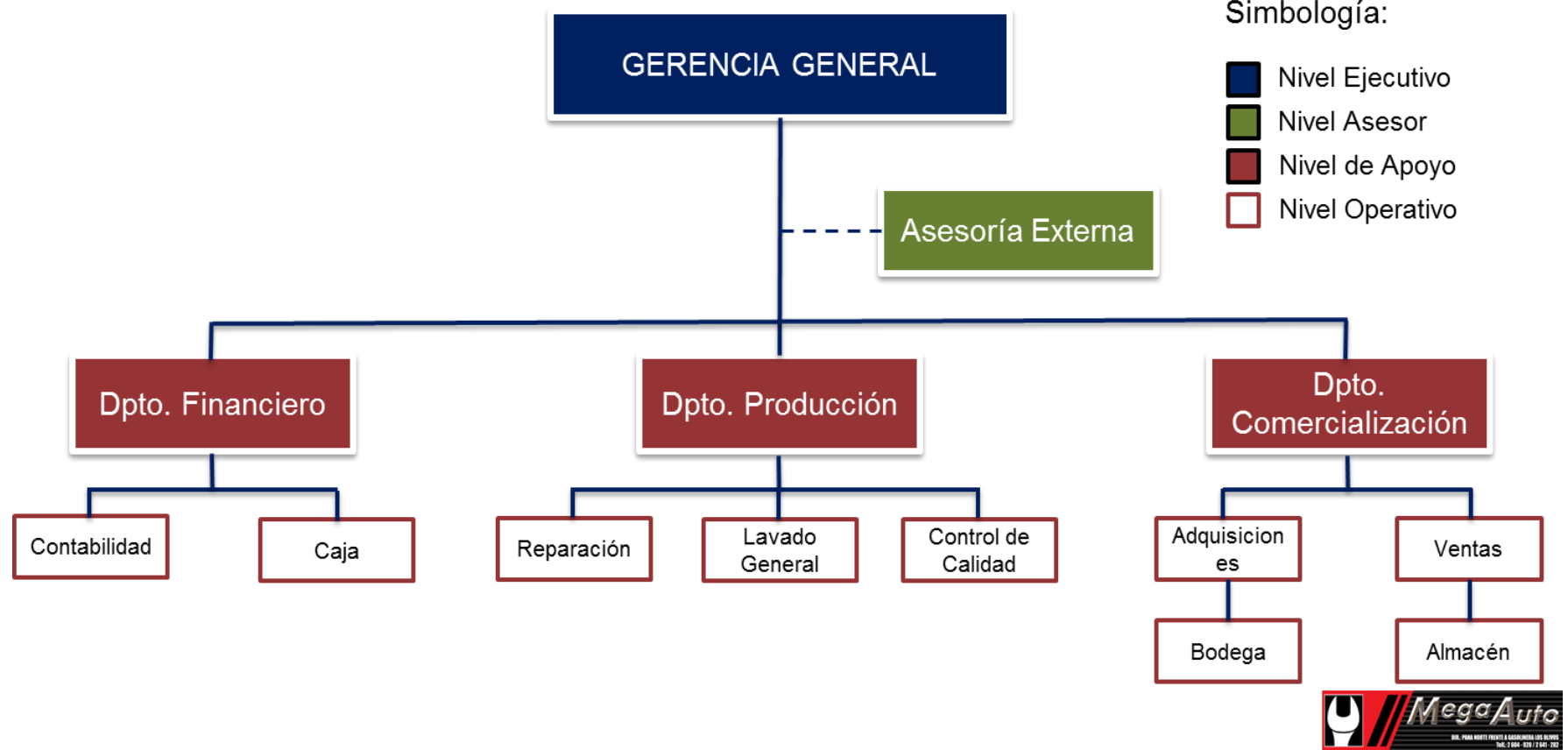


Gráfico N° 32: Organigrama de MEGA AUTO

Fuente: Investigación  
 Elaborado por: El autor  
 Año: 2016

### 3.6 Ejes Estratégicos

Con el fin de alcanzar con mayor eficiencia los resultados esperados de ésta planificación, se ha visto pertinente el determinar con anterioridad un conjunto de ejes u orientaciones que guíen los puntos en los cuales la planificación pretende enfocarse a través de la definición de sus objetivos estratégicos.

Estos ejes determinarán los factores que la empresa quiere ganar o mejorar a través de un tiempo previamente determinado, convirtiéndose en el curso a seguir por la empresa. A continuación, se muestran los ejes estratégicos de la planificación:



**Gráfico N° 33: Ejes estratégicos**

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



### **3.7 Objetivos Estratégicos**

- Incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y financiera de la empresa, mediante la implementación de herramientas, procesos y métodos que aporten positivamente al cumplimiento de la misión institucional.
- Mejorar la productividad, el desempeño, el compromiso y la motivación de todo el talento humano de la empresa, a través de un sistema de fortalecimiento de conocimientos y la aplicación de procesos adecuados de manejo del talento humano.
- Aumentar los niveles actuales de producción y entrega de pedidos de la empresa, mediante el incremento de la productividad y competitividad de sus procesos operativos y la implementación de métodos y sistemas de control de procesos.
- Implementar un Sistema de Gestión de Calidad en los procesos operativos de MEGA AUTO, en base a estándares de calidad internacionales.
- Aumentar los niveles de ventas de repuestos y accesorios, a través de la determinación de estrategias corporativas de marketing y ventas.
- Impulsar la imagen corporativa de la empresa a nivel nacional.

### **3.8 Factores de desarrollo de los objetivos estratégicos**

Enfocados en las necesidades de la empresa, y en su situación actual, se formuló que la gestión de la misma en lo referente al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, se dirija en 4 áreas de gestión, las cuales se subdividirán en proyectos, estrategias, metas e indicadores de gestión.

### **3.8.1 Área de gestión: Gestión Administrativa**

#### **3.8.1.1 Objetivo estratégico 1**

Incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y financiera de la empresa, mediante la implementación de herramientas, procesos y métodos que aporten positivamente al cumplimiento de la visión institucional.

- **Proyecto**

Modelo de mejoramiento administrativo-financiero en el cual se priorice el compromiso de todo el personal a adoptar cambios necesarios y el trabajo en equipo.

- **Estrategias**

- a) Elaborar, aprobar e implementar la estructura organizacional de la empresa, acorde a la situación actual y a las necesidades de la misma, con el fin de asegurar el conocimiento mutuo de los niveles de autoridad y de trabajo de cada área y su correcta delimitación.
- b) Diseñar un manual de funciones acorde a los departamentos y cargos que maneja la empresa, en el cual se describan claramente todos los requisitos, responsabilidades y competencias que necesita cumplir una persona para desempeñar correctamente un puesto de trabajo específico dentro de la empresa.
- c) Elaborar un manual de procedimientos en el cual se detallen cada uno de los procesos que tiene la empresa, esto sí, ordenados sistemáticamente por las actividades que los conforman, con el fin de que se faciliten su ejecución y en el caso de darse alguna inconformidad, se pueda corregir rápidamente al

conocer qué parte del proceso fue la causante del problema.

- d) Crear un programa de revisión y control mediante la implementación de auditorías periódicas administrativas y financieras que, a través de una serie de indicadores, se logre medir el nivel de cumplimiento y desempeño dichas actividades.
- e) Realizar el presupuesto general anual de cada área de la empresa de acuerdo a sus necesidades y funciones, priorizando los recursos financieros al área operativa y a las oportunidades futuras de mejora.

- **Metas**

- a) Al finalizar el mes de octubre del año 2016, se habrá aprobado e implementado la estructura organizacional de MEGA AUTO, y se habrá puesto en conocimiento de todos los miembros de la empresa.
- b) Al finalizar el año 2016, se habrá creado y puesto a conocimiento y uso de todos los miembros de la empresa, el manual de funciones y de procedimientos de la misma, el cual servirá de guía y evaluación del desempeño de todos los procesos y funciones dentro de la empresa.
- c) Al término del mes de junio del 2017, la empresa poseerá una unidad de auditoría interna, encargada del control interno de la misma.
- d) Cada inicio anual de operaciones, la empresa contará con un presupuesto general para ese periodo, el cual servirá de base real, para controlar ingresos y gastos y así, generar buenos niveles de rentabilidad.

- **Indicadores**

- a) Organigrama estructural presentado y aprobado por el Gerente y la Administradora.

- b) Manual de Funciones aprobado por el Gerente y la Administradora.
- c) Manual de Procedimientos aprobado por el Gerente y la Administradora.
- d) Unidad de Auditoría Interna inaugurada y puesta a disposición de la empresa.
- e) Número de modelos de evaluaciones de control interno presentadas.
- f) Modelo de presupuesto general presentado.

- **Actores involucrados**

- Gerente Propietario
- Administradora
- Personal administrativo y financiero

- **Fuentes de Financiamiento**

- Presupuesto de Mega Auto

### **3.8.1.2 Objetivo estratégico 2**

Mejorar la productividad, el desempeño, el compromiso y la motivación del talento humano de la empresa, a través de un sistema de fortalecimiento de conocimientos y la aplicación de procesos adecuados de manejo del talento humano.

- **Proyecto**

Fortalecimiento Integral de superación de las capacidades y conocimientos del personal de MEGA AUTO.

- **Estrategias**

- a) Diseñar e implementar un sistema de reclutamiento y selección de personal

acorde al tipo de talento humano que necesita la empresa en cada una de sus áreas, de tal manera que la empresa pueda asegurar la calidad de su personal.

- b) Implementar un proceso que garantice que todo el personal nuevo que ingrese a la empresa, sepa perfectamente aspectos como: información general de la empresa, su puesto de trabajo, sus metas y las actividades bajo su responsabilidad.
- c) Incrementar continuamente el nivel de conocimientos del talento humano de la empresa mediante la implementación de un plan anual de capacitaciones.
- d) Mantener a todo el personal de la empresa altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa, mediante la creación de un programa de estímulos y reconocimiento laboral.
- e) Evaluar periódicamente el desempeño laboral de los trabajadores mediante la creación de un sistema de evaluaciones de desempeño.

- **Metas**

- a) Para el mes de marzo del 2017, se contará con el manual de reclutamiento y selección de personal de la empresa.
- b) Al finalizar el mes de julio del 2017, se habrá implementado un programa de inducción del personal, el cual ponga a disposición de los nuevos empleados toda la información acerca de la empresa y las actividades a su responsabilidad.
- c) Para el inicio del mes de septiembre del 2017, la empresa contará con un plan de capacitaciones del personal, que comprenda el periodo 2016-2020.
- d) Implementar técnicas de motivación de personal la primera semana de cada mes.

- e) Evaluar al personal de la empresa la primera semana de cada semestre.

- **Indicadores**

- a) Manual de reclutamiento y selección de personal, aprobado por el gerente y la administradora de la empresa.
- b) Programa de inducción de personal, aprobado por el gerente y la administradora.
- c) Número de empleados que han formado parte del proceso de inducción de personal.
- d) Número de capacitaciones planificadas aprobadas cronológicamente.
- e) Número de empresas de capacitación contratadas.
- f) Nivel de productividad del personal motivado.
- g) Número de incentivos dados a cada trabajador sobresaliente.
- h) Resultados de las evaluaciones de desempeño de personal

- **Actores involucrados**

- Gerente
- Administradora
- Todo el personal

- **Fuentes de Financiamiento**

- Presupuesto de MEGA AUTO

### **3.8.2 Área de gestión: Gestión del Proceso Operativo**

#### **3.8.2.1 Objetivo estratégico 3**

Aumentar los niveles actuales de producción y entrega de pedidos de la empresa, mediante el incremento de la productividad y competitividad de sus procesos operativos, maquinaria y tecnología; y la implementación de métodos y sistemas de control de procesos.

- **Proyecto**

Generación de acciones y operaciones de mejora de los procesos operativos en búsqueda del aumento de los niveles de producción.

- **Estrategias**

- a) Identificar todas las no conformidades de los procesos operativos de la empresa.
- b) Realizar un estudio de tiempos y movimientos por cada parte del proceso operativo de la empresa.
- c) Realizar mantenimiento a la maquinaria y a los equipos que estén causando demoras a las demás partes del proceso y de ser necesario renovarlas.
- d) Mejorar la tecnología de los procesos cada cierto tiempo.
- e) Diseñar un manual de cuidado y mantenimiento general de la maquinaria y herramientas de la empresa.
- f) Implementar un sistema de control de procesos mediante hojas de verificación de cumplimiento de indicadores.
- g) Diseñar el flujograma de procesos operativos de la empresa.
- h) Ampliar y organizar estratégicamente el área de recepción de los vehículos.

- **Metas**

- a) Para el término del año 2016, la empresa habrá definido sus puntos de mejora.
- b) Al iniciar el periodo del año 2018, los directivos de la empresa habrán definido los tiempos exactos de duración de cada área del proceso operativo.
- c) El mantenimiento de la maquinaria se lo realizará a partir del 2017 y se lo efectuará la primera semana de cada semestre.
- d) Cada dos años la empresa renovará su tecnología más anticuada.
- e) Al terminar el mes de septiembre del año 2018, se habrá elaborado y aprobado el manual de cuidado y mantenimiento general de maquinaria y herramientas de la empresa.
- f) A partir del año 2017 la empresa habrá implementado control en los procesos mediante hojas de verificación de indicadores en todos los pedidos.
- g) En el mes de marzo del 2019, todos los miembros de la empresa conocerán ampliamente el flujograma de todos los procesos de la empresa.
- h) Para el mes de julio del 2020 la empresa, contará con un espacio más amplio en el área de recepción de vehículos.

- **Indicadores**

- a) Numero de puntos de mejora encontrados.
- b) Resultados del estudio de tiempos y movimientos presentados al gerente y la administradora.
- c) Número de máquinas revisadas y reparadas.
- d) Informe justificado y aprobado por el gerente sobre la renovación de tecnología de la empresa.



- e) Manual de cuidado y mantenimiento general aprobado por el gerente y la administradora de la empresa.
- f) Nivel de cumplimiento de uso de las hojas de verificación de los técnicos.
- g) Flujograma de procesos aprobado y difundido a todo el personal.
- h) Porcentaje de aumento del nivel de vehículos entrantes en el área de recepción de vehículos.

- **Actores Involucrados**

- Gerente
- Jefe de producción
- Personal operativo de la empresa

- **Fuentes de Financiamiento**

- Presupuesto de MEGA AUTO

### **3.8.2.2 Objetivo estratégico 4**

Implementar un Sistema de Gestión de Calidad en los procesos operativos de MEGA AUTO, en base a estándares de calidad internacionales.

- **Proyecto**

Sistema de Gestión de Calidad (SGC), estandarizado por los estatutos generales de la ISO 9001:2008.

- **Estrategias**

- a) Identificar los procesos en orden de relevancia con la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad.
- b) Capacitar al personal de la empresa, en base a conceptos relacionados con la

calidad como: generalidades de la ISO 9001:2008, calidad total, gestión por procesos, mejora continua.

- c) Diseñar e implementar la política de calidad de la empresa.
- d) Diseñar e implementar los objetivos y metas de calidad de la empresa.
- e) Cambiar la gestión tradicional operativa por un sistema de gestión por procesos.
- f) Estructurar, e implementar el manual de calidad de la empresa.
- g) Realizar auditorías externas de calidad periódicamente.
- h) Preparar el camino para la obtención de una norma internacional de calidad.

- **Metas**

- a) Hasta el fin del mes de marzo del 2018, se habrán determinado los procesos en los cuales se va a centrar el Sistema de Gestión de Calidad.
- b) Durante todo el año 2018, todos los empleados recibirán capacitaciones trimestrales sobre temas de calidad.
- c) Al iniciar el mes de marzo del año 2019, se dispondrá de la política de calidad dentro de la empresa.
- d) Al terminar el mes de julio del año 2019, se habrá aprobado el manual de calidad de la empresa, junto con los objetivos y metas de calidad.
- e) Para el mes de julio del año 2020, la empresa habrá implementado el sistema de gestión por procesos dentro de la empresa.
- f) Se realizarán auditorías de calidad anuales a partir del año 2019.
- g) Al finalizar el año 2020, los directivos de la empresa habrán contactado a una empresa certificadora con el objetivo de iniciar el proceso de certificación de la norma ISO 9001:2008.

