



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**



**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE**  
**INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**“Diseño de plan estratégico para mejorar la gestión administrativa y operativa de la micro - empresa Taller Automotriz El Mecánico en la ciudad de Guayaquil”.**

**AUTOR:**

**Muñoz Santos Viviana Priscila**

**TUTOR DE TESIS:**

**ECON. Roma Lalama Franco, MGS.**

**PALABRAS CLAVES:**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PLAN ESTRATÉGICO, SERVICIO AL CLIENTE.**

**GUAYAQUIL, MARZO 2019.**



Universidad de Guayaquil

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERO COMERCIAL**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>		
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	“Diseño de plan estratégico para mejorar la gestión administrativa y operativa de la micro - empresa taller automotriz El Mecánico en la ciudad de Guayaquil.”	
<b>AUTOR(ES):</b>	Muñoz Santos Viviana Priscila	
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES):</b>	Econ. Roma Lalama Franco, Mgs.	
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad de Guayaquil	
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Ciencias Administrativas	
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Ingeniería Comercial	
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Ingeniero Comercial	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	62
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Emprendimiento, innovación y desarrollo empresarial.	
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Gestión Administrativa, Plan Estratégico, Servicio al cliente.	
<p><b>RESUMEN/ABSTRACT:</b> El presente proyecto plantea un esquema que busca mejorar la gestión administrativa y operativa, que se basa en la implementación de varias estrategias el cual permita cumplir una mejor manera la gestión administrativa y operativa del taller automotriz “El Mecánico” ubicada en la ciudad de Guayaquil. Se empleó el método deductivo e inductivo, debido a que estos permiten realizar un proceso disciplinado y controlado, para diagnosticar y analizar la situación actual. Se efectuaron constantes visitas a la micro empresa y en base a una ficha de observación se detallaron los principales hallazgos, de igual manera se realizó una entrevista al propietario de la micro empresa y una encuesta a todos los empleados en base a un cuestionario de preguntas estructuradas. Cabe mencionar que la micro empresa a pesar de tener más de cinco años en el sector de automotriz, no presenta una debida estructura tanto física como administrativa.</p> <p>Con el impulso de este plan se proyecta contribuir con la planificación, organización, dirección y control del taller mecánico, mejorar representativamente el desarrollo de las actividades y funciones, tanto de los mecánicos como de los administradores.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0987222930	<b>E-mail:</b> vivianamunozsantos@gmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre: Econ. Jorge Chabusa Vargas</b>	
	<b>Teléfono: 0992199279</b>	
	<b>E-mail: fca.diringcomercial@ug.edu.ec</b>	



Universidad de Guayaquil

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

Guayaquil, 19 de Marzo 2019

## CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrado **ROMA LALAMA FRANCO**, tutor del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por **VIVIANA MUÑOZ SANTOS, C.C.: 0941007312**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL**.

Se informa que el trabajo de titulación: **"DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LA MICRO - EMPRESA TALLER AUTOMOTRIZ EL MECÁNICO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"**, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio (URKUND) quedando el 3 % de coincidencia.

<https://secure.orkund.com/view/46875009-653734-708586#BcExDoAgDAXQu3T+MbQUaLmKYTBEDYMsjMa7+95Lz6K6s4IT2JAUOcMSrMBDA61xz3GNfsx+Ug1bEF G2GF1YTLyofD8=>

Econ. Lalama Franco Roma MGS.  
 C.I. 0907776744



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

---

Guayaquil, 19 de Marzo 2019

**EC. JORGE CHABUSA VARGAS, MSC**  
**DIRECTOR (E) CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación **DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LA MICRO - EMPRESA TALLER AUTOMOTRIZ EL MECÁNICO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL** del (los) estudiante (s) **MUÑOZ SANTOS VIVIANA PRISCILA**, indicando ha (n) cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- El trabajo es el resultado de una investigación.
- El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.
- El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO**, para los fines pertinentes, que el (los) estudiante (s) está (n) apto (s) para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

---

Econ. Lalama Franco Roma MGS.  
C.I. 0907776744



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERO COMERCIAL**

**LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA  
EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS**

Yo, **Muñoz Santos Viviana Priscila** con C.I. No. **0941007312**, certifico que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es **“Diseño de plan estrategico para mejorar la gestion administrativa y operativa de la micro - empresa taller automotriz el mecanico en la ciudad de guayaquil”** son de mi absoluta propiedad y responsabilidad Y SEGÚN EL Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN\*, autorizo el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines no académicos, en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso del mismo, como fuera pertinente

---

Muñoz Santos Viviana Priscila

C.I. 0941007312

\*CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (Registro Oficial n. 899 - Dic./2016) Artículo 114.- De los titulares de derechos de obras creadas en las instituciones de educación superior y centros educativos.- En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos.



Universidad de Guayaquil

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERO COMERCIAL**

**DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a mi hermana Ing. Com. Elizabeth Muñoz Santos, la cual con tanta paciencia y amor me encaminó desde el primer día en que supo que quería seguir sus pasos, al día de hoy ella ya no está conmigo pero con su ejemplo me basta, para saber la mujer y la profesional que quiero llegar a ser, también le dedico esta tesis a mi madre la Sra. Isabel Santos en especial por ser la persona que me ha acompañado durante todo mi trayecto estudiantil con paciencia y amor, a mi padre el Sr. Raúl Muñoz por su apoyo incondicional, por su amor, por sus consejos, por inculcar en mi valores, principios, que me servirán el resto de mi vida tanto profesional como personal.

Viviana Muñoz Santos



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERO COMERCIAL**

**AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la vida por permitirme la dicha de ser hija de la Sra. Isabel Santos la cual desde muy pequeña me inculco que lo principal en la vida de una persona es el estudio, que esa herramienta me abriría muchas puertas al gran mundo al cual me enfrentaría, y tenía razón.

También agradezco a los formadores de mi conocimiento, a mis profesores los cuales por su vocación esculpieron en mí todo lo que hoy día soy como profesional.

Viviana Muñoz Santos



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERO COMERCIAL**

**Autora:** Muñoz Santos Viviana Priscila  
**Tutora:** Econ. Roma Lalama Franca, Mgs.

**RESUMEN**

El presente proyecto plantea un esquema que busca mejorar la gestión administrativa y operativa, que se basa en la implementación de varias estrategias el cual permita cumplir una mejor manera la gestión administrativa y operativa del taller automotriz “El Mecánico” ubicada en la ciudad de Guayaquil. Se empleó el método deductivo e inductivo, debido a que estos permiten realizar un proceso disciplinado y controlado, para diagnosticar y analizar la situación actual. Se efectuaron constantes visitas a la micro empresa y en base a una ficha de observación se detallaron los principales hallazgos, de igual manera se realizó una entrevista al propietario de la micro empresa y una encuesta a todos los empleados en base a un cuestionario de preguntas estructuradas. Cabe mencionar que la micro empresa a pesar de tener más de cinco años en el sector de automotriz, no presenta una debida estructura tanto física como administrativa.

Con el impulso de este plan se proyecta contribuir con la planificación, organización, dirección y control del taller mecánico, mejorar representativamente el desarrollo de las actividades y funciones, tanto de los mecánicos como de los administradores. La implementación del plan estratégico para las diferentes áreas queda a cargo de la administración, las mismas que beneficiara al taller mejorar sus procesos y a su vez posicionarse en el sector y mantenerse en el mercado automotriz.

**Palabras claves:** Gestión Administrativa, Gestión Operativa, Plan estratégico.



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERO COMERCIAL**

**Author:** Muñoz Santos Viviana Priscila

**Advisor:** Econ. Roma Lalama Franca, Mgs.

This project has an improvement scheme that is based on the implementation of several strategies which allows improving the administrative and operational management of the micro-enterprise automotive workshop "El Mecánico" is located in the city of Guayaquil, the deductive method was used inductive, due to, these results are carried out a disciplined and controlled process, to diagnose and analyze the current situation. There were constant visits to the micro company and based on an observation of observation, the main findings were detailed, as well as an interview to the owner of the micro company and a survey of all employees based on a questionnaire from structured related questions The company, despite having more than five years in the automotive industry sector, does not present a structured structure as a physical one.

With the impetus of this Plan it is projected with the planning, organization, management and mechanical control, to improve representatively the development of the activities and functions, both of the mechanics and the administrators. The implementation of the strategic plan for the different areas is the responsibility of the administration, which benefits, rises, rises, positions itself in the sector and remains in the automotive market.

**Key Words:** Administrative Management, Strategic Plan, Customer Service.



Universidad de Guayaquil

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERO COMERCIAL**

**TABLA DE CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
Delimitación del problema .....	3
JUSTIFICACIÓN .....	3
El objeto de estudio .....	4
El campo de investigación.....	5
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
Objetivo General .....	5
Objetivos Específicos.....	5
CAPITULO I MARCO TEÓRICO .....	6
1.1 Marco referencial .....	6
1.2 Marco Teórico.....	9
1.3 Marco Conceptual .....	11
1.4 Marco Contextual.....	12
CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO .....	14
2.1 Enfoque metodológico .....	14
2.1.1 Tipo de investigación.....	14
2.1.2 Herramientas de recolección de datos.....	15
2.2 Hipótesis de la investigación.....	17

<i>Variables</i> .....	17
2.3 Población y Muestra.....	17
2.4 Fases de estudio.....	18
CAPITULO III PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	19
3.1 Resultados obtenidos.....	19
3.2 Análisis de los resultados .....	29
CAPITULO IV PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....	30
4.1 Título del proyecto .....	30
4.2 Objetivos .....	30
4.2.1 General.....	30
4.2.2 Específicos.....	30
4.3 Justificación de la propuesta .....	30
4.4 Alcance de la propuesta.....	31
4.5 Desarrollo de la propuesta.....	31
4.6 Cronograma de implementación de la propuesta .....	45
4.7 Análisis costo – beneficio .....	46
CONCLUSIONES .....	48
RECOMENDACIONES.....	49
Bibliografía .....	50



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERO COMERCIAL**

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1.- Funciones de su cargo a desempeñar.	23
Tabla 2.- Existencia de lineamientos.	24
Tabla 3.- Causa del error en la gestión.	25
Tabla 4.- Procesos establecidos.	26
Tabla 5.- Pérdida de clientes.	27
Tabla 6.- Implementación del plan estratégico.	28
Tabla 7.- Incentivos corporativos.	41
Tabla 8.- Cursos de capacitación.	43
Tabla 9.- Cronograma de implementación de la propuesta.	46
Tabla 10.- Costo de implementación.	47



Universidad de Guayaquil

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERO COMERCIAL**

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1.- Ubicación del Taller.....	12
Figura 2.- Ingresos Semestrales del taller. ....	13
Figura 3.- Fases de estudio.....	18
Figura 4.- Conocimiento de su cargo.....	23
Figura 5.- Existencia de lineamientos.....	24
Figura 6.- Causa de la mala gestión operativa.....	25
Figura 7.- Procesos adecuados.....	26
Figura 8.- Perdidas económicas.....	27
Figura 9.- Implementación del plan estratégico.....	28
Figura 11.- Procesos Actuales del servicio. ....	36
Figura 12.- Proceso del servicio (Propuesto).....	37
Figura 13.- Seguimiento del servicio.....	39
Figura 14.- Personal Administrativo Propuesto.....	40
Figura 15.- Plan de incentivos. ....	42
Figura 16.- Promociones y descuentos como plan de marketing.....	44
Figura 17.- Responsabilidades de la empresa.....	45

## INTRODUCCIÓN

La micro empresa Taller automotriz “El Mecánico” inició sus actividades el 11 de abril de 2013 con una propuesta de prestar servicios de mantenimiento y reparación mecánica de automóviles de diferentes marcas. La micro empresa se conformó por un administrador que a su vez es el propietario, una persona encargada de la parte administrativa que contempla la contabilidad, relación con proveedores, facturación etc., además tres mecánicos encargados del mantenimiento y reparación de automotores. El taller se encuentra establecido en el sector sur oeste de la ciudad de Guayaquil, concretamente en la calle “J” entre la 42 y la 43.

