

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**



**Modelo de gestión estratégica para la empresa
Tecnico Centro Automotriz "Amaguaña" en Quito – Ecuador 2022 -
2024**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Gestión de Tecnologías de la Información

Autores:

Bach. Hurtado Sangopanta, Paulina Alexandra
Bach. Tipán Chiguano, César Augusto

Docente Guía:

Dra. Bahamondes Rosado, María Emilia

TACNA - PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Modelo de gestión estratégica para la empresa Tecnicentro Automotriz "Amaguaña" en Quito – Ecuador 2022 - 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%

INDICE DE SIMILITUD

23%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	5%
2	documentop.com Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	1%
4	Submitted to Uniagustiniana Trabajo del estudiante	1%
5	repositorio.pucese.edu.ec Fuente de Internet	1%
6	dspace.ups.edu.ec Fuente de Internet	1%
7	repositorio.epneumann.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	1%

INDICES

Contenido

Capítulo I Antecedentes del Estudio.....	15
1.1 Tema.....	15
1.2 Planteamiento del problema.....	15
1.3 Objetivos de la investigación.....	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Metodología.....	18
1.4.1 Modelo de investigación.....	18
1.4.2 Tipo de investigación.....	18
1.4.3 Enfoque de investigación.....	19
1.4.4 Técnicas de investigación.....	19
1.4.5 Instrumentos de investigación.....	19
1.4.6 Unidades de Observación, población y muestra.....	20
1.4.7 Procedimiento de Investigación.....	20
1.5 Justificación.....	21
1.6 Definiciones.....	22
1.7 Alcances y limitaciones.....	23
1.7.1 Alcances.....	23
1.7.2 Limitaciones.....	24
Capítulo II Marco Teórico.....	25
2.1 Conceptualización de variables y/o tópicos de estudio.....	25
2.1.1 Niveles de planificación.....	26
2.1.2 Mapa estratégico.....	27
2.1.3 Estrategia competitiva.....	28

2.1.4 Evaluación y control	28
2.1.5 Matriz las 5 fuerzas de Porter	32
2.1.6 Matriz de Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico - PEST	35
2.1.8 Filosofía Organizacional.....	37
2.1.9 Indicadores KPI´s.....	38
2.3.1 Modelos tradicionales de manejo empresarial	41
2.3.2 Aplicación de modelos actuales de gestión.....	41
2.4.1 Permisos de funcionamiento	41
2.4.2 Patentes	42
2.4.3 SRI – Políticas Tributarias.....	42
Capítulo III Marco Referencial	43
3.1 Reseña histórica	43
3.1.1 Nombre de la empresa y razón social	44
3.2 Filosofía organizacional.....	45
3.2.1 Misión	45
3.2.3 Mercado.....	46
Análisis de la competencia	47
3.3. Diseño organizacional.....	49
Capítulo IV Diagnostico.....	51
a.1) Análisis situacional.....	51
4.1. Diagnóstico Interno y Externo	51
Análisis Situacional.....	52
Entorno Especifico	54
4.2. Formulación de Estrategias.....	58
4.3 Matriz FODA	60
a.2) Proyecto de Inversión	63

4.4. Estudio de Mercado	63
4.5 Estudio Legal	67
4.6 Estudio Organizacional	67
Organigrama Estructural	67
Organigrama Funcional	68
Organigrama Posicional.....	69
4.7. Estudio Técnico.....	71
Ubicación del proyecto.....	71
Macro localización	71
Micro localización	72
Método de servicio.....	72
Proceso de servicio	73
Diagrama del servicio	74
Distribución física de la empresa	76
Equipamiento de materiales muebles e inmuebles y personal	77
Capacidad del taller	80
Capacidad empleada	82
4.8. Estudio Financiero	82
Proyecciones de los Flujos de Efectivo.....	88
Trema	90
Tasa interna de retorno (TIR).....	91
Periodo de recuperación de la inversión	91
Análisis general del sistema de inversión.....	91
4.9 Puntos críticos	93
CAPITULO V: Propuesta de Mejora	96
5.1 Diseño de la mejora	96

Estrategias.....	96
MINI – MAXI (FA)	96
MINI – MINI (DA)	96
MAXI – MAXI (FO).....	96
MAXI – MINI (DO).....	97
5.2. Diseño de Planes de Acción.....	98
5.3 Mecanismos de control	106
5.3.1. KPI´s	109
5.3.2. Matriz de evaluación	110
5.3.3. Matriz BSC.....	113
5.4 Resultados	116
Capítulo VI Sugerencias.....	119
Conclusiones	119
Anexos	126

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Importadores y Subdistribuidores</i>	45
Tabla 2 Competencia	48
Tabla 3 Matriz PESTEL	58
Tabla 4 Matriz FODA.....	60
<i>Tabla 5</i> Requerimiento de colaboradores	77
Tabla 6 Equipamiento de materiales	77
Tabla 7 Enseres operacionales	78
Tabla 8 Maquinaria y componentes.....	78
Tabla 9 Herramientas	79
Tabla 10 <i>Insumos</i>	80
<i>Tabla 11</i> Unidad de medidas.....	80
Tabla 12 <i>Capacidad del taller</i>	82
Tabla 13 <i>Grupo de Liquidez</i>	83
Tabla 14 <i>Grupo de endeudamiento</i>	84
Tabla 15 <i>ROA - ROE</i>	85
Tabla 16 <i>Valores de inversión</i>	86
Tabla 17 <i>Valores en gastos</i>	87
Tabla 18 <i>Proyecciones de los Flujos Efectivo</i>	88
Tabla 19 <i>Tasa de Interés Mínima Aceptable</i>	90
Tabla 20 <i>Cálculo del VAN</i>	90
Tabla 21 <i>Porcentaje TIR</i>	91
Tabla 22 <i>Periodo de recuperación</i>	91
Tabla 23 <i>Plan de acción</i>	98
Tabla 24 <i>KPI's</i>	109

Tabla 25	110
Tabla 26 <i>Matriz BSC</i>	113

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Árbol de problemas	16
<i>Figura 2</i>	Mapa referencial / ubicación de la empresa.....	24
<i>Figura 3</i>	Esquema de los tipos de metodología para gestionar el control de la calidad	29
Figura 4	Esquema del diagrama de Ishikawa	30
<i>Figura 5</i>	Símbolos para el diagrama de flujo.....	32
Figura 6	Las 5 fuerzas de Porter	33
Figura 7	Acrónimo de PESTEL.....	35
Figura 8	FODA	36
Figura 9	Indicadores de desempeño	39
Figura 10	Mecánica Automotriz Amaguaña	44
Figura 11	Logo de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña.....	44
Figura 12	Crecimiento del campo automotriz en Ecuador.....	47
Figura 13	Estructura Orgánica Actual	49
Figura 14	Error de pedidos	63
Figura 15	Tiempo de pedido.....	64
Figura 16	Mejora en la calidad	65
<i>Figura 17</i>	<i>Aspectos de mejora</i>	65
Figura 18	Satisfacción del cliente	66
Figura 19	Organigrama General	68
Figura 20	Organigrama funcional	69
Figura 21	Organigrama de puestos	70
<i>Figura 22</i>	Macro – localización de la empresa.....	71
<i>Figura 23</i>	Micro – localización de la empresa	72

Figura 24 Diagrama de flujo	75
Figura 25 Layout de la empresa	76
Figura 26 <i>Codificación del programa</i>	107
Figura 27 <i>Prototipo del sistema</i>	107
Figura 28 <i>Menú principal</i>	108
Figura 29 <i>Búsqueda de clientes</i>	108

RESUMEN

Las estrategias en todo nivel empresarial constituyen el eje fundamental de la gestión de las organizaciones, puesto que son estas las que marcan el camino al éxito y en base a estas se garantiza el crecimiento tanto a corto, mediano y largo plazo.

Se consideró para la presente investigación una organización que brinda servicios de mantenimiento y reparación de vehículos automotores, en la que se mostró el alcance y mejora que tendrán sus procesos con el diseño e implementación de estrategias basadas en el aprovechamiento de los recursos de su entorno, que de una manera gradual le ayudaron a crecer en su mercado y en su infraestructura, dejando en evidencia mediante la experiencia las claras ventajas que supone su correcta aplicación.

El problema por resolver fue el mal manejo de procesos productivos ya que se lo realizaba de forma empírica, se pudo entonces demostrar que el manejo de nuevas herramientas tecnológicas ayuda a mejorar constantemente los procesos de la empresa, reduciendo tiempos y recursos mal utilizados. Las estrategias propuestas para la mejora del proceso se enmarcaron dentro de la metodología Lean y KPI's.

Por tanto se demostró las ventajas competitivas que obtuvo la organización en los cuatro frentes en los que se encontró debilidad ante sus competidores que son el área comercial, el área de operaciones, el área organizativa, y el área financiera cada una enfocada estrictamente al objetivo planteado que es el crecimiento sustancial en su entorno de desempeño, logrando así una mejora de al menos un 25% en sus procesos en el primer año de gestión, lo cual la organización consideró como sumamente importante en sus propósitos futuros.

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa es el área que se encarga de cumplir las estrategias y actividades que una empresa se plasma a corto, mediano o largo plazo, esto lo hace a través de la optimización de recurso, tiempo, dinero, materiales, insumos y todos aquellos elementos que tiene una empresa, con la finalidad de mejorar la capacidad productiva y la atención al cliente.

El diseño de estrategias permite plasmar actividades que mejorarán continuamente los procesos de una organización, es importante mencionar que las empresas hoy en día manejan o administran sus negocios de manera empírica, con base a la intuición, sin menospreciar que muchos de ellos si lo conocen, sin embargo, para, que una empresa tenga el liderazgo y el posicionamiento que necesita en el mercado debe hacerlo de manera correcta.

Administrar un negocio se ha convertido en una de las tareas más complicadas para los dueños o empresarios pues lo único que buscan y tienen mentalidad es de gestionar ganancias, sin tomar en cuenta las diferentes necesidades del mercado y esto delimita muchísimo a que algunos de estos negocios realicen actividades disruptivas.

Los mercados hoy en día son demasiado competitivos existe una alta demanda y oferta de productos, los mismos que muchas veces no logran ser satisfechos en su totalidad pues de esto depende el éxito de una empresa, porque al identificar una necesidad no cubierta, las organizaciones plasma consigo estrategias que les permita el posicionamiento.

La mejora continua es una de las estrategias con mayor realce dentro de las organizaciones pequeñas, pues permiten conocer e identificar los procesos que

actualmente realizan dentro de sus empresas y poderlos analizar de manera que se identifiquen aquellos focos de desperdicio de recursos, exceso de actividades, sobre abastecimiento de productos, actividades no agregadores de valor y la eliminación de tiempos muertos y en espera.

Es importante recalcar que saber optimizar correctamente las actividades de una empresa permitirá de una manera mucho más fácil realizar sus actividades sin embargo cuando hablamos de optimización de procesos el concepto viene ligado de la terminología tecnología pues se dice que hoy en día un proceso que no es tecnológico gestiona las empresas grandes desperdicios de dinero.

Automatizar a una empresa involucra el ingreso de nuevas herramientas tecnológicas que permitan el desarrollo de sus actividades de manera mucho más fácil, trabajando con sistemas operativos que les permita manejar información de manera rápida y optimizar recursos dentro de los procesos.

El presente proyecto tiene la finalidad de plasmar a través de un plan de acción las diferentes estrategias de mejora, que orientarán a la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña a manejar de manera correcta sus procesos dándole una mejora continua a las actividades que actualmente vienen elaborando.

La empresa cuenta con un posicionamiento en el mercado más de 20 años y esto le permitido tener un prestigio y buen nombre ante toda la población aledaña a la empresa, su capacidad para resolver problemas en un automotor se ha convertido en su ventaja competitiva y su fortaleza dentro de la empresa, pues, al estar en constante evolución del conocimiento y manejo de nuevos vehículos buscan dar a los clientes servicios de calidad.

La empresa también cuenta con muchos problemas en el área de producción, servicio, administrativo, contable y financiero las mismas, que son las áreas básicas de dicho negocio, simplemente no basta con tener una cartera amplia de clientes y ser reconocidos a nivel interno como externo, sin embargo, esto delimita mucho a que las organizaciones hoy en día tengan la capacidad de brindar servicios de mejor calidad.

A través de las técnicas de recolección de información tanto internas como externas se han podido identificar los focos de mejora que se pretenden dar solución en un tiempo determinado estos problemas son las principales causas de quejas y malestar por parte de los clientes y se dice que dándole solución al índice más alto los demás problemas internos identificados desaparecerán.

Al diseñar estrategias que permitirán optimizar los procesos de una empresa se dice que el margen de inversión que se pretendiera aplicar es muy elevado pues al hacer un análisis de inversión se permite identificar la relación beneficio costo que se puede obtener dentro de una empresa.

Una de las estrategias más importantes es la capacidad que podrá tener la empresa para automatizar sus procesos de servicio y atención al cliente y reducir en gran medida los márgenes de error y quejas existentes.

Para el desarrollo del siguiente trabajo se han planteado cinco capítulos elementales cada uno de ellos señala conceptos y terminologías bases que se encontrarán dentro del mismo.

Capítulo Uno - Antecedentes del estudio: En este apartado se recalca el motivo por el cual si realiza el presente trabajo de investigación la problemática macro

meso y micro que existe y las diferentes variables y problemáticas generadas por una mala gestión administrativa.

Capítulo Dos – Marco teórico: El apartado tiene enfoques y definiciones teóricas que se basan en investigaciones bibliográficas primarias y secundarias, los conceptos se ligan al objeto de estudio planteado y la metodología de estudio.

Capítulo Tres – Marco referencial: El desarrollo del apartado, abarca la descripción textual de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña, de acuerdo con la realidad presente, enfatizando los enfoques administrativos que actualmente tiene.

Capítulo Cuatro – Diagnóstico: El siguiente apartado tiene la finalidad de recopilar información que ayuden al planteamiento de posibles soluciones y conclusiones que puedan ayudar a la empresa, esto con la finalidad de manejar información de acuerdo a las debilidades y fortalezas que tiene la empresa.

Capítulo Cinco – Propuesta: Se plantean las posibles soluciones a los problemas identificados dentro de la gestión administrativa de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña, esto con la finalidad de crear un plan de acción que permita la optimización de las actividades y a su vez identificar las mejoras realizadas dentro de la empresa.

Capítulo I Antecedentes del Estudio

1.1 Tema

Modelo de gestión estratégica para la empresa Tecnicentro Automotriz "Amaguaña" en Quito - Ecuador 2022-2024

1.2 Planteamiento del problema

En los últimos años el crecimiento del parque automotor en el Ecuador ha sido constante y exponencial, a tal punto que muchas de las empresas de concesión de vehículos se han visto en la necesidad de subcontratar talleres de mediano nivel para poder cumplir con la alta demanda de servicios de mantenimiento y reparación que no pueden cubrir.

En ese contexto Tecnicentro Automotriz "Amaguaña" es una empresa que brinda servicios de mantenimiento y reparación de automotores a nivel local cuyas fortalezas están basadas en dos frentes, sus más de 30 años en el mercado y la experiencia amplia de su técnico principal, a pesar de sostenerse sobre esos dos pilares, no ha logrado tener un crecimiento sustancial en los últimos años, esto se ha evidenciado en los reportes económico – financieros de la empresa en sus últimos 10 años que se pudieron obtener de primera mano ya que se cuenta con la información disponible para la investigación por parte de la Gerencia.

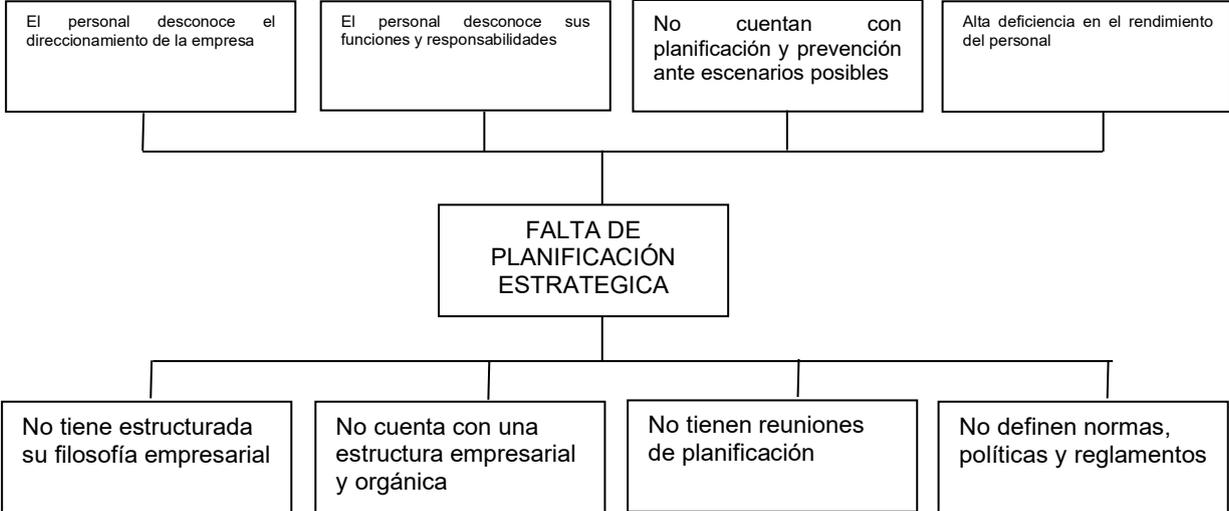
Se considera que las causas son muchas, entre otras el aumento notable de la competencia y la falta de gestión a nivel estratégico, táctico y operativo, juntos han mermado sus oportunidades de atacar por todos los frentes posibles a un mercado creciente y que brinda grandiosas oportunidades de desarrollo, y que al contrario han derivado en un estancamiento productivo del que no ha

podido salir, y que según la entrevista realizada al gerente de la organización menciona que han perdiendo aproximadamente un 18% de su mercado cada año, por lo que se vuelve urgente y emergente establecer un conjunto de estrategias para su gestión de manera que pueda recuperar su espacio y crecer a la par de las necesidades actuales.

La empresa no tiene misión, visión, objetivos y tampoco políticas ni planificaciones lo que justifica que los trabajadores desconozcan el direccionamiento de la organización y no tienen claro los objetivos que juntos deben alcanzar, a continuación, se muestra el árbol de problemas establecido sustentando en la información recabada de fuentes directas.

Figura 1

Árbol de problemas



Nota. Se muestra en la figura los problemas encontrados en la organización mediante la entrevista directa al Gerente.

Por eso se propone un plan de acción y estrategias que logren con su aplicación el sustento fiable a sus procesos productivos hasta alcanzar la

eficiencia en cada uno de ellos lo que por consecuencia lógica derive en la mejora que se desea alcanzar mejorando su escenario en los siguientes puntos:

- Optimización de los costos de la empresa
- Incremento de Utilidades
- Mejora en las prestaciones para los empleados
- Crecimiento empresarial, gestión del conocimiento
- Fortalecer la imagen y reputación de la empresa
- Incremento en las ventas y satisfacción de clientes

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión estratégica, mejorando la calidad en los servicios de la empresa Tecnicentro Automotriz “Amaguaña” en la ciudad de Quito – Ecuador en el año 2022

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa, definiendo las limitaciones y alcances de sus servicios y su problemática.
- Elaborar un mapa estratégico usando la información obtenida en bases de datos generalizadas, y fuentes directas de la empresa.
- Establecer un plan de acción, enfocado a la mejora de los procesos internos de la empresa, diseñando una serie de estrategias y parámetros que le permitan el alcance de los objetivos.