- **Indicadores**

- a) Número de procesos determinados los mas importantes del área operativa, en los cuales se va a fundamentar el SGC.
- b) Numero de empleados capacitados.
- c) Política de calidad, aprobada por el gerente, implementada y socializada a todos los miembros de la empresa.
- d) Manual de calidad presentado, aprobado por el gerente, jefe de producción, administradora, y difundido a todo el personal de la empresa.
- e) Número de cambios realizados en relación al manejo anterior de procesos.
- f) Resultados de la primera auditoría de calidad realizada.
- g) Resultados del primer acercamiento con la empresa certificadora.

- **Actores Involucrados**

- Gerente
- Jefe de producción
- Personal operativo de la empresa

- **Fuentes de Financiamiento**

- Presupuesto de MEGA AUTO

### **3.8.3 Área de gestión: Gestión de Marketing y Ventas**

#### **3.8.3.1 Objetivo estratégico 5**

Impulsar la imagen corporativa de la empresa a nivel nacional y mejorar los niveles de ventas de repuestos y accesorios.

- **Proyecto**

Plan de mejoramiento de ventas y de la promoción de la imagen corporativa de  
MEGA AUTO

- **Estrategias**

- a) Diseñar un plan de marketing en la empresa.
- b) Crear una página web multifuncional de la empresa
- c) Implementar la venta de repuestos y accesorios online.
- d) Crear y difundir un slogan creativo y moderno de la empresa.
- e) Utilizar las redes sociales como estrategias competitivas.
- f) Ampliar la gama de repuestos y accesorios y darlos a conocer continuamente mediante medios informativos y digitales.
- g) Crear un sistemas de promociones, descuentos y ofertas de artículos y accesorios en temporadas previamente seleccionadas.

- **Metas**

- a) Al inicio del año 2018, el gerente habrá aprobado e implementado su plan estratégico de marketing.
- b) Para el mes de septiembre del 2018, se habra implementado la pagina web multifuncional de la empresa.
- c) Al termino del primer semestre del año 2019, la empresa arrancará con su estrategia de ventas online.
- d) Para el inicio del año 2017, se habrá aprobado y difundido el nuevo slogan de la empresa a nivel nacional.
- e) Al finalizar el mes de septiembre del año 2017, la empresa sobrepasara los mil seguidores en facebook e instagram.
- f) Para el mes de Julio del 2019, se habrá ampliado en un 50% la gama de

repuestos y accesorios de la empresa.

- g) Para el mes de abril del 2018, se habrá implementado un sistema de ofertas y descuentos por temporadas.

- **Indicadores**

- a) Plan de marketing, aprobado por el gerente y la administradora y socializado a todo el personal de la empresa.
- b) Constatación y aprobación de la pagina web de la empresa, de todas sus características y funcionalidades.
- c) Número de pedidos y ventas online producidos en el primer mes.
- d) Slogan aprobado e incluido dentro de la publicidad de la empresa.
- e) Slogan físico y visible.
- f) Número de seguidores en redes sociales.
- g) Número repuestos y accesorios nuevos en relación con los ya existentes.
- h) Número de clientes atraídos con el sistema implementado.

- **Actores Involucrados**

- Gerente
- Administradora
- Todo el personal

- **Fuentes de Financiamiento**

- Presupuesto de MEGA AUTO

### **3.9 Definición de los factores que conforman la matriz de desarrollo de la planificación estratégica de “MEGA AUTO”**

Para una mejor comprensión y puesta en marcha de los puntos descritos anteriormente, se ha desarrollado una matriz de planificación la cual contiene los siguientes puntos:

#### **3.9.1 Objetivo Estratégico**

En este apartado se manifiesta el objetivo estratégico que la empresa quiere alcanzar en un tiempo determinado.

#### **3.9.2 Proyecto**

Aquí, se describe de manera general, los aspectos más importantes que se buscan alcanzar al final.

#### **3.9.3 Estrategias**

En esta parte, se encuentran el conjunto de acciones específicas que van a contribuir directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

#### **3.9.4 Meta**

En este apartado se menciona la estrategia junto al tiempo, el cual se ha determinado previamente para el desarrollo de todas las actividades propuestas.

#### **3.9.5 Indicador**

Aquí, se describen las fuentes de medición del cumplimiento de las estrategias anteriormente descritas. Es la forma de evidenciar el cumplimiento de las estrategias, y por ende de los objetivos estratégicos.

#### **3.9.6 Periodo de Cumplimiento**

En esta sección se explica gráficamente el periodo comprendido de

cumplimiento de cada estrategia, en relación a los 5 años que comprende la planificación.

### **3.9.7 Presupuesto estimado**

Aquí, se describe el costo estimado del desarrollo de cada estrategia, de sus actividades y aplicaciones.

### **3.9.8 Responsables**

Se identifica el área(as), o la persona(as) responsables de llevar a cabo el desarrollo de cada estrategia y cada actividad







### 3.10.2 Gestión del talento humano

Tabla N° 36:

#### Gestión del talento humano

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Mejorar la productividad, el desempeño, el compromiso y la motivación del talento humano de la empresa, a través de un sistema de fortalecimiento de conocimientos y la aplicación de procesos adecuados de manejo del talento humano.											
<b>PROYECTO:</b>	Fortalecimiento Integral de superación de las capacidades y conocimientos del personal de MEGA AUTO.											
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO DE CUMPLIMIENTO</b>					<b>PRESUP APROX.</b>	<b>RESP.</b>			
			<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>					
Diseñar e implementar un sistema de reclutamiento y selección de personal acorde al tipo de talento humano que necesita la empresa en cada una de sus áreas, de tal manera que la empresa pueda asegurar la calidad de su personal.	Para el mes de marzo del 2017, se contará con el manual de reclutamiento y selección de personal de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de reclutamiento y selección de personal, aprobado por el gerente y la administradora de la empresa.</li> </ul>									\$150,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente Propietario</li> <li>Administradora</li> </ul>
Implementar un proceso que garantice que todo el personal nuevo que ingrese a la empresa, sepa perfectamente aspectos como: información general de la empresa, su puesto de trabajo, sus metas y las actividades bajo su responsabilidad.	Al finalizar el mes de julio del 2017, se habrá implementado un programa de inducción del personal, el cual ponga a disposición de los nuevos empleados toda la información acerca de la empresa y las actividades a su responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de inducción de personal, aprobado por el gerente y la administradora.</li> <li>Número de empleados que han formado parte del proceso de inducción de personal.</li> </ul>									\$80,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente Propietario</li> <li>Administradora</li> </ul>
Incrementar continuamente el nivel de conocimientos del talento humano de la empresa mediante la implementación de un plan anual de capacitaciones.	Para el inicio del mes de septiembre del 2017, la empresa contará con un plan de capacitaciones del personal, que comprenda el periodo 2016-2020.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de capacitaciones planificadas aprobadas cronológicamente.</li> <li>Número de empresas de capacitación contratadas.</li> </ul>									\$5000,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente Propietario</li> <li>Administradora</li> <li>Jefe de operaciones</li> </ul>
Mantener a todo el personal de la empresa altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa, mediante la creación de un programa de estímulos y reconocimiento laboral.	Implementar técnicas de motivación de personal la primera semana de cada mes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de incentivos dados a cada trabajador sobresaliente.</li> </ul>									\$6000,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente Propietario</li> <li>Administradora</li> </ul>
Evaluar periódicamente el desempeño laboral de los trabajadores mediante la creación de un sistema de evaluaciones de desempeño.	Evaluar al personal de la empresa la última semana de cada semestre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de las evaluaciones de desempeño de personal</li> </ul>									\$380,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente Propietario</li> <li>Administradora</li> </ul>

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

Año: 2016

**3.10.3 Gestión operativa**

**Tabla N° 37:**

**Gestión operativa**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Aumentar los niveles actuales de producción y entrega de pedidos de la empresa, mediante el incremento de la productividad y competitividad de sus procesos operativos, maquinaria y tecnología; y la implementación de métodos y sistemas de control de procesos.																
<b>PROYECTO:</b>	Generación de acciones y operaciones de mejora de los procesos operativos en búsqueda del aumento de los niveles de producción.																
ESTRATEGIAS	META	INDICADOR	PERIODO DE CUMPLIMIENTO					PRESUP	RESP.								
			2016	2017	2018	2019	2020										
Identificar todas las no conformidades de los procesos operativos de la empresa.	Para el término del año 2016, la empresa habrá definido sus puntos de mejora.	• Número de puntos de mejora encontrados.														\$200,00	• Gerente Propietario • Administradora
Realizar un estudio de tiempos y movimientos por cada parte del proceso operativo de la empresa.	Al iniciar el periodo del año 2018, los directivos de la empresa habrán definido los tiempos exactos de duración de cada área del proceso operativo.	• Resultados del estudio de tiempos y movimientos presentados al gerente y la administradora.														\$500,00	• Gerente Propietario • Administradora
Realizar mantenimiento a la maquinaria y a los equipos que estén causando demoras a las demás partes del proceso y de ser necesario renovarlas.	El mantenimiento de la maquinaria se lo realizará a partir del 2017 y se lo efectuará la primera semana de cada semestre.	• Número de máquinas revisadas y reparadas.														\$5000,00	• Gerente Propietario • Administradora • Jefe de operaciones
Mejorar la tecnología de los procesos cada cierto tiempo.	Cada dos años la empresa renovará su tecnología más anticuada.	• Informe justificado y aprobado por el gerente sobre la renovación de tecnología de la empresa.														\$10000,00	• Gerente Propietario • Administradora
Diseñar un manual de cuidado y mantenimiento general de la maquinaria y herramientas de la empresa.	Al terminar el mes de septiembre del año 2018, se habrá elaborado y aprobado el manual de cuidado y mantenimiento general de maquinaria y herramientas de la empresa.	• Manual de cuidado y mantenimiento general aprobado por el gerente y la administradora de la empresa.														\$150,00	• Gerente Propietario • Administradora • Jefe de Ope.
Implementar un sistema de control de procesos mediante hojas de verificación de cumplimiento de indicadores.	A partir del año 2017 la empresa habrá implementado control en los procesos mediante hojas de verificación de indicadores en todos los pedidos.	• Nivel de cumplimiento de uso de las hojas de verificación de los técnicos.														\$200,00	• Gerente Propietario • Administradora
Diseñar el flujo grama de procesos operativos de la empresa.	En el mes de marzo del 2019, todos los miembros de la empresa conocerán ampliamente el flujo grama de todos los procesos de la empresa.	• Flujo grama de procesos operativos aprobado y difundido a todo el personal.														\$350,00	• Gerente Propietario • Administradora
Ampliar y organizar estratégicamente el área de recepción de los vehículos.	Para el mes de julio del 2020 la empresa, contará con un espacio más amplio en el área de recepción de vehículos.	• Porcentaje de aumento del nivel de vehículos entrantes en el área de recepción de vehículos.														\$15000,00	• Gerente Propietario • Administradora

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016



### 3.10.5 Gestión de marketing y ventas

Tabla N° 39:

Gestión de marketing y ventas

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Impulsar la imagen corporativa de la empresa a nivel nacional y mejorar los niveles de ventas de repuestos y accesorios.																
<b>PROYECTO:</b>	Plan de mejoramiento de ventas y de la promoción de la imagen corporativa de MEGA AUTO.																
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>PERIODO DE CUMPLIMIENTO</b>										<b>PRESUP APROX.</b>	<b>RESP.</b>			
			2016	2017	2018	2019	2020										
Diseñar un plan de marketing de la empresa.	Al inicio del año 2018, el gerente habrá aprobado e implementado su plan estratégico de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de marketing, aprobado por el gerente y la administradora y socializado a todo el personal de la empresa.</li> </ul>														\$2400,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente Propietario</li> <li>Administradora</li> <li>Jefe de Ventas</li> </ul>
Crear una página web multifuncional de la empresa	Para el mes de septiembre del 2018, se habrá implementado la página web multifuncional de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constatación y aprobación de la página web de la empresa, de todas sus características y funcionalidades.</li> </ul>														\$600,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente Propietario</li> <li>Administradora</li> <li>Jefe de Ventas</li> </ul>
Implementar la venta de repuestos y accesorios online.	Al término del primer semestre del año 2019, la empresa arrancará con su estrategia de ventas online.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de pedidos y ventas online producidos en el primer mes.</li> </ul>														\$200,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente Propietario</li> <li>Administradora</li> <li>Jefe de Ventas</li> </ul>
Crear y difundir un slogan creativo y moderno de la empresa.	Para el inicio del año 2017, se habrá aprobado y difundido el nuevo slogan de la empresa a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Slogan aprobado e incluido dentro de la publicidad de la empresa</li> <li>Slogan físico y visible.</li> </ul>														\$1000,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente Propietario</li> <li>Administradora</li> </ul>
Utilizar las redes sociales como estrategias competitivas.	Al finalizar el mes de septiembre del año 2017, la empresa sobrepasara los mil seguidores en Facebook e Instagram.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de seguidores en redes sociales.</li> </ul>														\$200,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Ventas</li> </ul>
Ampliar la gama de repuestos y accesorios, y darlos a conocer mediante medios informativos y digitales.	Para el mes de Julio del 2019, se habrá ampliado en un 50% la gama de repuestos y accesorios de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número repuestos y accesorios nuevos en relación con los ya existentes.</li> </ul>														\$25000,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente Propietario</li> <li>Administradora</li> <li>Jefe de Ventas</li> </ul>
Crear un sistema de promociones, descuentos y ofertas de repuestos y accesorios en temporadas previamente seleccionadas.	Para el mes de abril del 2018, se habrá implementado un sistema de ofertas y descuentos por temporadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de clientes atraídos con el sistema implementado.</li> </ul>														\$1000,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Ventas</li> </ul>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### 3.11 Manual de funciones

Tabla N° 40:

Descripción del puesto de Gerente

	<b>INSTRUMENTO FÍSICO – DIGITAL</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ</b> <b>“MEGA AUTO”</b>
---	--

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	Gerente Propietario
<b>NIVEL</b>	Directivo
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Gerencia
<b>CÓDIGO</b>	MA-001
<b>Nº DE PUESTOS</b>	1
<b>CARGOS A QUIÉN REPORTA</b>	NINGUNO
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>	Administradora, Asesor de Servicio, Departamento de Repuestos y Departamento de Producción.

<b>II. OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO</b>
Responsable de planificar, dirigir, coordinar, controlar las actividades generales de Mega Auto. Planifica su crecimiento, define objetivos, establece políticas generales y controles. Establece los principios y valores en las que se basan las acciones del taller. Su finalidad es lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles.

<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<p><b>Planificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar el crecimiento y desarrollo del taller, a corto, mediano y largo plazo.</li> </ul> <p><b>Dirección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas generales, en base a su criterio profesional.</li> </ul> <p><b>Ejecución:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer proyecciones de posibles escenarios económicos, sociales y tecnológicos.</li> <li>• Coordinar con Administración en la contratación del personal, determinar las funciones del trabajo y remuneración de acuerdo al presupuesto fijado.</li> <li>• Negociar y ejecutar en nombre del taller los contratos y convenios.</li> <li>• Proponer y motivar mejoras en la implementación de proyectos.</li> <li>• Mantener buenas relaciones con altos personeros de Aseguradoras, del sector público, bancos, ministerios, sociedades financieras, entidades de control, gremios de artesanos y otros que sean necesarios y convenientes a los objetivos del taller.</li> </ul>



**Control:**

- Implementar y mantener un sistema de control de gestión para la empresa.
- Realizar reuniones diarias para la planificación del trabajo y garantizar entregas a tiempo y trabajos de calidad.

Analizar, calificar y controlar periódicamente los resultados obtenidos en todas las unidades del taller.

**IV. ESCOLARIDAD**

No Requiere	Primaria	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Postgrado	Maestría
					x		x
<b>¿En qué área?</b> Título de 4to nivel en Administración de Procesos Título en Ingeniería Mecánica							

**V. CONOCIMIENTOS ESCENCIALES**

- Conocimientos generales en Post Venta
- Conocimientos en manejo de talento humano
- Conocimientos en motivación

**VI. EXPERIENCIA LABORAL**

En qué área/s:	En Administración de Procesos	No requiere	
		6 meses	
		1 año	
		De 2 a 3 años	
		De 4 a 5 años	
		De 6 a 8 años	
		De 9 años en adelante	x

**VII. COMPETENCIAS NECESARIAS**

- Pensamiento Crítico
- Excelente comunicación
- Liderazgo
- Creatividad
- Autocontrol
- Iniciativa
- Intuición al cambio.
- Capacidad de planificar
- Alto poder de negociación
- Trabajo en Equipo

**VIII. RESPONSABLES SOBRE BIENES E INFORMACIÓN**

<b>Equipos y Materiales:</b>	Computador portátil, celular, útiles de oficina,
<b>Dinero:</b>	Presupuesto de la empresa, fondos comunes.