La micro empresa se sitúa en un área de gran crecimiento como lo es la automotriz, que se debe prestar de conocimientos y destrezas individuales para ejercer las actividades correspondientes al taller; por lo tanto, es importante para el crecimiento de esta disciplina investigar, actualizarse, innovar, y más que todo cumplir procesos operativo y administrativo con eficiencia y eficacia.

Prestar un servicio de calidad y eficiente es lo que diferencian de los competidores, el taller automotriz se ha caracterizado durante los 5 años de inicio de sus actividades, por dar servicio personalizados que incluyan factores tiempo y calidad del servicio, pero con el pasar del tiempo, la rotación de personal y malas decisiones administrativas.

Debido a que la empresa ha perdido el reconocimiento en el sector, en que se realizó la investigación de los factores administrativos y operativos que han causado quejas en los clientes fieles que tiene la empresa, el factor más relevante analizado son los procesos aplicados en la operación técnica y administrativa que tiene el taller.

Para poner en marcha nuevas estrategias se requiere que todo el personal conozca y cumpla

de forma correcta todos los procedimientos, a partir desde el nivel más bajo de la empresa es decir desde el mecánico hasta el nivel más alto del taller es decir el administrador-propietario, logrando proponer la ejecución de un plan estratégico que visualice la empresa en unos años, fortalezca sus procesos, los empleados con respecto a sus funciones y evite mayores pérdidas de clientes.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Muchos talleres automotrices en la actualidad carecen de procesos sistemáticos que permiten poner en práctica estrategias y la obtención de controles que permita su mejora continua. Aunque el taller automotriz ha logrado mantenerse en su sector, aún no cuenta con una estructura adecuada y con procesos claramente definidos, que le permitan volverse más rentable.

Actualmente el taller no cuenta con un Plan Estratégico que le ayude a efectuar de manera efectiva sus actividades diarias y con ello la consecución de sus objetivos.

La problemática radica en que esta micro empresa requiere de un análisis de las áreas críticas para dar un diagnóstico y adoptar las estrategias que permitan mejorar su gestión administrativa y operativa, así también, controlar y evaluar todas las actividades estratégicas, haciendo frente a los cambios existentes dentro de este sector, procurando una selección correcta de decisiones y una excelente relación con los clientes.

Entre los principales inconvenientes que presenta el taller es la carencia de un plan estratégico a largo plazo que plante objetivos, funciones, etc., porque no tenerlo ocasiona fallas en la coordinación administrativa y operativa, con procesos repetitivos, reclamos por parte de los clientes por mala atención, entre otros.

## **Delimitación del problema**

El estudio a analizar se concentra en identificar y determinar los componentes más caracterizados que intervienen en la mala aplicación y gestión operativa y administrativa que aplica el taller automotriz.

### *Formulación del Problema.*

¿Contar con plan estratégico permitirá mejorar los procesos de la gestión administrativa y operativa de la micro empresa “Taller automotriz El Mecánico”?

### *Sistematización del Problema.*

Reconocer las interrogantes para lograr ubicar la solución al problema que en si se plantea:

- ¿Qué procesos actualmente realiza el taller automotriz?
- ¿Cómo se puede determinar la situación interna que se encuentra el taller automotriz?
- ¿La empresa cuenta con estrategias que permitan mejorar continuamente su gestión operativa y administrativa?

## **JUSTIFICACIÓN**

El contar con un Plan Estratégico ayudará al taller automotriz mejorar la gestión administrativa y operacional de los procesos y actividades que se realizan en las distintas áreas del taller automotriz, para alcanzar los objetivos y metas.

Es de vital importancia indicar que la micro empresa requiere un proceso de mejora continua, el cual exige que se implementen e innoven las estrategias, lineamientos y actividades, con el fin de alcanzar un mejor uso de los recursos e incrementar su productividad, de forma que lleguen a

ser competitivos en el mercado en el cual se desenvuelve. Por ello, se ha considerado que la base fundamental para lograrlo es un Plan Estratégico, ya que relaciona todas las áreas y permite la toma de decisiones correcta basada en el conocimiento situacional de la empresa.

La propuesta proporcionará a los propietarios del negocio una visión de lo que se puede lograr en un futuro, la importancia de implementar esta herramienta de planeación y control es que ayuda a mejorar la competitividad y crecer en un mundo globalizado, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

### **El objeto de estudio**

El propósito del proyecto es conocer y presentar las falencias que se hallan en el taller y los elementos que se está manejando que ocasionan una mala gestión operativa y administrativa, conocer la pérdida de clientes en el último semestre, a la causa de falta objetivos, procesos y lineamientos internos. Se obtendrá bases de clientes que adquirieron algún servicio desde el 01/01/2018 hasta el 30/06/2018 (6 Meses), con el objetivo de identificar si la falta de un plan estratégico consolidado para el taller fue la causa que dejaron de asistir a su mantenimiento habitual. Y de tal manera determinar los clientes para lograr realizar entrevistas y preguntas.

Es importante mencionar que el presente estudio definirá plantear ambas situaciones; la primera la situación actual del taller, sus procesos y procedimiento que son empleados y posterior a ello analizar si la falta de un plan estratégico ocasionó que los clientes hayan desistido de adquirir servicios de mantenimiento y/o de reparación de vehículos. Por lo tanto, la finalidad de esta información es que permita encontrar mejoras o crear nuevos procesos o una nueva gestión aplicada al servicio que el taller necesita para fidelizar a los consumidores. Con el propósito de estudio presentado, se hace una citación a la teoría que lograr motivar a la

humanidad según (Maslow, 1943) en cual determina que “mientras más se satisfacen las necesidades de las personas más desarrollan sus deseos y aspiraciones”.

### **El campo de investigación**

En esta parte del proyecto se pretende agrupar toda la información que sea necesaria para lograr determinar la actualidad en la que se encuentra el taller con respecto a la gestión operativa y administrativa aplicada, para obtener esta información se realizaran un análisis de los procesos que emplea el taller actualmente a través de entrevistas al personal, tomándolo a esta etapa como una investigación de campo que complete los niveles necesarios para determinar la situación actual, tales como por ejemplo: Guayaquil como su punto geográfico, Mantenimiento y reparación de automóviles como segmento de ventas y sus procesos y procedimientos por su historial.

## **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico que proporcione lineamientos que permitan una mejora a la micro-empresa “Taller automotriz El Mecánico”.

### **Objetivos Específicos.**

- Sentar bases teóricas que faciliten el desarrollo de la investigación.
- Determinar y conceptualizar en el marco metodológico del proyecto.
- Realizar una investigación de campo que permita conocer la percepción de los colaboradores y clientes del taller automotriz.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Marco referencial

Como marco referencial del proyecto propuesto se pretende estudiar teorías relevantes y conocida en el mundo científico para lograr mejorar la visión y misión del porque se necesita de un plan estratégico. Por lo tanto, se establecerá varias teorías que permiten ampliar el conocimiento.

(Pavon, 2010) En el trabajo de titulación “Desarrollo de un plan estratégico para la empresa SERVIFACONZA; especializada en el mantenimiento mecánico integral de autos tipo LAND ROVER; ubicada en el distrito metropolitano de Quito”, (Tesis, Tercer Nivel), Quito, se afirmó que:

SERVIFACONZA es una empresa que presta servicios automotrices, desde lavado hasta cambio de aceite, adicional posee una amplia maquinaria que permite prestar un servicio modernizado y mejorado. (pág. 1)

SERVIFACONZA se establece en un mercado que, en los últimos años está en crecimiento, causado por el incremento del parque automotor en la ciudad de Quito. En la ciudad y en el país hay una alta cantidad de talleres, pero por lo general ninguno de ellos presta los requerimientos exactos que necesitan los clientes es decir que no cuenta con los direccionamientos administrativos ni operativos que desea y espera el cliente tenga el taller.”. (pág. 12), planteando como objetivo

“Desarrollar un Plan Estratégico que proporcione lineamiento en busca de una mejora del servicio de mantenimiento integral automotriz en la empresa SERVIFACONZA ubicada en la Ciudad de Quito”. (pág. 14)

Para lo cual finaliza indicando que un plan estratégico se forma de las siguientes etapas:

- Etapa 1: Análisis Situacional
- Etapa 2: Diagnóstico de la Situación
- Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos
- Etapa 4: Estrategias corporativas
- Etapa 5 Seguimiento
- Etapa 6: Evaluación

Al concluir el proyecto se pudo comprobar que la eficacia de un Plan Estratégico para la busca de mejoras de los procesos ya sea administrativos o de operación integral automotriz de la empresa SERVIFACONZA”. (pág. 21)

Cuando las empresas cuentan con direcciones estratégicas, le beneficia al punto de conocer su dirección organizacional a través de su misión, visión, etc. Para lograr determina una estrategia acorde a las necesidades se debe analizar y diagnosticar la realidad de la empresa actualmente.

Según (Moreno N. y Rivera Y. , 2018) en su trabajo titulado “Diseño de estrategias administrativas para mejorar la eficiencia en la empresa VITALDATOS S.A., en la ciudad de Guayaquil” (pág. 1), afirmó que:

En el proyecto de estudio mencionado la empresa VITALDATOS S.A., que presta sus servicios a las empresas y personas a orientar sobre las exportaciones e importaciones, su problemática radica principalmente a un nivel de eficiencia menor al programado y que genera inquietudes a los socios.

Mediante una investigación de campo se determinaron las causantes:

- 1) la ausencia del gerente,
- 2) la desmotivación de los empleados,
- 3) el escaso control existente en la fuerza de trabajo.

Con el fin que permitan solucionar los inconvenientes que tiene la empresa y buscar mejorar la eficiencia. Mediante el estudio de campo realizado, se pudo confirmar la problemática existente y que se deben mejorar las estrategias. (pág. 15)

En la propuesta se plantea que las estrategias se deben mantener continuamente y aplicar controles; de acuerdo a las ineficiencias que mantiene la empresa, implementar un plan de acción que logre poder ser controlable y cubra con las expectativas del presupuesto planteado en los estándares de VITALDATOS”. (pág. 40)

Según (Ramírez A., Ramírez R. y Calderón E., 2017) en su artículo titulado “La gestión administrativa en el desarrollo empresarial”, Chimborazo - Ecuador, los autores afirman que:

La Gestión Administrativa que emplea una empresa corresponde a ciertos procesos de Administración; los cuales son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control; es decir que para la toma de decisiones o cumplir con los objetivos planteados se debe establecer procesos en base a una gestión administrativas (pág. 10).