1.4 Metodología

1.4.1 Modelo de investigación

El modelo base para el desarrollo del presente trabajo se enfoca en las teorías de Michael Porter, donde se define que el diseño e implementación de objetivos, estrategias y metas, generan una ventaja competitiva en las organizaciones, la elaboración de un plan de acción está ligado a la mejora continua de los procesos actuales, de acuerdo a la situación actual de la empresa en el mercado, por tal motivo se establecerán bases teóricas que contrasten la situación actual de la empresa Tecnicentro Automotriz “Amaguaña” con los resultados alcanzados una vez que se hayan mejorado los procesos.

Para acompañar el modelo de investigación se establecerá la metodología de estudio, que se aplicará en la empresa Tecnicentro Automotriz “Amaguaña”, con la finalidad de obtener información real y que permita tener una pauta para el modelo de gestión a diseñar.

1.4.2 Tipo de investigación

El nivel de investigación del presente trabajo será de tipo descriptivo porque permitirá identificar la situación actual de la empresa Tecnicentro Automotriz “Amaguaña” dado que se analizará la evolución de ciertos indicadores claves y a su vez se podrá analizar posibles cambios culturales y de procedimiento en el microentorno en el que se desenvuelve, según varios autores la investigación descriptiva debe cumplir con las siguientes etapas.

- Se debe describir el problema de investigación.
- Desarrollar el marco teórico de la investigación.
- Seleccionar técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

- Clasificar los datos, para facilitar las relaciones.
- Verificar la validez de los instrumentos de recolección de información.
- Describir, analizar e interpretar la información.

1.4.3 Enfoque de investigación

Los modelos de investigación aplicados en el trabajo buscan tener una interacción de datos cualitativos y cuantitativos, los mismos que permitan dar una apertura amplia a diversa información, que se analizara para el desarrollo del plan de acción, el mismo que sirva como base para el modelo de gestión empresarial y establezca el cambio y la mejora continua a los procesos y actividades que realiza la empresa.

1.4.4 Técnicas de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo las técnicas de investigación que se aplicaran para la recolección de datos están centradas en: La observación, encuestas, entrevistas y análisis de documentos bibliográficos, las mismas que para su funcionalidad vendrán acompañadas de diversos instrumentos, esto con la finalidad de recopilar información real de la situación actual de la empresa Tecnicentro Automotriz “Amaguaña”, identificando diferentes puntos de mejora.

1.4.5 Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación que se considerarán son los siguientes.

1. Formulario de encuesta aplicada a la muestra que consta de veinte y tres preguntas las cuales son preguntas abiertas y cerradas.
2. Cuestionario de preguntas para la entrevista que consta de 15 preguntas totalmente enfocadas al objetivo de la investigación.

3. Fichas de observación que se aplicarán en cada sesión de trabajo en la planta de la organización
4. Hojas de trabajo para determinar el mapa estratégico de indicadores de medición del desempeño empresarial.

1.4.6 Unidades de Observación, población y muestra

El universo de observación lo constituyeron 480 clientes fieles de la organización con residencia en la ciudad de Quito, de los cuales se obtuvo una muestra por conveniencia, no probabilística de 60 clientes seleccionados usando el criterio de las facilidades de acceso que permitieron aplicar los instrumentos. En lo específico se abordó en modalidad estudio de caso para este proyecto, la empresa Tecnicentro Automotriz “Amaguaña”.

1.4.7 Procedimiento de Investigación

Primero. - La aplicación de las encuestas se realizará, utilizando una base de datos estructural de los clientes de los últimos 6 meses, se tomará una muestra no probabilística de 60 clientes.

De estos 60 clientes se recolectará información que servirá en la etapa de sistematización tales como:

- Determinar con la muestra, el porcentaje de clientes satisfechos con los productos y servicios que oferta la organización.
- Determinar los indicadores de gestión que sean más favorables para las estrategias que se pretenden ejecutar.
- Determinar las principales causas que limitan la puesta en marcha del modelo.

Segundo. - Una entrevista al propietario de la empresa, que determinará la situación actual en cuanto a los procesos internos para conocer su opinión sobre la

eficiencia y eficacia de los procesos actuales de la empresa basado en sus niveles de satisfacción, lo que permitirá en conjunto trazar el mapa del modelo de gestión y atacar a las zonas más débiles de la organización con propuestas de mejora que agreguen valor a sus procesos.

1.5 Justificación

A pesar de que la empresa objeto del presente estudio cuenta con gran aceptación en su entorno, los clientes actuales expresan un cierto grado de insatisfacción con relación a la demora en la recepción y despacho de los servicios requeridos, incluso algunos de ellos indican que existe incumplimiento en los plazos de entrega acordados, o que muchos de sus servicios no son los solicitados

Por esta razón para Tecnicentro Automotriz “Amaguaña” es imperativamente necesario el diseño e implementación de un modelo de gestión estratégica que permita monitorear en tiempo real de los servicios e identificar la cantidad de stock en los productos existentes, es una propuesta que mejorará considerablemente los procesos internos, ayudando así a mantener un índice elevado en las ventas y mejorando la atención al servicio prestado a sus clientes además de incrementar la rentabilidad del negocio.

Para controlar la evolución de la empresa y ejecutar las acciones de la mejora y crecimiento en los procesos se utilizarán los índices de gestión o KPI indicados estableciendo aquellos que tengan la capacidad de medir los procesos relacionados con el aprovisionamiento, el almacenaje y manejo adecuado de los procesos en las áreas respectivas.

Todo lo anterior justifica la propuesta del modelo de gestión estratégica, que está ligada a la búsqueda del crecimiento empresarial de la organización objeto del presente estudio.

1.6 Definiciones

Gestión estratégica

La gestión estratégica es la metodología que permite a las grandes y pequeñas empresas tener un posicionamiento en el mercado, pues permite monitorear y gestionar de manera correcta el cumplimiento de sus actividades, estrategias, objetivos y metas; esta herramienta optimiza de manera más efectiva las actividades de una empresa y gestiona el éxito de una organización. (Actio 2022)

Estrategias de crecimiento empresarial

Las estrategias son acciones que muy bien planteadas permiten gestionar el desarrollo de una empresa en corto, mediano y largo plazo, pues toda organización que es ligada a estas va a tener un alcance y direccionamiento mucho mayor en el futuro, permitiéndole a las pequeñas y grandes empresas posicionarse en mercados desconocidos y tener la rentabilidad deseada. (Economipedia 2022)

Planeación y gestión estratégica de TI

El uso y aplicación de tecnologías dentro de las empresas les permiten automatizar sus procesos de manera correcta evidenciando una mejora en sus actividades, rendimiento y posicionamiento, esto ha permitido que las grandes industrias puedan manejar información de una manera más ordenada y amplia. La aplicación de tecnología se ha convertido en una disrupción en los mercados sin embargo quien no tiene la capacidad de automatizarse pérdida posicionamiento y

estabilidad en el mercado que hoy en día es altamente competitivo. (Ian Lawrence Webster, 2021)

Tecnologías de la Información

A través de los cambios acelerados que ha sufrido el mundo digital, la web es uno de los factores que han permitido que muchas empresas se posicionen en mercados internacionales, pues el uso de tecnologías de la información permite que pequeñas empresas con solamente un clic se encuentren y tengan un posicionamiento mucho más amplio, es importante mencionar que la web 2.0 permite generar una interacción entre los clientes y las empresas de manera más rápida. (CEUPE magazine)

1.7 Alcances y limitaciones

La investigación se desarrollará en la empresa Tecnicentro Automotriz “Amaguaña” que está ubicada en el cantón Quito – Ecuador en la parroquia de Amaguaña, Av. General Rumiñahui S3-04 y Maldonado, entre los meses de abril y noviembre del 2022.

1.7.1 Alcances

1. El presente estudio explorará la situación actual de la organización mencionada, con el fin de diseñar un modelo de gestión estratégica que sirva para mejorar su rendimiento en el mercado automotriz y sobre todo alcanzar un crecimiento exponencial en el área económica – financiera.
2. Se identificarán las métricas más importantes para cada proceso, para analizar el desempeño de cada uno en sus etapas.

Capítulo II Marco Teórico

Para el desarrollo del presente apartado se establecerán conceptos básicos importantes, basados en fuentes bibliográficas primarias y secundarias, los mismos que permitirán tener un concepto más amplio al tema a investigar en el siguiente proyecto.

2.1 Conceptualización de variables y/o tópicos de estudio

Según manifiesta D'Alessio (2013) el plan estratégico es “Un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse hacia el futuro” (pág. 48).

El plan estratégico es un instrumento sujeto a combinaciones en función a los resultados, los mismos que están siempre ligados al entorno; por ello se afirma que “la efectividad de un plan estratégico radica en el grado de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y la forma como va a enfrentar a su mercado” (Orlinch, 2015, p.25-26).

Una planificación estratégica es uno de los factores elementales que permite el crecimiento disruptivo de las empresas, hoy en día no basta con tener una buena estructura económica y posicionamiento en el mercado si las empresas no manejan su crecimiento a corto, mediano y largo plazo es por tal motivo que el plan estratégico es una de las herramientas con mayor eficiencia en el mercado ya que permite que las organizaciones del siglo XXI se apoderen de las nuevas necesidades del entorno, todo plan estratégico tiene la finalidad de generar un crecimiento organizacional a través de estrategias que alcanzan al cumplimiento de metas, estas metas ayudan a alcanzar una misión y visión empresarial y por ende posicionarse dentro del mercado.

Se dice que para mejorar la productividad las, pequeñas y medianas empresas deberían ejecutar sus actividades basados en una planificación, de tal manera que se garantice el bienestar de los dueños, trabajadores y por ende del Estado; el plan estratégico hoy en día es una herramienta útil para las microempresas porque permite generar más desarrollo empresarial y beneficios en general.

“La planificación estratégica implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar dichas actividades de trabajo” (Koontz, 2015, p. 24).

Una planeación estratégica posibilita un correcto desarrollo de las organizaciones que “Permita coordinar las acciones de las diferentes áreas mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a la empresa sobre los objetivos que persiguen y los métodos escogidos” (Sánchez, 2018, p. 78).

Dentro de la planificación estratégica, el plan de acción es uno de los factores elementales que tienen las organizaciones; pues detalla estrategias actividades, metas, presupuestos, recursos y medios de verificación que tendrán las empresas para comprobar el funcionamiento y el desarrollo y ejecución de estas.

2.1.1 Niveles de planificación

La planificación estratégica se define en tres niveles, estratégico, táctico y operativo, los mismos que definen los lineamientos generales de la planeación

de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales" (Munich, 2015, pág. 13).

Todas las empresas independientemente de sus actividades económicas y nivel organizacional tienen que definir los niveles jerárquicos que manejan dentro de las mismas, ya que cada uno de estos niveles presentan un tipo de planificación diferente la planificación estratégica táctica y operativa vienen ligadas de acuerdo a las objetivos que la empresa busca alcanzar en el mercado cuando una planificación estratégica se ejecuta está determinada sus actividades a largo plazo, en cambio la planificación táctica es una planificación a mediano plazo esta es una de las planificaciones con más realce ya que los planes que elabora apoyan alcanzar la planificación estratégica del negocio y la planificación operativa ejecuta de manera directa las estrategias propuestas sin embargo no tiene que perder el hilo del presupuesto y los responsables a cargo de cada una de esas actividades.

2.1.2 Mapa estratégico

“Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC” (Kaplan y Norton, 2014, p. 28).

Se infiere que los mapas estratégicos le ayudan a las empresas en mucho por medio de estos las entidades pueden visualizar un dibujo guía de las acciones y actividades a seguir para el cumplimiento de los objetivos planteados.

2.1.3 Estrategia competitiva

Una estrategia competitiva búsqueda tener una posición favorable dentro de las industrias, ese es un escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. “Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria” (Porter, 2016, p. 98).

2.1.4 Evaluación y control

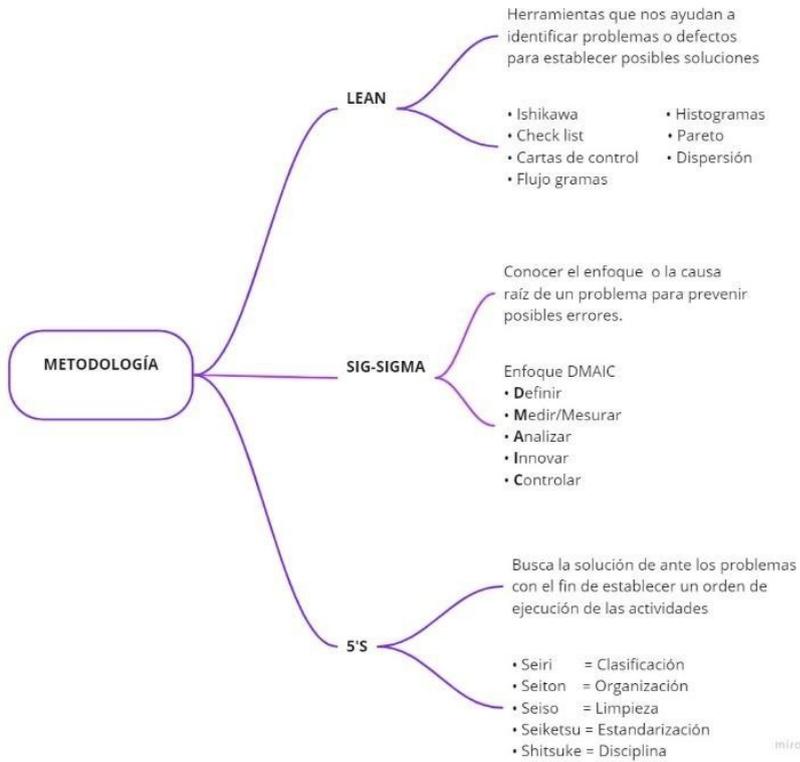
Según Thompson (2016) determinó que: “Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos satisfagan a los planes. Se infiere que, este control se realiza a nivel estratégico, táctico y operativo de acuerdo con los fundamentos de la visión y misión estratégica que tenga el emprendimiento; permite evaluar los aspectos a toda la organización a través de un sistema de control de gestión y establecer un plan de mejora continua en los procesos de forma general”. (p. 57)

Calidad

Según Humberto G. (2014) La calidad es una herramienta de gestión que ayuda a controlar la calidad y a establecer un mejoramiento continuo, para llegar a un correcto control existen diferentes metodologías que nos ayudan a identificar posibles errores o defectos que no permiten a la empresa continuar con su ciclo normal.

Figura 3

Esquema de los tipos de metodología para gestionar el control de la calidad



Nota. El gráfico representa un esquema mental de las tres metodologías planteadas para la ejecución del control de la calidad, por ello cada una de ellas al emplearlas nos indicaran aquellos errores que debemos aplicar una mejora.

Metodología LEAN

Es el conjunto de planes, acciones, medidas y soluciones que se orientan a establecer actividades de mejora continua de los procesos de una empresa, tanto internos como externos, esto ayuda a mantener un nivel de satisfacción del cliente o consumidor más elevado.

Diagrama de Ishikawa

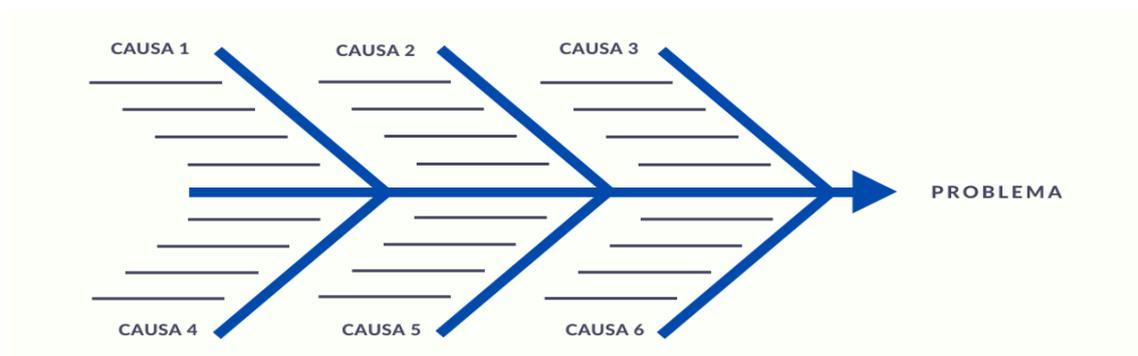
Es una representación esquematizada que permite identificar los problemas dentro de una empresa pues analiza, a través, de diferentes métodos las posibles problemáticas efectos y soluciones a las actividades que se realizan existen varias metodologías que se pueden aplicar dependiendo la actividad y la organización sin embargo son 2 las más usadas. (Pulido, 2014).

6M: Es el más común y consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales:

- Métodos de trabajo
- Mano o mente de obra
- Materiales
- Maquinaria,
- Medición
- Medio ambiente.

Figura 4

Esquema del diagrama de Ishikawa.



Nota. En la imagen se ilustra un esquema del diagrama de causa-efecto, en donde identificando las causas y clasificándolas según la M a la que pertenezcan

se analiza posibles soluciones para cada una de las taxonomías. *Adaptado de HolmesHR, por Leticia Medina. 2019, Diagrama de Ishikawa: una herramienta para identificar fallos de tu empresa, (<https://www.holmeshr.com/blog/diagrama-ishikawa/>).*

Cartas de control

Son representaciones gráficas que permiten conocer los márgenes de error que tienen las empresas al momento de su producción, distribución y comercialización de productos o servicios, pues permite establecer un límite superior, inferior y central; con estas herramientas se puede conocer la proporción y el margen de error mínimo aceptado que las empresas debieran tener para seguir obteniendo un margen de ganancia dentro de las empresas.

Estas representaciones gráficas proporcionan la cantidad de número en unidades de artículos defectuosos, a través, de diferentes métodos de proporción, distribución y comparación las cartas de control permiten maximizar y aplicar estrategias para tener un mayor rendimiento dentro de sus procesos.

P. (proporción o fracción de artículos defectuosos)

Np. (número de unidades defectuosas)

C. (número de defectos)

U. (número promedio de defectos por unidad).

Diagrama de flujo

Los diagramas de flujo o flujogramas son representaciones gráficas que permiten establecer los procesos actuales que las empresas tienen en el desarrollo de sus actividades pues se dice que a través de una imagen es mucho más fácil identificar errores mejoras o eliminaciones en los procesos y agregadores de valor. (PETER, 1996).

Figura 5

Símbolos para el diagrama de flujo



Nota. En la imagen se identifican las 4 figuras principales con las que se debe redactar un diagrama de flujo, cada figura geométrica tiene un significado, el cual deben conocer los funcionarios de la empresa o institución. *Elaboración propia.*

2.1.5 Matriz las 5 fuerzas de Porter

Hoy en día las empresas en el mercado buscan tener un crecimiento organizacional importante, es por tal motivo que analizar la competencia se ha vuelto una de las ventajas más importantes de las grandes industrias pues permite conocer cuál es su posicionamiento ante las empresas en el mercado.

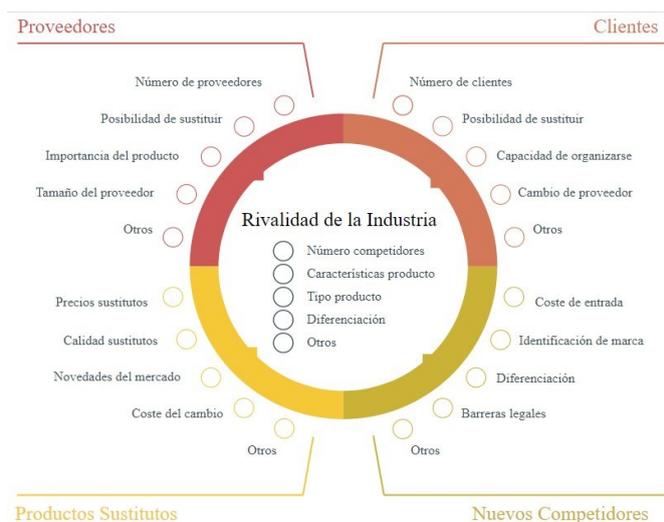
Las comparaciones que hacen las empresas a través de la competencia deben ser continuas y constantes pues permiten así identificar cuáles serán las

posibles estrategias que se podrían aplicar ante la competencia, cabe recalcar que la competencia no está diseñada para generar un cambio lamentable en el mercado sino para impulsar la innovación y el mejoramiento continuo para toda la organización y por ende sumar a un crecimiento organizacional en la industria.