<b>Información Confidencial:</b>	Todo lo relacionado a la empresa
----------------------------------	----------------------------------

<b>IX. RELACIONES</b>	
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Clientes</li> <li>• Entidades Financieras</li> <li>• Empresas de capacitación</li> <li>• Organismos Públicos</li> <li>• Competidores</li> <li>• Aliados Estratégicos</li> <li>• Aseguradoras</li> <li>• Brokers de Seguros</li> </ul>

---

**ING. PABLO GUERRERO**  
GERENTE PROPIETARIO

---

**ING. PAOLA CUESTAS**  
ADMINISTRADORA

**Tabla N° 41:**  
**Descripción del puesto de Administradora**

	<b>INSTRUMENTO FÍSICO – DIGITAL</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ</b> <b>“MEGA AUTO”</b>
---	--

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	Administradora
<b>NIVEL</b>	Directivo
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Administrativo
<b>CÓDIGO</b>	MA-002
<b>Nº DE PUESTOS</b>	1
<b>CARGOS A QUIÉN REPORTA</b>	GERENTE GENERAL
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>	Contadora, Cajera, Vendedores, Asistente de Producción, Asistente de servicios generales

<b>II. OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO</b>
<p>Responsable de coordinar con el Gerente el establecimiento de normas y registros administrativos de la entidad. Se encarga de coordinar la aplicación de los principios de contabilidad de general aceptación, la aplicación de normas y procedimientos establecidos por entidades del gobierno, las actividades de los auditores externos. Participa en la dirección y control de las operaciones y en la elaboración de presupuestos. Realiza el control interno de la Empresa</p> <p>Establece los procedimientos y reglas para la gestión de cobranzas y toma decisiones sobre las acciones a tomar por el no cumplimiento de las obligaciones de los clientes.</p> <p>Controla y autoriza los desembolsos de la empresa, las compras de bienes y servicios y su mantenimiento.</p>

<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<p><b>Actividades Administrativas</b></p> <p>Participar en el proceso de compras, revisar documentación para su adquisición, aprobar pagos a proveedores y verificar si cumple con el presupuesto.</p> <p>Implantar y difundir las políticas, normas y procedimientos administrativos, cobranzas, adquisiciones y de los sistemas.</p> <p>Apoyar a la empresa en la adquisición de recursos informáticos.</p> <p>Contratar todos los seguros que requiera la empresa.</p> <p>Supervisar la gestión de compras locales, de suministros, equipos y repuestos.</p> <p><b>Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendar acciones correctivas de la gestión administrativa, financiera, contable y laboral.</li> <li>• Dirigir y controlar el cumplimiento, por parte de la empresa, de las normas legales, tributarias y laborales.</li> </ul>

- Comunicar los cambios a las diferentes unidades de la Empresa.

#### **Cobranzas**

- Supervisar y controlar las cobranzas de la empresa.
- Organizar y supervisar las actividades de cobranzas, administrar garantías y administrar seguros.
- Controlar el manejo de la liquidez de la Empresa, optimizando la utilización de los recursos disponibles.
- Diseñar e implantar el sistema de control interno de las operaciones que realiza la empresa.
- Mantener un nivel de la cartera de acuerdo a la política establecida.
- Participar directamente en la recuperación de cuentas importantes.

#### **Controlar procesos contables**

- Controlar arqueos de caja.
- Analizar cuentas contables
- Realizar cruces de información.
- Verificar que los registros contables se encuentren completos y registrados en el período que corresponde.
- Revisar y validar la información generada de facturación, cobranzas, tesorería y caja

#### **Revisar los egresos de dinero y controlar movimientos bancarios**

- Autorizar la emisión de cheques, facturas, generación de notas de crédito
- Revisar asientos contables
- Revisar conciliaciones bancarias
- Confirmar saldos por cobrar y por pagar

#### **Organizar las tareas del personal a su cargo**

- Definir funciones y asignar los trabajos o reportes específicos al personal administrativo
- Administrar al personal a su cargo.

#### **Atender a los auditores y proveedores de servicios externos**

- Proporcionar los documentos e información solicitados para validar las cifras en auditorias o revisiones contables y también para la elaboración del sistema y/o reglamentos.

#### **Gestión de Calidad**

- Cumplir los procedimientos y procesos establecidos en el sistema de calidad.
- Cumplir otras actividades definidas por su superior.

<b>IV. ESCOLARIDAD</b>							
<b>No Requiere</b>	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Técnico</b>	<b>Tecnólogo</b>	<b>Profesional</b>	<b>Postgrado</b>	<b>Maestría</b>
					<b>x</b>		
			<b>¿En qué área?</b> Título en Ingeniería Comercial/Industrial				

### V. CONOCIMIENTOS ESCENCIALES

- Conocimientos generales en administración de procesos
- Conocimientos generales en mecánica automotriz
- Conocimientos en manejo de talento humano
- Conocimientos en motivación

### VI. EXPERIENCIA LABORAL

<b>En qué área/s:</b>	En Administración de Empresas.	No requiere	
		6 meses	
		1 año	
		De 2 a 3 años	
		De 4 a 5 años	<b>x</b>
		De 6 a 8 años	
		De 9 años en adelante	

### VII. COMPETENCIAS NECESARIAS

- Aprendizaje continuo
- Resolución rápida de problemas
- Buena toma de decisiones
- Liderazgo
- Buen manejo de talento humano
- Alto poder de motivación
- Buena comunicación

### VIII. RESPONSABLES SOBRE BIENES E INFORMACIÓN

<b>Equipos y Materiales:</b>	Computador portátil, útiles de oficina, proyector.
<b>Dinero:</b>	Caja chica, Presupuesto General
<b>Información Confidencial:</b>	Todo lo relacionado a la empresa

### IX. RELACIONES

<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Clientes</li> <li>• Otras empresas</li> <li>• Compañías de seguros</li> <li>• Brokers de Seguros</li> </ul>

ING. PABLO GUERRERO  
GERENTE PROPIETARIO

ING. PAOLA CUESTAS  
ADMINISTRADORA

**Tabla N° 42:**  
**Descripción del puesto de Contador**

	<b>INSTRUMENTO FÍSICO – DIGITAL</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ</b> <b>“MEGA AUTO”</b>
---	--

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	Contadora
<b>NIVEL</b>	De Apoyo
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Administrativo-Financiero
<b>CÓDIGO</b>	MA-003
<b>Nº DE PUESTOS</b>	1
<b>CARGOS A QUIÉN REPORTA</b>	Administradora
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>	Cajera, Bodeguero, Jefe de repuestos

<b>II. OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO</b>
Responsable por la planificación, dirección y control del área financiera de la empresa, incluyendo las actividades contables, presupuestarias y laborables. Supervisa el pago a proveedores y nómina. Recomienda acciones a seguir respecto a principios contables de acuerdo con normas locales.

<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<p><b>DE INGRESO AL SISTEMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de facturas de compra hasta el último día de cada mes.</li> <li>• Cruce de cuentas en los casos que amerite</li> <li>• Realizar notas de crédito</li> <li>• Elaboración de rices para la nómina ocasional.</li> <li>• Elaboración de comprobantes de egresos de anticipos y/o préstamos</li> </ul> <p><b>DE DESEMBOLSOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de reposición de las cajas chicas</li> <li>• Pago de facturas a proveedores hasta el 10 de cada mes ya sea vía cash o cheques</li> <li>• Emisión de cheques para los pagos de quincenas y roles, al igual que la elaboración de los respectivos comprobantes de egreso.</li> </ul> <p><b>DE REPORTES</b></p>

- Registro de cheques en Excel actualizado
- Conciliación bancarias 2 cuentas hasta el 18 cada mes
- Corrección de novedades en cada módulo hasta un día antes de la revisión contable
- Realizar informe mensual y entregar hasta el 25 de cada mes

#### **DE NOMINA**

- Subir al IESS los avisos de novedades comisiones y horas extras hasta el 8 de cada mes.
- Generación de panillas IESS como máximo hasta el 13 de cada mes.
- Elaboración y control de retenciones de facturas de compras.
- Responsabilidad en el proceso de contratos y liquidaciones conjuntamente con los contadores.

#### **DE APOYO Y CONTROL**

- Facturación de ventas a clientes particulares en casos que amerite
- Controlar que todo documento o encomienda que se envíe vaya con su respectivo oficio indicando lo que se envía
- Envío de solicitudes de crédito a nuevos proveedores.
- Emisión de certificados, oficios etc., previa autorización
- Control de los rises (que no sobre pase el monto permitido)
- Responsabilidad en las correcciones de las novedades que encuentran los contadores.
- Llevar el control de la cuenta de las tarjetas de crédito por cobrar
- Revisar que la información que respalda las transacciones, se encuentren completas y ordenadas cronológicamente.
- Controlar y mantener informada a administración y/o gerencia de gastos importantes e innecesarios.
- Ayudar a reducir costos proponiendo planes de mejora
- Apoyo en las áreas que amerite
- Mantener informada a la gerencia y administración de las novedades y/o problemas que susciten.
- Solicitar apoyo a la gerencia y administración en casos que requiera.

<b>IV. ESCOLARIDAD</b>							
<b>No Requiere</b>	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Técnico</b>	<b>Tecnólogo</b>	<b>Profesional</b>	<b>Postgrado</b>	<b>Maestría</b>
					<b>x</b>		<b>x</b>
			<b>¿En qué área?</b>				
			Título en Contabilidad y Auditoría				

<b>V. CONOCIMIENTOS ESCENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos generales en manejos de efectivo</li> <li>• Conocimientos generales en finanzas</li> <li>• Conocimientos amplios de informática (Excel y Word)</li> </ul>

<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL</b>			
<b>En qué área/s:</b>	En Contabilidad	No requiere	
		6 meses	
		1 año	
		De 2 a 3 años	<b>x</b>
		De 4 a 5 años	
		De 6 a 8 años	
		De 9 años en adelante	

<b>VII. COMPETENCIAS NECESARIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas habilidades de comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Agilidad de trabajo</li> <li>• Trabajar eficientemente bajo presión</li> <li>• Trabajar con honestidad</li> <li>• Rápida y eficaz toma de decisiones contables</li> <li>• Buena organización</li> </ul>

<b>VIII. RESPONSABLES SOBRE BIENES E INFORMACIÓN</b>	
<b>Equipos y Materiales:</b>	Computador de escritorio, impresora,
<b>Dinero:</b>	Custodia de cheques, Desembolsos de efectivo, Recibe ingresos en caso de ausencia de la cajera.
<b>Información Confidencial:</b>	Aquella relacionada al aspecto financiero y presupuestario de la empresa.

<b>IX. RELACIONES</b>	
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditores</li> <li>• IESS</li> <li>• SRI</li> <li>• Ministerio de Trabajo</li> <li>• Entidades Financieras</li> <li>• Proveedores</li> </ul>

---

**ING. PABLO GUERRERO**  
GERENTE PROPIETARIO

---

**ING. PAOLA CUESTAS**  
ADMINISTRADORA



**Tabla N° 43:**  
**Descripción del puesto de Contador**

	<b>INSTRUMENTO FÍSICO – DIGITAL</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ</b> <b>“MEGA AUTO”</b>
---	--

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	Cajera
<b>NIVEL</b>	De apoyo
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Administrativo-Financiero
<b>CÓDIGO</b>	MA-004
<b>Nº DE PUESTOS</b>	1
<b>CARGOS A QUIÉN REPORTA</b>	Administradora, Gerente, Contadora
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>	Vendedor

<b>II. OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO</b>
<p>Responsable de la atención a visitas o clientes y darles la información que requieran, bien personalmente o a través del teléfono. Responsable de los ingresos diarios. Responsable por la gestión de cobranzas a clientes. Realiza análisis de las cuentas de clientes. Responsable de la recuperación de la cartera vencida de los clientes, del control permanente y contacto personal y telefónico para asegurar la gestión, presentar los reportes y mantener los archivos.</p>

<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<p><b>DE RECEPCION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir, atender y proporcionar información a visitantes</li> <li>• Dirigir a los visitantes con la persona solicitada</li> <li>• Receptar y registrar el ingreso en toda la documentación que ingresa y entregar a quien corresponda</li> <li>• Llevar el control de la numeración para envío de cartas y/o oficios</li> <li>• Envío de facturas a aseguradoras adjuntando los documentos que casa aseguradora solicita, con el correspondiente oficio y dentro de los plazos indicados.</li> <li>• Despachar la valija de correspondencia con un oficio explicativo.</li> </ul> <p><b>DE CAJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de caja chica taller.</li> <li>• Cobro de facturas y emisión de comprobantes de ingreso.</li> <li>• Custodiar el dinero en efectivo, cheques, recibos y facturas durante su permanencia en la oficina</li> <li>• Realizar el cierre diario de caja controlando los ingresos</li> </ul>

- Realizar papeletas diarias de depósitos bancarios de dinero en efectivo y cheques
- Entregar al mensajero el dinero recaudado en caja durante el día para depositarlo en el banco
- Chequear que los montos de los recibos de caja y depósitos bancarios coincidan, e ingresar al sistema haciendo el IB
- Presentación del cierre de caja con los respectivos depósitos que justifique
- Llevar el archivo y control de los ingresos por deducibles depositados en la cta. de ahorros y solicitar la devolución presentando el comprobante junto con el depósito.

#### **DE FACTURACION**

- Elaboración de facturas de ventas a clientes particulares.
- Elaboración de facturas de ventas a aseguradoras.
- Elaboración de facturas en Excel si amerita el caso e ingresar al sistema cuando se tenga toda la información.
- Presentar el reporte de ventas y compras exportado a Excel hasta antes un día antes de la revisión contable
- Preparar las carpetas tanto de compras como de ventas para la revisión contable.

#### **DE INVENTARIO**

- Ingreso de II al inventario a las bodegas de insumos y laboratorio.
- Reconocer facturas de caja chica que sean de servicios externos y enviar a producción para que sea cargada a la orden.
- Manejo de insumos que se encuentran en la oficina.
- Mantener stock de suministros de computación y oficina
- Mantener stock de libretines que hace la imprenta.

#### **DE NOMINA**

- Pago de quincenas y roles al personal de cheques
- Control de firmas en los documentos de pago a la nómina.

#### **DE ARCHIVO**

- Llevar correctamente el archivo tanto de carpetas como de las cajas con sus respectivos lomos y etiquetas que identifiquen los contenidos.
- Llevar el archivo cronológico y secuencial de compras, ventas, retenciones
- Armar carpetas del personal nuevo y actualización de los antiguos si lo requiere.

#### **DE COBRANZAS**

- Presentar el informe de cuentas por cobrar hasta el 25 de cada mes con un informe de las recaudaciones difíciles.
- Mantener depurado el módulo de cuentas por cobrar.
- Efectuar llamadas telefónicas a clientes para acordar fecha y hora de pago
- Llevar el registro cronológico en Excel y físicamente de gastos personales deducibles.
- MANTENER INFORMADA A LA GERENCIA Y ADMINISTRACION DE LAS NOVEDADES Y/O PROBLEMAS QUE SUCITEN.
- SOLICITAR APOYO A LA GERENCIA Y ADMINISTRACION EN CASOS QUE REQUIERA.

IV. ESCOLARIDAD							
No Requiere	Primaria	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Postgrado	Maestría
					x		
			¿En qué área? Título en Contabilidad				

V. CONOCIMIENTOS ESCENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en manejo de efectivo</li> <li>• Conocimientos generales en impuestos y leyes generales</li> <li>• Conocimientos amplios de matemática general</li> </ul>

VI. EXPERIENCIA LABORAL			
<b>En qué área/s:</b>	En contabilidad En manejo de caja	No requiere	
		6 meses	
		1 año	x
		De 2 a 3 años	
		De 4 a 5 años	
		De 6 a 8 años	
		De 9 años en adelante	

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en el desempeño de sus actividades</li> <li>• Buen trato al cliente</li> <li>• Prudencia en el manejo de caja chica</li> </ul>

VIII. RESPONSABLES SOBRE BIENES E INFORMACIÓN	
<b>Equipos y Materiales:</b>	Computador de escritorio, útiles de oficina, impresora, registros.
<b>Dinero:</b>	Manejo y custodia de caja chica de la empresa.
<b>Información Confidencial:</b>	Lo referente a información financiera de la empresa.