En el proyecto mencionado recomienda tener presente que a toda actividad inicial de una empresa debe establecer una planificación de los procesos que permitan cumplir con los objetivos de cada área; y, como acto seguido la organización de la misma. Una vez alcanzada la organización interna la empresa debe asumir las acciones de la dirección, con el objetivo de coordinar e interrelacionar las actividades para alcanzar las metas propuestas en la planificación, aplicando siempre el control continuo que necesitan los procesos. (pág. 10)

Los autores mencionan que el motivo principal para aplicar y utilizar estos conceptos es el de medir el desempeño organizacional, el rendimiento y dar apertura para que los administradores de la organización puedan tomar decisiones que mejoren resultados a corto y largo plazo.

## 1.2 Marco Teórico.

Se plantea conocer las teorías necesarias por autores reconocidos en el área administrativa y operativa, que permitan tener un mayor conocimiento de área a investigar.

(Torres M. y Contrera M., 2013) En el artículo “Las organizaciones cooperativas: el proceso administrativo como parte de la gestión directiva”, Sinaloa - México, se afirma que:

A nivel mundial la economía se vuelve más cambiante y afectan al entorno competitivo, para lo cual las empresas se ven afectadas por sistemas comerciales más complejos, procesos y mecanismos de ayuda relativamente escasos, mayor actividad en la empresa, por lo cual, todo esto ocasiona que las empresas exijan y planteen un mayor control y coordinación (pág. 52).

El artículo menciona que es de vital importancia que las empresas conozcan y sepan utilizar las técnicas de administración y todos los estilos de gestión para que les ayude a permanecer en el mercado

Por lo tanto, compartimos la importancia de la gestión que debe aplicar una empresa, para el crecimiento y la permanencia en el mismo. Y tratar de acoplarse a este mundo tan cambiante en su economía, en preferencia, etc.

Según el doctor (Barreda, H., 2016) en su artículo publicado en el año 2016 acerca de “planeamiento estratégico en universidades de América Latina”, Rio de Janeiro - Brasil, afirma que:

Que para toda institución el primer paso de cualquier proceso es el planeamiento y la planificación, posterior a ello se concreta, con la determinación del plan estratégico. Al no realizar un plan estratégico o realizarlo de mala manera, las causas de fracaso más frecuentes son:

- Mal direccionamiento del futuro de la empresa a través de su misión, visión, metas y objetivos.
- Estrategias que no se complementan entre áreas y que son incoherentes.
- Mala implementación del plan, sin control y sin dirección.

Adicional a ello menciona que todo, tarde o temprano pierden vigencia, causado por los cambios internos y externos que afectan a la empresa.

(Zegarra, M., 2016) En el artículo publicado en el año 2016 acerca de “Indicadores para la gestión del mantenimiento de equipos pesados”, se afirma que:

Sobre indicadores y controles que deben aplicar una empresa Zegarra comenta que dentro de una organización se debe establecer indicadores como gestión de control, y que pese a eso las gerencias no cumplen por factor tiempo que lleven control de todas las etapas o niveles de la organización, la gestión de los procesos le permite a la organización observar si se cumple con los objetivos planteado. (pág. 26).

Para el nivel de supervisión es importante tener control del tiempo como indicadores para medir la atención de servicios, tiempo de demora en facturación, tiempo en atención de repuestos, etc.

Sin embargo, la autora menciona que, para mandos altos, tomar decisiones estratégicas es necesario que se analicen indicadores claves de ciertas áreas con el fin que otorguen resultados del manejo y/o de su operación (pág. 26).

Es importante rescatar el control por parte de los altos mandos, debe ser necesario aplicarlos con el fin de obtener los resultados propuestos, la carencia de los mismo ocasiona que los empleados realicen sus actividades sin control y no cumpliendo los procesos adecuados que al final ocasionan perdida de cliente y gastos innecesarios.

En conclusión, del marco teórico se logra concretar la importancia que tienen las empresas de direccionarse a través de un plan estratégico y más aun de una buena gestión administrativa y operativa. Sin obviar el control y el seguimiento que esta demanda tal cual los expusieron los autores antes mencionados.

### 1.3 Marco Conceptual

Para lograr concretar el marco conceptual del proyecto se estableció conceptos que sirven para reconocer todos los esquemas planteados en el marco teórico.

Taller mecánico. - “Son establecimientos industriales en los que se efectúen operaciones encaminadas a la restitución de las condiciones normales del estado y de funcionamiento de vehículos automóviles o de equipos y componentes de los mismos” (Barrera O. y Casanova R., 2015).

Eficacia: “La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados” (Mejia C., 2015).

Eficiencia: “Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados” (Mejia C., 2015).

Efectividad: “Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero” (Mejia C., 2015).

Plan Estratégico.- Según el libro (Martinez D. y Milla A., 2015) “Plan estratégico es un conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo” (pág. 9).

Gestión comercial.- Según (Paulo Nunes, 2015) menciona que “La gestión comercial es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, que se encuentra en cualquier organización y que se ajustan a la ejecución de tareas de ámbito de ventas y marketing” (pág. 14).

## 1.4 Marco Contextual

El taller automotriz “El Mecánico” se encuentra geográficamente ubicado en el sur oeste de la ciudad de Guayaquil, exactamente en la calle J entre la 42 y la 43, zona comercial de gran tránsito con vehículos particulares, taxis, expresos, transporte pesado, que se encuentra alrededor de varias paradas de buses y cooperativas.

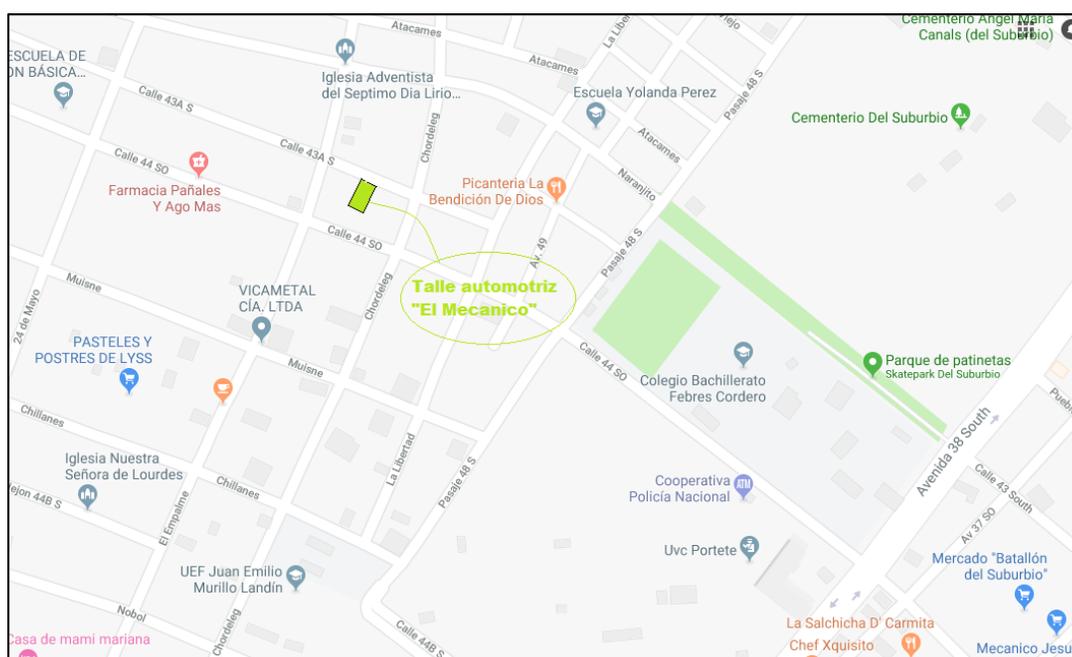


Figura 1.- Ubicación del Taller  
Nota. Extraído de Google Maps.

En la actualidad el taller se encuentra en una etapa de reajuste debido a la considerable pérdida de clientes, para lo cual la administración se planteó varias dudas del porqué y cuáles son las razones de la pérdida de clientes en el segundo semestre del año 2018, que causaron bajas en los ingresos de la compañía. Para principios del año 2018 el taller contaba con una base de clientes particulares de alrededor de 50 vehículos, adicional a ello el taller tenía formalizados contratos con cooperativas de taxis y de buses que llegaban a 25 vehículos que recibían

mantenimiento. Adicional a ello el taller contaba con clientes esporádicos que llegaban por su propia cuenta a solicitar algún servicio.

Financieramente la empresa al cierre del primer semestre del 2018 registró en sus ingresos acumulados US\$27.485, para lo cual la administración consideró un monto aceptable con respecto a lo proyectado. Sin embargo, para el segundo semestre del año el taller registró ingresos alrededor de US\$18.000 lo que causó preocupación en los administradores del taller.

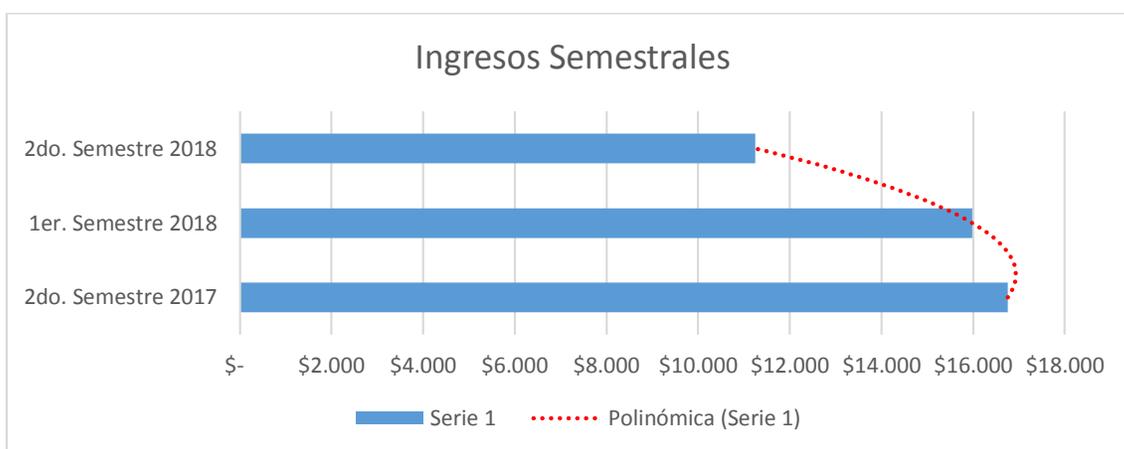


Figura 2.- Ingresos Semestrales del taller.  
Nota. Extraído de la información contable de la empresa.

### **Cartera de servicios del taller.**

El taller “El Mecánico” presta servicios de reparación y mantenimiento de vehículos automotriz, para lo cual se detalla toda la gama de servicios prestado por el mismo.