Las 5 fuerzas de Porter se basan en características indispensables para un crecimiento cada una de ellas tienen el enfoque de crear estrategias diversas encaminadas a ser más competitivas, innovadoras, productivas.

Figura 6

Las 5 fuerzas de Porter



Nota. Análisis e identificación de las 5 fuerzas de Porter

Según lo manifiesta Porter (2015) esta matriz tiene el propósito de establecer un marco para analizar el nivel de competencia dentro del entorno donde se desenvuelve la empresa y luego de obtener los resultados poder determinar una propuesta de negocio que le permitan a la organización tener una ventaja sobre la competencia, (p. 78).

Este modelo estratégico se deriva de la combinación de cinco fuerzas o áreas con las cuales la entidad tiene relación directa y por ende determinan la intensidad de la competencia a la que debe afrontar, además de las oportunidades que el entorno inmediato le ofrece y que la entidad puede aprovechar.

Las barreras de ingreso a los mercados independientemente de los mercados en los que se manejen son cada vez más complejos de dinamizar ya que a mayor grado de complejidad mejor porcentaje de riesgo de competencia existirá, pero a barreras más fáciles el grado de ingreso de los nuevos entrantes se convierte en una amenaza para las empresas.

Los productos sustitutos que hoy en día ingresan al mercado se convierten en una amenaza muy importante para el sector ya que podrían reemplazar los productos que se ofrece actualmente por productos con mucha mayor rentabilidad pues de esto determina un grado de amenaza muy alto para las organizaciones, los productos sustitutos se analizan a través de la tecnología, los precios, el margen de utilidad y la estabilidad en el mercado, esto se traduce a una ventaja competitiva pero con afectación a las empresas que ya tienen ganado su mercado.

La capacidad que tiene las empresas hoy en día en satisfacer un mercado es una de las características más importantes dentro de la industria ya que los gustos y preferencias van cambiando considerablemente en los clientes, conocer cuáles son sus nuevas necesidades y tendencias, equiparar precios y mejorar la calidad de los productos o servicios, son factores que las empresas deben tomar en cuenta antes de ingresar con productos nuevos, ya que si una empresa crece se debe basar por la aceptación del público objetivo.

2.1.6 Matriz de Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico - PEST

Para Davids (2013) esta es una matriz que identifica los diferentes elementos del entorno. (p.87)

Este modelo se lo realiza dentro del diagnóstico justo antes de hacer el análisis FODA con el objetivo de obtener información clara, concisa, precisa y veraz, sobre el entorno donde se desenvuelve la empresa, es decir la entidad necesita conocer las ventajas y desventajas de su ubicación en el sector.

Figura 7

Acrónimo de PESTEL



Nota. Modelo de la matriz PESTEL

Esta matriz es una herramienta estratégicamente útil que facilita la comprensión de los ciclos de un mercado, la posición de la empresa y claro a dirección operativa de la misma, ésta tiene siglas que son los elementos que la componen y ellos son:

Político - legales: Este componente es un factor relacionado a las leyes, normas y reglamentos vigentes en el Ecuador para este caso.

Económico: Este elemento encierra todos los factores de índole económico que afectan al mercado.

Socioculturales: Se refiere a todos los integrantes de un mercado y a su influencia en el entorno inmediato.

Tecnológicos: Este componente hace referencia al desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial en la actualidad.

2.1.7 Matriz FODA

Según Koontz (2015) manifiesta que la matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico útil, en la actualidad que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo, (p. 25).

Figura 8

FODA



Nota. Elementos de una matriz FODA

Este modelo funciona como si se tomara una “radiografía” integral de una situación puntual o general de la empresa que se esté estudiando, además facilita información que permite tener un diagnóstico preciso con una vista amplia de la situación actual de la entidad para en función de ello tomar decisiones estratégicas acordes con los objetivos y políticas que se hayan formulado para bienestar de esta

Después de haber realizado el diagnóstico estratégico es necesario que se formule un direccionamiento estratégico que guíe el funcionamiento de la entidad.

- Fortalezas
- Debilidades
- Oportunidades
- Amenazas

2.1.8 Filosofía Organizacional

Es indispensable que las organizaciones hoy en día tengan bien definido cuál es la filosofía organizacional de su empresa, ya que eso representa el crecimiento o camino hacia donde las organizaciones se dirigen.

Este conjunto de creencias y prácticas permiten un buen desempeño de las empresas, sus componentes dan una cobertura más amplia de desarrollo:

Misión

La razón de ser de la empresa es el motivo por el cual se creó y posicionó en el mercado qué características son las que brindan a los clientes. (Hill, 2015, p. 36).

Visión

En donde se ve la empresa futura cuáles son sus objetivos de estrategias metas que persiguen a largo plazo. (Hill, 2010, p.36).

Valores

Los valores son muy necesarios en la guía del accionar de las personas dentro de las empresas, ya que estos permitirán que exista una mejor comunicación y comprensión entre los miembros, además la aplicación de estos valores de manera diaria en la distribuidora ayudará a fortalecer el trabajo en equipo necesario para levantar cualquier negocio.

Políticas

Las políticas son las normas y reglamentos escritos necesarios para ayudar a guiar el proceder de las personas en relación con su trabajo y la forma de hacerlo, una vez establecidas estas políticas dentro de la empresa es necesario que sean ejecutadas y cumplidas por todos los miembros de esta.

Estas políticas ayudan a que las actividades realizadas en las empresas estén enmarcadas en la ley no solo las que dirigen la economía nacional y todo lo relacionado con el trabajo sino también con las leyes internas establecidas en cada entidad claro de acuerdo con la necesidad de cada una.

2.1.9 Indicadores KPI's

Los KPI's son indicadores de gestión que permiten medir el alcance y cumplimiento de los objetivos establecidos dentro de una empresa y compararlos con procesos antiguos y modernos esto permitirá obtener un margen numérico

de rentabilidad que la mejora continua da al aplicar estrategias de simplificación eliminación o combinación de procesos.

Figura 9

Indicadores de desempeño



Nota. Importancia de los KPI's como herramienta de medición del alcance de los objetivos estratégicos.

Los KPI's se encuentran divididos en tres pilares fundamentales:

- Generadores de valor operativo y comercial
- Indicadores operativos
- Indicadores de costos

2.2 Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave

La planificación estratégica es importante porque permite gestionar modelos de desarrollo organizacional en las empresas, permitiendo crear de manera general estrategias que permitan alcanzar el posicionamiento en el mercado todo esto equipara a que las organizaciones hoy en día tengan un fracaso por la deficiencia y el mal manejo de esta información, uno de los pilares

importantes que permite tener un modelo de gestión estratégica es conocer e identificar la situación actual de las empresas, el cómo el mercado lo ve y como maneja sus actividades internas, sin embargo, hay que recalcar que un modelo de gestión no bien definido lleva a un fracaso determinado y por tal motivo a la salida de los negocios fuera del mismo.

Para un correcto manejo de un modelo de gestión se busca tener indicadores que les permitan medir el cumplimiento y alcance de estas actividades pues a través de números gestiona el cumplimiento de estos, es por ello que un modelo de gestión bien definido permitirá tener un correcto manejo y control de todas las actividades.

El mejor manejo de una ventaja competitiva de una empresa es la optimización en la productividad, a través, de la utilización correcta de recursos que la empresa posee, generando eficiencia y eficacia en aspectos que permiten ser reducidos en su totalidad, para ello uno de los mejores modelos de gestión es la automatización de los procesos internos de la organización, esto debido a que la tecnología se ha convertido en una necesidad para el desarrollo de las actividad de los negocios sin importar, tamaño o actividad económica.

El uso de las herramientas tecnológicas TI, ayudan en gran medida a establecer mecanismos de acción y control de las actividades, sin embargo, por el gran costo de inversión que tienen que aplicar las empresas para su posicionamiento y manejo, muchas de ellas no lo aplican, o si lo hacen, lo gestión de manera superficial, por tal motivo los modelos de gestión deben abarcar estrategias que permitan a corto, mediano o largo plazo colocar estas estrategias en las empresas.

2.3 Análisis comparativo

2.3.1 Modelos tradicionales de manejo empresarial

Muchas de las empresas hoy en día posicionadas en los mercados gestionan sus actividades administrativas de manera empírica esto delimita a que imposibilite gestionar un crecimiento dentro de los mismos, sin embargo, al tener ventas elevadas, una buena rentabilidad y durabilidad en el tiempo, consideran que se está administrando de manera correcta a la empresa, pero la realidad es que no es así, pues siguen realizando actividades de ciega y no les permite ver más allá de lo que tienen.

2.3.2 Aplicación de modelos actuales de gestión

El tener un modelo de gestión bien establecido y diseñado, permite tener una ventaja competitiva en el mercado pues esto considera un eje transversal de crecimiento y desarrollo organizacional, hace que las empresas plasmen sus actividades en concordancia a un futuro incierto, esto con la finalidad de mitigar aquellos pequeños errores que aparecen dentro de las acciones o actividades cotidianas.

Los modelos de gestión permiten tener un control de los procesos internos de una organización, maximizar la rentabilidad, mejorar la productividad y obtener mejores resultados de la empresa.

2.4 Análisis crítico

2.4.1 Permisos de funcionamiento

El Permiso de Funcionamiento es el documento otorgado por la ARCSA a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con

todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en la normativa vigente, a excepción de los establecimientos de servicios de salud.

2.4.2 Patentes

La patente municipal es un impuesto a través del cual cada Municipio regula y controla la actividad económica existente en su respectiva jurisdicción territorial.

2.4.3 SRI – Políticas Tributarias

Los tributos son parte fundamental para el desarrollo de un país, garantizando el desarrollo de políticas sociales y económicas para el beneficio de la sociedad. En el Ecuador, los tributos se han convertido en una de las principales fuentes de ingresos públicos después de la caída de los precios del petróleo. Es por ello que resulta importante integrar las políticas tributarias y el cumplimiento tributario con el contribuyente.

Capítulo III Marco Referencial

El Diagnóstico situacional de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña 2022, permitirá conocer a profundidad la realidad actual de la empresa en el mercado, esto como punto de partida para el diseño y elaboración de una propuesta de mejora para la organización.

3.1 Reseña histórica

La empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña se encuentra posicionada en el mercado más 25 años, se encuentra ubicada en la Av. General Rumiñahui S3-04 y Maldonado, sector Amaguaña – Ecuador, su dueño el Sr. José Tipán es técnico automotriz con más de 40 años de experiencia, tiene actualmente un vasto conocimiento en el servicio y mantenimiento de vehículos en diferentes marcas y modelos.

En todos los años de servicio a obtenido reconocimiento y prestigio dentro del sector, logrando de esa manera tener una amplia cartera de clientes, los modelos tecnológicos cambian considerablemente y la necesidad de actualización ha permitido tener una amplia innovación en los servicios que actualmente ofrecen en el mercado.

La calidad de servicio que ofrecen en el área de la electrónica automotriz les ha permitido tener un excelente reconocimiento por parte de los clientes, adicional a ello mantienen una constante actualización de conocimientos debido a las nuevas tendencias tecnológicas que ingresan al mercado automotor, convirtiéndoles en las principales ventajas competitivas de la empresa.

Figura 10

Mecánica Automotriz Amaguaña



Nota. Instalaciones de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña

3.1.1 Nombre de la empresa y razón social

Nombre: Tecnicentro Automotriz Amaguaña

Ruc: 1706276811001

Actividad comercial: Mantenimiento y reparación de vehículos automotores.

Figura 11

Logo de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña



Nota. Logotipo de creación personal

Para poder brindar un correcto servicio, la empresa tiene alianzas estratégicas con las diferentes empresas que le brindan repuestos de buena calidad a excelentes precios, los mismos que son competitivos en el mercado y al tener estos beneficios competitivos a la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña le permite establecer un valor económico más estable, los mismos que se detallan a continuación.

Tabla 1

Importadores y Subdistribuidores

Importadores		Subdistribuidores	
Yes Qualiti	Yes – Q	Valeo	GSP
GKP	KUK	NTN / NSK	Hiperfeiros
MRK		Shibumi	Koyo

Nota. Descripción de las principales importadoras y distribuidoras de repuestos automotrices.

3.2 Filosofía organizacional

3.2.1 Misión

Somos una empresa dedicada a atender las necesidades del campo automotor, brindando un excelente servicio de mantenimiento, preventivo y correctivo a todo tipo de vehículo con excelentes especialistas en las distintas ramas.

3.2.2 Visión

Ser la mejor empresa en el servicio de mantenimiento y reparación de vehículos automotores a nivel nacional, brindando calidad y seguridad, a nuestros clientes.

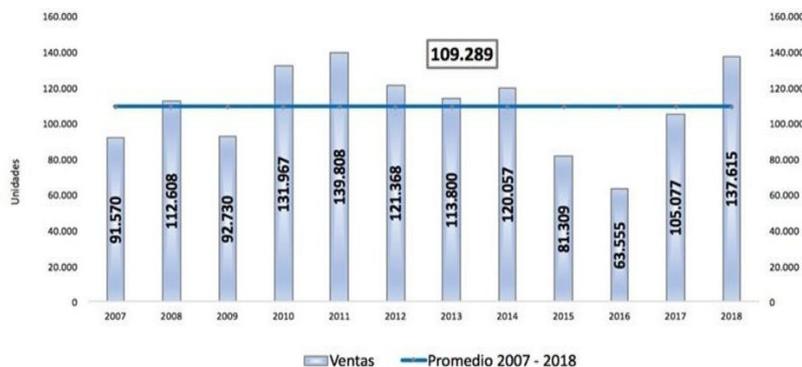
3.2.3 Mercado

Tecnicentro Automotriz Amaguaña está ubicada en la Provincia de Pichincha, tiene más de 25 años en el mercado, actualmente cubre los 4 sectores más importantes de la ciudad: Norte, sur, centro y valles, adicional a ello, también tiene una cartera amplia de clientes en otras partes del país como: Santo Domingo – Quininde – Portoviejo - Esmeraldas – Quevedo – Mana - Bucay – Guayaquil – Machala – El Oro – Santa Rosa - Huaquillas - Latacunga – Ambato – Riobamba – Pelileo – Baños – Cuenca – Loja - Coca- Lago Agrio - Shushufindi – El Tena – Puyo – Pastaza – Ibarra – Tulcán – Cayambe – Guayllabamba y otros sectores más del país.

Actualmente el campo automotor ha crecido considerablemente en los últimos años en Ecuador, lo que ha traído consigo un alza en la demanda en los servicios automotores. En la siguiente imagen se puede detallar el crecimiento en el mercado.

Figura 12

Crecimiento del campo automotriz en Ecuador



Nota. Crecimiento de las empresas en el campo automotor.

Análisis de la competencia

Los servicios automotrices hoy en día se encuentran en un mercado muy competitivo, y el sector ha aumentado su demanda debido al incremento de vehículos dentro del mercado, cada una de las diferentes mecánicas aledañas se dedican a diferentes actividades en específicas como: La electrónica, mantenimiento, inspección, verificación, diagnóstico entre otras, sin embargo el eje diferenciador de cada una de las competencias se da por la calidad en el servicio y manejo de precios que cada una de estas ofrecen. La siguiente tabla detalla los principales competidores.

Tabla 2*Competencia*

Empresa	Característica
Mecánica automotriz todo freno	Mecánica general. Mantenimiento preventivo. Mecánica de elevado grado apoyado por tecnologías de punta. Importación y comercialización de repuestos legítimos.
Mecánica Pazmiño del valle	Verificación y diagnóstico las fallas de los automóviles. Trabajo de mecánica de automóviles. Inspección los automóviles para determinar daños o fallas y estimar los costos de reparación.
Mecánica Automotriz Santa Fe	Revisión de los automóviles para asegurarse que estén en perfectas condiciones, los partes importantes incluidos los cinturones de seguridad, los canales de flujo de líquido, los sistemas de dirección, las bujías, los frenos y los sistemas de combustión, las cajas de cambios y otras áreas que puedan tener problemas.

Nota. Descripción de las principales empresas competidoras en el mercado.

3.3. Diseño organizacional

Figura 13

Estructura Orgánica Actual



Nota. Esquema básico

Actualmente se tiene una estructura organizacional funcional debido a que la empresa no tiene un enlace muy amplio por la escasa participación de trabajadores; pero cabe recalcar que una estructura no se basa solo en la parte laboral, si no en las necesidades que presenta en el transcurso de su vida.

Este modelo actual de organigrama muestra la sobreexplotación laboral y el manejo inadecuado de los procesos en las distintas áreas de la empresa, es por tal motivo que se deberá ampliar los puestos, cargos y funciones de los distintos departamentos, a su vez mejorar el nivel jerárquico y las líneas de comunicación activas.

La estructura organizacional debe reflejar los nuevos puestos que se deberán crear dentro de la empresa puesto esto parte de las nuevas

necesidades que ayuden y mejorar los procesos, optimizando de esa manera tiempo, recursos y dinero.

La posible propuesta para un nuevo organigrama está en la ampliación de los puestos de:

- Gerencia
- Administrativo
- Contabilidad
- Dirección de repuestos

Compras – Adquisiciones

- Dirección de taller Mecánicos automotrices

Los otros puestos cargos se mantendrán, pero se generan una reestructuración con un modelo más amplio, para que se puedan cubrir las nuevas necesidades y optimizar los procesos dentro de la Tecnicentro Automotriz Amaguaña.

Capítulo IV Diagnostico

Como se planteó en el capítulo I, donde se definen la metodología, técnicas e instrumentos a utilizarse en la investigación, la fase de diagnóstico utilizó los mencionados medios para determinar la situación actual de la organización, como se muestran en los siguientes apartados.

a.1) Análisis situacional

Identificar la situación actual del mercado en relación con los factores internos y externos de las empresas se han convertido hoy en día en uno de los factores de crecimiento disruptivo más grande, pues los mismos permiten plasmar a través de estrategias, objetivos y metas sus proyecciones a futuro; es así que se dice la planificación permite posicionarse en el mercado, generando una ventaja competitiva cada vez mayor dentro de las industrias.

Para el desarrollo de este, se planteó una encuesta que tiene la finalidad de recolectar información necesaria para el planteamiento de objetivos, estrategias y metas para la empresa Tecnicentro Amaguaña.

4.1. Diagnóstico Interno y Externo

La tecnología hoy en día se ha convertido en uno de los enfoques de auge de mayor crecimiento económico y financiero de las empresas, ya que ha permitido mejorar de forma considerable las condiciones de vida y rentabilidad de muchas organizaciones, los recientes avances tecnológicos han permitido que organizaciones generen un cambio disruptivo en la nueva era de la transformación digital, es por ello que el presente trabajo se enfoca en la creación de una página web la misma que se encuentran anclada a plataformas digitales que permiten sistematizar de forma ordenada todos los procesos que empíricamente la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña realiza, estos

procesos mejoran la rentabilidad de la empresa en el mercado y aumentara su crecimiento económico, pues tratan de reducir la pérdida de clientes de una forma muy acelerada.

La mayoría de los avances tecnológicos presentan un incremento de un 58% a nivel de ventas lo que permite la automatización en la fuerza de ventas aumento la productividad y el rendimiento.

Las ventas más notorias para la sistematización y el mejoramiento continuo del área de ventas de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña están basando en dar:

- Una ventaja competitiva al área de ventas.
- Maneja de forma sistemática los datos y la información.
- Permite mantener un correcto control del stock de mercaderías, y
- Reduce tiempos y aumenta plusvalía ante la industria automotriz.