IX. RELACIONES	
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Proveedores</li> </ul>

\_\_\_\_\_  
**ING. PABLO GUERRERO**  
 GERENTE PROPIETARIO

\_\_\_\_\_  
**ING. PAOLA CUESTAS**  
 ADMINISTRADORA

**Tabla N° 44:**  
**Descripción del puesto de Jefe de Repuestos**

	<b>INSTRUMENTO FÍSICO – DIGITAL</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ</b> <b>“MEGA AUTO”</b>
---	--

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	Jefe de Repuestos
<b>NIVEL</b>	De Apoyo
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Operativa
<b>CÓDIGO</b>	MA-005
<b>Nº DE PUESTOS</b>	1
<b>CARGOS A QUIÉN REPORTA</b>	Gerente, Administradora, Asesor de Servicios
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>	Bodeguero, Vendedor, Mecánico

<b>II. OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO</b>
Responsable de cotizar y coordinar pedidos de repuestos a tiempo para evitar demoras en la entrega de vehículos. Responsable de mantener en stock repuestos de mayor rotación.

<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<p><b>DE CAJA CHICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de caja chica repuestos</li> <li>• Solicitar reposición al 80% de consumo de la caja</li> </ul>
<p><b>DE COTIZACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cotizaciones con al menos dos opciones de compra</li> <li>• Buscar las mejores opciones de ser necesario buscar nuevos proveedores y/o mejores descuentos dependiendo las situaciones.</li> <li>• Realizar cotizaciones en las páginas de las aseguradoras</li> <li>• Manejar el archivo de repuestos usados para las cotizaciones</li> </ul>
<p><b>DE PEDIDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pedido de repuestos (previa autorización)</li> <li>• Seguimiento de la llegada de los repuestos solicitados</li> <li>• Realizar importaciones previa autorización</li> <li>• Seguimiento de la llegada los repuestos importados</li> </ul>
<p><b>DE SISTEMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar al inventario los repuestos recibidos ya sea con facturas o con notas de entrega (ii)</li> </ul>

- Cargar a la orden de trabajo todos los repuestos entregados por el bodeguero
- Coordinar con producción los vehículos a entregar y coordinar con bodega los repuestos faltantes.
- Cuadrar los valores a las órdenes de acuerdo a la autorización.
- Realizar requisiciones de repuestos.
- Verificar que todos los repuestos estén debidamente cargados y sellar antes de pasar a facturación.
- Venta de repuestos por mostrador
- Coordinar con bodega los repuestos de mayor rotación que falten y hacer pedido
- Coordinar con bodega para la devolución de repuestos no solicitados o defectuosos.
- Enviar por correo al proveedor la guía del transporte por donde se envía la devolución.
- Solicitar el envío de las notas de crédito y pasar a contabilidad antes de la emisión de los pagos (no se emitirán pagos si faltan notas de crédito)

#### DE CONTROL Y APOYO

- Ayuda en la limpieza de bodegas y vitrinas
- Control de las cajas que se encuentran en las bodegas y solicitar información de su contenido.
- Ayuda y control en el registro de los repuestos usados
- Ayuda en la organización de la bodega de los repuestos usados.
- Inventario de repuestos de una línea de productos cada mes ingresando la ubicación.

#### IV. ESCOLARIDAD

No Requiere	Primaria	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Postgrado	Maestría
					<b>x</b>		
			¿En qué área? Egresado o Título en Ingeniería Mecánica				

#### V. CONOCIMIENTOS ESCENCIALES

- Conocimientos generales en Venta
- Conocimientos en Atención al Cliente
- Amplios conocimientos en repuestos y accesorios en las diferentes marcas comerciales

#### VI. EXPERIENCIA LABORAL

En qué área/s:	En Venta de Repuestos	No requiere	
		6 meses	
		1 año	<b>X</b>
		De 2 a 3 años	
		De 4 a 5 años	
		De 6 a 8 años	
		De 9 años en adelante	

#### VII. COMPETENCIAS NECESARIAS

- Excelente comunicación
- Liderazgo
- Poder de convencimiento
- Organización
- Iniciativa
- Alto poder de negociación
- Trabajo en Equipo

#### **VIII. RESPONSABLES SOBRE BIENES E INFORMACIÓN**

<b>Equipos y Materiales:</b>	Computador portátil, celular, útiles de oficina,
<b>Dinero:</b>	
<b>Información Confidencial:</b>	Información sobre proveedores directos

#### **IX. RELACIONES**

<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Administradora</li> <li>• Vendedor</li> <li>• Contadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Clientes</li> </ul>

---

**ING. PABLO GUERRERO**  
GERENTE PROPIETARIO

---

**ING. PAOLA CUESTAS**  
ADMINISTRADORA

**Tabla N° 45:**  
**Descripción del puesto de Vendedor**

	<b>INSTRUMENTO FÍSICO – DIGITAL</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ</b> <b>“MEGA AUTO”</b>
---	--

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	Vendedor
<b>NIVEL</b>	Operativo
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Ventas
<b>CÓDIGO</b>	MA-006
<b>Nº DE PUESTOS</b>	1
<b>CARGOS A QUIÉN REPORTA</b>	Jefe de repuestos, Bodeguero, Cajera, Contadora, Administradora
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>	Ninguno

<b>II. OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO</b>
Responsable de promocionar y vender los repuestos y accesorios de Mega Auto, además de lograr las metas programadas de ventas

<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr las metas establecidas en ventas</li> <li>• Retener a los clientes actuales a través de un buen servicio en ventas</li> <li>• Asesorar adecuadamente a los clientes sobre los repuestos que necesitan</li> <li>• Lograr la satisfacción del cliente lo que beneficiará en utilidad a la empresa</li> <li>• Mantener organizado el stock de repuestos y accesorios de la empresa</li> <li>• Mostrar a los clientes un catálogo de los repuestos y accesorios que posee la empresa</li> <li>• Mantenerse siempre visible en su puesto de trabajo</li> <li>• Llevar un registro de ventas actualizado y revisado por su jefe inmediato</li> <li>• Informar a su jefe inmediato cualquier inquietud, novedad, queja o sugerencia de los clientes</li> </ul>

<b>IV. ESCOLARIDAD</b>							
No Requiere	Primaria	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Postgrado	Maestría
		x					
			¿En qué área?				
			No aplica				

### V. CONOCIMIENTOS ESCENCIALES

- Amplios conocimientos en Ventas
- Conocimientos sólidos en Atención al Cliente y Captación de los mismos
- Conocimientos en repuestos y accesorios
- Conocimientos generales en Mecánica Automotriz

### VI. EXPERIENCIA LABORAL

<b>En qué área/s:</b>	En Administración de Procesos	No requiere	
		6 meses	
		1 año	
		De 2 a 3 años	<b>X</b>
		De 4 a 5 años	
		De 6 a 8 años	
		De 9 años en adelante	

### VII. COMPETENCIAS NECESARIAS

- Carisma
- Facilidad de palabra
- Buen trato a los clientes
- Alto poder de convencimiento
- Paciencia
- Trabajo con honradez
- Orden y organización

### VIII. RESPONSABLES SOBRE BIENES E INFORMACIÓN

<b>Equipos y Materiales:</b>	Computador portátil, celular, útiles de oficina,
<b>Dinero:</b>	
<b>Información Confidencial:</b>	Todo lo relacionado a ventas

### IX. RELACIONES

<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Repuestos</li> <li>• Administradora</li> <li>• Cajera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Clientes</li> </ul>

ING. PABLO GUERRERO  
GERENTE PROPIETARIO

ING. PAOLA CUESTAS  
ADMINISTRADORA



**Tabla N° 46:**  
**Descripción del puesto de Jefe de Producción**

	<b>INSTRUMENTO FÍSICO – DIGITAL</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ</b> <b>“MEGA AUTO”</b>
---	--

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	Jefe de Producción
<b>NIVEL</b>	Operativo
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Operativa
<b>CÓDIGO</b>	MA-007
<b>N° DE PUESTOS</b>	1
<b>CARGOS A QUIÉN REPORTA</b>	Gerente, Administradora
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>	Asistente de Producción, Enderezador, Pintor, Preparador, Lavador, Fibrero, Pulidor, Mecánico

<b>II. OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO</b>
Es el responsable de que la coordinación, organización y el funcionamiento de los procesos del área operativa de la empresa se desarrollen correctamente, asegurándose de que el servicio entregado cumpla con los estándares de calidad, y a su vez genere la satisfacción de los clientes de la empresa.

<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar y motivar al personal a su cargo.</li> <li>• Organizar planificaciones de producción en base a los pedidos.</li> <li>• Mantener a todas las áreas del proceso aprovisionadas con la materia prima, insumos y herramientas necesarias para su correcto funcionamiento.</li> <li>• Realizar controles periódicos y permanentes en todos los procesos.</li> <li>• Atender quejas, pedidos, y opiniones de parte de los clientes.</li> <li>• Generar reportes generales de los pedidos realizados para presentarlos a los directivos de la empresa.</li> <li>• Trabajar conjuntamente con el asistente de producción evaluando tiempos, recursos, características del pedido, posibles anomalías, etc.</li> <li>• Evaluar la productividad del personal a su cargo periódicamente.</li> <li>• Realizar un seguimiento continuo a todas las partes del proceso.</li> </ul>

IV. ESCOLARIDAD							
No Requiere	Primaria	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Postgrado	Maestría
					x		
			¿En qué área? Título en Ingeniería Mecánica				

V. CONOCIMIENTOS ESCENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos generales en Administración de procesos.</li> <li>• Conocimientos en manejo de talento humano</li> <li>• Conocimientos en motivación</li> </ul>

VI. EXPERIENCIA LABORAL			
<b>En qué área/s:</b>	En Administración de Procesos	No requiere	
		6 meses	
		1 año	
		De 2 a 3 años	
		De 4 a 5 años	x
		De 6 a 8 años	
		De 9 años en adelante	

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento Crítico</li> <li>• Excelente comunicación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Capacidad de planificar</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>

VIII. RESPONSABLES SOBRE BIENES E INFORMACIÓN	
<b>Equipos y Materiales:</b>	Celular, computador portátil.
<b>Dinero:</b>	Caja chica
<b>Información Confidencial:</b>	Todo lo relacionado a los procesos de la empresa.

IX. RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Clientes</li> </ul>

\_\_\_\_\_  
**ING. PABLO GUERRERO**  
 GERENTE PROPIETARIO

\_\_\_\_\_  
**ING. PAOLA CUESTAS**  
 ADMINISTRADORA

Tabla N° 47:

## Descripción del puesto de Asistente de Producción



**INSTRUMENTO FÍSICO – DIGITAL**  
**MANUAL DE FUNCIONES**  
**CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ**  
**“MEGA AUTO”**

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	Asistente de Producción
<b>NIVEL</b>	Operativo
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Administrativa-Operativa
<b>CÓDIGO</b>	MA-008
<b>Nº DE PUESTOS</b>	1
<b>CARGOS A QUIÉN REPORTA</b>	Jefe de Producción
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>	En caso de ausencia del Jefe de Producción, el asistente pasa a tomar sus funciones.

### II. OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO

Responsable del departamento de producción, es el centro administrativo de todo el proceso ya que es quien alimenta al sistema de toda la información de las diferentes áreas. Además, se encarga de mantener buenas relaciones con los seguros y de cumplir con los requerimientos que solicitan. Es responsable de asegurar que existan los repuestos e insumos necesarios.

### III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

#### Actividades de Producción

- Ingresar las hojas de recepción actualizando los datos de los clientes
- Cuadrar las proformas y enviar por correo a las aseguradoras
- Recepción de órdenes de reparación
- Cargar a las órdenes de trabajo los costos de las facturas de trabajos externos
- Coordinación diaria de salida de vehículos
- Hacer alcances en los casos que se requiera
- Enviar pre facturas a las aseguradoras revisando y confirmado todos los alcances.
- Recepción de autorización de salida y/o deducibles
- Transferir las órdenes a facturación previo la requisición de materiales, repuestos y status mano de obra.
- Remitir a facturación los primeros días del mes las órdenes que no se pudieron facturar el mes anterior.
- Seguimiento de las proformas enviadas a las aseguradoras y llamar en caso de una demora en la autorización y/o novedad.

**De Inventario**

- Realizar el pedido de materiales a proveedores el primero de cada mes.
- Entrega de materiales que solicita el Jefe de Producción y entrega de la hoja de pedido a administración cada lunes.
- Requisición de materiales de bodega de todas las órdenes incluyendo las que se encuentren en proceso hasta el último día de cada mes ya que cada primero se hará el inventario de la bodega.
- Emitir actas de entrega recepción de herramientas a los técnicos nuevos
- Revisar las cajas de los técnicos que dejen de laborar y reportar los faltantes para su reposición
- Suministrar a bodega los carnets cuando se necesiten para personal nuevo o antiguo y reportar en caso de descuentos.

**De Nomina**

- Realizar el reporte de roles en el sistema y en Excel (verificación de trabajos de los técnicos al rol de pagos y descuentos)
- Pasar los números de las ordenes al sistema después de hacer roles.

**De Apoyo**

- Mantener informada a la gerencia y administración de las novedades y/o problemas que susciten.
- Solicitar apoyo a la gerencia y administración en casos que requiera.

**IV. ESCOLARIDAD**

No Requiere	Primaria	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Postgrado	Maestría
					<b>x</b>		
			<b>¿En qué área?</b> Egresado en Ingeniería Industrial o Ingeniería Comercial				

**V. CONOCIMIENTOS ESCENCIALES**

- Conocimientos en Informática
- Conocimientos en Repuestos
- Conocimientos generales en Mecánica
- Conocimientos sólidos en Administración de Seguros

**VI. EXPERIENCIA LABORAL**

<b>En qué área/s:</b>	En Administración de Procesos	No requiere	
		6 meses	
		1 año	<b>x</b>
		De 2 a 3 años	
		De 4 a 5 años	
		De 6 a 8 años	

		De 9 años en adelante	
--	--	-----------------------	--

<b>VII. COMPETENCIAS NECESARIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento Crítico</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Capacidad de planificar</li> <li>• Seguridad en la toma de decisiones.</li> <li>• Organización</li> <li>• Agilidad de Trabajo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Proactivo</li> </ul>	

<b>VIII. RESPONSABLES SOBRE BIENES E INFORMACIÓN</b>	
<b>Equipos y Materiales:</b>	Computador portátil, celular, útiles de oficina,
<b>Dinero:</b>	No aplica
<b>Información Confidencial:</b>	Todo lo relacionado a la empresa

<b>IX. RELACIONES</b>	
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Repuestos</li> <li>• Bodeguero</li> <li>• Mecánico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Clientes</li> <li>• Compañías de Seguros</li> <li>• Brokers</li> </ul>

---

**ING. PABLO GUERRERO**  
GERENTE PROPIETARIO

---

**ING. PAOLA CUESTAS**  
ADMINISTRADORA

**Tabla N° 48:**  
**Descripción del puesto de Bodeguero**

	<b>INSTRUMENTO FÍSICO – DIGITAL</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ</b> <b>“MEGA AUTO”</b>
---	--

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	Bodeguero
<b>NIVEL</b>	Operativo
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Operativo
<b>CÓDIGO</b>	MA-009
<b>Nº DE PUESTOS</b>	1
<b>CARGOS A QUIÉN REPORTA</b>	Jefe de Repuestos, Asistente e Producción, Jefe de Producción
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>	Vendedor, Jefe de Repuestos

<b>II. OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO</b>
Responsable de las bodegas de repuestos y herramientas y de mantener provisionado al taller con orden y sin pérdidas de tiempo.