- Diagnóstico, reparación y verificación de toda clase de motores.
- Diagnóstico, reparación y verificación de sistemas eléctricos, electrónicos, de alimentación, de carburación, de inyección, etc.
- Diagnóstico, reparación y verificación de las cajas de cambio y las transmisiones del automóvil.

- Diagnóstico, reparación y verificación de los sistemas adicionales como el de dirección, frenos, suspensión y de seguridad.
- Diagnóstico, reparación y verificación del sistema de climatización del vehículo.
- Seguimiento de las reparaciones realizadas.
- Mantenimientos rutinarios como cambio de aceite, filtros, líquido de frenos, etc.
- Lavado interno y externo de los vehículos como valor agregado.

## **CAPITULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1 Enfoque metodológico**

Para lograr establecer un enfoque metodológico se pretende llevar a cabo un proceso sistematizado en el cual según (Hernández S. y Fernández C., 2016) establece que:

Es un proceso disciplinado y controlado que está directamente relacionado a los métodos de que la investigación son: método inductivo generalmente asociado con la investigación cualitativa que consiste en ir de los casos particulares a la generalización (pág. 5).

Es decir que la metodología aplicada será cualitativa y cuantitativa mente, ya que se procedió a recoger información estadística y de opinión, que permitieron lograr interpretar y analizar toda la información recolectada para luego tomar decisiones que busquen mejorar la situación del taller.

##### **2.1.1 Tipo de investigación.**

Los tipos de investigación existentes permitirán constituir un paso importante en el desarrollo del proyecto, para lo cual se realizarán las investigaciones más adecuadas para

determinar las causas del mal funcionamiento de la gestión administrativa y operativa.

Investigación deductiva. - “Es una investigación de razonamiento científico que parte de datos generales para luego deducir y obtener explicaciones mediante el razonamiento lógico. Inicia con un análisis de principios, leyes de aplicación universal con información relevante para luego aplicarlos a hechos” (Bernal Torres C., 2014, pág. 12).

Por lo cual, este tipo de investigación permitirá establecer teorías o interpretar las causas en la que la gestión de la empresa se ve involucrada, para luego mediante un análisis conocer la verdadera razón que causa que la empresa realice malos procesos administrativos y operativos.

Investigación exploratoria.- Según el autor (Fidias G. Arias, 2012) menciona que “este tipo de investigación es aquella que se realiza acerca de un objeto desconocido o que se pretende estudiar, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos” (pág. 23).

Las investigaciones utilizadas descritas anteriormente permitirán determinar la situación en la que se encontraba la micro empresa, adicional a ello, se pudo establecer mecanismos y estrategias que aporten a resolver la problemática del taller.

### **2.1.2 Herramientas de recolección de datos.**

Según (Peñuelas, 2016) menciona que “Las técnicas y herramientas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas” (pág. 12). Por lo cual, para el proyecto planteado se mostrara las siguientes estrategias:

### *Entrevistas.*

Según (Ruiz M., 2016) expresa que “Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana”. (pág. 7)

Para el presente proyecto las entrevistas están determinadas por preguntas que se pretenda ser respondidas objetivamente, básicamente dirigidas al administrador que a su vez es el propietario del taller y las dos personas encargadas de la administración que serán la contadora y su asistente que están involucradas en los procesos de atención al cliente hasta la facturación, con el propósito de detectar la situación actual más detallada de los procesos y la gestión administrativa que se aplica.

### *Encuestas.*

Según (Ruiz M., 2016) expresa que “La búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados” (pág. 9).

Las encuestas están compuestas por 10 preguntas dirigidas a los colaboradores que prestan el servicio técnico a los clientes (vehículos). Existen actualmente en el taller 6 mecánicos que realizan las operaciones del taller, en el cual su grado de educación es el ideal para realizar encuestas con preguntas cerradas y que pueda acoger alguna acotación por parte del mismo.

El fin será de obtener información certera de las operaciones del taller y así lograr interpretar todos los inconvenientes ocasionados por los aspectos dentro del área.

## 2.2 Hipótesis de la investigación

La elaboración de un plan estratégico permitirá dotar a la empresa de una herramienta para mejorar su gestión administrativa y operativa.

### *Variables.*

- Independiente: Diseño de un Plan Estratégico.
- Dependiente: Mejorar la gestión administrativa y operativa.

## 2.3 Población y Muestra

**Población.** "Es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar" (Ventura J., 2017). Para el estudio que se pretende realizar se establece dos formas, el primer tipo es realizado a los colaboradores administrativos responsables de la administración, contabilidad, financiero y tributario de la empresa y el otro estudio al personal técnico es decir los mecánicos que dan el servicio que el taller proporciona. La población determinada para el análisis de la situación actual del taller está dada por los 6 mecánicos que son la parte operativa quienes son los encargados de prestar el servicio de mantenimiento o de reparación, 2 colaboradores que son los encargados de la parte administrativa y el administrador que a su vez es el propietario del taller.

**Muestra.** "Una muestra es entendida como un subconjunto de la población conformado por unidades de análisis" (Ventura J., 2017).

Por lo tanto, al no presentar una gran población numéricamente, la muestra total serán las 9 personas, que aportarán a identificar las falencias que el taller presta con relación a la gestión administrativa y operativa que ha ocasionado la baja rentabilidad; en otras palabras, se trabajará

con el universo.

## 2.4 Fases de estudio

Para lograr implementar una estrategia se debe iniciar analizando el entorno donde se desarrolla la micro empresa para luego determinar la parte interna de la misma y determinar su situación. Esto permitirá proponer una estrategia que la mejore una vez se implemente y ponga en práctica; así se alcanzará el objetivo de aumentar la eficiencia de la empresa a través de una mejor gestión administrativa y operativa.

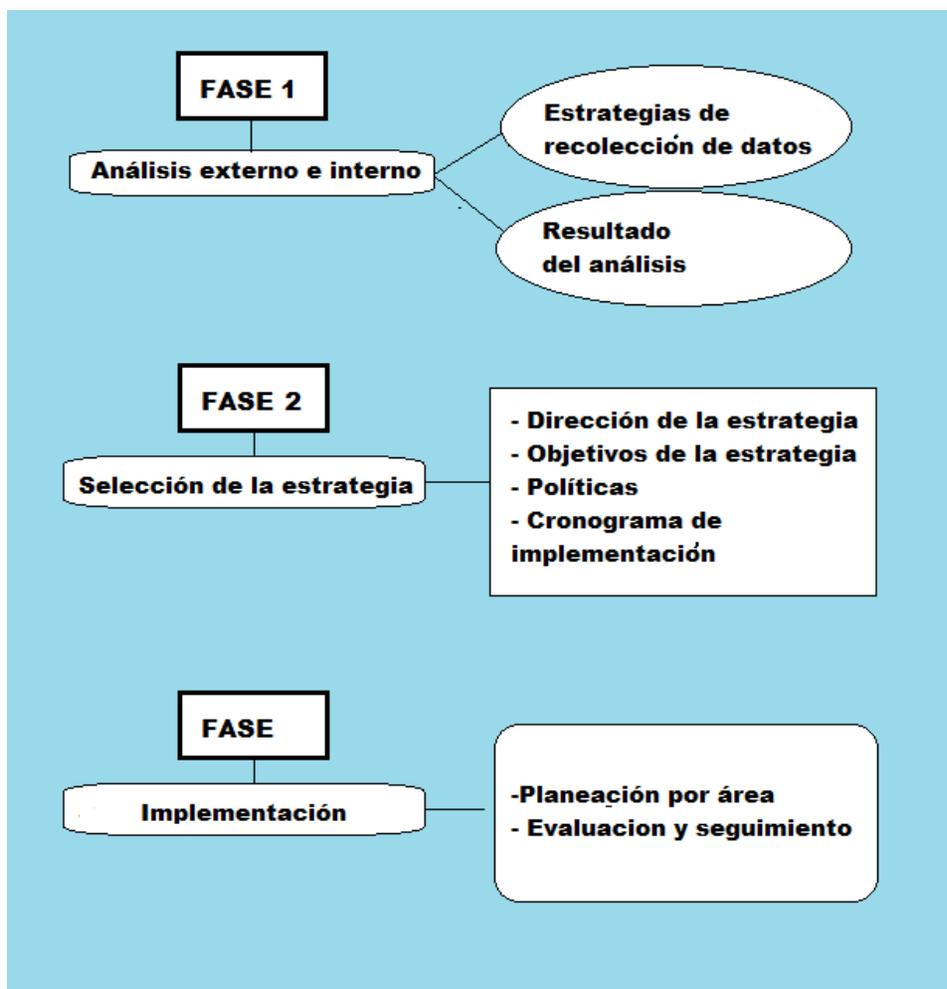


Figura 3.- Fases de estudio.  
Nota. Extraído por la autora.

## CAPITULO III

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Resultados obtenidos

*La Entrevista.*

Las entrevistas se encontraron direccionadas al personal administrativo del taller incluyendo al propietario. Está conformada por 5 preguntas involucradas con el problema del taller sobre la gestión administrativa y operativa. A continuación, se detallará los resultados obtenidos:

Las entrevistas serán analizadas y tabuladas y para aquello se necesitará conocer las siguientes iniciales que permitirán conocer a quien está dirigida la pregunta.

**GA.** – Gerente Administrativa; **CC.** – Contadora del Taller; **AC.** - Asistente contable.

- **Pregunta No. 1 ¿Conoce cuáles son las funciones que, para su cargo a desempeñar, necesita?**

**GA.** – Como propietario del establecimiento tiene perfectamente claro cuáles son sus obligaciones y qué funciones debe cumplir en el taller, adicional comentó que ayuda a los mecánicos en ciertos casos que ellos no pueden resolver.

**CC.** – La contadora al ser una profesional que está relacionada con el tema contable, asegura conocer sus funciones, pero sin embargo considera que la falta de lineamiento de funciones establecidas formalmente hace que existan errores o procesos no realizados.

**AC.** – Dicho persona contable comento que conoce al detalle sus funciones pero al realizar varias cosas puede presentar errores en el proceso de cumplimiento, y esto se debe a la falta de claridad en los procesos.

**Pregunta No. 2 ¿Tiene usted conocimiento de la existencia de un plan estratégico que cuente el taller a corto o largo plazo?**

**GA.** – El administrador comentó que el taller desde su creación no ha tenido un direccionamiento, ni se han aplicado estrategias para mejorar las actividades, ni incrementar la rentabilidad del mismo.

**CC.** – La contadora mencionó que se ha tratado de implementar lineamientos con proyecciones a largo plazo, pero a la fecha aún no se ha realizado.

**AC.** – La asistente contable, mencionó que de igual manera no conoce de algún plan estratégico de la empresa, por lo que no cuenta con lineamientos para las áreas, ni con misión, visión, objetivos, sin embargo, la meta del taller es siempre mejorar los ingresos con relación a meses anteriores.

**Pregunta No. 3 ¿Cuál es el motivo básico por el cual se genera la gestión administrativa y operativa del taller?**

**GA.** – El administrador considera que la empresa ha venido perdiendo clientes y por ende bajando sus ingresos, por el motivo de que los procesos que se realizan son lentos, que la parte operativa realizan sus actividades de mala manera.