Estos enfoques determinan a simple vista un resultado positivo para la empresa, ya que se está sistematizando

Según los datos arrojados anteriormente la empresa Tecnicentro Amaguaña tiene un enfoque de constitución muy grande en el mercado, esto ha permitido su posicionamiento organizacional y competitivo dentro de la industria. En este apartado se analizarán diferentes entornos en el cual se ve involucrado interna y externamente la organización, identificando así fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales.

Análisis Situacional

Político – Legal

1. La política arancelaria aplicada en el Ecuador ha traído un bajo costo en la importación de equipos tecnológicos. (O)

2. Las nuevas políticas aplicadas en el código de trabajo tras la pandemia, trajeron consigo una estabilidad laboral dentro de la empresa. (O)

Económico

1. El aumento del valor económico de la gasolina y Diesel ha provocado, el alza en los precios. (A)
2. El índice de desempleo perjudica que los clientes adquieran productos de mala calidad lo que les sale más caro. (A)
3. El estado creó el proyecto reactiva, Ecuador, con la finalidad de otorgar préstamos para mejorar la economía. (O)

Tecnológico

1. El avance tecnológico ha permitido al mercado crear una nueva línea de automóviles eléctricos. (A)
2. Los vehículos cuentan con sistemas eléctricos y tecnología avanzada, lo que provoca la existencia de nuevos repuestos automotrices. (O)
3. El uso y la aplicación de herramientas digitales ha provocado que las empresas migren a las redes sociales, con el fin de aumentar sus clientes. (O)
4. La creación de software comerciales está permitiendo un mejor manejo de los procesos dentro de la empresa. (O)

Cultural

1. Los clientes están acostumbrados a comprar repuestos automotrices baratos y a realizar servicios básicos. (A)
2. El cliente tiene la libre decisión de comprarse un vehículo que satisfaga sus necesidades. (O)

3. Los patrones de compra de vehículos se basan de acuerdo con los gustos y preferencias de los clientes. (O)

Ambiental

1. Existe en el mercado una gran cantidad de vehículos híbridos (eco amigables), que reducen el impacto de la contaminación ambiental. (O)
2. El crecimiento del parque automotor ha provocado el aumento de la contaminación ambiental por la emisión de los diferentes gases tóxicos que expulsan los vehículos. (A)

Demográfico

1. La mayor cantidad de vehículos se encuentran en Pichincha, Guayas, Azuay. (O)
2. Las grandes provincias del país cuentan con un alto índice de vehículos. (O)

Entorno Especifico

Competencia

1. Actualmente el mercado automotriz es cada vez más amplio y competitivo. (D)
2. La empresa tiene un alto conocimiento en mantenimiento de vehículos en todas las áreas. (F)
3. La competencia utiliza herramientas tecnológicas para sus procesos de ventas. (D)
4. Existe un alto índice de competitividad en el campo automotor lo que provoca que la empresa tenga dificultades. (D)
5. La empresa tiene un alto grado de posicionamiento en el mercado de servicio automotor. (F)

6. La empresa cubre los cuatro sectores más importantes de la ciudad. (F)

Clientes

1. Existe una gran cantidad de clientes molestos por la demora en la entrega de sus vehículos. (D)
2. La empresa cuenta con una cartera amplia de clientes a nivel provincial e interprovincial. (F)
3. A pesar de tener un alto índice de quejas se mantiene un gran porcentaje de fidelización por las estrategias de precios aplicados. (F)
4. Los clientes se sienten a gusto porque los repuestos son de marca y les ofrece una garantía. (F)

Intermediarios

1. La empresa aprovecha el aprovisionamiento y almacenaje de los repuestos para los diferentes distribuidores del país. (F)

Proveedores

1. La empresa mantiene una amplia y buena relación comercial con los distribuidores y subdistribuidores de repuestos automotrices. (F)
2. La empresa cuenta con proveedores de confianza que abastece de productos de buena calidad y aun excelente precio. (F)

Infraestructura

1. Se tiene una buena imagen de la empresa en el mercado. (F)
2. No se cuenta con un sistema digital operativo para el manejo de sus clientes y registros de ingresos y egresos. (D)
3. La ubicación del local principal se encuentra en una zona estratégica de Amaguaña. (F)

Procesos

1. La empresa no tiene bien definidos sus procesos internos administrativos.
(D)
2. Existen un alto índice de tiempos muertos en los servicios que ofrece. (D)
3. La empresa no tiene mecanismos de facturación ni inventarios. (D)
4. El mayor tiempo muerto que tiene la empresa es en el proceso de crédito y facturación (D)
5. La empresa actualmente maneja un sistema manual y a base de papel
(D)
6. Los repuestos automotrices son del exterior y por tal motivo se garantiza la calidad y funcionamiento de este (F)

Servicios

1. Existen una vasta experiencia en los servicios automotrices que ofrece la empresa. (D)
2. La empresa no tiene suficiente stock de sus repuestos, lo que genera una alteración en los pedidos. (D)
3. Actualmente la empresa trabaja con 7 marcas diferentes, para cada tipo de vehículo. (F)

Ventas

1. Actualmente la organización no cuenta con un sistema operativo que permita tener un correcto proceso de registro y facturación de los clientes.
(D)
2. La empresa no dispone de un sistema de gestión administrativo eficiente.
(D)

3. Los mecánicos manejan buenas estrategias de ventas que les permite mantener una tasa alta de clientes. (F)

Trabajadores

1. El personal no está capacitado para manejar los procesos de facturación y registro de clientes. (F)
2. Falta de organización interna del personal. (D)
3. Los trabajadores cuentan con el material ni los recursos tecnológicos adecuados para realizar su trabajo. (F)

4.2. Formulación de Estrategias

Empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña

Tabla 3

Matriz PESTEL

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
La política arancelaria aplicada en el Ecuador ha traído un bajo costo en la adquisición de repuestos automotrices.	El aumento del precio de la gasolina y Diesel ha provocado el incremento en el precio de los repuestos automotrices.	Los patrones de compra de vehículos se basan de acuerdo con los gustos y preferencias de los clientes. Los vehículos se han convertido en una necesidad dentro del mercado y ya no es	Los vehículos cuentan con sistemas eléctricos y tecnología avanzada, lo que provoca la existencia de nuevos repuestos automotrices.	Existe en el mercado una gran cantidad de vehículos híbridos (eco amigables), que reducen el impacto de la contaminación ambiental.	El estado ecuatoriano trabaja bajo una esquematización en el pago de los impuestos que dependen de los ingresos económicos de las empresas.
El código de trabajo creado para la prevención de la	El estado creó el proyecto reactívale, con la		La creación de software comerciales está permitiendo un	provincias del país cuentan con un alto índice de vehículos.	

pandemia ayuda a finalidad de otorgar visto como un gusto o mejor manejo de los
prevenir el impacto préstamos preferencia. procesos.
del desempleo en el
país

Nota. Matriz realizada en base a la identificación de la situación actual de la empresa Tecnicentro Amaguaña, con esto se puede tener una visión más amplia de la realidad del negocio en el mercado.

4.3 Matriz FODA

Empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña

Tabla 4

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1 La empresa tiene un alto grado de posicionamiento en el mercado de repuestos automotrices.	O1 La política arancelaria aplicada en el Ecuador ha traído un bajo costo en la adquisición de repuestos automotrices.
F2 La empresa cubre los cuatro sectores más importantes de la ciudad.	O2 El código de trabajo creado para la prevención de la pandemia ayudo a prevenir el impacto del desempleo en el país.
F3 La empresa tiene una amplia relación comercial con los distribuidores y subdistribuidores.	O3 El estado creo el proyecto reactívale, Ecuador, con la finalidad de otorgar préstamos para mejorar la economía.
F4 La empresa cuenta con proveedores de confianza que abastece de productos de buena calidad y aun excelente precio.	O4 Los vehículos se han convertido en una necesidad dentro del mercado y ya no es visto como un gusto o preferencia.
F5 La empresa tiene convenio con diferentes marcas de repuestos automotrices para tener variedad de ítems y satisfacer al consumidor.	O5 Los vehículos cuentan con sistemas eléctricos y tecnología avanzada, lo que provoca la existencia de nuevos repuestos automotrices.
F6 La empresa cuenta con una cartera de clientes amplia a nivel provincial e interprovincial.	

O6 La creación de software comerciales están permitiendo un mejor manejo de los procesos dentro de la empresa.

O7 Las grandes provincias del país cuentan con un alto índice de vehículos.

Debilidades

Amenazas

D1 Existe un alto índice de competitividad en el campo automotor lo que provoca que la empresa tenga dificultades.

A1 El estado ecuatoriano trabaja bajo una esquematización en el pago de los impuestos que dependen de los ingresos económicos de las empresas.

D2 La falta de intermediarios fijos en el área de distribución de la mercadería le dificulta tener un stock de productos en sus diferentes locales, ya que no cuentan con productos necesarios al momento de despachar los repuestos al consumidor.

A2 El aumento del precio de la gasolina y Diesel ha provocado el incremento en el precio de los repuestos automotrices.

A3 El índice de desempleo perjudica que los clientes adquieran productos de mala calidad lo que les sale más caro.

D3 Los clientes expresan un grado de insatisfacción con relación a la demora en el despacho y recepción de sus pedidos.

D4 Los clientes sienten una inconformidad a los precios errados de las facturas.

D5 Falta de organización interna del personal.

D6 Existe poco personal para satisfacer todas las actividades que realiza la empresa.

D7 La empresa no dispone de un sistema de control eficiente.

D8 La empresa no tiene mecanismos de facturación ni inventarios.

D9 El mayor tiempo muerto que tiene la empresa es en el proceso de crédito y facturación.

D10 La empresa actualmente maneja un sistema manual y a base de papel.

D11 La empresa no cuenta con todos los métodos necesarios para optimizar sus ventas.

D12 La empresa no dispone de sistemas tecnológicos que permitan el crecimiento de las actividades internas.

Nota. Matriz en base a la situación interna y externa de la empresa

a.2) Proyecto de Inversión

4.4. Estudio de Mercado

Para conocer el nivel de impacto de la página web, se realizó una encuesta a los potenciales clientes permitiendo así conocer el nivel de satisfacción que tienen actualmente los usuarios.

La encuesta se realizó a veinte (20) clientes de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña, a través de la plataforma virtual Google Fromm, cada una de las preguntas detallan de manera directa el grado de satisfacción obtenido.

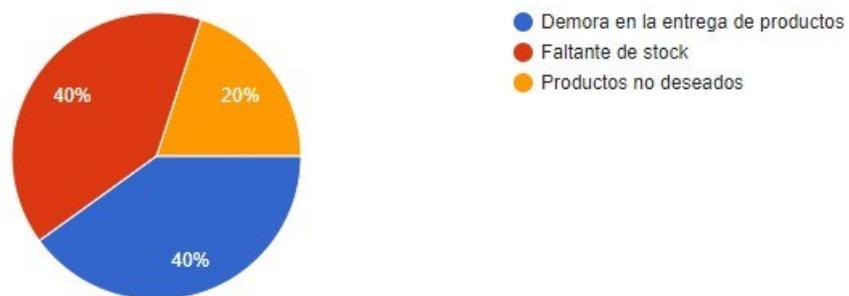
Conocer el grado de satisfacción del cliente es uno de los aspectos más importantes que las empresas del siglo XXI deben tener encuesta, ya que el cliente es el motor de que toda empresa sea competitiva en la industria y de igual manera ayuda a gestionar mejoras continuas en los procesos de las empresas.

Figura 14

Error de pedidos

¿Cuál era el error mas concurrente en los pedidos?

20 respuestas



Nota. Índice de medición de la calidad de servicio en la entrada de repuestos automotrices.

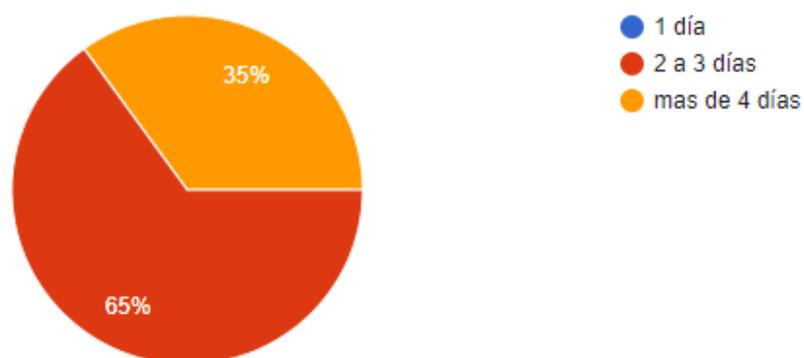
Análisis: De acuerdo con las 20 personas encuestadas se puede identificar que el mayor problema que tenía la empresa al momento de gestionar alguna orden estaba dado en la falta de stock de los productos con un 47%, ya que se pedía un producto, pero por déficit de este no se enviaba su requerimiento, siendo este el mayor problema antes de la incorporación de la página web.

Figura 15

Tiempo de pedido

¿Cuánto tiempo tardaba en tener su pedido?

20 respuestas



Nota. Demora en la entrega de servicio y repuestos.

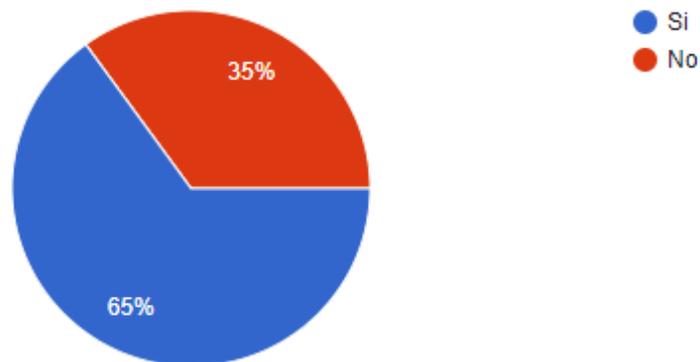
Análisis: Según los datos arrojados por la encuesta realizada a 20 clientes se puede identificar que el tiempo que más se demoraban en la entrega de pedidos oscilaban entre los 2 a 3 días con un 65% indicando que si existía demora en el envío de los pedidos a los clientes.

Figura 16

Mejora en la calidad

Cree usted que ha mejorado la calidad de servicio de la empresa en este tiempo.

20 respuestas



Nota. Mejora en la calidad del servicio ofrecido

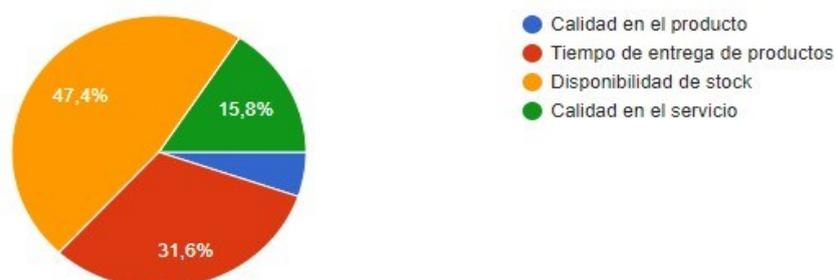
Análisis: La interpretación de las personas encuestadas muestran que un 65% de los clientes si han podido detectar una mejora en la calidad del servicio que la empresa ofrece actualmente tras el uso y aplicación de la página web.

Figura 17

Aspectos de mejora

En que aspectos cree usted que la empresa ha mejorado.

19 respuestas



Nota. Factores de mejora, una vez empleado el sistema

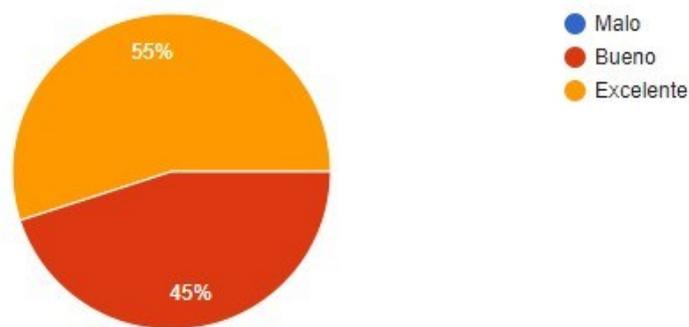
Análisis: Para la mayoría de los clientes, uno de los cambios más representativos dentro de la empresa es identificar que se disponga de la cantidad de productos requeridos, disponer de stock con un 47.4%, seguido por un 31.6 % el tiempo de entrega del pedido, estos son los factores claves para el crecimiento organizacional de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña.

Figura 18

Satisfacción del cliente

¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene usted, por el servicio brindado por la empresa?

20 respuestas



Nota. Calificación final por parte del cliente

Análisis: El grado de satisfacción de la mayoría de los clientes encuestados es buena, con una representación del 55% entre toda la muestra grupal.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede identificar varios indicadores que ayudaran a medir la rentabilidad futura de la empresa en un determinado tiempo después del uso de la página web, estos indicadores se focalizan en cuatro (4) puntos importantes para la empresa.

4.5 Estudio Legal

El marco legal proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política, regularmente se encuentran en un buen número de provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas entre sí que les ayuda a tener un posicionamiento establecido dentro del territorio ecuatoriano, el mismo que ayuda a gestionar el funcionamiento correcto dentro del sector.

Toda empresa relacionada con la congregación de personas en un solo lugar y tiempo, que quiera situarse en Ecuador para emprender con actividades empresariales, debe cumplir con cierto tipo de Normas Legales.

4.6 Estudio Organizacional

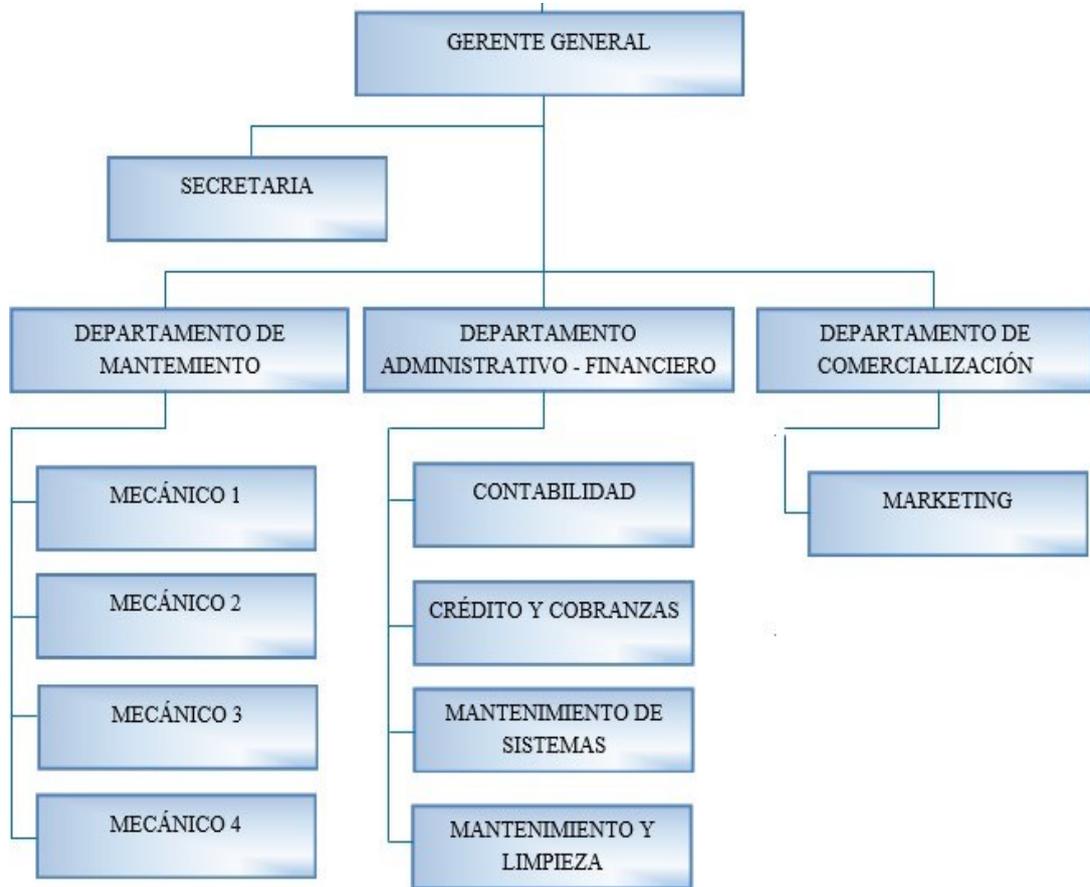
La organización de una empresa se basa en una serie de principios que permiten estructurar todos los elementos integrantes de la misma. Se basa en la estructuración de los departamentos y las responsabilidades y funciones de cada uno de ellos.