<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<p><b>De Repuestos nuevos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción – etiquetación – ubicación de repuestos</li> <li>• La revisión de los repuestos debe realizarse con las facturas, y pasar a su superior con una rúbrica en la parte posterior, no se debe pasar a contabilidad primero.</li> <li>• Revisar con el técnico encargado los repuestos a su llegada dejando por sentado en la proforma la fecha y firma de la revisión.</li> <li>• En caso de no tener responsable el vehículo de los repuestos que llagaron, solicitar al jefe de producción que le designe a alguien para la revisión.</li> <li>• Solicitar la proforma de los vehículos autorizados para controlar la llegada de los repuestos y los que faltarían de llegar</li> <li>• En caso de ser un cliente particular y no se tenga proforma anotar todos los repuestos entregados en la hoja de recepción azul, y pasar a su superior para que se pueda facturar.</li> <li>• Entregar los repuestos a los técnicos una vez que ellos entreguen los viejos</li> <li>• Coordinar con los técnicos el trabajo diario para evitar pérdidas de tiempo.</li> <li>• Llevar el control de los repuestos entregados con firma de responsabilidad</li> <li>• Informar a su superior la llegada y entrega de repuestos.</li> <li>• Coordinar con su superior y producción los vehículos a ser entregados y planificar los repuestos faltantes con anticipación.</li> </ul>

- Informar cuando se requiera más repuestos de los proformados y solicitar que se realice un alcance y/o solución.
- Informar cuando un repuesto llega defectuoso o sea cambiado y tramitar con su superior inmediatamente la devolución
- Solicitar reposición de los repuestos de mayor rotación cuando ya no dispongan en bodega.
- Realizar una limpieza profunda en todas las bodegas una vez cada dos meses

#### **De Repuestos usados**

- Organizar y mantener el orden en la bodega de repuestos usados.
- Solicitar ayuda al jefe de producción para clasificar los repuestos usados en: chatarra, repuestos a reparar y repuestos a inventariar.
- Limpiar, codificar, ingresar al computador y perchar los repuestos usados.

#### **De herramientas**

- Organizar y mantener limpio y en orden la bodega de herramientas
- Informar si existe herramienta defectuosa y solicitar la reposición informando la causa.
- Prestar la herramienta únicamente con carnet y máximo hasta dos herramientas por carnet
- Solicitar a producción en caso de requerir más carnets para personal nuevo y/o reposición
- Informar a producción pérdidas o daños de herramienta para su debido descuento en roles del personal activo.
- Entregar al personal nuevo las herramientas e informar a producción para la emisión del acta.
- Recibir la herramienta del personal que deje de laborar, e informar a producción las pérdidas o daños.
- Solicitar reposición de la herramienta perdida o defectuosa de las cajas del personal retirado.
- Mantener siempre las cajas completas.
- Reponer los insumos de bodega una vez terminado el pedido.

#### **De apoyo**

- Mantener informada a la gerencia y administración de las novedades y/o problemas que susciten.
- Solicitar apoyo a la gerencia y administración en casos que requiera.

<b>IV. ESCOLARIDAD</b>							
<b>No Requiere</b>	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Técnico</b>	<b>Tecnólogo</b>	<b>Profesional</b>	<b>Postgrado</b>	<b>Maestría</b>
		<b>x</b>	<b>¿En qué área?</b>				

			No aplica
--	--	--	-----------

#### V. CONOCIMIENTOS ESCENCIALES

- Conocimientos generales de Organización de Bodega
- Conocimientos de Repuestos y accesorios
- Conocimientos en Manejo de Inventarios

#### VI. EXPERIENCIA LABORAL

<b>En qué área/s:</b>	En Administración de Procesos	No requiere	
		6 meses	
		1 año	<b>X</b>
		De 2 a 3 años	
		De 4 a 5 años	
		De 6 a 8 años	
		De 9 años en adelante	

#### VII. COMPETENCIAS NECESARIAS

- Organizado
- Trabajo con Honestidad
- Obediente a sus superiores
- Proactivo
- Diligente

#### VIII. RESPONSABLES SOBRE BIENES E INFORMACIÓN

<b>Equipos y Materiales:</b>	Computador portátil, celular, útiles de oficina, Estanterías
<b>Dinero:</b>	No aplica.
<b>Información Confidencial:</b>	Relacionado a manejo de inventarios de la empresa

#### IX. RELACIONES

<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de Producción</li> <li>• Jefe de Producción</li> <li>• Jefe de Repuestos</li> <li>• Vendedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> </ul>

\_\_\_\_\_  
**ING. PABLO GUERRERO**  
 GERENTE PROPIETARIO

\_\_\_\_\_  
**ING. PAOLA CUESTAS**  
 ADMINISTRADORA



**Tabla N° 49:**  
*Descripción del puesto de Auxiliar de Servicios Generales*

	<b>INSTRUMENTO FÍSICO – DIGITAL</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ</b> <b>“MEGA AUTO”</b>
---	--

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	Auxiliar de Servicios Generales
<b>NIVEL</b>	Operativo
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Operativa
<b>CÓDIGO</b>	MA-010
<b>Nº DE PUESTOS</b>	1
<b>CARGOS A QUIÉN REPORTA</b>	Administradora
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>	Ninguno

<b>II. OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO</b>
Responsable por dar apoyo en las labores operativas de limpieza

<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<p><b>Servicios Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener con orden y limpieza las áreas de la empresa</li> </ul> <p>Apoyar en la limpieza de las oficinas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en los arreglos y movilización de oficinas</li> <li>• Apoyar en las labores de jardinería</li> </ul> <p><b>Gestión de Calidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir los procedimientos y procesos establecidos en el sistema de calidad.</li> <li>• Cumplir otras actividades definidas por su superior.</li> </ul>

<b>IV. ESCOLARIDAD</b>							
No Requiere	Primaria	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Postgrado	Maestría
	x						
			<b>¿En qué área?</b> No aplica				

<b>V. CONOCIMIENTOS ESCENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos generales de aseo y orden</li> </ul>	

<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL</b>			
<b>En qué área/s:</b>		No requiere	<b>x</b>
		6 meses	
		1 año	
		De 2 a 3 años	
		De 4 a 5 años	
		De 6 a 8 años	
		De 9 años en adelante	

<b>VII. COMPETENCIAS NECESARIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo con honradez</li> <li>• Orden</li> <li>• Puntual</li> <li>• Paciente</li> </ul>	

<b>VIII. RESPONSABLES SOBRE BIENES E INFORMACIÓN</b>	
<b>Equipos y Materiales:</b>	celular, útiles de aseo de la empresa
<b>Dinero:</b>	No aplica.
<b>Información Confidencial:</b>	No aplica

<b>IX. RELACIONES</b>	
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas de la empresa</li> </ul>

---

**ING. PABLO GUERRERO**  
GERENTE PROPIETARIO

---

**ING. PAOLA CUESTAS**  
ADMINISTRADORA

**Tabla N° 50:**  
**Descripción del puesto de Enderezador**

	<b>INSTRUMENTO FÍSICO - DIGITAL</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ</b> <b>"MEGA AUTO"</b>
---	--

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	Enderezador
<b>NIVEL</b>	Operativo
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Operativo
<b>CÓDIGO</b>	MA-011
<b>Nº DE PUESTOS</b>	3
<b>CARGOS A QUIÉN REPORTA</b>	Jefe de Producción, Gerente
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>	Ninguno

<b>II. OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO</b>
Responsable de la reparación y restauración de las partes afectadas de una orden de trabajo. Su objetivo es garantizar un trabajo duradero y de calidad

<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los trabajos encomendados con responsabilidad y honestidad</li> <li>• Realizar reportes semanales de los trabajos encomendados</li> <li>• Llevar un archivo de documentos de respaldo de los pedidos</li> <li>• Realizar los trabajos de enderezada con rapidez para que puedan pasar al siguiente proceso</li> <li>• Garantizar calidad y puntualidad en la entrega de sus pedidos</li> </ul>

<b>IV. ESCOLARIDAD</b>							
No Requiere	Primaria	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Postgrado	Maestría
		x	¿En qué área?				

<b>V. CONOCIMIENTOS ESCENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos sólidos en Enderezada.</li> <li>• Conocimientos generales de Mecánica.</li> </ul>

<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL</b>			
<b>En qué área/s:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajos de Enderezada Automotriz</li> </ul>	No requiere	
		6 meses	
		1 año	
		De 2 a 3 años	<b>x</b>
		De 4 a 5 años	
		De 6 a 8 años	
		De 9 años en adelante	

<b>VII. COMPETENCIAS NECESARIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Obediencia.</li> <li>• Organización</li> <li>• Agilidad de Trabajo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión</li> <li>• Paciencia</li> </ul>

<b>VIII. RESPONSABLES SOBRE BIENES E INFORMACIÓN</b>	
<b>Equipos y Materiales:</b>	Herramientas y Maquinaria de Trabajo.
<b>Dinero:</b>	No aplica.
<b>Información Confidencial:</b>	No aplica

<b>IX. RELACIONES</b>	
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Producción</li> <li>• Asistente de Producción</li> <li>• Fibrero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>

---

**ING. PABLO GUERRERO**  
GERENTE PROPIETARIO

---

**ING. PAOLA CUESTAS**  
ADMINISTRADORA



		<b>x</b>	<b>¿En qué área?</b> No aplica
--	--	----------	-----------------------------------

<b>V. CONOCIMIENTOS ESCENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos sólidos en Pintura Automotriz</li> </ul>	

<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL</b>			
<b>En qué área/s:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajos de Pintura Automotriz</li> </ul>	No requiere	
		6 meses	
		1 año	
		De 2 a 3 años	<b>x</b>
		De 4 a 5 años	
		De 6 a 8 años	
		De 9 años en adelante	

<b>VII. COMPETENCIAS NECESARIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Obediencia</li> <li>• Honradez.</li> <li>• Organización</li> <li>• Capacidad de Planificar</li> <li>• Agilidad de Trabajo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Paciencia</li> </ul>	

<b>VIII. RESPONSABLES SOBRE BIENES E INFORMACIÓN</b>	
<b>Equipos y Materiales:</b>	Insumos de Seguridad Industrial, Maquinaria y Herramientas de Trabajo
<b>Dinero:</b>	No aplica
<b>Información Confidencial:</b>	No aplica

<b>IX. RELACIONES</b>	
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparador</li> <li>• Jefe de Producción</li> <li>• Asistente e Producción</li> <li>• Pulidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>

---

**ING. PABLO GUERRERO**  
GERENTE PROPIETARIO

---

**ING. PAOLA CUESTAS**  
ADMINISTRADORA

**Tabla N° 52:**  
**Descripción del puesto de Preparador**

	<b>INSTRUMENTO FÍSICO – DIGITAL</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ</b> <b>“MEGA AUTO”</b>
---	--

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	Preparador
<b>NIVEL</b>	Operativo
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Operativo
<b>CÓDIGO</b>	MA-013
<b>Nº DE PUESTOS</b>	2
<b>CARGOS A QUIÉN REPORTA</b>	Pintor
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>	Ninguno.

<b>II. OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO</b>
Responsable de preparar las partes o automotores para que pasen al proceso de pintura. Su trabajo debe ser ágil y oportuno ya que de eso depende a siguiente etapa.

<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener dominio de los diferentes procesos de enmascarado y lijado de automotores</li> <li>• Realizar los trabajos de preparación de automotores o partes previo a la pintura con responsabilidad</li> <li>• Organizar su área de trabajo, dotándose de las herramientas y maquinaria necesarias</li> <li>• Solicitar asesoramiento al pintor en caso de duda</li> <li>• Llevar un registro de cada pedido realizado y reportarlo al pintor</li> <li>• Garantizar calidad y puntualidad en su trabajo</li> <li>• Mantener las normas de higiene personal y ambiental</li> </ul>

<b>IV. ESCOLARIDAD</b>							
No Requiere	Primaria	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Postgrado	Maestría
		x	¿En qué área?				

<b>V. CONOCIMIENTOS ESCENCIALES</b>
-------------------------------------

- Conocimientos generales en Preparación previa a la Pintura de Automotores o partes

#### VI. EXPERIENCIA LABORAL

<b>En qué área/s:</b>	Trabajos de Preparación previo a la pintura	No requiere	
		6 meses	
		1 año	
		De 2 a 3 años	<b>x</b>
		De 4 a 5 años	
		De 6 a 8 años	
		De 9 años en adelante	

#### VII. COMPETENCIAS NECESARIAS

- Creatividad
- Autocontrol
- Iniciativa
- Capacidad de planificar
- Responsabilidad
- Agilidad en el Trabajo
- Proactivo

#### VIII. RESPONSABLES SOBRE BIENES E INFORMACIÓN

<b>Equipos y Materiales:</b>	Herramientas y Materiales de Trabajo
<b>Dinero:</b>	No aplica
<b>Información Confidencial:</b>	No aplica

#### IX. RELACIONES

<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pintor</li> <li>• Jefe de Producción</li> <li>• Asistente de Producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>

---

**ING. PABLO GUERRERO**  
GERENTE PROPIETARIO

---

**ING. PAOLA CUESTAS**  
ADMINISTRADORA



**Tabla N° 53:**  
**Descripción del puesto de Lavador**

	<b>INSTRUMENTO FÍSICO – DIGITAL</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ</b> <b>“MEGA AUTO”</b>
---	--

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	Lavador
<b>NIVEL</b>	Operativo
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Operativo
<b>CÓDIGO</b>	MA-014
<b>Nº DE PUESTOS</b>	1
<b>CARGOS A QUIÉN REPORTA</b>	Jefe de Producción
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>	Ninguno

<b>II. OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO</b>
Responsable de realizar los trabajos de automotores y accesorios

<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obedecer las órdenes de su jefe inmediato en cuanto al lavado externo o interno de los automotores</li> <li>• Organizar y mantener en orden su área de trabajo y herramientas</li> <li>• Reportar cualquier novedad de los automotores a su jefe de producción</li> <li>• Realizar su trabajo con cuidado y honradez</li> <li>• Responsable de recibir y entregar las llaves de los automotores</li> <li>• Llevar un registro de las órdenes de trabajo encomendadas.</li> </ul>

<b>IV. ESCOLARIDAD</b>							
No Requiere	Primaria	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Postgrado	Maestría
	x						
			¿En qué área?				

<b>V. CONOCIMIENTOS ESCENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos generales de lavado de autos</li> </ul>

<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL</b>			
<b>En qué área/s:</b>	En Administración de Procesos	No requiere	<b>x</b>
		6 meses	
		1 año	
		De 2 a 3 años	
		De 4 a 5 años	
		De 6 a 8 años	
		De 9 años en adelante	

<b>VII. COMPETENCIAS NECESARIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenado</li> <li>• Agilidad de Trabajo</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Honradez</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Puntualidad</li> </ul>

<b>VIII. RESPONSABLES SOBRE BIENES E INFORMACIÓN</b>	
<b>Equipos y Materiales:</b>	Materiales y Herramientas para Lavado
<b>Dinero:</b>	No aplica
<b>Información Confidencial:</b>	No aplica

<b>IX. RELACIONES</b>	
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> </ul>

---

**ING. PABLO GUERRERO**  
GERENTE PROPIETARIO

---

**ING. PAOLA CUESTAS**  
ADMINISTRADORA

**Tabla N° 54:**  
**Descripción del puesto de Fibrero**

	<b>INSTRUMENTO FÍSICO – DIGITAL</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ</b> <b>“MEGA AUTO”</b>
---	--

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	Fibrero
<b>NIVEL</b>	Operativo
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Operativo
<b>CÓDIGO</b>	MA-015
<b>Nº DE PUESTOS</b>	1
<b>CARGOS A QUIÉN REPORTA</b>	Jefe de Producción
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>	Ninguno

<b>II. OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO</b>
Responsable de realizar los trabajos de restauración con fibra de las autopartes dañadas

<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los trabajos de reparación con fibra en las partes dañadas de manera responsable</li> <li>• Mantener ordenado su espacio de trabajo y herramientas</li> <li>• Realizar los trabajos con puntualidad para que puedan pasar al proceso de preparación.</li> <li>• Garantizar un trabajo de calidad</li> <li>• Reportar las dudas o novedades al Jefe de Producción</li> <li>• Llevar un registro de las órdenes encomendadas</li> </ul>

<b>IV. ESCOLARIDAD</b>							
No Requiere	Primaria	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Postgrado	Maestría
		x					
¿En qué área?							