**CC.** – La contadora considera que el mayor problema que ocasiona los incumplimientos de los procesos son la falta de motivación de los empleados, la falta de un direccionamiento y objetivos para que los empleados del taller conozcan hacia donde se dirigen.

**AC.** – La asistente contable, mencionó que de igual manera no conoce de algún plan estratégico de la empresa, por lo que no cuenta con directrices para las áreas, ni con misión,

visión, objetivos, sin embargo, la meta del taller es siempre mejorar los ingresos con relación a meses anteriores.

**Pregunta No. 4 ¿Usted cree que la empresa en la actualidad esta causando perdidas económicas por la falta de un plan estratégico direccionado a la gestión administrativa y operativa?**

**GA.** – El administrador confirma que en el último semestre la empresa bajó sus ingresos con relación a semestres anteriores y considera que la empresa necesita un direccionamiento y lineamiento para no perder clientes.

**CC.** – La contadora considera que el taller si ha perdido económicamente y que se ve reflejado en la pérdida de clientes, en los ingresos y en la utilidad del taller.

**AC.** – La asistente contable, mencionó que el taller si se encuentra en bajón económico, que en el último semestre se han perdido varios clientes y que han aumentado las quejas por malos servicios.

**. Pregunta No. 5 ¿Considera usted que, al aplicar un plan estratégico a corto y largo plazo mejoraría la gestión administrativa y operativa?**

**GA.** – El administrador considera que al no haber realizado un direccionamiento formal, lineamientos y estrategias, la empresa ha venido presentando pérdidas económicas, por lo tanto, confirmó que ayudaría contar con un plan estratégico.

**CC.** – La contadora considera que el plan estratégico mejoraría pero que se debe enfocar más en los lineamientos de cada área en función de sus procesos, y que la empresa debe establecer objetivos.

**AC.** – La asistente contable, expresó que sería de gran ayuda implementar un plan que mejore la gestión que se realiza en el taller, y que a su vez mejore los ingresos y por ende las utilidades.

### **Resultado de las entrevistas.**

Esta herramienta de investigación permitió establecer la situación en la que se encuentra el taller, y que desde el punto de vista en la que los administradores del mismo den su opinión, ya que ellos son los encargados de direccionar, controlar y supervisar las actividades diarias. Por lo tanto, el taller viene presentando una falta de lineamientos que permitan a cada trabajador de su área conocer sus actividades, falta de una organización interna y falta de un esquema estratégico que contenga objetivos y metas organizacionales que le permitan crecer.

### **Resultados de la Encuesta**

Las encuestas se realizaron al personal técnico es decir a los mecánicos del taller, que son los responsables de prestar el servicio directamente a los clientes. El fin de las encuestas es de entender y conocer la causa de la gestión operativa que tiene la empresa y ver desde otra perspectiva el funcionamiento del taller.

Las preguntas fueron seleccionadas con el fin de investigar la causa del problema tomando como un esquema sistematizado como las entrevistas planteadas al personal administrativo, para lo cual se procedió a realizar 6 preguntas objetivas que permitan confirmar el análisis realizado, adicional se les dio oportunidad a los mecánicos que puedan opinar del tema en cuestión con el fin de abarcar todo.

**Pregunta No. 1** ¿Considera que conoce sus funciones para su puesto de trabajo?

Tabla 1.-

*Funciones de su cargo a desempeñar.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si lo conozco	4	67%
No lo conozco	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota. Encuestas. Extraída por la autora



Figura 4.- Conocimiento de su cargo.

Nota. Encuesta. Extraída por la autora

Los resultados establecidos en la encuesta lograron determinar que el personal técnico, 4 están familiarizados con sus funciones, los otros dos mecánicos aún no conocen con exactitud sus funciones ya que recientemente fueron ingresados al taller. Por lo cual al interpretar dichos resultados se puede comentar que se conoce lo que se tiene que hacer, pero no es suficiente porque la tercera parte no lo tiene claro.

**Pregunta No. 2.** ¿Usted ha recibido una inducción o ha recibido indicaciones escritas donde se le indique los lineamientos a seguir en el desarrollo de su trabajo?:

Tabla 2.-

*Existencia de lineamientos.*

	<b>Participación</b>	<b>Frecuencia</b>
Si	0	0 %
No	6	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota. Encuesta. Extraída por la autora

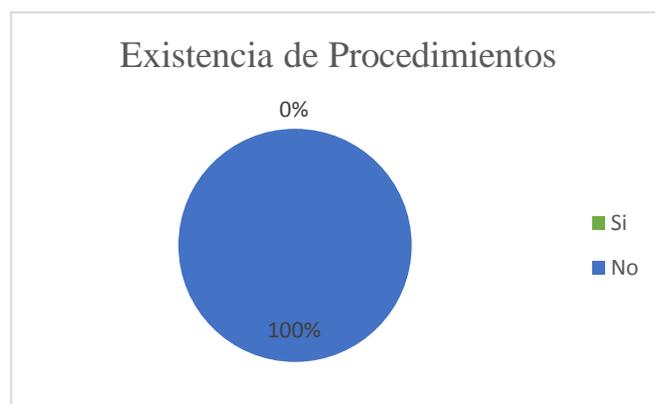


Figura 5.- Existencia de lineamientos

Nota. Encuesta. Extraída por la autora

Lo obtenido de la pregunta fue de manera unánime que no reciben un tipo de inducción al ingresar a trabajar, así como tampoco han recibido documentos que les sirvan de guía para el realizar su trabajo. La empresa no cuenta con una guía que le permita al trabajador desempeñarse de acuerdo con los objetivos y metas a largo plazo. Adicional, mencionaron que la falta de un esquema determinado de las funciones de cada área ocasiona que existan retrasos en las entregas de los servicios.

**Pregunta No. 3.** En relación al tiempo que ha tenido usted en el taller, ¿Planteado algunos factores posibles en que porcentaje considera que se origina la mala gestión de los procesos operativos?

Tabla 3.-

*Causa del error en la gestión.*

	Alto	%	Medio	%	Bajo	%	TOTAL
<b>Control organizacional</b>	6	100%	0	0%	0	0%	6
<b>Organización</b>	3	50%	3	50%	0	0%	6
<b>Procesos establecidos</b>	4	67%	2	33%	0	0%	6
<b>Insatisfacción con la empresa</b>	3	50%	3	50%	0	0%	6

Nota. Encuesta. Extraída por la autora.

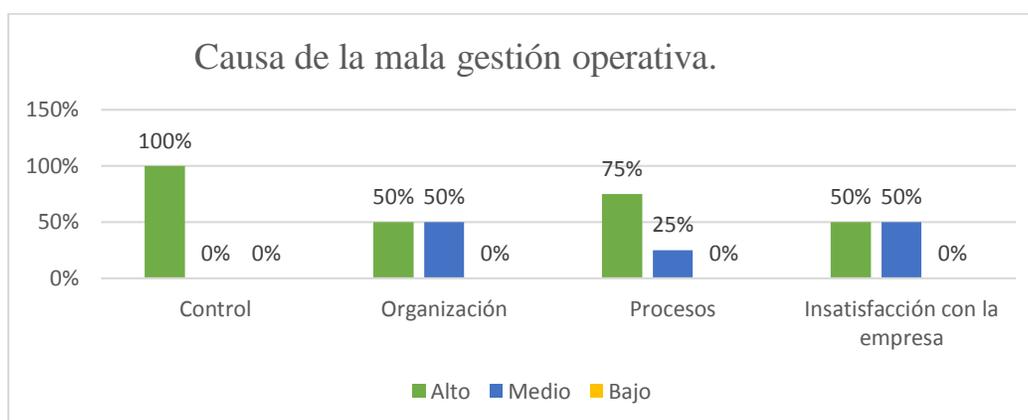


Figura 6.- Causa de la mala gestión operativa

Nota. Encuesta. Extraída por la autora

El fin de plantear la tercera pregunta tuvo la intención de conocer la opinión del personal operativo y que a través de los factores presentados conocer cuál es la causa del problema, para lo cual indicaron que la empresa tiene un grave problema acerca la falta de control de los procesos establecidos, mientras tanto, los otros factores también fueron representativos y adicional indicaron que muchos de los problemas se establecen desde años anteriores.

**Pregunta No. 4.** ¿El taller cuenta con procesos adecuados para cumplir el servicio prestado?

Tabla 4.-

*Procesos establecidos.*

	<b>Participación</b>	<b>Frecuencia</b>
Si cumple	3	50%
No cumple	3	50%
<b>Total</b>	6	100%

Nota. Encuesta. Extraída por la autora.

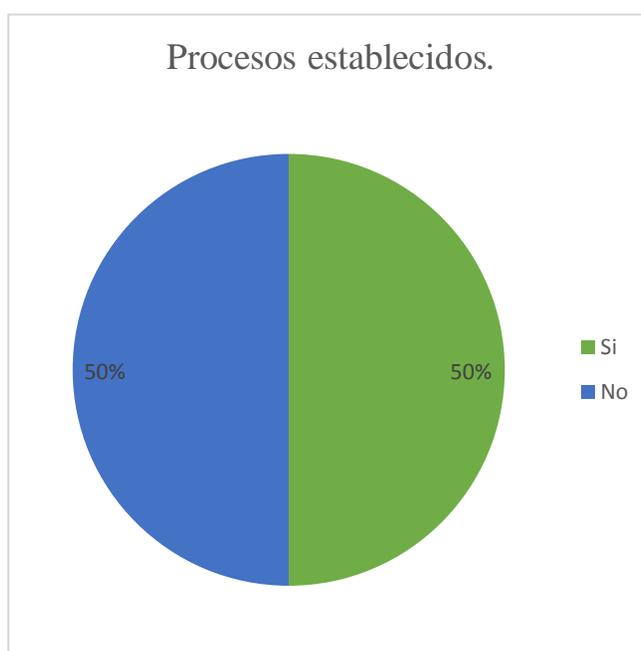


Figura 7.- Procesos adecuados.

Nota. Encuesta. Extraída por la autora.

Para la cuarta pregunta tiene la intención de conocer si para el personal operativo consideran que los procesos tengan falencias, para lo que supieron indicar que los procesos y el manual de funciones no abarcan la totalidad de los procesos y que no existen lineamientos como normas para el cumplimiento del mismo.

**Pregunta No. 5.** ¿Considera que el taller en sus últimos meses ha perdido clientes por la ausencia de un plan estratégico que ayude a mejorar la gestión y procesos del taller?

Tabla 5.-

*Pérdida de clientes.*

	<b>Participación</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Si está perdiendo</b>	5	87%
<b>No pierde</b>	0	0%
<b>Talvez, desconozco</b>	1	13%
<b>Total</b>	4	100%

Nota. Encuesta. Extraída por la autora.



Figura 8.- Perdidias económicas..

Nota. Encuesta. Extraída por la autora

Para la quinta pregunta, se pretende establecer con el personal operativo si su conocimiento con relación a la perdida económicas del taller, para lo cual indicaron que efectivamente han disminuido los clientes y hay clientes nuevos.

**Pregunta No. 6.** ¿Si la empresa implementa un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa y operativa, usted estaría dispuesto a seguirlo?