Organigrama Estructural

Tienen por objeto la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia que se van a establecer en la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña.

Figura 19

Organigrama General



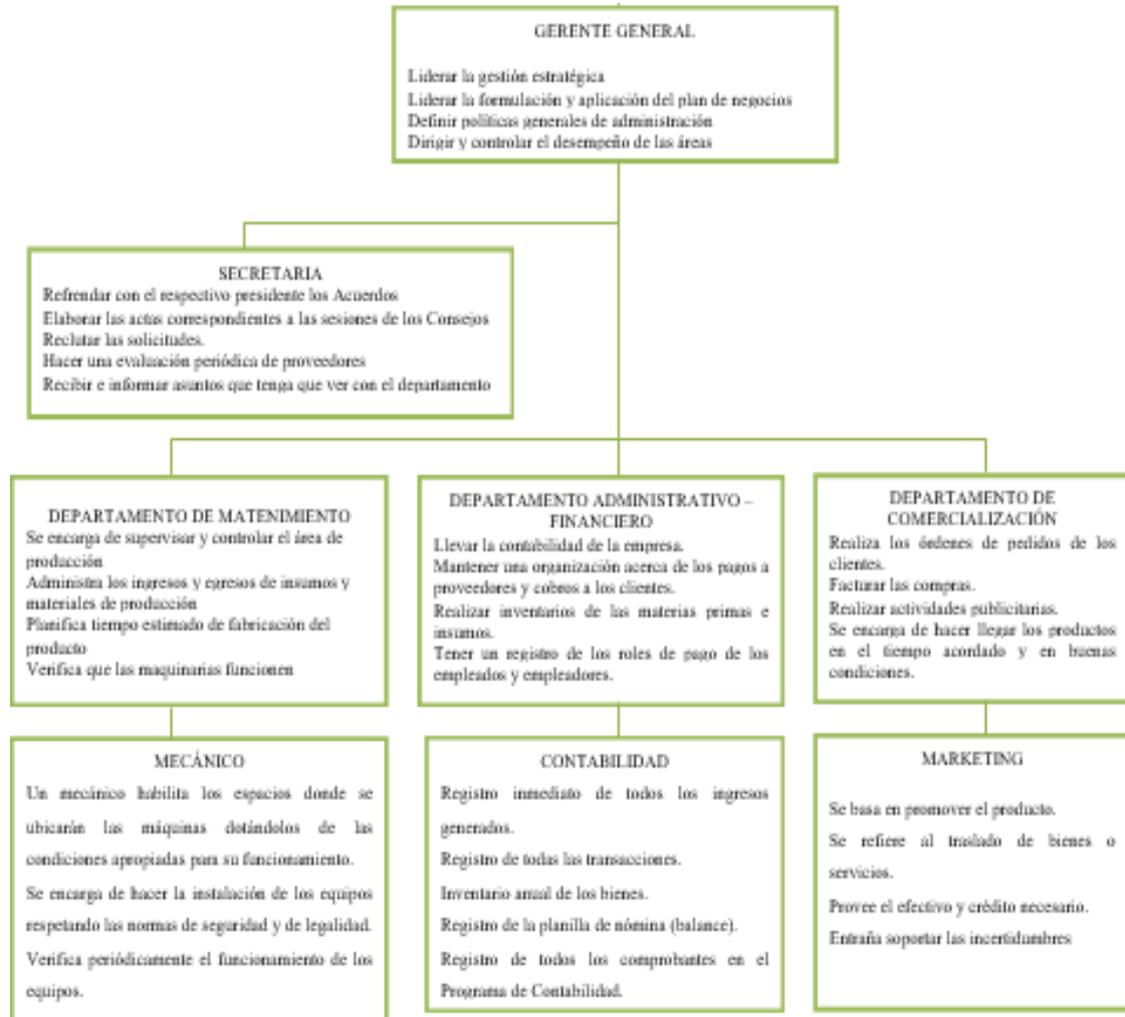
Nota. Nueva estructura orgánica de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña.

Organigrama Funcional

Para la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña una vez establecida la estructura general se establece las funciones para cada puesto en específico, con esto permitirá establecer de mejor manera las actividades a ser desarrolladas.

Figura 20

Organigrama funcional



Nota. Nueva estructura funcional de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña.

Organigrama Posicional

Para establecer correctamente los cargos y funciones de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña es importante delegar los puestos a cada uno de los colaboradores que se encuentran ya contratados, este modelo de organigrama es útil para mostrar a la empresa de forma general e instruir a los empleados.

Figura 21

Organigrama de puestos



Nota. Nueva estructura posicional de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña

4.7. Estudio Técnico

Ubicación del proyecto

Tecnicentro Automotriz Amaguaña se encuentra ubicada en la zona estratégica del sector del valle de la ciudad de Quito, en la vida principal

Macro localización

País: Ecuador

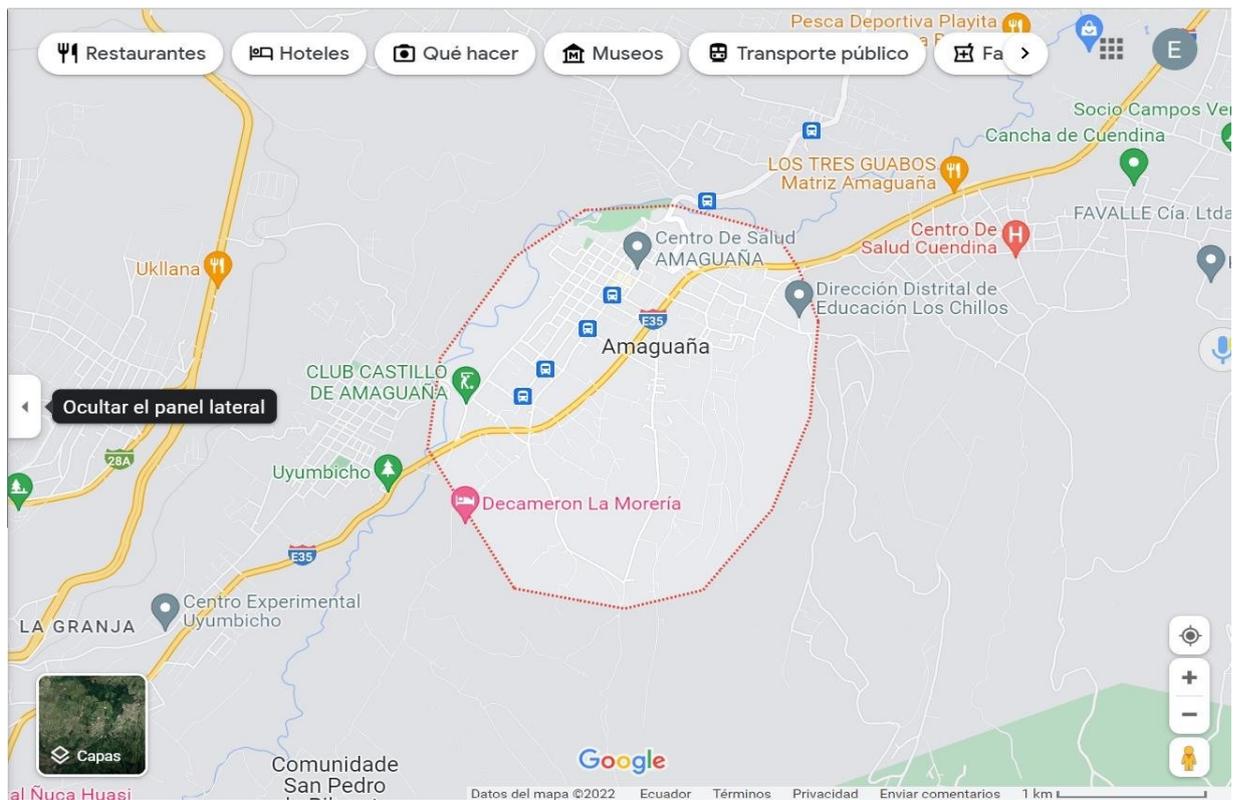
Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Sector: Amaguaña

Figura 22

Macro – localización de la empresa



Nota. Ubicación desde Google maps

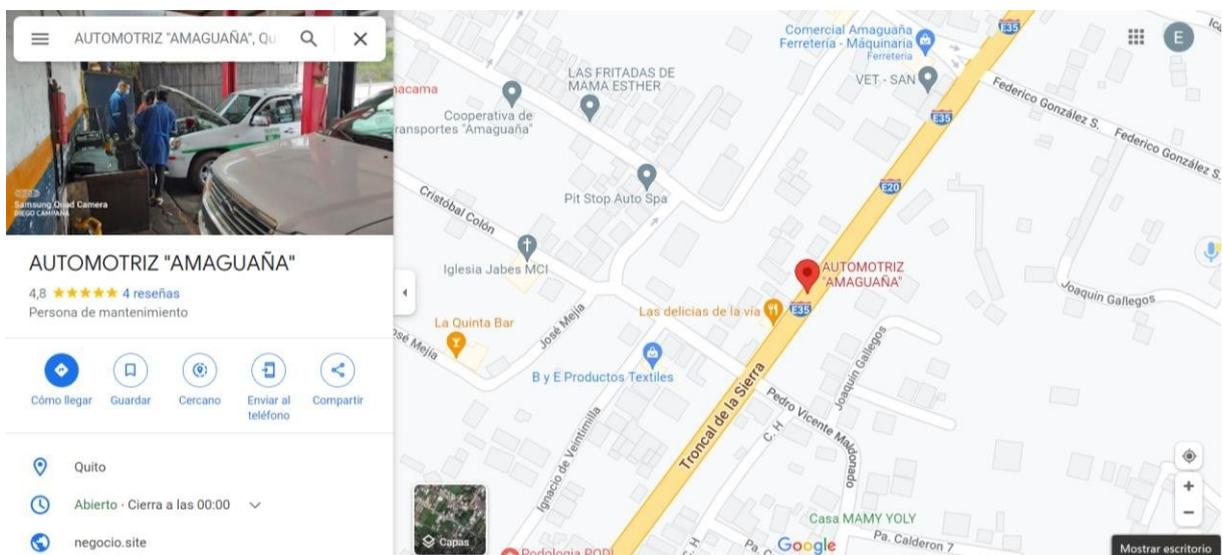
Micro localización

Dirección: Av. General Rumiñahui S3-04 y Maldonado

El posicionamiento de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña lleva más de 25 años en el mismo lugar.

Figura 23

Micro – localización de la empresa



Nota. Ubicación exacta de la empresa Automotriz Amaguaña en la aplicación de Google maps.

Método de servicio

La empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña gestiona sus actividades de servicio y las realiza con apoyo de 4 mecánicos automotrices generales y 2 supervisores, por sus vastos conocimientos y actualización constante de los mismos en los diferentes modelos de vehículos, ofrecen todo tipo de servicio para cualquier vehículo y en sus diferentes marcas.

Son especialistas en:

- Sistemas automotrices
- Inyección
- Electrónica y electricidad
- Motores
- ABC de motor y frenos
- Alineación y balanceo
- Análisis de gases de escape
- Sensores de oxígeno y banda ancha
- Frenos y suspensiones
- Diagnósticos completos de los vehículos

Entre otros tipos de servicios que complementan el catálogo de la empresa, cabe recalcar que todo depende del modelo de vehículo.

Proceso de servicio

Las actividades que se ejecutarán dentro de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña se enfocan dependiendo las necesidades de los clientes y la situación actual de vehículo, por tal motivo se detalla de manera general el proceso básico a realizarse.

1. **Recepción e ingreso del automóvil.** Se debe aplicar una ficha de ingreso vehicular, donde conste fecha, hora de ingreso, modelo de vehículo, marca y datos del cliente.
2. **Valoración del estado del vehículo.** El supervisor de la empresa Tecnicentro Amaguaña realizará el diagnóstico del vehículo.

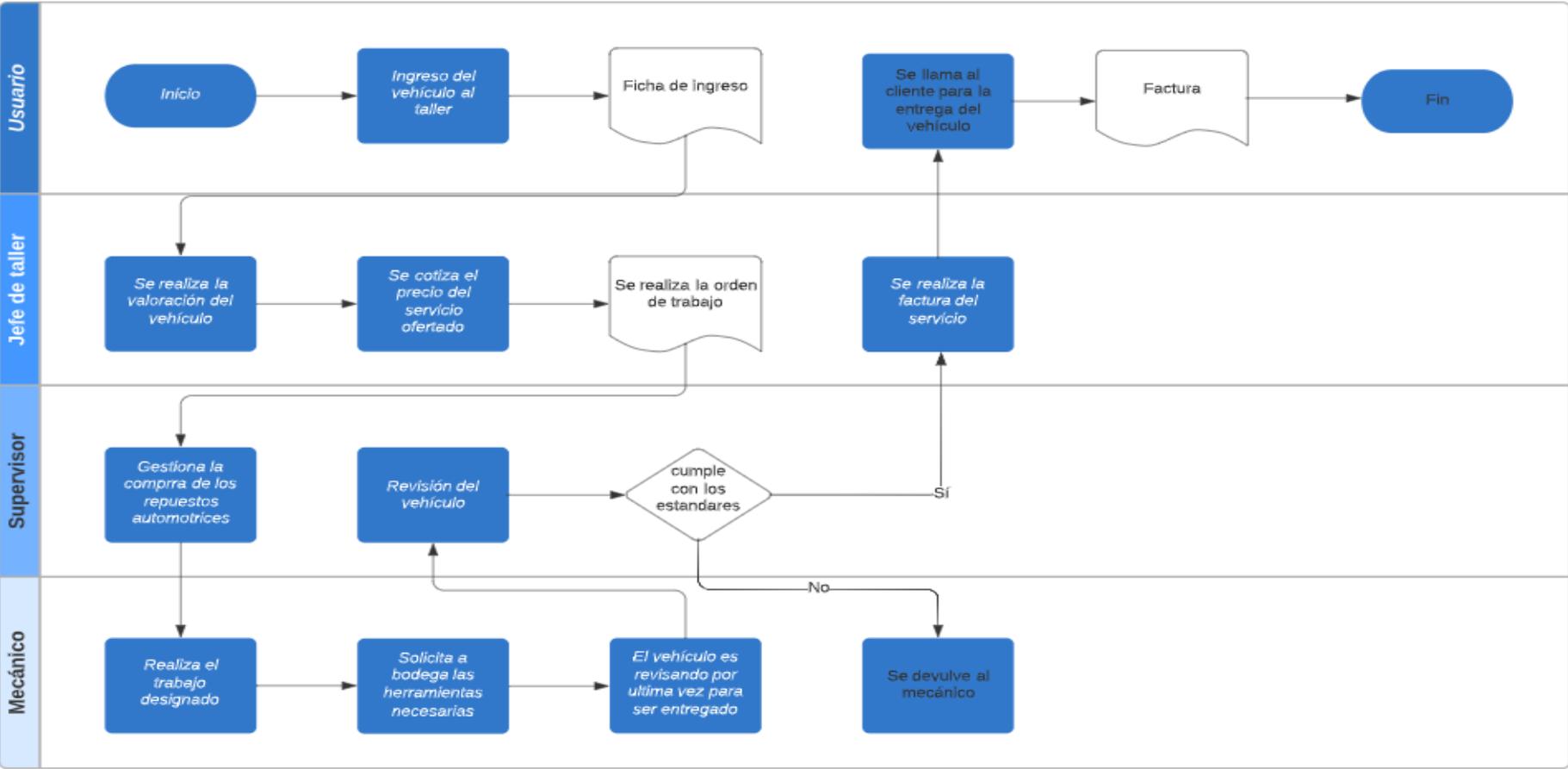
3. **Confirmación de la orden de trabajo.** Una vez realizada la orden de trabajo respectiva se dará a conocer el costo del servicio al cliente para su correspondiente aprobación.
4. **Solicitud de acogida de repuestos.** El gerente del Taller gestionara la adquisición de los repuestos automotrices necesarios que serán empleados en la reparación del vehículo.
5. **Mantenimiento del vehículo.** El mecánico responsable solicita al encargado de bodega las herramientas necesarias para realizar su trabajo en el vehículo.
6. **Entrega del vehículo al gerente de la empresa.** El supervisor de la empresa será el encargado de darla una última revisión del trabajo realizado por parte del mecánico para la entrega final del mismo.
7. **Llamada y entrega del vehículo.** El personal encargado se comunica con el propietario del vehículo, para generar la factura correspondiente en base a la aprobación del supervisor y posteriormente hacer la entrega del vehículo.

Diagrama del servicio

Como se mencionó anteriormente los diferentes tipos de servicio van a depender de las necesidades de los clientes, sin embargo, se gráfica el modelo básico de servicio que ofrece.

Figura 24

Diagrama de flujo

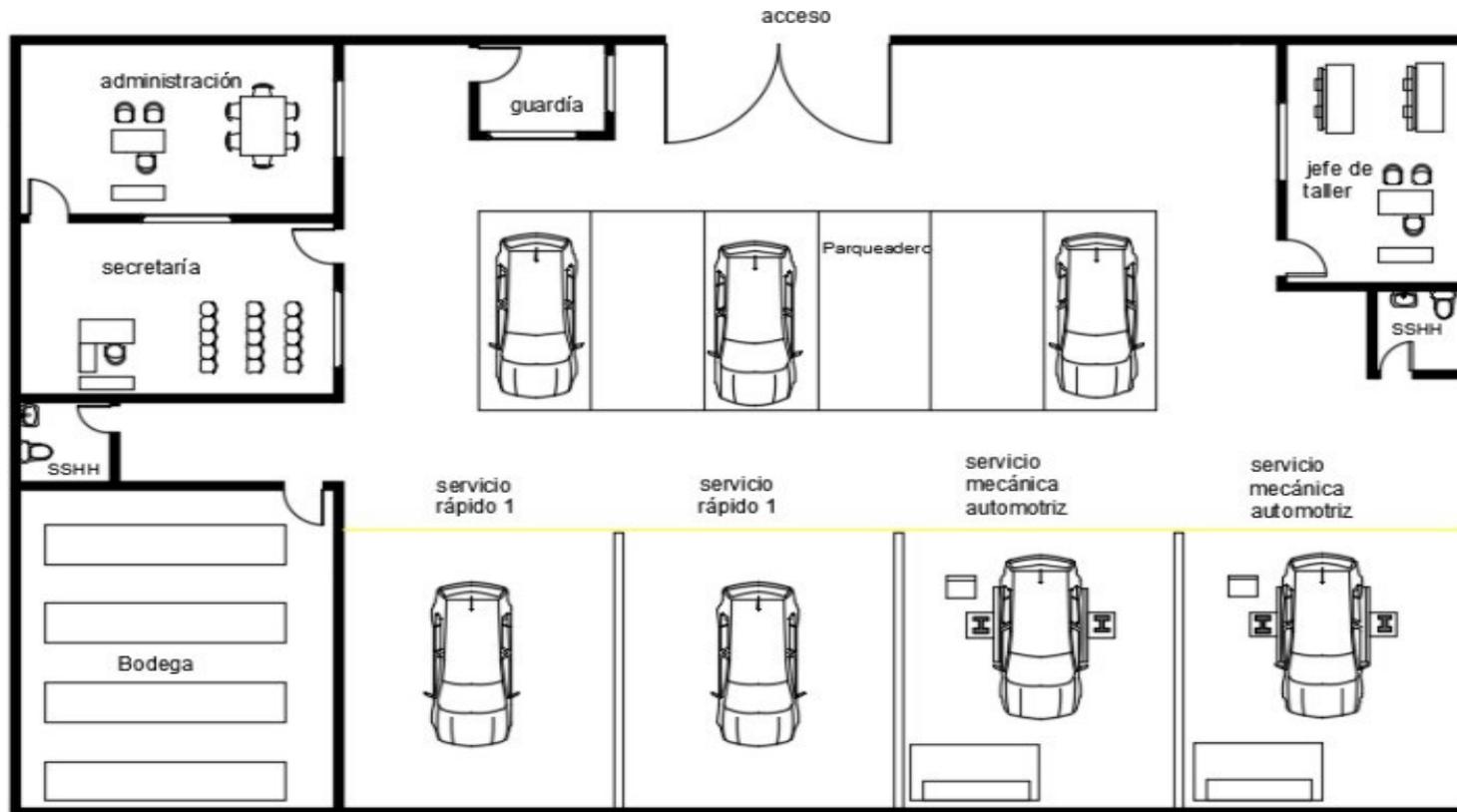


Nota. Elaboración del proceso básico de servicio vehicular.