<b>V. CONOCIMIENTOS ESCENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos conocimientos en reparación con fibra</li> </ul>

<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL</b>			
<b>En qué área/s:</b>	En Trabajos de Reparación con Fibra	No requiere	
		6 meses	
		1 año	<b>x</b>
		De 2 a 3 años	
		De 4 a 5 años	
		De 6 a 8 años	
		De 9 años en adelante	

<b>VII. COMPETENCIAS NECESARIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Capacidad de planificar</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>

<b>VIII. RESPONSABLES SOBRE BIENES E INFORMACIÓN</b>	
<b>Equipos y Materiales:</b>	Herramientas y materiales de trabajo
<b>Dinero:</b>	No aplica
<b>Información Confidencial:</b>	No aplica

<b>IX. RELACIONES</b>	
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Producción</li> <li>• Asistente de Producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>

---

**ING. PABLO GUERRERO**  
GERENTE PROPIETARIO

---

**ING. PAOLA CUESTAS**  
ADMINISTRADORA

**Tabla N° 55:**  
**Descripción del puesto de Pulidor**

	<b>INSTRUMENTO FÍSICO – DIGITAL</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ</b> <b>“MEGA AUTO”</b>
---	--

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	Pulidor
<b>NIVEL</b>	Operativo
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Operativo
<b>CÓDIGO</b>	MA-016
<b>Nº DE PUESTOS</b>	1
<b>CARGOS A QUIÉN REPORTA</b>	Jefe de Producción
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>	Pintor

<b>II. OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO</b>
Responsable de planificar y realizar los trabajos de pulida de automotores o autopartes. Su objetivo es que su trabajo sea de calidad y garantizado

<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>

<b>IV. ESCOLARIDAD</b>							
No Requiere	Primaria	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Postgrado	Maestría
	x						
			¿En qué área? No aplica				

<b>V. CONOCIMIENTOS ESCENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos sólidos en Pulida de Automotores</li> </ul>

<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL</b>			
<b>En qué área/s:</b>	En pulida de Automotores	No requiere	
		6 meses	
		1 año	x
		De 2 a 3 años	
		De 4 a 5 años	
		De 6 a 8 años	

		De 9 años en adelante	
<b>VII. COMPETENCIAS NECESARIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenado</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Seriedad</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Trabajo con Agilidad</li> <li>• Puntualidad</li> </ul>			

<b>VIII. RESPONSABLES SOBRE BIENES E INFORMACIÓN</b>	
<b>Equipos y Materiales:</b>	Herramientas y materiales de trabajo
<b>Dinero:</b>	No aplica
<b>Información Confidencial:</b>	No aplica

<b>IX. RELACIONES</b>	
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pintor</li> <li>• Jefe de Producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> </ul>

---

**ING. PABLO GUERRERO**  
GERENTE PROPIETARIO

---

**ING. PAOLA CUESTAS**  
ADMINISTRADORA

**Tabla N° 56:**  
**Descripción del puesto de Mecánico**

	<b>INSTRUMENTO FÍSICO – DIGITAL</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ</b> <b>“MEGA AUTO”</b>
---	--

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	Mecánico
<b>NIVEL</b>	Operativo
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Operativo
<b>CÓDIGO</b>	MA-017
<b>Nº DE PUESTOS</b>	2
<b>CARGOS A QUIÉN REPORTA</b>	Jefe de Producción, Asistente de Producción, Jefe de Repuestos
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>	Ninguno

<b>II. OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO</b>
Responsable de realizar los trabajos de mecánica automotriz de manera profesional, garantizando la satisfacción completa de los clientes

<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar trabajos de mantenimiento de rutina de los automotores solicitados</li> <li>• Localizar los daños de los automotores y dar la solución.</li> <li>• Solicitar los repuestos que requiera al Jefe de Repuestos</li> <li>• Notificar cualquier novedad durante el trabajo al Jefe de Producción.</li> <li>• Llevar un registro de las órdenes de trabajo</li> <li>• Realizar un presupuesto de la reparación y entregar al Jefe de Producción</li> <li>• Organizar el tiempo de entrega de los trabajos.</li> <li>• Realizar un trabajo garantizado pensando siempre en el bienestar de los clientes.</li> </ul>

<b>IV. ESCOLARIDAD</b>							
No Requiere	Primaria	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Postgrado	Maestría
					x		
			<b>¿En qué área?</b> Título en Ingeniería Mecánica				

<b>V. CONOCIMIENTOS ESCENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos sólidos de Mecánica Automotriz</li> <li>• Conocimientos de Repuestos y accesorios</li> </ul>

<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL</b>			
<b>En qué área/s:</b>	En Mecánica Automotriz	No requiere	
		6 meses	
		1 año	
		De 2 a 3 años	<b>x</b>
		De 4 a 5 años	
		De 6 a 8 años	
		De 9 años en adelante	

<b>VII. COMPETENCIAS NECESARIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto poder en toma de decisiones</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Capacidad de planificar</li> <li>• Paciencia</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Trabajo ágil</li> </ul>

<b>VIII. RESPONSABLES SOBRE BIENES E INFORMACIÓN</b>	
<b>Equipos y Materiales:</b>	Herramientas y Maquinaria de Trabajo, Repuestos
<b>Dinero:</b>	No aplica.
<b>Información Confidencial:</b>	Todo lo relacionado a los repuestos

<b>IX. RELACIONES</b>	
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Producción</li> <li>• Asistente de Producción</li> <li>• Gerente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> </ul>

---

**ING. PABLO GUERRERO**  
GERENTE PROPIETARIO

---

**ING. PAOLA CUESTAS**  
ADMINISTRADORA



### 3.12 Normativa de atención y servicio al cliente



## REGLAMENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL CENTRO INTEGRAL DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ “MEGA AUTO”

### ARTÍCULO PRELIMINAR. - Objeto:

El presente Reglamento tiene por objeto regular el funcionamiento del Servicio de Atención al Cliente del Centro Integral de Reparación Automotriz “MEGA AUTO”, y de cualquier sociedad que pueda aliarse a futuro con la misma.

### ARTÍCULO GENERAL. - Normas y Estándares generales de atención al cliente:

- El cliente tiene todo el derecho a elegir el producto y/o servicio que mejor se ajuste a sus necesidades o posibilidades, con base en esto se debe manejar una información oportuna, adecuada, comprensible y completa de los productos y/o servicios que se le están ofreciendo.
- El cliente debe recibir la mejor calidad en los productos y/o servicios que ha elegido, los mismos deben ser entregados de una forma ágil, respetuosa y cordial, sin que se presente ningún tipo de diferencia de un cliente a otro.
- Los directivos deberán velar por mantener un excelente ambiente interno. Si el cliente interno está satisfecho, es mucho más probable que el cliente externo también lo esté.
- El funcionario que esté al frente de vigilar que se cumpla esta labor, deberá tener una serie de características especiales las cuales, aplicadas al desarrollo de sus funciones, permitirán alcanzar los objetivos propuestos por la institución y en particular por cada área de la empresa.
- Es obligación de esta empresa brindar el servicio de atención al cliente, y en cosa de contar en el futuro con una sucursal, la misma deberá contar con este servicio.

- El cliente puede presentar peticiones, quejas y reclamos cuando este lo desee, sin generar costo alguno y preferencialmente que sea en la mayor brevedad posible.
- El buzón de quejas y sugerencias será visible ante todos los clientes que visiten la empresa, y estará habilitado durante toda la jornada de trabajo.

**ARTÍCULO 1º.- Ámbito de aplicación:**

1. La entidad está obligada a resolver las quejas y reclamaciones presentadas ante ella por sus clientes, de acuerdo con los requisitos y limitaciones descritas en el presente Reglamento.
2. Tienen la consideración de quejas las referidas al funcionamiento de los servicios prestados a los usuarios y presentadas por las tardanzas, desatenciones o cualquier otro tipo de actuación que se observe en su funcionamiento, y de reclamaciones aquéllas que tengan la pretensión de obtener la restitución de su interés o derechos, hechos concretos referidos a acciones u omisiones de la entidad que supongan para quien los formula un perjuicio para sus intereses o derechos.
3. La actuación del Servicio de Atención al Cliente se rige por la orden establecida, sobre departamentos y servicios de atención al cliente y el defensor del cliente de las entidades comerciales y por la normativa aplicable en materia de transparencia y protección de la clientela.
4. El Servicio de Atención al Cliente será totalmente gratuito.

**ARTÍCULO 2º.- Titular del Servicio de Atención al Cliente:**

1. El titular del Servicio de Atención al Cliente será una persona con honorabilidad comercial y profesional y con conocimiento y experiencia adecuados para ejercer sus funciones.
2. El titular del Servicio de Atención al Cliente será designado por el Director General de la entidad.
3. La duración del cargo de titular del Servicio de Atención al Cliente, será de cinco años, renovándose automáticamente en el cargo por periodos anuales si tres meses antes de la fecha del cumplimiento del mandato, la entidad no comunica su intención de designar a otra persona.
4. La designación como titular del Servicio de Atención al Cliente será incompatible con el desempeño de tareas dentro de la entidad relacionada con el aspecto comercial o cualquier otro que pueda estar relacionado con los clientes, de forma que se ponga en duda su independencia de criterio.
5. Vacante el cargo, deberá designarse en el plazo máximo de 30 días naturales a la persona que le sustituya.

6. No podrán ejercer el cargo de titular del Servicio de Atención al Cliente:
  - a) Los fallidos concursados no rehabilitados
  - b) Quienes estén inhabilitados o suspendidos, penal o administrativamente, para ejercer cargos públicos o de administración o dirección de la entidad.
  - c) Quienes tengan antecedentes penales.
  - d) Los que tengan bajo su responsabilidad funciones operativas o comerciales en la entidad.
  
7. El titular del Servicio de Atención al Cliente cesará en el ejercicio de sus funciones por las siguientes circunstancias:
  - a) Por incapacidad sobrevenida.
  - b) Por haber sido condenado mediante sentencia firme en materia penal.
  - c) Por renuncia expresa.
  - d) Por acuerdo del Gerente de la empresa, cuyo acuerdo deberá ser en todo caso razonado y basado en causas de cese objetivas y graves.

**ARTÍCULO 3º.- Competencia del Servicio de Atención al Cliente:**

Son de su competencia todas las quejas y reclamaciones referidas en el artículo 1.2 del presente Reglamento, con independencia de su cuantía, que no hayan sido previamente resueltas a favor del cliente por la propia oficina o servicio objeto de la queja o reclamación, así como las que dé inicio vayan expresamente dirigidas al Servicio de Atención al Cliente, o que por su contenido se deduzca que ésta es la intención del cliente. Las decisiones de éste vinculan a la entidad, sin perjuicio de la tutela judicial del recurso a otros mecanismos de solución de conflictos ni a la protección administrativa del cliente.

**ARTÍCULO 4º.- Obligaciones de los departamentos:**

Todos los departamentos o servicios de la entidad deberán colaborar con el Servicio de Atención al Cliente, siempre que éste lo solicite, en todo aquello que favorezca el mejor ejercicio de sus funciones y, especialmente, facilitarle toda la información que le sea solicitada por aquél en materias de su competencia y en relación a las cuestiones que se sometan a su consideración.

**ARTÍCULO 5º.- Plazo para la presentación de la reclamación:**

Los clientes podrán presentar las quejas y reclamaciones ante la entidad en cualquier momento desde que tengan conocimiento del motivo objeto de la queja o reclamación hasta transcurrido un plazo máximo de tiempo de dos años.

**ARTÍCULO 6º.- Forma de presentación de las quejas:**

Los clientes podrán presentar sus quejas o reclamaciones personalmente o mediante representación, en soporte papel o a través de correo electrónico con firma electrónica.

**ARTÍCULO 7º.- Procedimiento de la reclamación:**

El procedimiento de reclamación se iniciará a instancia de la persona interesada mediante un escrito en el que deberá constar de forma obligatoria los siguientes aspectos:

- e) Nombre, apellidos.
- f) Motivo de la queja o reclamación.
- g) Oficina, departamento o servicio donde se originó la queja.
- h) Declaración de que la reclamación no está en proceso judicial, administrativo o arbitral.
- i) Lugar, fecha y firma.
- j) Pruebas documentales que faciliten el tratamiento de la queja o reclamación.

**ARTÍCULO 8º.- Admisión a trámite:**

Las reclamaciones y quejas recibidas por las oficinas, deberán ser remitidas al Servicio de Atención al Cliente, que dispondrá de un plazo que oscila entre las 24 horas y los dos meses para la resolución de la queja o reclamación dependiendo de la magnitud de la queja o problema suscitado. El citado plazo se computará desde la presentación de la reclamación o queja por cualquiera de las vías admisibles definidas en el presente Reglamento y ante cualquier instancia - oficinas incluidas - de la entidad, trasladándose al Servicio de Atención al Cliente a la mayor brevedad para su resolución.

Se deberá acusar recibo por escrito y dejar constancia de la fecha de presentación de las quejas y reclamaciones, que serán selladas con la fecha de entrada por el Servicio de Estafeta de la entidad, todo ello a efectos del cómputo de dicho plazo.

La reclamación o queja se presentará una sola vez por el interesado.

Si el reclamante no hubiera acreditado suficientemente su identidad o no se pudiese establecer claramente los hechos objeto de la queja o reclamación, se requerirá al firmante para completar la documentación remitida en plazo de diez días naturales, con apercibimiento de que si así no lo hiciese se archivará la queja o reclamación sin más trámite. El plazo empleado para subsanar los errores no se incluirá en el cómputo del plazo de dos meses previsto para el trámite de la reclamación.

**ARTÍCULO 9º.- Rechazo de las reclamaciones:**

1. El Servicio de Atención al Cliente solo podrá rechazar la admisión a trámite de las quejas y reclamaciones en los casos siguientes:

- a) Cuando se omitan datos esenciales para la tramitación no subsanables, incluidos los supuestos en que no se concrete el motivo de la queja o reclamación.
  - b) Cuando se pretendan tramitar como queja o reclamación, recursos o acciones distintos cuyos conocimientos sea competencia de los órganos administrativos, arbitrales o judiciales, o la misma se encuentre pendiente de resolución o litigio o el asunto haya sido ya resuelto en aquellas instancias.
  - c) Cuando los hechos, razones y solicitud en que se concreten las cuestiones objeto de la queja o reclamación no se refieran a operaciones concretas de la empresa.
  - d) Cuando se formulen quejas o reclamaciones que reiteren otras anteriores resueltas, presentadas por el mismo cliente en relación a los mismos hechos.
  - e) Cuando hubiera transcurrido el plazo para la presentación de quejas y reclamaciones que establezca el reglamento de funcionamiento.
2. Cuando se entienda no admisible a trámite la queja o reclamación por alguna de las causas anteriormente indicadas, se comunicará al interesado mediante decisión motivada.  
El reclamante dispondrá de un plazo de diez días naturales para que presente sus alegaciones.

Si una vez recibidas las mismas se mantienen las causas de inadmisión, se le comunicará la decisión final adoptada.

#### **ARTÍCULO 10º.- Tramitación de las reclamaciones:**

El Servicio de Atención al Cliente podrá recabar en el curso de la tramitación de los expedientes, tanto del reclamante como de los distintos departamentos y servicios de la entidad, cuantos datos, aclaraciones, informes o elementos de prueba considere pertinentes para adoptar su decisión. Todo ello deberá ser realizado de forma diligente por los departamentos con el fin de permitir alcanzar una decisión dentro de los plazos establecidos.

#### **ARTÍCULO 11º.- Allanamiento y desistimiento:**

1. Si a la vista de la queja o reclamación, la entidad rectificase su situación con el reclamante a satisfacción de éste, deberá comunicarlo en ese momento al Servicio de Atención al Cliente. En tal caso, se procederá al archivo de la queja o reclamación sin más trámite.
2. Los interesados podrán desistir de sus quejas y reclamaciones en cualquier momento. El desistimiento dará lugar a la finalización inmediata del procedimiento en lo que a la reclamación con el interesado se refiere.

**ARTÍCULO 12º.- Finalización y notificación:**

1. El expediente deberá finalizar en el plazo máximo de dos meses a partir de la fecha en que la queja o reclamación hubieran sido presentadas según lo establecido en el presente Reglamento.
2. La decisión del Servicio de Atención al Cliente será siempre motivada y deberá contener unas conclusiones claras sobre la solicitud planteada en cada queja o reclamación, fundándose en las cláusulas contractuales, las normas de transparencia y protección de la clientela, así como las buenas prácticas y usos financieros.