Tabla 6.-

*Implementación del plan estratégico.*

	<b>Participación</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Sí, estoy dispuesto</b>	6	100%
<b>No, estoy dispuesto</b>	0	0%
<b>Total</b>	4	100%

Nota. Encuesta. Extraída por la autora.

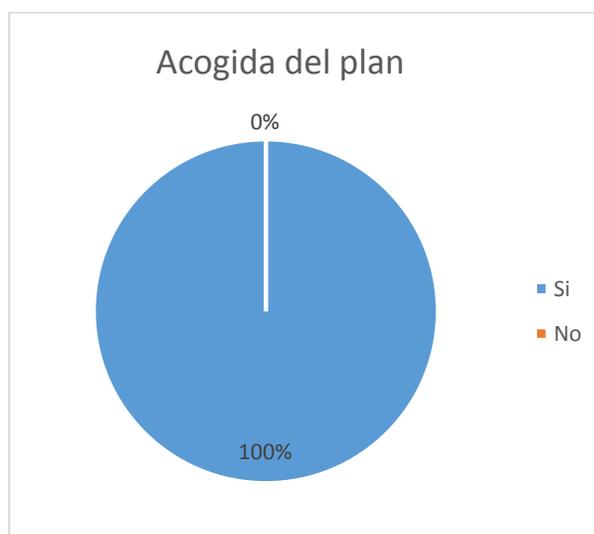


Figura 9.- Implementación del plan estratégico.

Nota. Encuesta realizada por la autora

Como última pregunta se plantea conocer la acogida de implementar un plan estratégico que mejorare la gestión de la empresa, para lo cual los mecánicos supieron indicar, que sería bueno su vigencia, que estarían dispuestos a apoyar los cambios que sean necesarios porque eso representará más ingresos para todos.

### 3.2 Análisis de los resultados

Las preguntas de las encuestas fueron direccionadas a los mecánicos para que puedan responder con exactitud, adicionando el comentario que crean conveniente. Por ser personal operativo, de planta, no conocen los detalles financieros y administrativos; sin embargo, por ser una empresa pequeña, hay mucha cercanía con el dueño y el personal administrativo, por lo que conocen de manera general que el negocio no va bien, que los clientes han disminuido, hay menos carros que atender y por ende la facturación ha bajado, lo que al final representa menos ingresos para la empresa y pone en riesgo sus puestos de trabajo.

Reconocen que no hay un sistema formal de información que los ayude a conocer el futuro de la empresa y las directrices que deben seguir, ya que el trato es directo por lo que consideran oportuno se haga un plan que fije metas y objetivos a largo plazo, que revierta los resultados decrecientes. Todo el personal del taller comentó que los factores que causa la mala gestión operativa y administrativa, no se debe 100% a los procesos, si no al incumplimiento de controles de cumplimientos y la escases de direccionamiento estratégico corporativo es decir mirar al futuro de la empresa. Otro asunto a tratar que a la larga causa incidencia es la falta de objetivos que permitan mejorar el ambiente laboral del taller y a través de incentivos se lo puede lograr, e implementar capacitaciones que les ayude a crecer en el mundo laboral y profesional.

Como conclusión de los resultados se puede determinar que la ausencia de un plan estratégico corporativo que incluya lineamientos de procesos, por lo cual esto puede causar pérdidas de tiempo que para micro empresas puede ser muy representativos, y al fin la implementación de un plan estratégico es necesario y ayudará al taller mecánico crecer y mejorar sus ingresos a través del mercado.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

#### **4.1 Título del proyecto**

Diseño de un plan estratégico para la micro - empresa Taller Automotriz “El Mecánico” en la ciudad de Guayaquil.

#### **4.2 Objetivos**

##### **4.2.1 General.**

Diseñar un plan estratégico que permita mejorar la gestión administrativa y operativa de la micro - empresa Taller Automotriz “El Mecánico”.

##### **4.2.2 Específicos.**

- Elaborar un diagnóstico a través de la matriz FODA
- Determinar la Misión, Visión y los Objetivos a alcanzar en los próximos cinco años
- Sustentar a través de un análisis los costos de implementación de la propuesta y el costo beneficio del aplicar los mismos.

#### **4.3 Justificación de la propuesta**

A través de la investigación de campo realizada a los administradores y el personal técnico, es decir según las entrevistas y las encuestas realizadas, se logró establecer que la micro - empresa TALLER AUTOMOTRIZ “EL MECÁNICO” esta implementado una mala gestión administrativa y operativa que es causado por la falta de lineamientos de las áreas, falta de

normas de cumplimiento y varias estratégicas internas que mejoren los procesos que mantiene el taller.

La importancia de la implementación de la propuesta no solo es mejorar la situación actual si no mantener y controlar todos los procesos establecidos por el taller, esto provocaría que los tiempos sean los correctos, mejor administración de los recursos, y que el taller gane en imagen con respecto al cliente, al realizar un servicio a tiempo, con buena actitud y demás factores positivos, crea una imagen agradable en el cliente y esto provoca que se genere una publicidad indirecta en el mercado.

Al conocer las debilidades que presentan, el taller debe reconocer que, si continua sin una dirección, sin aplicar estrategias de mejora, perderán más clientes y llegará el momento que los gastos superen los ingresos y que el taller genere pérdidas monetarias.

El plan estratégico será planteado al propietario de la empresa mediante una reunión, con cronograma de ejecución, costos de implementación y los beneficios, por lo tanto, al ser el propietario del taller, que para su implementación quedará a su opinión personal.

#### **4.4 Alcance de la propuesta**

El alcance de la propuesta esta dirigida al taller automotriz “El Mecánico” precisamente a su gestión administrativa y operativa, el plan estratégico será planteado a todo el personal con el fin de alcanzar mejoras en su gestión en factores como normas de cumplimiento de procesos, estrategias de direccionamiento corporativo y estrategias de mejoras internas.

#### **4.5 Desarrollo de la propuesta**

Para la implementación del plan estratégico se establecerán tres fases, que se presentan a continuación:

## **Fase I.- Implementación de estrategias organizaciones a largo plazo.**

Las implementaciones de estrategias organizacionales deberán seguir continuamente con perspectivas hacia el futuro, para lo cual se define la misión, visión, objetivos estratégicos y ventajas competitivas con el fin de que el taller mejore su gestión administrativa y operativa.

### Misión.

Proveer de un buen servicio de reparación y mantenimiento automotriz, haciendo que los vehículos de nuestros clientes queden en un estado óptimo, eficiente y seguro, en el menor tiempo posible, logrando satisfacer sus expectativas y requerimientos. Reconociendo que nuestros clientes son de vital importancia para la empresa.

### Visión.

Lograr para el año 2023 ser un taller de automóviles reconocido en el sector sur oeste de la ciudad, y a su vez alcanzar una imagen corporativa, brindando con honestidad un servicio personalizados, de excelente calidad y con razonables precios.

### Valores corporativos.

- Profesionalismo
- Respeto
- Honestidad
- Compromiso
- Fidelidad

### Metas:

Año 1.- Puesta en marcha del plan estratégico

Contratación de un administrador

Se abre una página web para promocionar al taller

Año 2.- Se establecen alianzas con proveedores y concesionarios

Se captan 20 nuevos clientes fijos, regulares

Las ventas se incrementan en un 15%

Se brinda capacitación al personal

Año 3.- Hay 30 nuevos clientes

Las ventas se incrementan en un 20% en relación al año anterior

Se mantiene la publicidad en la web

Se invierte en activos fijos para el taller

Año 4. La empresa cuenta con una cartera fija de 120 clientes que acuden por lo menos dos veces al año.

Se compra un software administrativo

La empresa logra posicionarse en el sector el sur oeste de Guayaquil

### **Análisis FODA**

El FODA permitirá a través de un de análisis conocer la situación en la que se encuentra el taller.

#### *Fortaleza.*

- Atracción por el aprendizaje.

- Amplio orden ambiental dentro de la empresa
- Conocimiento de los temas relacionados a la mecánica automotriz.
- Se cuenta con una ubicación geográfica estable.
- Precios acordes al servicio prestado.
- El taller cuenta con equipos tecnológicos.

*Oportunidad.*

- Crecimiento del mercado automotriz.
- Posición de la empresa en el mercado.
- Incentivos por parte del estado por reinversión.
- Mecánicos experimentados

*Debilidad.*

- Administración informal, sin lineamientos establecidos.
- Falta de un direccionamiento corporativo.
- Personal sin acceso a capacitación

*Amenaza.*

- Inestabilidad económica del país.
- Mayor número de competidores en el mercado.
- Servicios adicionales por concesionarias.

**Matriz de estrategias DAFO**

- Estrategia FO

Al contar con precios accesibles con relación a nuestros competidores y estar situado en una zona netamente comercial por automotores, atraerá más clientes y se recuperara a los clientes que han dejado de asistir al taller.

- Estrategia DO

Mejorar el direccionamiento del taller automotriz, en conjunto con la predisposición de los mecánicos y el personal administrativo ayudará a mejorar la gestión de los procesos aplicados.

- Estrategia FA

Aprovechar los conocimientos de los mecánicos y la ubicación del taller para logra diferenciarse con los competidores.

- Estrategia DO

Aplicar el plan estratégico propuesto para mejorar la gestión y así recuperar clientes perdidos y aumentar los clientes con empresas privadas como lo son las cooperativas de buses o taxis.

Conclusión del análisis FODA. -

El taller mecánico, mediante el diagnóstico expuesto en el FODA, puede trabajar en disminuir las debilidades y aprovechar sus oportunidades, explotando sus fortalezas y previniendo las amenazas del entorno. Implementar mejoras que permitan crecer en el mercado a través de su servicio óptimo, permitirá ser reconocida en el mercado de los servicios automotrices con la consecuente ganancia para la empresa.

### **Fase 2.- Lineamientos y procesos en busca de mejora.**

La segunda fase corresponde a la razón de ser de la empresa, es decir el servicio prestado a los clientes que esperan un servicio de calidad en sus vehículos. Para aplicar la segunda fase del plan estratégico, se espera que todo el personal tanto como administrativo y operativo conozcan sus funciones y procesos.

*Proceso del servicio brindado (actual).*

El proceso del servicio nace con la necesidad del cliente de realizar una mejora en su vehículo o simplemente realizar un mantenimiento habitual y culmina con el retiro de su carro una vez realizado el servicio. El detalle del proceso se lo plantea a continuación.