Distribución física de la empresa

Figura 25

Layout de la empresa



Nota. Distribución del espacio físico de la mecánica automotriz.

Equipamiento de materiales muebles e inmuebles y personal

Tabla 5

Requerimiento de colaboradores

Departamento	Cargo	Número de trabajadores
Administrativo	Gerente General	1
	Secretaria	1
	Contador	1
Mantenimiento	Jefe de taller	1
	Mecánico	4
	Supervisor	2
	Guardia	1

Nota. Designación de la cantidad de empleados para cada actividad

Tabla 6

Equipamiento de materiales

Descripción	Unidad	Gerente General	Secretaria	Jefe de taller	Supervisor
Escritorio de oficina	Unidad	1	1	1	1
Sillón ejecutivo	Unidad	1	1	1	1
Sillas de oficina	Unidad	2	2	1	-
Silla normal	Unidad	1	-		1
Archivador	Unidad	1	1	1	1

Nota. Adquisición de muebles y enseres para las diferentes áreas

Tabla 7*Enseres operacionales*

Descripción	Unidad	Cantidad
Mesa metálica	Unidad	6
Sillas de madera	Unidad	4

Nota. Equipos para el área de mecánica.

Tabla 8*Maquinaria y componentes*

Descripción	Características	Cantidad
Equipo de limpieza de inyectores (ultrasonido)	Launch CPN – 615	2
Elevador	BP 03483	3
Scanner automotriz	Scanner launch X-451	2
Multímetro	Multímetro PCD-346	4
Llaves dinamométricas	Stanley ½	4
Alineadora	BPN 00839R	2
Balanceadora	BPN 927740	2

Nota. Descripción de la maquinaria necesaria para el equipamiento de la empresa.

Tabla 9*Herramientas*

Descripción	Características	Cantidad
Juego de dados	Stanley	6
Juego de desarmadores	Stanley	6
Juego de hexagonales	Stanley	4
Extractores	Stanley ½	3
Herramientas de apriete	BP	3
Herramientas de impacto	BP	2
Herramientas mecánicas	BP	6
Pistola de impacto ½	Stanley	4
Esmeril	Stanley	5
Gatos hidráulicos	Stanley	6
Cajas y estantes de herramientas	Stanley	6
Embarcadores	BP	2
Soporte de caja y motor	Waxer	4
Bomba de aceite manual	Truper	4
Pistola de impacto ¾	Stanley	3

Nota. Herramientas para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 10*Insumos*

Descripción	Características	Cantidad
Grasas	500 gramos	10
Aceites	Docena	55
Break Cleaner	Docena	10
Guaípe	500 libras	60
Silicón	85 gramos	30
Líquido refrigerante	Docena	5
Aditivos	500 ml	10
Filtros	Docena	10
Combustibles	Galones	5
Líquido de frenos	340 gramos	5
Limpia carburadores	Onzas	6
Agua destilada	Docenas	10

Nota. Descripción de los insumos necesarios para la empresa

Capacidad del taller

Los servicios que oferta la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña se debe establecer la unidad de medida de atención.

Tabla 11*Unidad de medidas*

Modelo de servicio	Unidad de medida
Servicio de mecánica automotriz	N° de vehículos atendidos

Nota. Número de vehículos atendidos.

El propietario de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña desea brindar un buen servicio a sus clientes, tiene en funcionamiento un solo servidor y constantemente en servicios básico-mecánicos a la empresa llegan un promedio de 3 clientes por hora y pueden ser atendidos con un promedio de 4 por hora, para ello se puede identificar la cantidad de tiempo por cada vehículo.

$$\lambda = 3 \text{ clientes/hora}$$

$$\mu = 4 \text{ clientes/hora}$$

a) Utilización del empleado en realizar el servicio

$$p = \frac{\lambda}{\mu} = \frac{3}{4} = 0.75\%$$

b) Número de clientes que entran al sistema

$$L_s = \frac{\lambda}{\mu - \lambda} = \frac{3}{4 - 3} = \frac{3}{1} = 3 \text{ clientes}$$

c) Número de clientes formados en la fila

$$L_q = pL_s = (0.75)(3) = 2.25 \text{ clientes}$$

$$L_q = \frac{\lambda^2}{\mu(\mu - \lambda)} = \frac{3^2}{4(4 - 3)} = \frac{3^2}{4(1)} = \frac{9}{4} = 2.25 \text{ clientes}$$

d) Tiempo transcurrido dentro del sistema

$$W_s = \frac{1}{\mu - \lambda} = \frac{1}{4 - 3} = \frac{1}{1} = 1 \text{ hora o 60 minutos}$$

e) Tiempo de espera en la fila

$$W_q = pW_s = (0.75)(1) = 0.75 \text{ hora o 45 minutos}$$

$$W_q = \frac{\lambda}{\mu(\mu - \lambda)} = \frac{3}{4(4 - 3)} = \frac{3}{4(1)} = \frac{3}{4} = 0.75 \text{ hora o 45 minutos}$$

Capacidad empleada

De acuerdo con la capacidad instalada de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña se puede medir el número de automóviles que recibirán el servicio de mecánica automotriz durante un año.

Tabla 12*Capacidad del taller*

Descripción	Tiempo
Días de trabajo durante el mes	24 días
Meses trabajados Enel año	12 meses
Días trabajados en el año	278 días/años
Horas de trabajo diarias	8 horas
Horas trabajadas en el año	2224 horas
Tiempo definido por servicio	45 h/min
Total de automóviles año	4942 vehículos años

Nota. Cantidad de vehículos atendidos en el año

Se puede mencionar que la cantidad de vehículos pueden cambiar dependientelas necesidades de los clientes.

4.8. Estudio Financiero

Para poder implementar el sistema operativo dentro de la empresa es indispensable que se analice la situación económica de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña de acuerdo con sus Estados Financieros tanto de Pérdidas y Ganancias, así como el de Estado de Situación Inicial para los años 2020 – 2021, conla siguiente información se analiza si la empresa tendrá la capacidad de liquidez económica y de endeudamiento para una inversión.

Se realiza la comparación de dos años ya que se podrá medir como ha ido cambiando la situación económica de la empresa en los años actuales ya concluidos, identificar solvencias, inversiones y nivel de endeudamiento en comparación a la industria, cabe recalcar la que información proporcionada por la

empresa es de índole privado y para el estudio del caso.

De acuerdo con la información obtenida se procederá a realizar el cálculo de los KPI's financieros según los siguientes análisis:

- Ratios de Liquidez
- Ratio de Endeudamiento
- ROA – ROA

Tabla 13

Grupo de Liquidez

Ratios en Porcentaje	2021	2020
Ratios de Liquidez	1,24	0,91
Disponibilidad O Test Ácido	1,13	0,81
Tesorería	0,11	0,10
Fondo De Maniobra	1'710.744,90	- 528.551,31

Nota. Cálculo de las ratios más importantes.

Según los datos obtenidos en la tabla 6 en comparación con los años 2019 y 2020 se puede analizar que la situación líquida de la empresa en el 2019 no era buena ya que sus pasivos superaban en gran medida al total de los activos, sin embargo, se puede analizar que la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña para el año 2020 cuenta con una capacidad líquida de solventar sus deudas hasta en un 124,1%, así mismo se puede identificar que por cada dólar que debe la empresa a corto plazo

dispone de 1,13 dólares para pagar, lo que indica que tiene más efectivo del que necesita, la capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas a corto plazo

está en un 0,11 lo que equivale a que la empresa tiene 1'710.744,90 dólares para solventar sus deudas.

Tabla 14

Grupo de endeudamiento

Ratios en Porcentaje	2021	2020
Ratios de Endeudamiento	0,811	0,84
Ratios de Calidad de la Deuda	0,866	0,80

Nota. Indicadores financieros

De acuerdo a los datos obtenidos en el grupo de endeudamiento se pueden identificar que no existen valores tan altos de comparación entre los años 2020 y 2021, sin embargo en el ratio de endeudamiento para el año 2020 el porcentaje oscila en un 84%, cuatro (4) puntos porcentuales menos al año siguiente, que está en un 81% esto indica que los valores de endeudamiento son altos sin embargo están bajando progresivamente, así mismo dentro del pasivo corriente es importante señalar que sus valores han bajado en los dos (2) años en niveles medios altos implicando un costo financiero elevado ya que la mayoría de valores en su pasivo corriente corresponden a las cuentas y documentos por pagar, demostrando así que la rentabilidad obtenida por sus activos le permitirá reducir el apalancamiento externo y continuar con los niveles bajos de deuda financiera.

Tabla 15

ROA - ROE

Ratios en Porcentaje	2021	2020
ROA	0,11	0,30

ROE	0,47	0,32
------------	------	------

Nota. Capacidad de endeudamiento que tiene la empresa

Según la información obtenida es importante mencionar que Tecnicentro Automotriz Amaguaña cuenta con una excelente cuota de mercado frente a sus competidores, lo cual la convierte en una empresa rentable, sin embargo comparándola con el año anterior al año base se puede analizar que se debe tener más énfasis en la eficacia de la administración en cuanto a su estrategia financiera y ventaja competitiva, ya que si bien existen años en donde su rentabilidad sube, la tendencia general de Tecnicentro Automotriz Amaguaña es decreciente debido a que su deuda es mayor a su rentabilidad puesto que la empresa cumple con sus obligaciones financiadas desde sus beneficios. Para el 2020 el beneficio neto de la empresa está enfocado en un valor menor al año 2019 el 47% del total de sus beneficios se encuentran en su patrimonio neto lo que involucra analizar que la empresa invierte sus utilidades en beneficio de la empresa.

De acuerdo a todos los datos obtenidos en los KPI's se puede identificar que la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña es una empresa altamente competitiva en el mercado de acuerdo a la salud económica reflejada, sin embargo, de acuerdo al nivel de ventas que tiene cada año, el aumento de los costos es notable lo que no permitirá en gran ayuda a que la empresa se enfoque en inversiones muy altas, que disminuyan su porcentaje de endeudamiento, por tal motivo se puede evidenciar que la empresa si tiene capacidad para una inversión.

Una vez analizada los valores y la capacidad de endeudamiento de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña se gestionará el valor de la inversión

futura de acuerdo con la identificación de los costos de inversión y los gastos que incurrirán en la implementación de la página web para la empresa

Tabla 16

Valores de inversión

Cant	Detalle	Valor	Valor Total
Área De Ventas			
1	Diseño y compra de la página web	\$ 66.200,00	\$ 66.200,00
	Nota: El costo de la página web está valorado de acuerdo con la cantidad de líneas programadas y el valor del dominio.		
1	Computador de escritorio	\$ 869,95	\$ 869,85
6	Teléfonos celulares android	\$ 425,75	\$ 2.554,50
	Nota: Cada teléfono celular es de uso indispensable para cada vendedor de las distintas provincias.		
Total		\$ 67.495,70	

Nota. Detalle de costos de inversión por la creación del sistema operativo

Tabla 17

Valores en gastos

Detalle	Valor Mensual	Valor Anual	Valor Total (5 años)
Servicio de internet fijo	\$ 85,50	\$ 1.026,00	\$ 5.130,00
Plan de servicio celular	\$ 32,00	\$ 2.304,00	\$ 11.520,00

Sueldos	\$ 535,00	\$ 6.420,00	\$ 32.100,00
----------------	-----------	-------------	--------------

TOTAL: \$ 48.750,00

Nota. Detalle de costos fijos y variables en un tiempo de inversión de 5 años

Una vez identificado el costo y los gastos de inversión se obtiene como valor total a invertir por la implementación de la página web un valor de \$ 116.245,70 Segundo la información obtenida en las tablas anteriores e identificando que la empresa si cuenta con una buena solvencia económica la empresa genera una inversión a largo plazo de 5 años, en donde mediante el cálculo del sistema de inversión (VAN –TIR – PRI) verificar la viabilidad del proyecto.

Proyecciones de los Flujos de Efectivo

Tabla 18

Proyecciones de los Flujos Efectivo

Rubros	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Ingresos	\$1.301.439,35	\$2.056.274,17	\$3.248.913,19	\$5.133.282,85	\$8.110.586,90
Utilidad Neta	\$ 503.560,71	\$795.625,92	\$1.257.088,96	\$1.986.200,55	\$3.138.196,87
Depreciación activos	\$ 76.188,55	\$120.377,91	\$190.197,10	\$300.511,41	\$474.808,03
Provisión de cuentas incobrables	\$ 29.640,86	\$46.832,56	\$73.995,44	\$116.912,80	\$184.722,22
Inversiones temporales	\$ 1.068,12	\$1.687,63	\$2.666,45	\$4.213,00	\$6.656,54

Documentos y					
cuentas por	\$ 690.981,11	\$1.091.750,15	\$1.724.965,24	\$2.725.445,08	\$4.306.203,23
cobrar					
Egresos	\$ 1.213.022,93	\$1.916.576,23	\$3.028.190,44	\$4.784.540,90	\$7.559.574,62
Inventarios	\$ 966.072,17	\$1.526.394,03	\$2.411.702,57	\$3.810.490,05	\$6.020.574,28
Documentos y					
cuentas por pagar	\$182.146,88	\$287.792,07	\$454.711,47	\$718.444,12	\$1.135.141,72
Gastos					
acumulados por	\$ 64.803,88	\$102.390,13	\$161.776,41	\$255.606,72	\$403.858,62
pagar					
Flujo de Efectivo	\$88.416,42	\$139.697,94	\$220.722,75	\$348.741,95	\$551.012,28

Nota. Estado Financiero del Flujo de caja

Para elaborar las proyecciones de los Flujos de efectivo para los años 2022 al 2025, la tasa de crecimiento oscila entre el 58% según los datos de la página (ForceManager) que indica que el uso de la tecnología tiene un aumento de los ingresos tres veces más a sus valores originales de venta ya que optimizan los sistemas mejoran así la experiencia y la calidad del servicio del cliente.

Trema

Para el cálculo de la TREMA se toma como base los porcentajes de la tasa riesgo país, así como también la tasa de inflación y el costo promedio ponderado.

Tabla 19

Tasa de Interés Mínima Aceptable

Tasa de Descuento	
Costo Promedio Ponderado de la industria	28,01%
Tasa de Inflación	-0,93%
Tasa Riesgo País	15,13%
Tasa de Descuento	42,21%

Nota. www.bce.com

Los datos vinculados para la tasa de descuento se los tomo de la página del Banco Central del Ecuador, evaluación financiera del 2021.

$$VAN = -I_0 + \frac{\sum \text{Flujo de efectivo}}{(1+i)^n} \quad \text{Fórmula del VAN}$$

Tabla 20

Cálculo del VAN

Inv. Inicial	\$-66.245,70
F.F 1	\$28.416,42
F.F 2	\$39.697,94
F.F 3	\$42.722,75

F.F 4	\$48.741,95
F.F 5	\$55.012,28
VAN	\$71.752,56

Nota. Tabla de Flujos de Efectivo

Tasa interna de retorno (TIR)

Tabla 21

Porcentaje TIR

Porcentaje VAN =0	
TIR	119,29%

Nota. Porcentaje de la TIR que iguala al VAN en cero

Periodo de recuperación de la inversión

Tabla 22

Periodo de recuperación

PRI	1,31
Años	1
Meses	3
Días	22

Nota. Elaboración propia

Análisis general del sistema de inversión

Según los cálculos efectuados mediante la aplicación de ecuaciones de los tres principales indicadores financieros, se determinó que el diseño, y uso de la página web para sistematizar los procesos de ventas de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña, si es factible, esto se demostró mediante el

proceso de cálculo del VAN, en el cual se observó que el valor de rentabilidad del proyecto está en \$71.752,56

Con respecto a la TIR se estableció que el porcentaje de rentabilidad del proyecto de inversión es del 119%, lo cual es relativamente alto a la TREMA, esto indica que el porcentaje de retorno de la inversión es 7 veces mayor al valor original por lo cual la viabilidad del proyecto sigue siendo rentable.

En referencia al periodo de recuperación se lo obtendrá en 1 año, 3 meses y 22 días, a partir de ese tiempo el retorno representará las ganancias estipuladas para los 5 años.

El sistema de inversión calculado para el diseño e implementación de la página web muestran una rentabilidad muy alta, indicando que se gestionara una productividad de mayor apogeo para la empresa.

4.9 Puntos críticos

Tecnicentro Automotriz Amaguaña es una empresa dedicada al mantenimiento y reparación de vehículos automotores en diferentes marcas y modelos, ubicada en la ciudad de Quito, actualmente cuenta con una estructura jerárquica conformada por 5 personas, cada una de ellas en diversas actividades que dan soporte y apoyo a la organización, en los 3 últimos años han venido creciendo sus ingresos considerablemente hasta más de \$ 50.000,00 mensuales.

Cuenta con una cartera de clientes muy amplia a nivel nacional, tanto provincial como interprovincial, sin embargo, esto no lo delimita de tener problemas administrativos como:

- Tiempo de demora en la entrega de los vehículos a los clientes.
- Mala administración en manejo de tiempos

- Problemas al conseguir repuestos automotrices.
- No maneja un sistema de cobro correcto hacia los clientes.
- No tiene una base de datos preestablecida de los clientes.
- El personal desconoce el direccionamiento de la empresa, así como sus funciones y responsabilidades.
- No cuenta con una planificación y prevención ante escenarios adversos posibles.
- Alta deficiencia en el rendimiento del personal
- No cuenta con estructura o filosofía empresarial establecida.
- No cuenta con una estructura empresarial.
- No tiene reuniones de planificación
- No define normas, políticas y reglamentos.

Para evitar los problemas resaltados la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña tiene la necesidad de aplicar herramientas tecnológicas TI y diseñar una planificación estrategia que ayuden a mejorar los procesos administrativos actuales, que maneja la empresa, ayudando así en la reducción de los tiempos muertos y de espera a la misma vez logrando aumentar el volumen de ingresos, manejar correctamente un registro contables y cartera de clientes.

Aunque la empresa tiene un gran posicionamiento en el sector automotriz, los clientes actuales expresan un cierto grado de insatisfacción con relación a la demora en el despacho y recepción de sus vehículos, incluso algunos de ellos indican que existe incumplimiento en los plazos de entrega acordados.