En el caso de que la decisión se aparte de los criterios manifestados en expedientes similares, deberán aportarse las razones que lo justifiquen.

3. La decisión será notificada a los interesados en el plazo de diez días naturales a contar desde su fecha, por la vía que haya designado de forma expresa el reclamante. En ausencia de indicación expresa del reclamante se utilizará para la contestación el mismo medio en que hubiera sido presentada la queja o reclamación.
4. Las decisiones con que finalicen los procedimientos de tramitación de quejas y reclamaciones mencionarán expresamente la facultad que asiste al reclamante para, caso de disconformidad manifestar su criterio.

**ARTÍCULO 13.- Informe anual:**

1. Dentro del primer trimestre de cada año, el Titular del Servicio de Atención al Cliente presentará ante el Gerente General de la empresa (o en su caso, ante el órgano de administración de la misma), un informe explicativo del desarrollo de su función durante el ejercicio precedente, en el que se recogerá:
  - a) Un resumen estadístico de las quejas y reclamaciones atendidas, con información sobre su número, admisión a trámite y razones de inadmisión, motivos y cuestiones planteadas en las quejas y reclamaciones y cuantías e importes afectados.
  - b) Un resumen de las decisiones dictadas, con indicación del carácter favorable o desfavorable para el reclamante.
  - c) Los criterios generales contenidos en las decisiones.
  - d) Por último, se incluirán las recomendaciones o sugerencias derivadas de su experiencia, con vistas a una mejor consecución de los fines que informan la actuación de este Servicio.
2. Un resumen del informe se integrará en la memoria anual de la entidad.

**ARTICULO 14º. Aprobación del Reglamento:**

El presente Reglamento ha sido aprobado por el Gerente General de la empresa.

**ARTICULO 15°. Verificación:**

Este Reglamento deberá ser verificado por un organismo eterno que valide el contenido de este reglamento.

Ibarra, 20 de Julio del 2016.

---

Ing. Pablo García

Gerente General

Centro Integral de Reparación Automotriz “MEGA AUTO”, ubicada en la ciudad de Ibarra.

## CAPÍTULO IV

### 4. IMPACTOS

#### 4.1 Conceptualización de los impactos del proyecto

“Cuando hablamos de impacto también podemos estar haciendo referencia a situaciones que no implican choques si no que es más bien el efecto que determinados fenómenos tienen sobre la realidad (Definición abc, 2015, pág. 1).”

Con esto, podemos definir decir que los impactos no son más que los resultados, o las consecuencias positivas o negativas que se generan en el entorno interno y externo de la empresa.

El desarrollo de este proyecto, el cual se trató del diseño de una planificación estratégica, generó a su vez una serie de impactos de índole administrativos, institucionales, económicos, sociales y ambientales, los cuales serán valorados mediante indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, organizados en matrices de evaluación de impactos.

#### 4.2 Escala de valoración de impactos

Con el objetivo de valorar eficazmente los impactos de este proyecto, se ha desarrollado la siguiente matriz, la cual contiene las siguientes escalas de valoración:

**Tabla N° 57:**  
**Matriz de valoración de impactos**

VALORACIÓN CUALITATIVA	VALORACIÓN CUANTITATIVA
Impacto negativo alto	-3
Impacto negativo medio	-2
Impacto negativo bajo	-1
Nulo	0



Impacto positivo bajo	1
Impacto positivo medio	2
Impacto positivo alto	3

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

### 4.3 Fórmula de verificación de impactos

Con el fin de comprender y cuantificar de mejor manera cada uno de los impactos de este proyecto, se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria de los valores asignados}}{\text{Número de Indicadores}}$$

### 4.4 Identificación de impactos

El diseño y desarrollo de una planificación estratégica en MEGA AUTO, ha producido una serie de impactos; entre los más significativos se encuentran los siguientes:

- Impacto económico
- Impacto organizacional
- Impacto financiero
- Impacto social
- Impacto ambiental
- Impacto educativo

#### 4.4.1 Impacto económico

En lo referente al enfoque económico, este proyecto generará un impacto “positivo alto”, ya que se evidenciará un incremento de la productividad y la competitividad de la empresa; asimismo, gracias a esta planificación estratégica se optimizarán los recursos, y la empresa aprenderá a combatir eficientemente cualquier medida y reforma económica que atente a la rentabilidad de la misma.

**Tabla N° 58:**  
**Evaluación de impacto económico**

No	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Optimización de recursos						x	
2	Incremento de la productividad							x
3	Mejora de la competitividad							x
4	Cumplimiento de reformas económicas						x	
<b>TOTAL</b>							<b>4</b>	<b>6</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria de los valores asignados}}{\text{Número de Indicadores}} = \frac{10}{4}$$

Impacto total = 2,5

Nivel de impacto económico = Positivo Alto

#### 4.4.2 Impacto organizacional

El presente proyecto generará un impacto “positivo alto”, ya que la gestión de toda la empresa mejorará significativamente. Con la implementación de una misión, visión, objetivos claros y políticas, así como también la implementación de una estructura organizacional y de herramientas de control y evaluación, la empresa desarrollará más eficientemente todas sus actividades, y gracias a la planificación estratégicas, todo el personal de la empresa, sabrá exactamente el punto al cual se quiere llegar en el futuro, y las formas como poder alcanzarlo.

**Tabla N° 59:**  
**Evaluación de impacto organizacional**

No	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Mejora de la gestión administrativa							x
2	Objetivos y metas claras							x
3	Mayor productividad del personal							x
4	Procesos interrelacionados						x	
5	Mejora de la calidad del servicio						x	
<b>TOTAL</b>							<b>4</b>	<b>9</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria de los valores asignados}}{\text{Número de Indicadores}} = \frac{13}{5}$$

Impacto total = 2,6

Nivel de impacto organizacional = Positivo Alto

#### 4.4.3 Impacto financiero

Financieramente hablando, gracias a la implementación de este proyecto, la empresa tendrá un impacto “positivo medio”, ya que principalmente desarrollará la habilidad de usar de una manera eficiente todos sus recursos, tiempos y personal, con el fin de optimizarlos y generar mayores ganancias. Además, gracias a la implementación de un presupuesto general de la empresa, la misma podrá planificar todas sus responsabilidades financieras, y así ganar liquidez.

**Tabla N° 60:**  
**Evaluación de impacto financiero**

No	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Mayores niveles de pedidos.					x		
2	Incremento de la rentabilidad						x	
3	Mejora de la gestión de ingresos y gastos						x	
4	Incremento de la liquidez					x		
5	Mayores niveles de producción						x	
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>6</b>	

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria de los valores asignados}}{\text{Número de Indicadores}} = \frac{8}{5}$$

Impacto total = 1,6

Nivel de impacto financiero = Positivo medio

#### 4.4.4 Impacto social

El desarrollo de este proyecto generará un impacto “positivo medio” en el ámbito social, ya que mejorará de manera significativa la calidad de vida de los beneficiarios, que en este caso serán los empleados y clientes de la empresa. Gracias a la aplicación de técnicas de motivación y capacitaciones continuas, se generará un mejor ambiente laboral, y por ende se incrementará la productividad laboral. En cuanto al ambiente externo, se producirá un impacto positivo, debido a que se generarán nuevas fuentes de empleo, y cierto incremento en el desarrollo industrial de la zona.

**Tabla N° 61:**  
**Evaluación de impacto social**

No	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Buen ambiente laboral							x
2	Mayor motivación del personal							x
3	Totalidad de clientes satisfechos						x	
4	Contribución del desarrollo del cantón					x		
5	Existencia de nuevas plazas de empleo					x		
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria de los valores asignados}}{\text{Número de Indicadores}} = \frac{10}{5}$$

Impacto total = 2

Nivel de impacto social = Positivo medio

#### 4.4.5 Impacto ambiental

El desarrollo de este proyecto generará un impacto “positivo bajo” en el ámbito ambiental, ya que aunque la empresa tomará todas las medidas correspondientes para no incumplir las leyes ambientales y además incentivará a todos sus empleados a trabajar de manera comprometida con la preservación del medio ambiente; el solo hecho de trabajar con una serie de insumos peligrosos como pinturas, químicos, hace que la empresa no pueda evitar de una u otra manera causar un pequeño margen de contaminación debido a la utilización de los mismos.

**Tabla N° 62:**  
**Evaluación de impacto ambiental**

No	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Reciclaje				x			
2	Utilización de insumos ecológicos					x		
3	Cumplimiento de leyes ambientales							x
TOTAL					0	1	0	3

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria de los valores asignados}}{\text{Número de Indicadores}} = \frac{4}{3}$$

Impacto total = 1,33

Nivel de impacto ambiental = Positivo bajo

#### 4.4.6 Impacto educativo

En lo referente al ámbito educativo, este proyecto generará un impacto “positivo alto”, ya que el presente trabajo servirá como una fuente de investigación y conocimientos tanto para estudiantes, maestros, como para la sociedad en general. Asimismo, una gran cantidad de estudiantes podrán tomar como referencia el presente trabajo para futuras investigaciones, y a medida que crezca el nivel de lectores de este proyecto, la Universidad Técnica del Norte ganará mayor prestigio educativo.

**Tabla N° 63:**  
**Evaluación de impacto educativo**

No	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Fuente de investigación y conocimiento general.							x
2	Aporte a la comunidad universitaria							x
3	Modelo de referencia para trabajos posteriores							x
<b>TOTAL</b>						<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor  
Año: 2016

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria de los valores asignados}}{\text{Número de Indicadores}} = \frac{9}{3}$$

Impacto total = 3

Nivel de impacto educativo = Positivo alto

## CONCLUSIONES

- A través de esta investigación se logró evidenciar que la administración del Centro Integral de Reparación Automotriz “MEGA AUTO”, se la realiza de manera empírica ya que no existen procesos definidos de gestión, control, ni una planificación en base al mediano y largo plazo, lo que ha limitado su crecimiento y desarrollo.
- La toma de decisiones dentro de la empresa se la realiza de manera empírica, es decir sin un proceso adecuado de toma de decisiones, por lo tanto, la empresa queda expuesta a no saber cómo actuar en caso de suscitarse algún inconveniente interno.
- De igual manera se logró determinar la falta de un manual de funciones y procesos que permita a los empleados conocer todas las actividades y responsabilidades a su cargo.
- Se evidenció la inexistencia de un programa de capacitación de personal y de motivación del mismo.
- De la encuesta aplicada a los empleados de la empresa se logró evidenciar la falta de un control adecuado de los procesos y de la calidad del servicio entregado, y se determinó el total interés por parte de los mismos de realizarse e implementarse este proyecto de investigación.
- Existió total interés por parte de los propietarios de la empresa durante todo el tiempo que tomó el desarrollo de este trabajo de investigación.
- Mediante la aplicación de la propuesta, se generaron impactos mayormente positivos en los aspectos económico, organizacional, financiero y social, ambiental y educativo no solo dentro, sino también fuera de la empresa.



## RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar de manera inmediata la presente planificación estratégica en la empresa, haciendo cumplir todos los instrumentos administrativos y de control, así como los objetivos estratégicos propuestos mediante la consecución de las estrategias planteadas, con el fin de generar una mejora rápida, continua y permanente en todas aquellas áreas de la empresa que estaban limitando el crecimiento de la misma.
- Mantener un programa periódico de capacitación del personal, para que todos los miembros de la empresa se mantengan actualizados en los temas relacionados a su puesto dentro de la empresa, así se garantizará contar con un personal altamente eficiente.
- Elaborar e implementar manuales administrativos que ayuden a agilizar la gestión empresarial de “MEGA AUTO”, y difundirlos a todos los miembros de la empresa para su total conocimiento.
- Diseñar e implementar un reglamento interno en el cual consten normas de comportamiento, tiempos de entrada y salida, permisos, salarios, despidos, cuidado de herramientas y materias primas, seguridad industrial, salud ocupacional entre muchos otros aspectos; y difundirlo a todo el personal de la empresa.
- Desarrollar e implementar un programa de publicidad tanto físico como digital, para de esta manera dar a conocer la empresa no solo en el entorno local, sino a nivel provincial y nacional, y así ganar un alto nivel de clientes potenciales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bernal Torres, C. A., Sierra Arango, H. D., Cortes, A., & García Bencomo, M. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Colombia: Pearson.
- Brand, P. W. (2009). *Manual de reparación y mantenimiento automotriz*. México: Grupo Noriega.
- Burgos, J. (23 de Febrero de 2010). *Monografías.com*. Obtenido de Concepto e Importancia de la Organización: [http://www.monografias.com/usuario/perfiles/jorge\\_burgos\\_5/monografias](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/jorge_burgos_5/monografias)
- Campos, D. (12 de Diciembre de 2013). *Enciclón de negocios*. Obtenido de Rodinias: [http://enciclopedia.rodinias.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=89:planes-estrategicos-tacticos-y-operacionales&catid=65:planes-y-pptos&Itemid=72](http://enciclopedia.rodinias.com/index.php?option=com_content&view=article&id=89:planes-estrategicos-tacticos-y-operacionales&catid=65:planes-y-pptos&Itemid=72)
- Contreras Martínez, A. (2010). *CIS: la búsqueda de un mejor servicio*. México.
- Creative Commons. (5 de Marzo de 2016). *CCM*. Obtenido de <http://es.ccm.net/contents/219-gestion-de-relaciones-con-los-proveedores-srm>
- Cruz Brambila, G. (8 de Junio de 2012). *Gestiópolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>
- de la Cruz Lablanca, I. (2015). *Gestión del equipo de trabajo en el almacén*. España: Aula Mentor.

- Definición abc. (12 de mayo de 2015). *Definicionabc.com*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/impacto.php>
- Fred, D. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Estados Unidos: Pearson.
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica*. México: Alfaomega.
- García Caal, E. R. (15 de Febrero de 2013). *Blogspot*. Obtenido de <http://edwingarcia1975.blogspot.com/2013/02/monitoreo-seguimiento-y-%20evaluacion.html>
- Gonzales Gaya, C., Domingo Navas, R., & Pérez, M. S. (2013). *Técnicas de mejora de la calidad*. Madrid: UNED.
- Gonzales, H. (25 de Septiembre de 2010). *Gestiópolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/analisis-foda-herramienta-estrategica-de-las-organizaciones/>
- Gregory, D., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica: Textos y Casos*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Pérez, J. Á. (1 de Marzo de 2011). *Gestiópolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Hernández, S., Rodríguez, S., & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración: Teoría, Proceso, Áreas funcionales y Estrategias para la competitividad*. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización*. México: Cengage Learning.
- Jiménez, J. C. (2010). *El Valor de los Valores en las Organizaciones*. Caracas: Cograf Comunicaciones.

- Lerma, A. E., & Bárcena Juárez, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega.
- Medina, M. (5 de Mayo de 2012). *Gestiópolis*. Obtenido de Política Organizacional: <http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Ortega Vindas, J. (2009). *Guía de Manuales Administrativos*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), Unidad de Reforma Institucional, Chile. Recuperado el 13 de Mayo de 2016, de <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf?guest=true>
- Ortiz, C. (2009). *El control como p fase del proceso administrativo*. Buenos Aires: El Cid Editor.
- Pacheco, E. (8 de Noviembre de 2009). *Gerencia Actual*. Obtenido de 3 Tipos de estrategias en las empresas: <http://www.gerenciaactual.com/2009/11/3-tipos-de-estrategias-en-las-empresas.html>
- Pérez Rosales, M. (s.f). *Diccionario de Administración*. San Marcos.
- Pérez, M. (2009). *Concepto, importancia y principios de la dirección*. Buenos Aires: El Cid.
- Prieto Herrera, J. E. (2014). *Gerencia del servicio*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramírez Santos , A. (29 de Marzo de 2012). *motivación grupob*. Obtenido de <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/concepto-de-motivacion.html>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson.