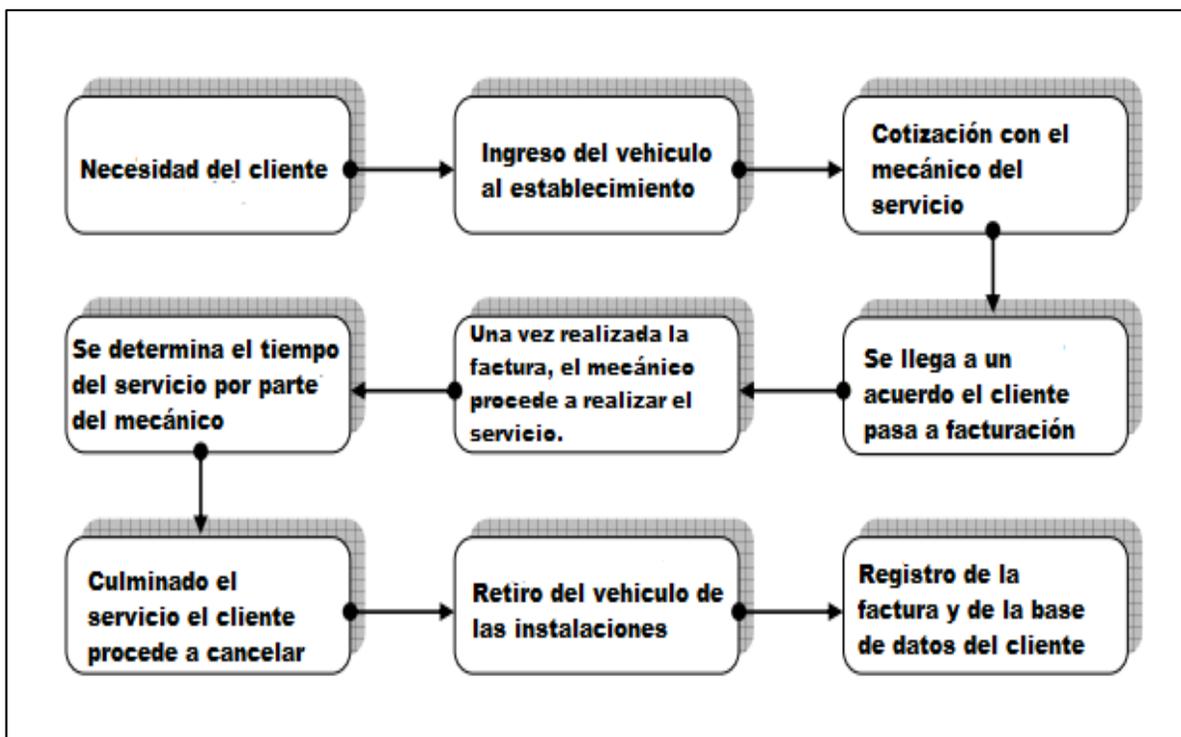


Figura 10.- Procesos Actuales del servicio.

Nota. Extraído por la autora

Para la cual según el análisis se ha interpretado varias falencias como se lo detalla a continuación:

- El mecánico no debe estar autorizado para cotizar servicios.
- Pérdida de tiempo en varias etapas del proceso como, por ejemplo, esperar que el servicio este facturado para poder iniciar con el mantenimiento o reparación del vehículo, esperar que el servicio este realizado para cobrarlo.
- Falta de control del servicio prestado por el mecánico y por la atención brindada por el personal administrativo.

- Falta de coordinación del trabajo a realizarse.
- Falta de seguimiento del servicio.

*Proceso del servicio brindado (Propuesto).*

De acuerdo al análisis se realizó un flujograma de los procesos adecuados para este tipo de servicios, que se lo detalla a continuación:

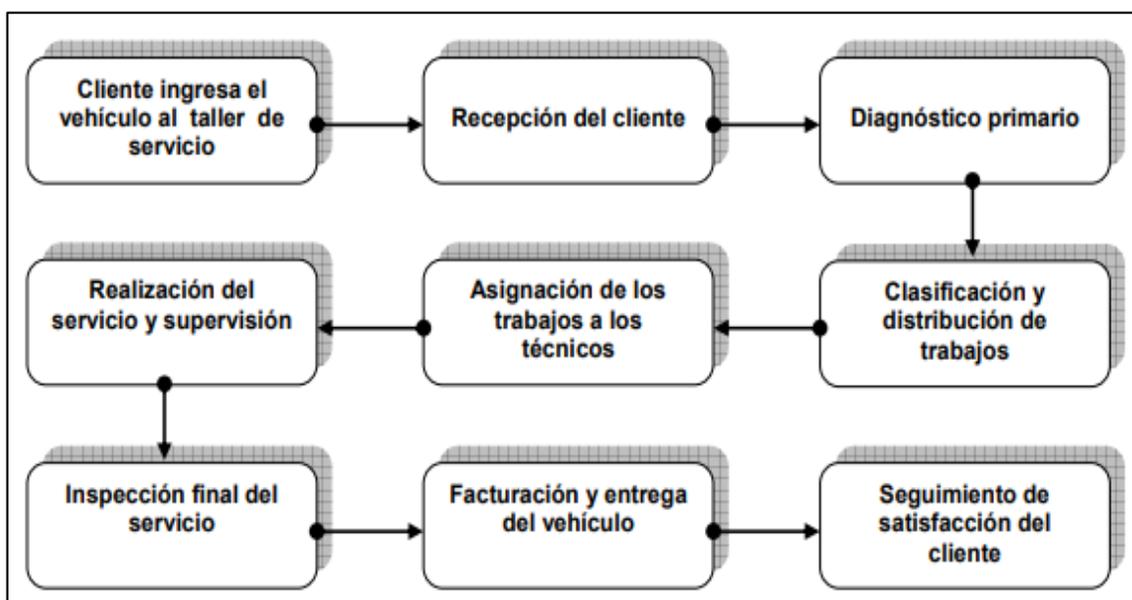


Figura 11.- Proceso del servicio (Propuesto)

Nota. Extraído por la autora.

A continuación, se detalla las etapas principales del proceso propuesto:

*Recepción del cliente.*

Como inicio de un proceso se debe aplicar técnicas claras de atención al cliente como saludar, ser amables, buen carisma y conocimiento del servicio que se pueda brindar. En dicha área están ubicados los asesores que son los encargados de tomar el pedido del cliente ya sea por reparación o mantenimiento, en el caso de reparación el asesor pedirá ayuda a un mecánico que le brinde conocimientos del problema, adicional el asesor debe siempre estar al tanto de todo en la negociación para evitar acuerdos corruptos entre mecánico y el cliente.

Posterior a ellos el cliente deberá dirigirse para realizarle la toma de la información personal y la del vehículo, para generar la orden, en el cual el asesor explicará todo acerca de los costos que tendrá la reparación o la del mantenimiento a realizarse, calculando el tiempo aproximado que culminará el servicio. Al culminar de registrar la orden se le deberá entregar una copia al cliente y una copia al mecánico.

#### *Desarrollo del servicio.*

Una vez asegurado el acuerdo con el cliente del servicio, como política el trabajo debe de ser entregado en el tiempo en el que el mecánico proyectó. Adicional se debe llevar un control de cumplimiento por parte de la administración:

- Asignar a un mecánico específico el trabajo a realizar y llevar el control del mismo en la entrega del servicio a tiempo.
- Diseñar pasos alternos en el caso de cualquier inconsistencia que se presente, ya sea por la necesidad de un servicio de emergencia o que el mecánico no logre realizar el servicio requerido.
- No cargar de trabajo a los mecánicos.
- Supervisar constantemente el progreso del servicio brindado por el mecánico.
- Revisar y analizar la productividad que va teniendo el taller con relación a sus ingresos y sus gastos.

#### *Etapa final del proceso*

La entrega del producto debe contar con la aprobación del cliente es decir que el cliente debe probar su vehículo que se encuentre en buen estado. Adicional se debe prestar el debido seguimiento del servicio prestado, llamar al cliente y realizarle preguntas como ¿Presenta alguna

novedad o inconformidad con su vehículo?, y ofrecerles nuevos servicios de mantenimiento como cambios de aceite, de filtros, climatización, etc.



Figura 12.- Seguimiento del servicio.  
Nota. Extraído de Google.com

### **Fase 3.- Estrategias de control y crecimiento organizacional.**

En la última etapa del plan estratégico, se recomienda implementar varias estrategias que ayudarán a mejorar el control de los procesos y beneficiara al taller. Considerando que son de menos urgencia implementarla, sin embargo, la misma beneficiaría en gran porcentaje al control económico, administrativo y operativo del taller.

#### *1. Integración de un administrador.*

Buscar la posibilidad de integrar a la nómina del taller un profesional en Administración de Empresas que cuente con experiencia en taller automotriz, el cual brinde ayuda al proceso administrativo en factores como la planificación, la organización, la dirección y el control que

tenga que ser impartido por el taller y que sus actividades diarias sean cometidas eficientes y correctas.

Esas funciones actualmente son realizadas por el administrador del taller es decir por el propietario, el cual no las realiza al 100% debido que cuenta con funciones adicionales como de control de mecánicos y factores de innovación y busca de clientes grandes como cooperativas o empresas de transporte de carga.



Figura 13.- Personal Administrativo Propuesto  
Nota Extraído por Google.com

## *2. Plan de incentivos para beneficio del personal.*

Los incentivos para una organización permiten realizar todo más rápido y eficiente, por lo tanto, el personal operativo y administrativo al hacerlos sentir motivados para que desempeñen mejor en sus actividades.

Por aquello es sumamente relativo que se implemente que talvez sea reconocido como un gasto, pero al verlo como una inversión en el personal afectaría positivamente en la rentabilidad de la empresa. El proyecto de investigación plantea un listado de incentivos que pueden ayudar a mejorar la rentabilidad, tal cual como se lo presenta a continuación.

Tabla 7.-

*Incentivos corporativos.*

<b>ITEMS</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>COSTO</b>
Tarjetas de consumo	Descuentos para personas que se encuentre afiliadas,	
"Mi comisariato"	adicional a ellos que gocen de promociones en el establecimiento, que será otorgado al empleado del mes, uno administrativo y uno operativo.	US\$75
Préstamos interno	Préstamos que no registren interés alguno, monto máximo otorgado.	US\$0
Cumplimiento de metas	Bono adicional en el sueldo, por metas cumplidas en la prestación de servicio sin que el cliente presente malestar en su vehículo y que adicional cumplan con los tiempo otorgado en la prestación del servicio.	US\$75
<b>TOTAL</b>		<b>US\$150</b>

Nota. Extraído por la autora

Otorgando este beneficio a los empleados la empresa tendrá los siguientes resultados:

- Cumplimiento de todas las fases del plan estratégico propuesto,
- Un mejor clima laboral, que mejore la comunicación efectiva, una mayor solidaridad entre departamentos o áreas.
- Lograr que al final del proceso del servicio el cliente logre quedar satisfecho por la reparación o el mantenimiento efectuado.
- Empleados con mejor actitud laboral.
- Incremento de ingresos económicos al taller automotriz.



Figura 14.- Plan de incentivos.  
Nota Extraído por Google.com

### 3. Alianzas comerciales.

Desarrollar alianzas en el mercado es de gran ayuda para la sostenibilidad mutua de las empresas. Por lo tanto, se propone que se realicen acuerdos con empresas privadas otorgando beneficios como promociones, descuentos, o servicios adicionales, entre ellos está el de lavado, respaldo de un mecánico de urgencia donde se encuentre ubicado su vehículo, contacto con personal de grúas, etc., con el objetivo de poder estar más cerca del cliente y llegar a incrementar el volumen de ingresos.

Para ello se puede crear alianzas con cooperativas de taxis, cooperativas de buses y con empresas privadas que presten el servicio de transporte, en la actualidad la ciudad de Guayaquil cuenta con los siguientes datos estadísticos:

- 62 Cooperativa de buses.
- 123 Cooperativas de taxi (año 2014)
- 37 Empresa de transporte de carga.