Debido a esto para Tecnicentro Automotriz Amaguaña la creación de un modelo de gestión que permita mejorar los procesos y actividades que realiza la

empresa es una de las estrategias con mayor rentabilidad, permitiéndoles así mejorar el grado de satisfacción de sus clientes, se puede decir que el servicio que brinda es excelente por tal motivo los clientes siempre acuden a ellos, sin embargo, mejorando la gestión administrativa se puede optimizar las actividades dentro de la empresa.

Para controlar la evolución de la empresa y ejecutar las acciones de la mejora continua en los procesos se utilizarán los índices de gestión o KPI apropiados definiendo aquellos indicadores clave que miden los procesos relacionados con el nivel de satisfacción de los clientes, el margen de rentabilidad, la cantidad de clientes atendidos por mes, entre otros.

Tomando en cuenta que la competencia en el campo automotor es muy grande y diverso, existe un alto índice de competitividad el cual hace que el posicionamiento empresarial tenga diversas dificultades, sin embargo, este modelo de propuesta generara una ventaja competitiva muy alta en el entorno, debido a su alto costo de adquisición y desarrollo.

La aplicación de un modelo de gestión estratégico permitirá a la empresa innovarse tecnológicamente, a través de la adquisición de nuevos equipos tecnológicos que den soporte y sostenibilidad a las actividades empresariales.

La automatización de procesos en el sector automotriz del Ecuador es una innovación constante que hace del entorno un mercado competitivo y ágil y Tecnicentro Amaguaña no puede quedarse atrás.

CAPITULO V: Propuesta de Mejora

5.1 Diseño de la mejora

Una vez identificados los puntos críticos de la empresa Tecnicentro Automotriz “Amaguaña”, se propone diseñar un modelo de gestión estratégica basado en los diferentes estudios de factibilidad mencionados en el capítulo anterior.

Estrategias

MINI – MAXI (FA)

F1.A6 Implementar un software que permita la obtención de un registro actualizado de las eventualidades de los servicios.

F3.A4 Realizar capacitaciones constantes en la innovación tecnológica vehiculara todo el personal operativo de la mecánica automotriz.

MINI – MINI (DA)

D1.A3 Adquirir nuevos repuestos automotrices con base a las nuevas demandas existentes en el mercado, esto con la finalidad de ofrecer al mercado variedad de productos.

D5.A7 Diseñar un cronograma de entregas interprovinciales esto con la finalidad de minimizar el costo de envío a las diferentes flotas interprovinciales.

MAXI – MAXI (FO)

F7.O1 Buscar proveedores que tengan los mejores precios y variedades en cuanto a repuestos, seleccionando las mejores opciones.

F9.O5 Aplicar una encuesta de satisfacción y necesidades como herramienta para la identificación de nuevos requerimientos de los clientes.

F7.O5 Aplicar buenas estrategias de servicios que les permita mantener una cartera amplia de clientes.

F7.O10 Capacitar al departamento de marketing en base al manejo y uso de las herramientas digitales, permitiendo de esa manera aumentar la cartera de clientes.

MAXI – MINI (DO)

D3.O5 Implementar herramientas digitales que permitan optimización del proceso de venta en los servicios ofrecidos.

D5.O10 Implementar un sistema operativo digital (aplicación) la que permita mejorar los procesos internos de la empresa.

D5.O11 Crear un software comercial para mejorar la recepción de los pedidos y la demora de los despachos.

D11.O2 Reclutar personal capacitado en temas automotrices, siendo eficientes y eficaces, mejorando así la productividad de la empresa.

D13.O11 Adaptar el conocimiento y medios más eficientes optimizando los procesos dentro de la empresa.

D19.O10 Aplicar herramientas tecnológicas que permitan tener un mejor control de los ingresos y egresos de la empresa.

5.2. Diseño de Planes de Acción

Empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña

Periodo 2022-2025

Tabla 23

Plan de acción

Objetivos	Estrategia	Actividad	Meta	Tiempo		Responsable	Presupuesto	Medio de verificación
				F. inicio	F. fin			
Identificar el nivel de satisfacción que tiene el cliente con	Desarrollar una encuesta de satisfacción del servicio que actualmente	Aplicar una encuesta de satisfacción de clientes por medio de	Aplicar la encuesta al 100% de los encuestados	Enero 2021	Dic 2025	Gerente General	\$2.500	Encuestas

respecto a los productos y servicios que brinda la empresa.	brinda la empresa en el mercado.	herramientas digitales	Emplear una encuesta de satisfacción a los clientes de manera presencial por medio de los vendedores	Emplear la encuesta al 100% de los clientes			Gerente General	\$2.500	Tabulación de encuestas
Incrementar la cantidad de servicios de	Identificar los nuevos gustos y preferencias de	Desarrollar un estudio de mercado	Elaborar un estudio de mercado	Enero 2022	Dic 2025	Gerente General	\$20.000	Estudio de mercado	

acuerdo con las nuevas tendencias en vehículos.	repuestos automotrices en el mercado.	Desarrollar una encuesta de gustos y preferencias	Aplicar el 100% de las encuestas			Gerente General	\$2.500	Encuestas
Ofrecer al mercado repuesto en diferentes marcas reconocidas a nivel nacional e internacional que aseguren la garantía de los productos.	Conservar las alianzas estrategias con los principales distribuidores y subdistribuidores que aseguren la calidad, precio, y garantía de los repuestos.	Actualizar las relaciones comerciales con los distribuidores y subdistribuidores mejorando las causas de la relación	Actualizar el 100% de las relaciones comerciales existentes.	Enero 2022	Dic 2025	Gerente General	\$30.000	Convenios
		Mejorar los contratos	Mejorar el 100% de los			Gerente General	\$5.000	Contratos

comerciales con contratos
 los distribuidores comerciales
 y existentes con
 subdistribuidores, los
 mejorando los distribuidores.
 beneficios de
 mutuo acuerdo.

Capacitar al personal en temas de innovación tecnológica automotriz.	Generar en los	Realizar						
	trabajadores	capacitaciones	Capacitar al					
	estrategias,	constantes a los	100% del	Enero	Dic	Gerente		Certificados
	habilidades, y	vendedores	personal	2022	2025	General	\$10.000	de
	conocimientos	sobre los nuevos	interno de la					capacitación
	en temas de	repuestos y	empresa					
innovación y	cambios							

	actualización tecnológica automotriz	tecnológicos de los vehículos.								
		Pagar un curso de capacitación externo sobre el mercado automotor.	Generar el 100% de los pagos de las capacitaciones					Gerente General	\$10.000	Certificados de capacitación
Adquirir un software que optimice el proceso de inventarios y servicios ofrecidos a los clientes.	Implementar herramientas digitales que permitan la optimización de los procesos de venta en los	Diseñar una plataforma digital que permita mejorar los procesos de venta.	Diseño de una plataforma digital al 100% funcional	Enero 2022	Dic 2025	-		Gerente General	\$25.000	Plataforma digital
		Adquirir un software que	Diseño de un software al					Gerente General	\$15.000	Software

	servicios ofrecidos.	permita optimizar el proceso de venta.	100% funcional				
Desarrollar nuevas estrategias que permita en mejoramiento de procesos de venta servicios, fomentando así el incremento	Aplicar nuevas estrategias de ventas que permita el aumento de cartera clientes.	Implementar equipos tecnológicos al proceso de ventas, el mismo que facilite el servicio de entrega de repuestos.	El 100% del proceso de ventas debe tener equipos tecnológicos. Enero 2022 Dic 2025	Gerente General	\$50.000	Facturas de compra	
		Identificar los procesos actuales de venta	Evaluar el 100% de los procesos	Gerente General	\$2.000	Manual de procesos	

<p>de una cartera de clientes</p>	<p>para el actuales de mejoramiento de venta. este.</p>	
<p>Desarrollar nuevas estrategias que permita en mejoramiento de los procesos de venta y servicios implementando así la cartera de clientes.</p>	<p>Implementar equipos tecnológicos al proceso de ventas, el mismo que facilite el servicio de entrega de repuestos.</p> <hr/> <p>Identificar los procesos actuales de</p>	<p>El 100% del proceso de ventas debe tener equipos tecnológicos. Enero 2022 Dic 2025</p> <p>Gerente General \$5.000 Contratos</p> <hr/> <p>Gerente General \$10.000 Manual de procesos</p>

		venta para el mejoramiento.	actuales de venta.					
Ofrecer nuevas líneas de repuestos automotrices en precio, garantía y calidad, de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los clientes.	Adquirir nuevos repuestos automotrices para los diferentes vehículos que actualmente se encuentran en el mercado, ampliando el catálogo de productos.	Cotizar en 5 distribuidores los repuestos automotrices que afiancen la calidad y precio.	Cotizar al 100% de los distribuidores de repuestos automotrices a nivel nacional.	Enero 2022	Dic 2025	Gerente General	\$10.000	Facturas de compra
		Identificar los nuevos repuestos automotrices demandados por los clientes.	Cubrir el 100% del mercado con los repuestos automotrices demandados.			Gerente General	\$20.000	Compra de los nuevos repuestos

Nota. Plan de acción del periodo 2022 - 2015

5.3 Mecanismos de control

Para la propuesta de mejora ante el problema suscitado en la empresa Tecnicentro Automotriz “Amaguaña” se procedió a diseñar un sistema de control de inventarios y registro de actividades comerciales automatizado.

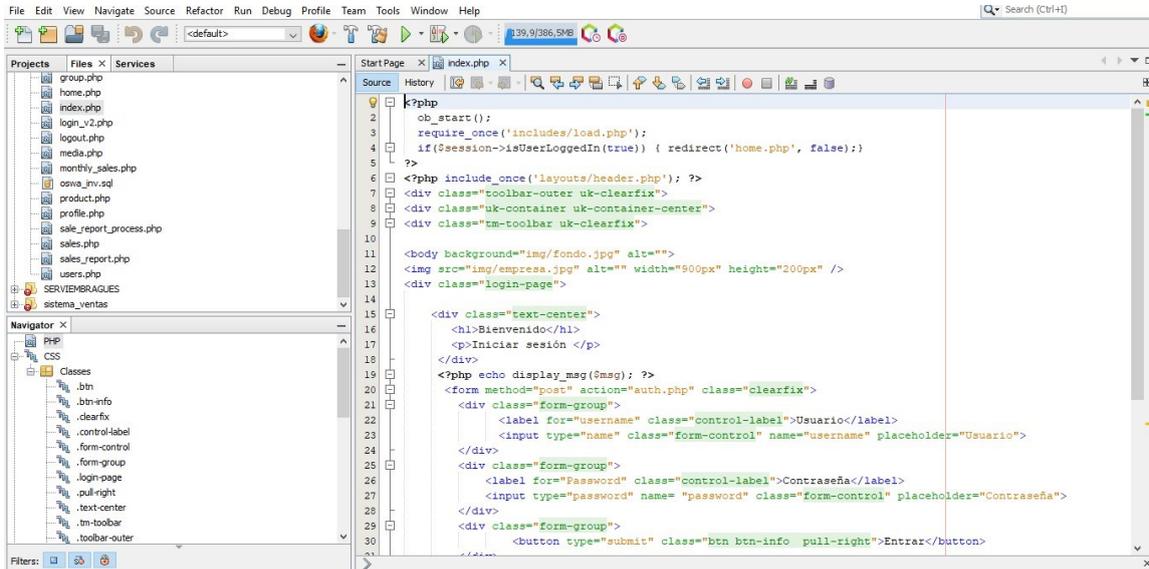
El proceso y diseño de la plataforma cumple con las características necesarias para el manejo de inventarios y reducción de tiempo en la entrega de y generación de servicios, ya que la finalidad del programa es identificar el stock de mercaderías, precio de los productos y servicios de forma inmediata y detallar los valores de las facturas a cada uno de los clientes,

El programa fue codificado en Netbeans IDE 12.0, la programación cuenta con especificaciones y detalles que maximizan los procesos de manera sistemática, toda la mercadería que cuenta la empresa en repuestos automotrices por marca, tamaño y dimensión se encuentran plasmadas en el sistema operativo, esto permite a los vendedores codificar o buscar a través del botón de búsqueda el producto que desea, su disponibilidad en stock, la cantidad de unidades y el precio de venta al público.

Adicional a ello de forma inmediata el sistema refleja el nivel de crédito otorgado a cada uno de los clientes con los que ya mantiene una relación comercial estable e identificar el valor de las facturas a pagar.

Figura 26

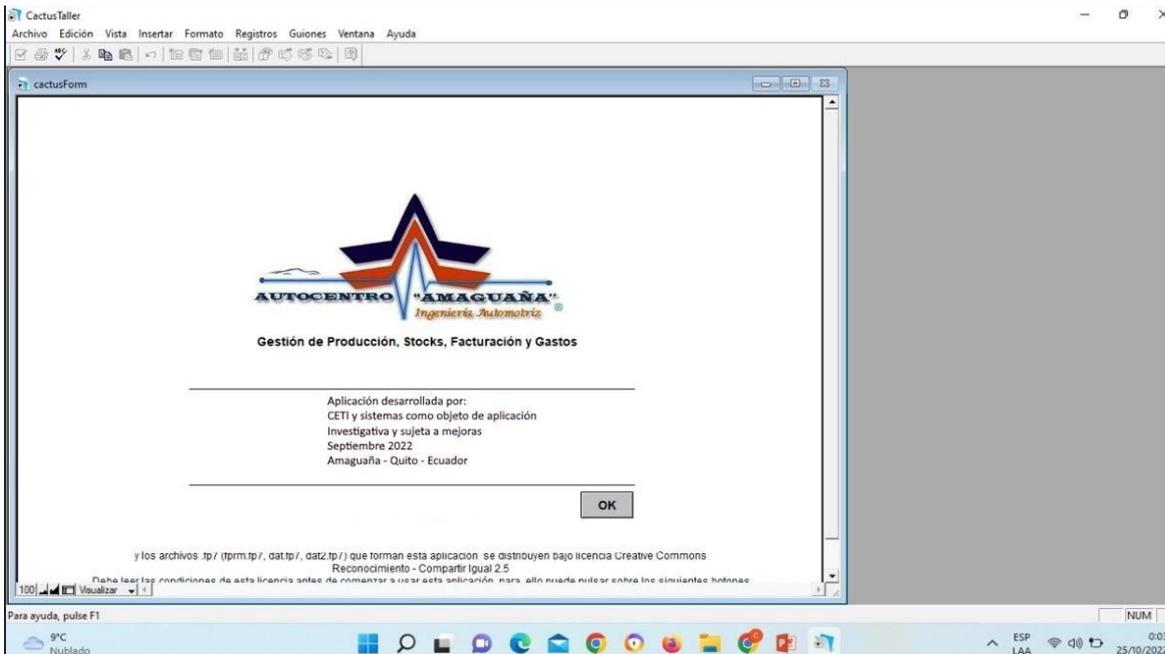
Codificación del programa



Nota. Lenguaje de programación

Figura 27

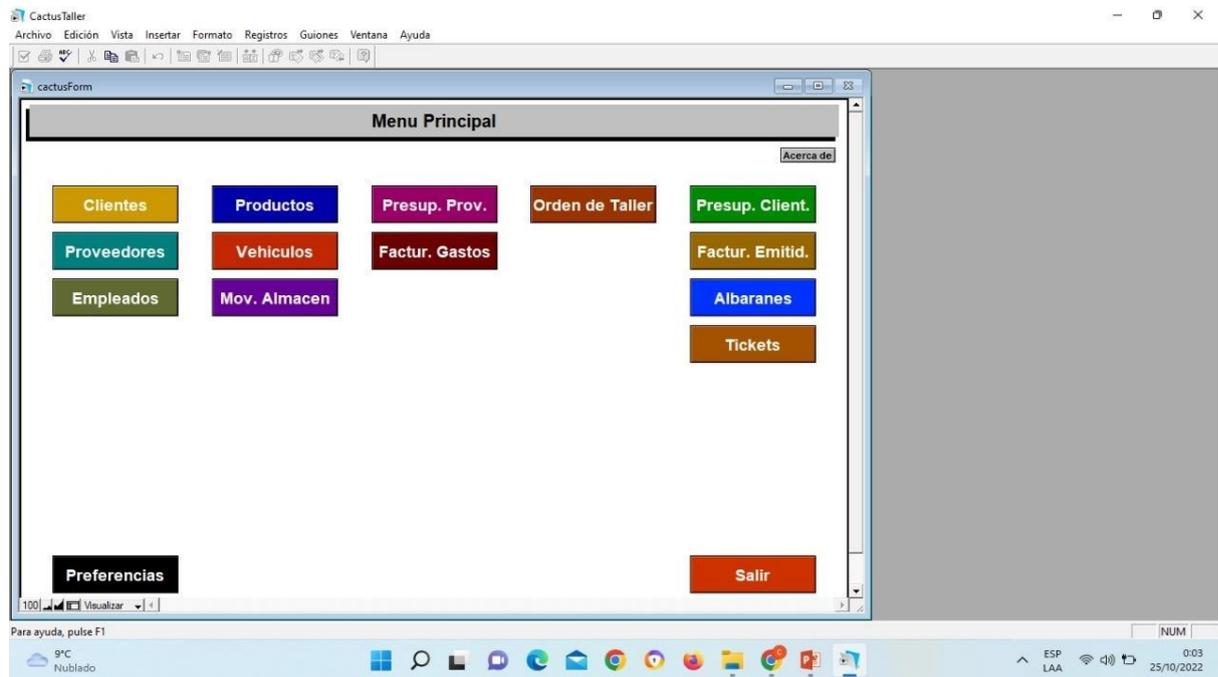
Prototipo del sistema



Nota. Formato de la presentación del programa

Figura 28

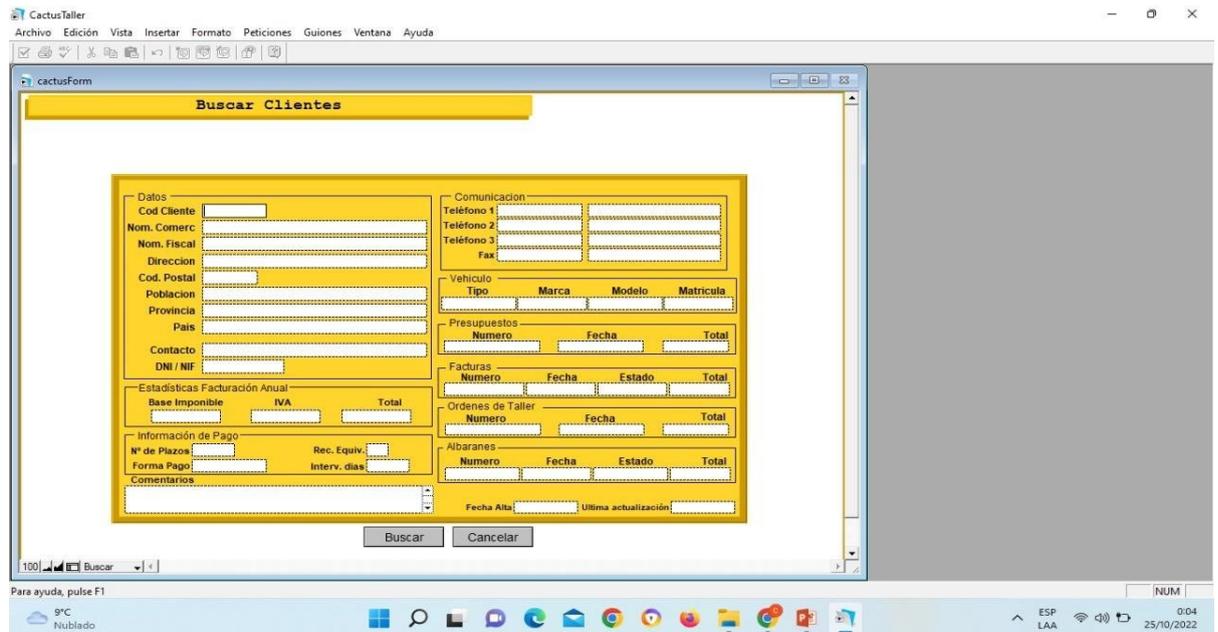
Menú principal



Nota. Esquema del menú principal

Figura 29

Búsqueda de clientes



Nota. Formato de la hoja general de clientes.