- Rojas López, M. D., & Medina Marín, L. J. (2012). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Casos*. Colombia: Ediciones de la V.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. México: Alfaomega.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2012). *Guía Metodológica de Planificación Institucional*. Quito: Imagen Uno.
- Testa, S. (2009). *PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN RED PARA RORAIMA (BRASIL)*. Brasil: UMA.
- Universidad de Cádiz. (16 de 5 de 2016). *Csintranet*. Obtenido de [http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=163:toma-de-decisiones&catid=55:competencias](http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=163:toma-de-decisiones&catid=55:competencias)
- Varela Fallas, M., & León Chinchilla, A. (2010). *La evolución del Proceso Administrativo frente al marco metodológico de la creación de valor como principio rector en la gestión empresarial*. México.
- Vargas, C. B. (2009). *La Planeación Estratégica en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: EL CID.
- Villa GT. (20 de Junio de 2015). *Villa GT*. Obtenido de Framework: <http://villagt.com/las-metas-enfoque-empresarial.html>
- Villacís Mora, J. E. (23 de febero de 2015). *Ideasparapymes*. Obtenido de SalesUp: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/cc-responsabilidades-en-las-empresas.shtml>
- WordPress. (2010). *Definicion.de*. Recuperado el 17 de Mayo de 2016, de <http://definicion.de/reparacion/>

# ANEXOS

## ANEXO 1



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ANEXO: Entrevista dirigida a la máxima autoridad**

**Nombre del Entrevistado:** Ing. Paola Cuestas  
**Puesto que desempeña:** Gerente Administradora  
**Empresa/Organización:** MEGA AUTO

**Objetivo:** La siguiente entrevista tiene como objetivo el llegar a conocer la situación actual de la empresa en relación a los aspectos concernientes a las variables diagnósticas.

**Instrucciones:** Se pide al entrevistado que escuche muy atentamente cada una de las preguntas, y posteriormente proceda a contestar una por una de la manera más clara posible y con argumentos.

1. ¿Cuántos años lleva operando MEGA AUTO en el mercado local?  
 .....
2. ¿Se instituyó una visión, misión, valores y políticas claras desde el inicio de operaciones de la empresa, y han sido reestructuradas con el pasar de los años?  
 .....
3. ¿Se han cumplido los objetivos planteados al inicio de operaciones; cree que necesita alguna herramienta para verificar el cumplimiento de los objetivos?  
 .....
4. ¿Cuenta la empresa con una planificación estratégica que contenga objetivos a mediano y largo plazo, junto con las estrategias y herramientas para cumplirlos?  
 .....
5. Señale los manuales administrativos que actualmente maneja la empresa.  
 .....

6. ¿Cuenta la empresa con un organigrama estructural bien definido, y acorde a las necesidades actuales de la misma?  
.....
7. ¿Las decisiones dentro de la empresa se las toma de manera empírica, o mediante un proceso estructurado dependiendo de la situación?  
.....
8. ¿Maneja la empresa un programa de capacitaciones del personal?  
.....
9. ¿Cuenta la empresa con métodos de control y evaluación del proceso operativo, como por ejemplo un flujograma de procesos; cuenta con un control de calidad del servicio entregado?  
.....
10. ¿Maneja la empresa algún tipo de publicidad para dar a conocer su servicio?  
.....
11. ¿Considera usted que la actual infraestructura de la empresa es la apropiada para el buen funcionamiento de la misma?  
.....
12. ¿Cuenta la empresa con alguna normativa que garantice la buena atención al cliente y su satisfacción?  
.....
13. ¿Considera usted importante la implementación de una planificación estratégica que sirva de guía para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la correcta gestión de la misma? Explique el porqué de su respuesta  
.....

**Muchas Gracias por su Tiempo**



## ANEXO 2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ANEXO: Encuesta a empleados**

**Encuesta aplicada a los empleados del Centro Integral de Reparación Automotriz “MEGA AUTO”, de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.**

**Objetivo: La siguiente encuesta tiene como objetivo el llegar a determinar el punto de vista de los empleados acerca de aspectos del diagnóstico internos de la empresa**

**Instrucciones: Se pide al encuestado primero leer detenidamente cada pregunta y luego proceder a marcar con una x la opción que considere correcta. Tan solo puede marcar una opción.**

**DATOS TÉCNICOS:**

**Edad:**

- De 18 a 25 años ( )  
 De 26 a 30 años ( )  
 De 31 a 35 años ( )  
 De 36 años en adelante ( )

**Sexo:** M ( ) F ( )

**Área de Trabajo:**

**Años de trabajo en la empresa:**

**1. ¿Formó parte de un proceso de inducción de personal al ingresar a trabajar a la empresa?**

- a) SI   
 b) NO

**2. ¿Participó en un proceso de selección de personal para ser contratado/a en la empresa?**

- a) SI   
 b) NO

**3. ¿Se le entregó un documento en el que conste la misión, visión y objetivos de la empresa para su conocimiento?**

- a) SI
- b) NO
4. **¿Sabe usted si la empresa posee un reglamento que incluya normas de comportamiento y valores a seguir por todos los miembros de la empresa?**
- a) Si, lo conozco
- b) No estoy seguro
- c) No tiene
5. **¿Conoce usted si los directivos de la empresa planifican en base a objetivos a corto mediano y largo plazo?**
- a) Si planifican así
- b) No planifican así
- c) No tengo conocimiento
6. **¿Le indicaron cuáles son sus tareas y responsabilidades a través de un manual de funciones y de procesos?**
- a) Si
- b) No
7. **¿Cómo considera usted que es la comunicación actualmente entre los trabajadores y los jefes de la empresa?**
- a) Excelente (con un alto nivel de confianza.)
- b) Normal (con escasos problemas y discusiones.)
- c) Malo (sin confianza mutua, problemas regulares)
8. **¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa en su tiempo de trabajo?**
- a) 2 veces o más
- b) 1 vez
- c) Nunca
9. **¿Es controlado su trabajo y su rendimiento mediante hojas de verificación de resultados o evaluaciones de desempeño?**
- a) SI
- b) NO
10. **¿Mediante qué método se evalúa la calidad del proceso operativo y del servicio entregado?**

- a) Control de calidad
- b) Criterio del jefe
- c) Experiencia empírica

**11. ¿Considera usted que la infraestructura con la que cuenta la empresa actualmente es reducida y necesita ampliarse mediante una planificación previa?**

- d) SI
- e) NO

**12. ¿Le fue entregado una normativa de atención al cliente para garantizar su satisfacción?**

- a) SI
- b) NO

**13. ¿Considera usted beneficiosa la implementación de una planificación estratégica que brinde a los empleados herramientas para que realicen adecuadamente sus funciones y sean más productivos dentro de la empresa?**

- a) SI
- b) NO

**Muchas Gracias por su Tiempo**

## ANEXO 3



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ANEXO: Encuesta a muestra de clientes**

**Encuesta aplicada a los clientes del Centro Integral de Reparación Automotriz “MEGA AUTO”, de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.**

**Objetivo:** La siguiente encuesta tiene como objetivo el llegar a evaluar la satisfacción del cliente, y a conocer su punto de vista sobre la organización de la entidad.

**Instrucciones:** Se pide al encuestado primero leer detenidamente cada pregunta y luego proceder a marcar con una x la opción que considere correcta. Tan solo puede marcar una opción.

**DATOS TÉCNICOS:**

**Edad:**

- De 18 a 25 años ( )  
 De 26 a 30 años ( )  
 De 31 a 35 años ( )  
 De 36 años en adelante ( )

**Sexo:** M ( ) F ( )

**Ciudad:**

**Ocupación:**

**1. ¿Con que frecuencia visita la empresa para adquirir sus servicios o algún repuesto?**

- a) Semanalmente   
 b) Mensualmente   
 c) Semestralmente   
 d) Anualmente

**2. ¿Mediante qué medio o fuente conoció la empresa?**

- a) Medios informativos   
 b) Internet   
 c) Recomendación de alguien

d) Casualidad

3. **¿Con que indicador calificaría a la infraestructura y la tecnología con la que cuenta actualmente la empresa?**

a) Excelente   
 b) Muy Buena   
 c) Normal   
 d) Mala

4. **¿Estime la calidad de los servicios que brinda la empresa?**

	<u>Reparación Vehicular</u>	<u>Lavado</u>	<u>V. Repuestos</u>
c) Excelente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Bueno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Malo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. **¿Ha sido atendido con amabilidad por parte de los empleados y jefes de la empresa, en todo momento?**

d) SI   
 e) NO

6. **¿Ha tenido algún tipo de queja o reclamo, después de haber sido entregado su vehículo o repuesto?**

f) SI   
 g) NO

7. **¿Ha sido solucionada su queja o inconformidad?**

c) Inmediatamente   
 d) Al día siguiente   
 e) Ala semana siguiente   
 f) Nunca

Muchas Gracias por su Tiempo

**ANEXO 4**

**Fotografías de la empresa “MEGA AUTO”**



**Exterior de la empresa**



**Ing Paola Cuestas: Propietaria de la empresa**



**Área de Recepción**



## Fotografías de la empresa “MEGA AUTO”



Gerencia



Caja



Almacén de Repuestos

**Fotografías de la empresa “MEGA AUTO”**



**Encuesta a personal administrativo**



**Encuesta a personal operativo**



**Encuesta a personal operativo**



## Fotografías de la empresa “MEGA AUTO”



Lavado express



Área de pintura de partes



Área de enderezada de partes

## Fotografías de la empresa “MEGA AUTO”



Área operativa



Área de pintura al horno



Área de revisión y enderezada de vehículos



## ANEXO 5

## Carta de aceptación de la empresa "MEGA AUTO"



Ibarra, 01 de diciembre de 2015

Magister  
 Marlon Pineda  
**COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – UTN**  
 Presente.-

De mis consideraciones:


Reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos el Centro Integral de Reparación Automotriz "MEGA AUTO", y al mismo tiempo deseándole éxitos en el desarrollo de todas sus funciones.

Por medio del presente, solicitamos muy comedidamente se le conceda la autorización al Sr. Kevin Xavier Mena Zambrano, con C.I. 100372546-0, estudiante de noveno semestre de la carrera de Ingeniería Comercial, para que desarrolle el proyecto de investigación que tiene como finalidad la elaboración de un **PLAN ESTRATÉGICO**; el cual será un sustento de mucho apoyo para la eficiencia y eficacia en los procesos, en la toma de decisiones y en el cumplimiento de nuestros objetivos institucionales.

Por la atención al presente, le expreso mi sincera gratitud.

Muy atentamente,

  
 Ing. Paola Cuestas  
 ADMINISTRADORA  
 Telf. 0993466000

  
 Ing. Pablo García  
 GERENTE TECNICO  
 Telf. 0989970271

  
 centro integral de reparación automotriz

## ANEXO 6

## Registro de Actividad Económica "MEGA AUTO"



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL SAN MIGUEL DE IBARRA



ESPECIE VALORADA  
Tasa por S.A. y Especie

USD **2.00** FINANCIERO

**Nº 0385329**

DEPARTAMENTO: SERVICIO MUNICIPAL DE RENTAS

SECCIÓN: GARCIA AGUIRRE PABLO ANDRES

A petición verbal de 1001832375

Portador de las cédulas No. \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_

de ciudadanía y comprobante de votación respectivamente.

**CERTIFICA:**

Que, revisando el Registro de Actividades Económicas que mantiene la Municipalidad de San Miguel Ibarra, se encuentra registrado como propietario de una Actividad Económica, ubicada en el Canton Ibarra. Y EXONERADO del pago de Patente Municipal por presentar el certificado de ARTESANO CALIFICADO

Nro : 89207

Ibarra, 20/05/2014

Atentamente,

Ing. Com. Susana Rosero




**RESPONSABLE DEL SERVICIO MUNICIPAL DE  
RENTAS MUNICIPIO DE IBARRA**

RIVERA MERLO NANCY

**ANEXO 7**

**Patente Municipal "MEGA AUTO"**



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA**  
R.U.C. 106000280001  
**COMPROBANTE DE PAGO**

2569807

FECHA DE EMISIÓN: **25/04/2016**      FECHA DE VENCIMIENTO: **25/04/16**      FECHA DE PAGO: **25/04/2016**

INFORMACIÓN PERSONAL: **25/04/2016**

CONTRIBUYENTE: **CUESTAS ARMAS ALEXANDRA PAOLA**

CÉDULA/RUC: **172007989**      UBIGACIÓN: **3058035**

CLAVE CATASTRAL: **PANAMERICANA NORTE S/N**

DIRECCIÓN: **PANAMERICANA NORTE S/N**

INFORMACIÓN: **IMP. PAT. AÑO: 2016 ACTIV.: VENTA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES MEGA**

CONCEPTO	IMPORTE	VALOR
PATENTES COMERCIALES INDUSTRIALE		341.58
PATENTE ANUAL		0.00
MULTAS X CONTRA. ORDEN. MUNIC.		0.00
BOMBEROS		10.00
PROCESAMIENTO DE DATOS		0.55
ESPECIE VALORADA		0.25

SEÑOR CONTRIBUYENTE INFORME AL SERVICIO MUNICIPAL DE RENTAS  
**SI CIERRA O LIQUIDA SU NEGOCIO**  
Y EVITE SANCIONES POR NO INFORMAR. Telf. 2608571

*[Signature]*  
DIRECTOR FINANCIERO

**MONTE**  
RECAUDADOR

SUBTOTAL:	352.38
DESCUENTOS:	0.00
INTERESES:	0.00
RECARGOS:	0.00
<b>TOTAL:</b>	<b>352.38</b>

ORIGINAL: CONTRIBUYENTE

## ANEXO 8

## Registro Único de Contribuyentes "MEGA AUTO"


**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**


**NUMERO RUC:** 1001832375001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** GARCIA AGUIRRE PABLO ANDRES  
**NOMBRE COMERCIAL:** MEGA AUTO  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO **NUMERO:** 89207

**FEC. NACIMIENTO:** 14/12/1974 **FEC. ACTUALIZACION:** 19/02/2015  
**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 01/03/2001 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**  
**FEC. INSCRIPCION:** 28/03/2001 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: SAN FRANCISCO Calle: AV. RAFAEL SANCHEZ Número: 6-108  
 Intersección: JUAN FRANCISCO BONILLA Referencia: FRENTE AL PARQUE DE LA FAMILIA Teléfono: 062953341 Email:  
 mega.auto.ibarra@hotmail.com

**DOMICILIO ESPECIAL:****OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

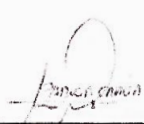
- \* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

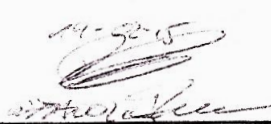
Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Recuerde que sus declaraciones son semestrales siempre y cuando cumpla con las condiciones para ello, que son: retención del 100% del IVA y transferencia de bienes y servicios con tarifa 0% de IVA

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 002	<b>ABIERTOS:</b>	1
<b>JURISDICCION:</b>	\ ZONA 1\ IMBABURA	<b>CERRADOS:</b>	1


  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


  
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** DFDA100214 **Lugar de emisión:** IBARRA/FLORES 6-59 ENTRE **Fecha y hora:** 19/02/2015 09:43:14



## Registro Único de Contribuyentes "MEGA AUTO". Segunda Parte



### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



**NUMERO RUC:** 1001832375001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** GARCIA AGUIRRE PABLO ANDRES

#### ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO</b> ABIERTO	<b>MATRIZ</b>	<b>FEC. INICIO ACT.</b> 01/03/2001
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> MEGA AUTO			<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>

REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES

#### DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

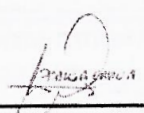
Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: SAGRARIO Barrio: SECTOR EL OLIVO Calle: PANAMERICANA NORTE  
Referencia: DIAGONAL A LA GASOLINERA LOS OLIVOS Telefono Trabajo: 062604920 Celular: 0989970271 Email:  
mega.auto.ibarra@hotmail.com Telefono Domicilio: 062953341

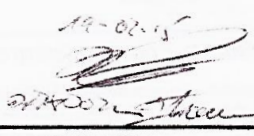
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 002	<b>ESTADO</b> CERRADO	<b>LOCAL COMERCIAL</b>	<b>FEC. INICIO ACT.</b> 10/04/2013
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> MEGA AUTO			<b>FEC. CIERRE:</b> 19/02/2015
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>

REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES

#### DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: SAGRARIO Barrio: SECTOR EL OLIVO Calle: PANAMERICANA NORTE  
Referencia: DIAGONAL A LA GASOLINERA LOS OLIVOS Celular: 0989970271 Telefono Domicilio: 062953341

  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son ciertos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ellos...