Con más de alrededor de 20.000 vehículos que se pueden prestar el servicio a través de alianzas estratégicas, para ellos la persona designada es el propietario que cumple con los requisitos y con la aptitud de cumplir esas funciones.

#### 4. Capacitaciones al personal.

Se preparó una idea de estrategia a través de una pequeña capacitación que puede ser planteada por un profesional que este en la compañía o buscar un proveedor que preste dicho servicio, por lo tanto, con el fin de formar una mejor clase de personas ya sea por conocimiento y por experiencia para que logren permitir resolver conflictos a la hora de interactuar con el cliente.

Se pretende implementar capacitaciones sobre la importancia del manejo de escenarios y eventos especiales que suceden en el ámbito profesional. A continuación, se plantea un proyecto de capacitación.

Tabla 8.-

#### *Cursos de capacitación.*

Descripción	Objetivo	Duración	Proveedor	Costo
Servicio al Cliente	“Tomar conciencia acerca de la importancia del buen manejo de las quejas, reclamos y situaciones especiales para identificar las potenciales debilidades de nuestro negocio y corregirlas; aplicando procesos correctivos para restablecer el servicio cuando se ha cometido un error (involuntario o no) y recuperar a clientes insatisfechos” (IDEPRO, 2019)	3 horas	IDEPRO	US\$60
<b>TOTAL, 8 Personas</b>				<b>US\$480</b>

Nota; Extraído de: [www.idepro.edu.ec](http://www.idepro.edu.ec)

El costo para 8 personas del área operativa y administrativa con relación a la capacitación propuesta mantiene un costo de US\$480, para cual se recomienda que sean realizadas en las instalaciones del proveedor IDEPRO, ubicada al norte de Guayaquil, en cual según su página

web menciona que “IDEPRO fue creado en 1985 por la Cámara de Comercio de Guayaquil con el objetivo de formar profesionales que aporten productivamente al mejoramiento de sus empresas y del Ecuador” (IDEPRO, 2019).

Donde se recomienda que la capacitación sea continua mínimo 3 veces por año en diversas áreas ya sea técnica, administrativa u operativa. En el cual permitirá a la empresa crecer en el mercado y a través de ello mejorar la calidad de vida de los empleados.

##### 5. *Proponer promociones.*

Impresiona a todos los clientes indicándoles todas las promociones que tiene la empresa o los servicios adicionales que se puede ofrecer sin costo o con descuentos, para de esta forma lograr mejorar los ingresos del taller. Esto permitirá que el cliente sea el principal canal de marketing, al mejorar la imagen corporativa.



Figura 15.- Promociones y descuentos como plan de marketing.  
Nota. Extraído de Google.com

##### 6. *Responsabilidades del taller automotriz.*

Es de importancia que la administración (propietario) considere un trato equitativo, y que se logre cumplir todas las necesidades y evitar la carga excesiva de trabajo para que sientan

motivación. Esto ocasionará que el empleado no sienta presión y estrés; logrando cumplir sus actividades y funciones diarias y no tome represalias con el cliente, por lo que se sugiere aplicar estrategia básica al personal como:

- a. Cumplir con los salarios y beneficios puntual.
- b. Afiliar a todo el personal al IESS e implementar o cotizar con algún seguro privado.
- c. Capacitar constantemente al personal.
- d. Tomar en cuenta el plan propuesto.
- e. Permitir al personal poder superarse, otorgándole facilidades de horario para estudios.



Figura 16.- Responsabilidades de la empresa.  
Nota. Extraído de Google.com

#### **4.6 Cronograma de implementación de la propuesta**

Para lograr implementar la propuesta se estableció parámetros de implementación q está disponible a 6 meses, que será necesario para lograr medir los resultados.

Tabla 9.-

*Cronograma de implementación de la propuesta.*

CRONOGRAMA – ESTRATEGIAS 2019	Meses del 2019						
	Actividades	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Fase I.- Implementación de estrategias organizaciones a largo plazo.	X						
Fase 2.- Lineamientos y procesos en busca de mejora.	X						
Fase 3.- Estrategias de control y crecimiento organizacional.							
1. Integración de un administrador.		X	X	X	X	X	X
2. Plan de incentivos para beneficio del personal.				X	X	X	X
3. Alianzas comerciales.					X	X	X
4. Capacitaciones al personal.				X			X
5. Proponer promociones.		X	X	X	X	X	X
6. Responsabilidades del taller.	X	X	X	X	X		

Nota. Extraído de la autora.

Principalmente las primeras etapas del plan estratégico se implementarán rápidamente ya que no es necesario tener un financiamiento externo. Las demás estrategias deben ser implementadas progresivamente al momento de contratar al personal administrativo nuevo.

#### **4.7 Análisis costo – beneficio**

Las estrategias propuestas tienen el fin de obtener efectos positivos en la empresa, el incremento en la motivación del empleado, las normas y estrategias establecidas que permitan lograr generar mejores desempeños y alcanzar las metas propuestas. Desempeñar clientes que ya no contratan el servicio del taller, y buscar nuevos clientes para el taller.

El costo necesario para la implementación del proyecto es de US\$6.480, que será destinado para los cursos de capacitación que se realizarán, los incentivos al personal, la contratación del nuevo personal administrativo y demás estrategias. Un detalle de los costos de la aplicación de la propuesta para los seis meses se presenta a continuación:

Tabla 10.-

*Costo de implementación.*

<b>Plan estratégico</b>	<b>Costo US\$</b>
Fase I.- Implementación de estrategias organizaciones a largo plazo.	<b>0.00</b>
Fase 2.- Lineamientos y procesos en busca de mejora.	<b>0.00</b>
Fase 3.- Estrategias de control y crecimiento organizacional.	
1. Integración de un administrador.	<b>5.400</b>
2. Plan de incentivos para beneficio del personal.	<b>600</b>
3. Alianzas comerciales.	<b>0.00</b>
4. Capacitaciones al personal.	<b>480</b>
5. Proponer promociones.	<b>0.00</b>
6. Responsabilidades del taller.	<b>0.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6.480</b>

Nota. Extraído de las autoras.

El beneficio que tendrá el taller automotriz es recuperar el 100% de los clientes que dejaron de adquirir los servicios y para el primer semestre del año 2019 alcanzar y superar los ingresos proyectados.

## CONCLUSIONES

Se procede a realizar las conclusiones determinadas para mejorar la situación actual del taller se procede a realizar las conclusiones que son las siguientes:

- De acuerdo con la situación actual de la empresa se logró constatar a través de la investigación teórica y bibliográfica realizada, que la gestión administrativa y operativa influye representativa en una empresa y lo importante que es de mantener un plan estratégico corporativo.
- A través de la investigación de campo se logró confirmar la mala gestión administrativa y operativa que cuenta el taller y que sus principales causas son la falta de lineamientos corporativos, control en los procesos establecidos, falta de organización y complementos de varias estrategias internas que mejoren el ambiente laboral.
- A través del cuarto película capítulo del proyecto se estableció estrategias con el objetivo de buscar mejoras en la gestión administrativa y operativa del taller automotriz “El Mecánico”, tales estrategias como implementar un direccionamiento organizacional con vista al futuro de la empresa, estructura y control de procesos administrativos y operativos, y la implementación de varias estrategias como la inclusión de un personal administrativo que controle las actividades diarias, incentivos, capacitaciones y cumplimiento de responsabilidades en el plazo acordado por parte del taller.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar todas las estrategias expuestas en la propuesta, que tiene la intención de buscar efectos positivos en la gestión administrativa y operativa, buscando incrementar los ingresos del taller automotriz.
- Implementar el plan de capacitación que se direcciona al trato con los clientes, pero se recomienda que exista planes de capacitación en busca del profesionalismo del personal en todas las áreas.
- Se pretende implementar una comunicación establece y un acercamiento con los colaboradores, para lograr conocer y resolver los problemas que se sitúa en el ambiente laboral, también es necesario contar con un procedimiento que permita evaluar las actitudes de los empleados, conocimiento de la empresa, de sus objetivos, misión y visión.
- El proceso de mejora se debe realizar a lo largo del tiempo, siempre buscando oportunidades que permita aumentar la rentabilidad del taller.

## Bibliografía

- Barreda, H. (2016). PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN UNIVERSIDADES DE AMERICA LATINA. *Revista GUAL*, 259. Obtenido de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n1p257/31563>
- Barrera O. y Casanova R. (2015). *Logística y comunicación en un taller de vehículos*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Bernal Torres C. (2014). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Código Orgánico De La Producción, Comercio E Inversiones. (2016). *Ley de emprendimiento e Innovación. Registro Oficial*, 12.
- Fidias G. Arias. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Hernández S. y Fernández C. (2016). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- IDEPRO, I. d. (9 de Enero de 2019). *IDEPRO*. Obtenido de [www.idepro.edu.ec/](http://www.idepro.edu.ec/)
- Lanuez Bayolo, M. Y. (2014). Material Docente Básico del Curso Metodología de la Investigación Educativa II. . En M. Y. Lanuez Bayolo, *El diseño de la Investigación Educativa*. La Habana, Cuba.
- Martinez D. y Milla A. (2015). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Diaz de Santos.
- Maslow, A. (1943). Una teoría sobre la motivación humana. *La piramide de Maslow*. Motivation and Personality.
- Mejia C. (2015). INDICADORES DE EFECTIVIDAD Y EFICACIA. *Documentos Planning*, 1-4.
- Moreno N. y Rivera Y. . (Enero de 2018). *Universidad de Guayaquil*. Obtenido de [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33618/1/TESIS%20MORENO\\_RIVERA.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33618/1/TESIS%20MORENO_RIVERA.pdf)
- Paulo Nunes. (2015). Ciencias Económicas y Comerciales. *Revista EIA*, 2.

- Pavon, E. (2010). “DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVIFACONZA; ESPECIALIZADA EN EL MANTENIMIENTO MECÁNICO INTEGRAL DE AUTOS TIPO LAND ROVER; UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”. (*Tesis, Tercer Nivel*). Universidad Politécnica Salesiana, Quito.
- Peñuelas, R. (Noviembre de 2016). *Eumed.net*. Obtenido de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas\\_instrumentos.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html)
- Ramírez A., Ramírez R. y Calderón E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*, En línea. Obtenido de <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Roberto Amaya. (2016). *La Organización Empresarial*. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/organizacion-empresarial-0>
- Ruiz M. (2016). *POLÍTICAS PÚBLICAS EN SALUD Y SU IMPACTO EN EL SEGURO POPULAR EN CULIACÁN*. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/indice.htm>
- Torres M. y Contrera M. (March de 2013). Las organizaciones cooperativas: el proceso administrativo como parte de la gestión directiva. *Journal of Intercultural Management*, 51–61. Obtenido de <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/joim.2013.5.issue-1/joim-2013-0004/joim-2013-0004.pdf>
- Ventura J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 1. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662017000400014&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662017000400014&script=sci_arttext&tlng=en)
- Zegarra, M. (Abril de 2016). Indicadores para la gestión del mantenimiento de equipos pesados. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 26. Obtenido de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/1219/1189>