Una vez detallada la página web aplicarse para la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña e identificando los beneficios que tiene se procede a realizar un nuevo mapeo de procesos el mismo que de manera significativa ayudara a reducir en gran medida el proceso antiguo.

5.3.1. KPI's

Tabla 24

KPI's

Perspectiva	Kpi'S
Customer Service	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes nuevos y potenciales. • Porcentaje de participación en el mercado. • Volumen de ventas anuales de acuerdo con el promedio de clientes. • Deserción de clientes nuevos o antiguos. • Tiempo promedio para gestionar el registro de la venta. • Porcentaje de satisfacción del cliente. • Promedio del valor de ventas.
Internal Business	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la productividad laboral. • Eficiencia de los sistemas de información y tecnología. • Aumento de equipo informático. • Influencia de la empresa en la industria.

Education & Growth	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos de innovación y desarrollo. • Gastos de marketing y publicidad. • Gasto de capacitación de los colaboradores.
Human Resource	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de colaboradores. • Cantidad de vacantes existentes. • Tasa promedio de rotación del personal en el área de ventas.

Nota. Elaboración propia

5.3.2. Matriz de evaluación

Para la evaluación de la planificación estratégica de la Empresa Tecnicentro Amaguaña se tomarán en cuenta el cumplimiento de las actividadesde acuerdo con los objetivos propuestos y el tiempo programado, para ello se realizará un seguimiento permanente de cada una de las tareas propuestas en el plan de acción.

Finalmente se tomarán en cuenta los siguientes criterios de desempeño para comprobar la ejecución de las tareas.

Tabla 25

Matriz de evaluación

Parámetro	Calificación			Total
	Total 3	Parcial 2	Nada 0	
La empresa aplica una encuesta de satisfacción de clientes por medio de herramientas digitales				

Se desarrollo un estudio de mercado

Se actualizo las relaciones comerciales con los distribuidores y subdistribuidores mejorando las causas de la relación

Se mejoraron los contratos comerciales con los distribuidores y subdistribuidores, mejorando los beneficios de mutuo acuerdo.

Se realizaron capacitaciones constantes a los vendedores sobre los nuevos avances tecnológicos automotrices.

Se pago un curso de capacitación externo sobre el mercado automotor.

Se aumento la promoción de repuestos automotrices en las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay.

Se diseño un plan de ventas y servicios.

Se aplico una plataforma digital que permita mejorar los procesos de venta.

Se adquirió un software que permita optimizar el proceso de registro y facturación.

Se implemento equipos tecnológicos al proceso de ventas, el mismo que facilite servicio de entrega de repuestos.

Nota. Tabla de evolución futura de las actividades planificadas una vez concluida con el tiempo de ejecución

5.3.3. Matriz BSC

Tabla 26

Matriz BSC

Perspectivas	Objetivos	Metas	Indicadores	Resultado
Financiera	Identificar el nivel de satisfacción que tiene el cliente con respecto a los productos y servicios que brinda la empresa.	Aplicar la encuesta al 100% de los encuestados	Aplicación de la encuesta	Mensual
	Reducir los costos de suministros de oficina	Optimizar en un 10% los costos de papel utilizados en el manejo administrativos	El % de reducción del papel	Mensual
	Optimizar el capital de trabajo, para las actividades de la empresa.	Optimizar el capital de trabajo del 10%	Valor Económico	Agregado Anual

Cliente	Ampliar la línea de inversión que mejore la parte administrativa de la empresa	Fortalecer el posicionamiento y recuperación de la marca automotriz	ROI	Mensual
	Actualizar la mercadería de repuestos con base a los nuevos requerimientos del mercado automotriz	Incrementar el Mercado presentando nuevos productos	Participación en % de repuestos automotrices nuevos	Trimestral
	Optimizar el tiempo de entrega de los productos desde el pedido hasta la entrega	Optimizar los tiempos de logística en un 5%	Días de entregas	Semanal
	Ampliar el mercado objetivo mediante estrategias de posicionamiento	Maximizar el nivel de clientes en un 5%	% ventas	Mensual

	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente en los servicios de venta y postventa	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente por medio de perspectivas y expectativas	Calificación de clientes en calidad, servicio y precio	Mensual
	Distribuir los repuestos automotrices en un solo lugar	Eficiencia de la logística en un 10%	Días de entrega	Mensual
Procesos Internos	Implementar un sistema integrado en el mejoramiento de procesos	Eficiencia de los procesos en un 5%	N° de procesos por días	Trimestral
	Ampliar los canales de distribución y ventas.	Incrementar los canales de distribución en un 5%	% de cumplimiento de entregas.	Semestral

Nota. Indicadores de medición

5.4 Resultados

Tecnicentro Automotriz Amaguaña es una empresa dedicada al mantenimiento y reparación de vehículos automotores en diferentes marcas y modelos, ubicada en la ciudad de Quito, actualmente cuenta con una estructura jerárquica conformada por 5 personas, cada una de ellas en diversas actividades que dan soporte y apoyo a la organización, en los 3 últimos años han venido creciendo sus ingresos considerablemente hasta más de \$50.000,00 mensuales.

Cuenta con una cartera de clientes muy amplia a nivel nacional, tanto provincial como interprovincial, sin embargo, esto no lo delimita de tener problemas administrativos como:

- Tiempo de demora en la entrega de los vehículos a los clientes.
- Mala administración en manejo de tiempos
- Problemas al conseguir repuestos automotrices.
- No maneja un sistema de cobro correcto hacia los clientes.
- No tiene una base de datos preestablecida de los clientes.
- El personal desconoce el direccionamiento de la empresa, así como sus funciones y responsabilidades.
- No cuenta con una planificación y prevención ante escenarios posibles.
- Alta deficiencia en el rendimiento del personal
- No cuenta con estructura o filosofía empresarial establecida.
- No cuenta con una estructura empresarial.
- No tiene reuniones de planificación
- No define normas, políticas y reglamentos.

Para evitar los problemas resaltados la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña tiene la necesidad de aplicar herramientas tecnológicas TI y diseñar una planificación estrategia que ayuden a mejorar los procesos administrativos actuales, que maneja la empresa, ayudando así en la reducción de los tiempos muertos y de espera a la misma vez logrando aumentar el volumen de ingresos, manejar correctamente un registro contables y cartera de clientes.

Aunque la empresa tiene un gran posicionamiento en el sector automotriz, los clientes actuales expresan un cierto grado de insatisfacción con relación a la demora en el despacho y recepción de sus vehículos, incluso algunos de ellos indican que existe incumplimiento en los plazos de entrega acordados.

Debido a esto para Tecnicentro Automotriz Amaguaña la creación de un modelo de gestión que permita mejorar los procesos y actividades que realiza la empresa es una de las estrategias con mayor rentabilidad, permitiéndoles así mejorar el grado de satisfacción de sus clientes, se puede decir que el servicio que brinda es excelente por tal motivo los clientes siempre acuden a ellos, sin embargo, mejorando la gestión administrativa se puede optimizar las actividades dentro de la empresa.

Para controlar la evolución de la empresa y ejecutar las acciones de la mejora continua en los procesos se utilizarán los índices de gestión o KPI apropiados definiendo aquellos indicadores clave que miden los procesos relacionados con el nivel de satisfacción de los clientes, el margen de rentabilidad, la cantidad de clientes atendidos por mes, entre otros.

Tomando en cuenta que la competencia en el campo automotor es muy grande y diverso, existe un alto índice de competitividad el cual hace que el

posicionamiento empresarial tenga diversas dificultades, sin embargo, este modelo de propuesta generara una ventaja competitiva muy alta en el entorno, debido a su alto costo de adquisición y desarrollo.

La aplicación de un modelo de gestión estratégico permitirá a la empresa innovarse tecnológicamente, a través de la adquisición de nuevos equipos tecnológicos que den soporte y sostenibilidad a las actividades empresariales.

La automatización de procesos en el sector automotriz del Ecuador es una innovación constante que hace del entorno un mercado competitivo y ágil y Tecnicentro Amaguaña no puede quedarse atrás.

Capítulo VI Sugerencias

Conclusiones

- Las empresas del siglo XXI, buscan enfocarse en la sistematización de sus procesos a través del uso e implementación de herramientas tecnológicas es por tal motivo que el diseño del sistema operativo para la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña está desarrollada acorde a sus necesidades prioritarias ya que tiene la capacidad de manejar una data de información muy grande sin problema alguno, esta aplicación traerá consigo un margen de rentabilidad y productividad muy grande a la empresa, logrando así la reducción de procesos innecesarios.
- La automatización de los procesos antes empíricos permitirá a la empresa tener un correcto control del stock de mercaderías, una cartera de clientes más amplia, un orden cronológico en la entrega y distribución de pedidos e identificar los clientes con nivel de endeudamiento alto.
- Los KPI's ayudan a determinar el costo – beneficio y el rendimiento del sistema operativo en el futuro, lo que permitirán aplicar estrategias efectivas y correctas, tomando así decisiones acertadas de acuerdo con el nivel de evaluación de la empresa en el mercado.

Bibliografía

Aguilera, M. (2013). *Administración financiera y análisis financiero para la toma de decisiones*. Gestiónpolis, Administración Financiero.

Alviar, M. (24 de mayo de 2011) *El entorno empresarial, clave en la competitividad*. Obtenido de elcolombiano:
http://www.elcolombiano.com/historico/el_entorno_empresarial__clave_en_la_competitividad-PFEC_134803

Amanda. (9 de abril de 2018). *¿Qué es el método analítico? Características, reglas, clasificación y demás*. Obtenido de Recursos de auto ayuda:
<https://www.recursosdeautoayuda.com/metodo-analitico/>

Andrade, S. (2015). *Diccionario de Economía*. Barcelona: Editorial Andrade.

Angulo, S. (19 de Julio de 2017). *Seis propuestas para reactivar la economía ecuatoriana* Obtenido de *El comercio*:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/propuestasreactivacion-economia-ecuador-empresarios.html>

Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson.

Arcia, I. (30 de marzo de 2011). *La Planeación Estratégica*. Obtenido de Gestión Administrativa:
<http://gestion-admtiva.blogspot.com/2011/03/la-planeacionestrategica.html>

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: 5ta Edición.

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño*.

Santiago de Chile: CEPAL. Armstrong, G., & Kotler, P. (2017).

Fundamentos de Marketing. México: Pearson.

Arnoletto, E. (2009). *Un Aporte a la Gestión Pública*. Córdoba.

Balestrini, M. (09 de octubre de 2011). *Los objetivos de la Investigación*.

Obtenido de Tesis de investigadores:

<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/10/los-objetivos-de->

[lainvestigacion-segun.html](http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/10/los-objetivos-de-lainvestigacion-segun.html)

BCE. (30 de junio de 2017). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de BCE:

<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975->

[productointerno-bruto-2](https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-productointerno-bruto-2)

Benavides, L. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración*.

Guayaquil: Centro Universitario de Guayaquil.

Benavides, L. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración*.

Guayaquil: Centro Universitario de Guayaquil. Obtenido de Benavides, L.

(2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración*. Guayaquil:

Centro Universitario de Guayaquil.

Bernal, J. (2012). *Cómo crear la política de tu empresa: Definiciones, requisitos*

y tipos de políticas. Obtenido de pdcahome:

<https://www.pdcahome.com/2551/como-crear-lapolitica-de-tu-empresa->

[definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/](https://www.pdcahome.com/2551/como-crear-lapolitica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/)

Bonta, P., & Farber, M. (2014). *199 preguntas Sobre Marketing y Publicidad*.

México: Grupo Editorial Norma.

- Caridad, A. (2013). *Clima Organizacional*. Revista "América Economía" n° 085.
- Castellanos, J. (24 de agosto de 2011). *Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/concepcionesgestion-desempeno-organizaciones/> Castro, E. P., García del Junco, J., Martín, F., & Periañez, C. R. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill Interamericana.
- Cepeda, M. d. (mayo de 2018). *Qué es el análisis PESTEL*. Obtenido de [zonaeconomica:https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel](https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel)
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Coello, A. (2015). Análisis horizontal y vertical de estados financieros. *Actualidad Empresarial* N.º 326, 50-51.
- Collage, D. (28 de enero de 2010). *El control como fase del proceso administrativo*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-procesoadministrativo/>
- Corvo, T. S. (2018). *Microambiente de la Empresa: Factores, Análisis y Ejemplo*. Liferder.
- Cruz, J. (18 de Julio de 2013). *Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Obtenido de Gestiopolis:

<https://www.gestiopolis.com/procesoadministrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

David, F. (2010). *Administración estratégica*. México: Pearson.

De Vicuña, S. (7 de enero de 2013). ¿Qué es un plan estratégico? Obtenido de Gestión empresarial: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-planestrategico/>

Dumorne, K. (2013). *Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de Paillaco*. ValdiviaChile: Universidad Austral de Chile.

Duval, I. (07 de mayo de 2013). *Misión, visión y valores: conceptos fundamentales para el buen desarrollo de una empresa*. Obtenido de sitio web de Marketing Directo: <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vida/la-columna/mision-vision-yvalores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa>

El Ciudadano. (17 de abril de 2018). *El Producto Interno Bruto de Ecuador crecerá 2.5 por ciento en 2018*. Obtenido de El Ciudadano: <http://www.elciudadano.gob.ec/elproducto-interno-bruto-de-ecuador-crecera-2-5-por-ciento-en-2018/>

El Telégrafo. (enero de 2018). *Inflación de Ecuador de -0,20% en 2017, la más baja en una década*. Obtenido de El Telegrafo: <https://www.entelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/inflacion-de->

- Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A., *Administración. Un nuevo panorama competitivo*, 6ª Edición, 2005, McGraw Hill, México.
- Fred R., David, *Conceptos de Administración Estratégicas*. 5ª Edición, 1997, Pearson Educación, México.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, *Metodología de La Investigación*, 3a Edición, 2003, McGraw Hill, México.
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan y Whittington, Richard, *Dirección Estratégica*, 7ª Edición, 2006, Pearson Educación, Madrid.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, *Administración*, 8ª Edición, 2005, Prentice Hall, México.
- Stanton, William J., Etzel, Michael j. y Walker, Bruce J., *Fundamentos de Marketing*, 13a Edición, 2003, McGraw Hill, México.
- Steiner, George A., *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*, 32ª Edición, 2005, CECSA, México
- Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel, *Administración*, 6ª Edición, 2005, Prentice Hall, México.
- Serna Gómez, Humberto, *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*, 1ª Edición, 2001, 3R, Colombia
- Serna Gómez, Humberto, *Índices de Gestión*, 7ª Edición, 2000, 3R, Colombia
- Hellriegel, Don; Jackson, Susan y Slocum, John, *Administración un enfoque basado en competencias*, 9a Edición, 2004, Thomson, México

Mpson, A., Strickland, A.J., GAMBLE, J.F.; *Administración estratégica. Teoría y casos*; 15ª. Edic., McGraw-Hill, México, 2008.

Van Girch, j.; *teoría general de sistemas aplicada*; trillas, México, 1985.

Van Horne, j.c.; *administración financiera*; 10ma. Edic.; Pearson Education, México.

Von Clausewitz, Von Kart; *de la guerra*; ed. Agebe, 2004.

Welsch, G.A.; *Presupuestos: Planificación y control de utilidades*; Prentice Hall International; España; 2010

Wether,W.,Davis, H.; *Administración de Personal y Recursos Humanos*; 4ta. Edic., Mcgraw-Hill, México 2005.

Wheelen, T., Hunger, J.D.; *Administración Estratégica y política de negocios*; 10ma. Edic.; Pearson/Prentice-Hall, México, 2007

Anexos

Anexo 1

Formato de encuesta

Es de suma importancia que usted forme parte de este estudio, su participación consiste en contestar un grupo de preguntas, con la finalidad de obtener información sobre el análisis situacional de la empresa Tecnicentro Automotriz Amaguaña.

El análisis del entorno “es una técnica o herramienta que permite identificar, analizar, determinar y comprender como se encuentra la empresa en el mercado a través de diferentes factores internos y externos los mismos que detallan técnicas y estrategias que permitan un crecimiento organizacional exponencial”

Se agradece por brindar un minuto de su tiempo al responder las siguientes preguntas, cabe recalcar que esta información será tomada en cuenta solo para aspectos relevantes de la investigación y guarda contempla confidencialidad a sus respuestas.

Señale una de las opciones de las siguientes preguntas.

¿Qué cargo ocupa en Tecnicentro Automotriz Amaguaña?

- Dueño - Gerente
- Personal Administrativo: _____
- Personal de Servicio

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Tecnicentro Automotriz Amaguaña?

- Menos de un año
- 1 a 3 años
- 3 a 5 años
- Más de 5 años

¿Identifica usted cual es la filosofía organizacional (misión, visión, objetivos y políticas) de Tecnicentro Automotriz Amaguaña?

- Si
- No

¿Conoce usted si Tecnicentro Automotriz Amaguaña cuenta con un plan estratégico actualizado?

- Si
- No

¿Existen principios y valores difundidos y aplicados por todos los miembros de la empresa?

- Si
- No

¿Identifica si el plan a futuro o visión que tiene Tecnicentro Automotriz Amaguaña es conocido por el personal?

- Si
- No

¿Identifica si el propósito o misión que tiene Tecnicentro Automotriz Amaguaña es conocida por todos los miembros de la empresa?

- Si
- No

¿Tecnicentro Automotriz Amaguaña cuenta con objetivos y estrategias definidos y difundidos a todos los miembros de la empresa?

- Si
- No

¿Tecnico Centro Automotriz Amaguaña cuenta con políticas definidas y difundidas a todos los miembros de la institución?

- Si
- No

¿Existen planes operativos en Tecnico Centro Automotriz Amaguaña actualizados e implantados en cada una de las unidades, departamentos o áreas que lo conforman?

- Si
- No

¿Existen procesos definidos en Tecnico Centro Automotriz Amaguaña?

- Si
- No

¿Tecnico Centro Automotriz Amaguaña cuenta con manuales de funciones, procedimientos y de personal, apropiados para la institución?

- Si
- No

¿El manejo contable y financiero que maneja Tecnico Centro Automotriz Amaguaña es?

- Excelente
- Bueno

- Regular
- Malo

¿Sabe usted si existe un presupuesto anual elaborado por parte de la administración al inicio de cada año?

- Si
- No

¿La efectividad (eficiencia y eficacia) del servicio que presenta Tecnicentro Automotriz Amaguaña es?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

¿El ambiente de trabajo que existente en Tecnicentro Automotriz Amaguaña es?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

¿Cree usted que la actual situación política del país tenga una incidencia directa en las actividades llevadas a cabo por Tecnicentro Automotriz Amaguaña?

- Si
- No

¿La participación que tiene Tecnicentro Automotriz Amaguaña en el mercado ecuatoriano es?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

¿Está satisfecho con su escala salarial?

- Totalmente de acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo

¿Tiene claro cuáles son las funciones que desempeña dentro de Tecnicentro Automotriz Amaguaña?

- Si
- No

¿Alguna vez ha desempeñado actividades que no corresponden a sus funciones?

- Siempre
- Frecuentemente
- Nunca

Le agradan las tareas o actividades que realiza actualmente.

- Si
- No

Se siente valorado como miembro del equipo.

- Si
- No

Los recursos tecnológicos y de infraestructura que dispone Tecnicentro Automotriz Amaguaña son

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo