



# ¡ POSGRADOS !

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE  
TITULACIÓN:

PROYECTOS DE DESARROLLO

T E M A :

PROYECTO DE DESARROLLO Y MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DEL NEGOCIO DE SERVICIO TÉCNICO  
AUTOMOTRIZ "ELECTROSERVICIO ROCHA"  
UBICADO EN EL SECTOR DEL INCA, CANTÓN QUITO

A U T O R E S :

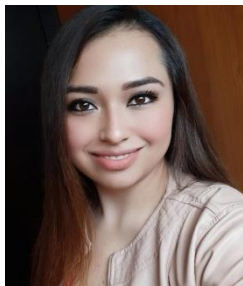
SILVANA MACARENA CARRILLO GONZÁLEZ  
FRANKLIN DAVID ROCHA ARIAS

D I R E C T O R A :

PATRICIA FERNANDA PAZ MOLINA

QUITO - ECUADOR  
2021

***Autora:***



***Silvana Macarena Carrillo González***

Ingeniera Comercial, Mención Finanzas  
Candidata a Magíster en Administración de Empresas Mención en  
Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana –  
Sede Quito.  
scarrillog@ups.edu.ec

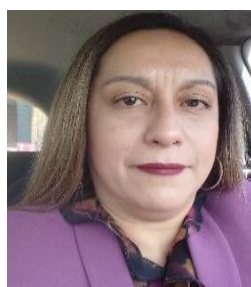
***Autor:***



***Franklin David Rocha Arias***

Ingeniero Electrónico, Mención Telecomunicaciones  
Candidato a Magíster en Administración de Empresas Mención en  
Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana –  
Sede Quito.  
frocha@ups.edu.ec

***Dirigido por:***



***Patricia Fernanda Paz Molina***

Máster en Administración de Empresas  
Docente titular auxiliar nivel 1  
Carrera de Administración de Empresas  
Carrera de Contabilidad y Auditoría  
Sede Quito  
ppaz@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

CARRILLO GONZÁLEZ SILVANA MACARENA

ROCHA ARIAS FRANKLIN DAVID

***PROYECTO DE DESARROLLO Y MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DEL NEGOCIO DE SERVICIO TÉCNICO AUTOMOTRIZ  
“ELECTROSERVICIO ROCHA” UBICADO EN EL SECTOR DEL INCA, CANTÓN  
QUITO”***

## **RESUMEN**

El presente proyecto, es un estudio de desarrollo y mejoramiento de la gestión administrativa del negocio de servicio técnico automotriz “ElectroServicio Rocha”, ubicado en el sector del Inca, en la ciudad de Quito, mediante la aplicación de procesos administrativos y operativos que permitirá un desarrollo y crecimiento económico del mismo, con la finalidad de orientar al negocio en mención y a otros negocios de tipo PYMES (pequeñas y medianas empresas), describiendo un manual de funciones que permita establecer las actividades de los colaboradores de una manera más focalizada y eficiente a partir de la reorganización de sus estructura organizacional finalizando con estrategias de marketing para atraer nuevos clientes potenciales al taller. Los objetivos de este proyecto están enfocados en tres ejes principales: Determinar un sistema contable de fácil funcionamiento y que refleje la situación económica y financiera permanentemente que permita tomar decisiones de forma oportuna para el crecimiento económico del negocio, Diseñar una estructura organizacional de funciones y procesos operativos que permita establecer de forma más clara las actividades a ser desempeñadas por el personal en cada una de las áreas del negocio y Proponer un plan estratégico de marketing para que al negocio le permita mejorar su posicionamiento frente a los principales competidores del sector. Con respecto a la metodología se trabajará con un método cualitativo - descriptivo donde se realizará un análisis y síntesis a partir de la información obtenida, además, se aplicará el método exploratorio, el cual nos permitirá recolectar información mediante técnicas de diagnóstico de los procesos del negocio.

### **Palabras Clave:**

PYMES, Negocios, Gestión administrativa, Manual de Funciones, Estructura Organizacional, Marketing, Estrategias.

## **ABSTRACT**

The present project, is a study of development and improvement of the administrative management of the automotive technical service business "ElectroServicio Rocha", located in the sector of the Inca, in the city of Quito, through the application of administrative and operational processes that will allow for the development and economic growth of the same, with the aim of guiding the business in question and other PYMES businesses (small and medium-sized enterprises), describing a manual of functions that allows to establish the activities of the collaborators in a more focused and efficient way from the reorganization of its organizational structure ending with marketing strategies to attract new potential clients to the workshop. The objectives of this project are focused on three main axes: To determine an accounting system that is easy to operate and that reflects the economic and financial situation permanently so that decisions can be made in a timely manner for the economic growth of the business, Design an organizational structure of functions and operating processes that allows to establish more clearly the activities to be carried out by the staff in each of the business areas and Propose a strategic marketing plan to enable the business to improve its position vis-à-vis the main competitors in the sector. With regard to the methodology, a qualitative - descriptive method will be used to carry out an analysis and synthesis based on the information obtained, and the exploratory method will be applied, which will allow us to collect information through business process diagnostic techniques.

### **Keywords:**

PYMES, Business, Management, Function Manual, Organizational Structure, Marketing, Strategies.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10 -</b>
<b>1.1. Tema de trabajo de titulación.....</b>	<b>10 -</b>
<b>1.2. Antecedentes.....</b>	<b>10 -</b>
<b>1.3. Formulación del Problema.....</b>	<b>12 -</b>
<b>1.3.1. Problema General. ....</b>	<b>12 -</b>
<b>1.3.2. Problemas específicos.....</b>	<b>12 -</b>
<b>1.4. Justificación teórica .....</b>	<b>13 -</b>
<b>1.5. Objetivos .....</b>	<b>14 -</b>
<b>1.5.1. Objetivo General .....</b>	<b>14 -</b>
<b>1.5.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>14 -</b>
<b>1.6. Principales resultados.....</b>	<b>15 -</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>16 -</b>
<b>2.1. Marco conceptual. ....</b>	<b>16 -</b>
<b>2.2. Bases teóricas. ....</b>	<b>17 -</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>21 -</b>
<b>3.1. Unidad de análisis.....</b>	<b>21 -</b>
<b>3.2. Métodos a emplear. ....</b>	<b>22 -</b>
<b>3.3. Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias.....</b>	<b>23 -</b>
<b>3.4. Técnicas de diagnóstico de proceso.....</b>	<b>23 -</b>
<b>3.5. Herramientas para el análisis e interpretación de la información.....</b>	<b>24 -</b>
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>25 -</b>
<b>4.1. Análisis del Macroentorno.....</b>	<b>25 -</b>

<b>4.1.1. Factor Político:</b>	.....	- 25 -
<b>4.1.2. Factor Económico:</b>	.....	- 27 -
<b>4.1.3. Factor Social:</b>	.....	- 29 -
<b>4.1.4. Factor tecnológico</b>	.....	- 33 -
<b>4.2. Análisis del Microentorno</b>	.....	- 34 -
<b>4.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes.</b>	.....	- 34 -
<b>4.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.</b>	.....	- 35 -
<b>4.2.3. Amenaza Rivalidad entre los competidores existentes</b>	.....	- 35 -
<b>4.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos</b>	.....	- 36 -
<b>4.2.5. Amenaza de nuevos competidores</b>	.....	- 36 -
<b>4.3. Análisis Check list</b>	.....	- 37 -
<b>4.4. Diagnóstico de la situación actual del negocio “Electroservicio Rocha”.</b>	..	- 41 -
<b>4.4.1. Análisis FODA</b>	.....	- 41 -
<b>4.5. Estudio de mercado</b>	.....	- 47 -
<b>4.5.1. Tipo de negocio</b>	.....	- 47 -
<b>4.5.2. Definición de mercado.</b>	.....	- 48 -
<b>4.5.3. Segmentación del mercado potencial.</b>	.....	- 49 -
<b>4.5.4. Determinación del Universo y muestra</b>	.....	- 51 -
<b>4.5.5. Análisis de la demanda</b>	.....	- 53 -
<b>4.5.6. Demanda actual</b>	.....	- 53 -
<b>4.5.7. Factores que intervienen en la demanda</b>	.....	- 54 -
<b>4.5.7.1. Tamaño y crecimiento de la población</b>	.....	- 54 -
<b>4.5.7.2. Niveles de ingresos</b>	.....	- 55 -

4.5.7.3.	<b>Precios</b> .....	- 55 -
4.5.8.	<b>Resultados del análisis de la demanda Encuesta Consumidores</b> .....	- 56 -
4.5.9.	<b>Resultados del análisis de la demanda Encuesta Talleres</b> .....	- 62 -
4.6.	<b>Propuesta de innovación en base a Mejoras de procesos ya existentes.</b> ...	- 67 -
4.6.1.	<b>Análisis de factibilidad</b> .....	- 67 -
4.6.1.1.	<b>Análisis de la factibilidad Técnica:</b> .....	- 67 -
	• <b>Ubicación:</b> .....	- 69 -
	• <b>Infraestructura:</b> .....	- 70 -
	• <b>Requerimientos tecnológicos:</b> .....	- 70 -
	• <b>Software de gestión Administrativa</b> .....	- 71 -
	• <b>Recursos Humanos</b> .....	- 71 -
4.6.1.2.	<b>Factibilidad Económica - Financiera:</b> .....	- 72 -
4.6.1.2.1.	<b>Inversión Inicial del Proyecto</b> .....	- 72 -
4.6.1.2.2.	<b>Inversión de Activos Fijos</b> .....	- 73 -
4.6.1.2.3.	<b>Inversión de Activos Diferidos</b> .....	- 74 -
4.6.1.2.4.	<b>Capital de Trabajo</b> .....	- 75 -
4.6.1.3.	<b>Financiamiento</b> .....	- 77 -
4.6.1.3.1.	<b>Ingresos</b> .....	- 81 -
4.6.1.4.	<b>Evaluación Económica</b> .....	- 81 -
4.6.1.4.1.	<b>Ingresos y Egresos Proyectados</b> .....	- 81 -
4.6.1.4.2.	<b>Ingresos Proyectados</b> .....	- 82 -
4.6.1.4.3.	<b>Egresos Proyectados</b> .....	- 82 -
4.6.1.4.4.	<b>Estado de Resultados Proyectado</b> .....	- 83 -

<b>4.6.1.4.5. Valor Actual Neto .....</b>	<b>- 87 -</b>
<b>4.7. Análisis de procesos .....</b>	<b>- 88 -</b>
<b>4.8. Plan de implementación del proceso .....</b>	<b>- 89 -</b>
<b>4.8.1. Propuesta administrativa .....</b>	<b>- 89 -</b>
<b>4.8.1.1. Planeación del proceso administrativo .....</b>	<b>- 90 -</b>
• <b>Descripción De Servicio.....</b>	<b>- 90 -</b>
• <b>Misión .....</b>	<b>- 91 -</b>
• <b>Visión .....</b>	<b>- 92 -</b>
• <b>Objetivos.....</b>	<b>- 92 -</b>
• <b>Valores .....</b>	<b>- 93 -</b>
• <b>Políticas.....</b>	<b>- 93 -</b>
• <b>Estrategias .....</b>	<b>- 96 -</b>
<b>4.8.1.2. Organización.....</b>	<b>- 97 -</b>
<b>4.8.1.2.1. Organigrama Estructural:.....</b>	<b>- 97 -</b>
<b>4.8.1.2.2. Organigrama Funcional.....</b>	<b>- 99 -</b>
<b>4.8.1.3. Descripción de Funciones .....</b>	<b>- 100 -</b>
<b>4.8.1.3.1. Manual de funciones.....</b>	<b>- 100 -</b>
<b>4.8.1.3.2. Procesos administrativos.....</b>	<b>- 112 -</b>
<b>4.8.2. Propuesta contable y Financiera .....</b>	<b>- 148 -</b>
<b>4.8.2.1. Sistema de información contable .....</b>	<b>- 149 -</b>
<b>4.8.2.2. Sistema de información contable .....</b>	<b>- 150 -</b>
<b>4.8.2.3. Conocimientos de contabilidad .....</b>	<b>- 150 -</b>
<b>4.8.2.4. Sistema contable FENIX.....</b>	<b>- 151 -</b>



4.8.2.5.	Plan de cuentas .....	- 155 -
4.8.2.6.	Descripción de Procesos Contables.....	- 161 -
4.8.3.	Propuesta de marketing .....	- 170 -
4.8.3.1.	Descripción de Procesos de Marketing.....	- 171 -
4.8.3.2.	Plan de marketing .....	- 175 -
4.8.3.3.	Estrategias de marketing iniciales para “ElectroServicio Rocha” ..	- 175 -
4.8.3.4.	Detalle del plan estratégico de marketing .....	- 178 -
Tabla 30: Plan de Marketing.....		- 178 -
5.	CONCLUSIONES .....	- 181 -
6.	RECOMENDACIONES .....	- 182 -
7.	BIBLIOGRAFIA .....	- 183 -

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1:	Check List Gestión Administrativa.....	- 37 -
Tabla 2:	Check List Gestión Contable .....	- 39 -
Tabla 3:	Check List Gestión de Marketing .....	- 40 -
Tabla 4:	Valoración para análisis FODA .....	- 42 -
Tabla 5:	Principales Amenazas.....	- 44 -
Tabla 6:	Principales Oportunidades .....	- 45 -
Tabla 7:	Principales Fortalezas.....	- 45 -
Tabla 8:	Principales Debilidades .....	- 46 -
Tabla 9:	Datos informativos de ElectroServicio Rocha .....	- 68 -

<b>Tabla 10: Recursos Iniciales para la implementación del área administrativa.....</b>	<b>- 71 -</b>
<b>Tabla 11: Costo Equipo de Computación.....</b>	<b>- 73 -</b>
<b>Tabla 12: Costo Muebles y Enseres .....</b>	<b>- 73 -</b>
<b>Tabla 13: Costo Equipo de Oficina .....</b>	<b>- 74 -</b>
<b>Tabla 14: Costo Maquinaria y Equipos.....</b>	<b>- 74 -</b>
<b>Tabla 15: Inversión Diferida .....</b>	<b>- 75 -</b>
<b>Tabla 16: Costo Suministros de Oficina .....</b>	<b>- 75 -</b>
<b>Tabla 17: Costo remuneración del personal .....</b>	<b>- 76 -</b>
<b>Tabla 18: Resumen de Costos Y Gastos del proyecto .....</b>	<b>- 77 -</b>
<b>Tabla 19: Detalle de Costos y Gastos del primer año.....</b>	<b>- 78 -</b>
<b>Tabla 20: Tasa de interés referencial Banco Central del Ecuador .....</b>	<b>- 79 -</b>
<b>Tabla 21: Detalle de cuotas para el préstamo bancario .....</b>	<b>- 80 -</b>
<b>Tabla 22: Ingresos .....</b>	<b>- 81 -</b>
<b>Tabla 23: Ingresos Proyectados .....</b>	<b>- 82 -</b>
<b>Tabla 24: Egresos Proyectados.....</b>	<b>- 83 -</b>
<b>Tabla 25: Estado de Resultados Proyectados .....</b>	<b>- 84 -</b>
<b>Tabla 26: Flujo de Caja .....</b>	<b>- 85 -</b>
<b>Tabla 27: Valor Actual Neto.....</b>	<b>- 87 -</b>
<b>Tabla 28: Módulos del sistema Fénix.....</b>	<b>- 151 -</b>
<b>Tabla 29: Plan De Cuentas "Electroservicio Rocha" .....</b>	<b>- 156 -</b>
<b>Tabla 30: Plan de Marketing.....</b>	<b>- 178 -</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Segmentación del mercado por sectores .....	- 49 -
<b>Figura 2:</b> Estadística de vehículos por provincias .....	- 50 -
<b>Figura 3:</b> Crecimiento del parque automotor a nivel nacional .....	- 54 -
<b>Figura 4:</b> Datos informativos de ElectroServicio Rocha.....	- 69 -
<b>Figura 5:</b> Distribución de las instalaciones de ElectroServicio Rocha.....	- 70 -
<b>Figura 6:</b> Mapa de procesos para ElectroServicio Rocha .....	- 88 -
<b>Figura 7:</b> Servicio Eléctrico automotriz brindado por ElectroServicio Rocha:.....	- 90 -
<b>Figura 8:</b> Ubicación del taller en el mapa .....	- 91 -
<b>Figura 9:</b> Organigrama Actual ElectroServicio Rocha .....	- 97 -
<b>Figura 10:</b> Organigrama Estructural Propuesto para Electro Servicio Rocha.....	- 98 -
<b>Figura 11:</b> Organigrama Funcional de ElectroServicio Rocha .....	- 99 -

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN.**

#### **1.1. Tema de trabajo de titulación.**

Proyecto de desarrollo y mejoramiento de la gestión administrativa del negocio de Servicio Técnico Automotriz “Electroservicio Rocha” Ubicado En el Sector del Inca, Cantón Quito.

#### **1.2. Antecedentes.**

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) como los talleres dedicados al servicio técnico automotriz pertenecen al gran mundo de emprendimientos, que presentan problemas de carácter técnico, administrativo y/o financiero, por tal razón se debe destacar varias teorías de Administración de Empresas que desarrollen soluciones que sean de fácil entendimiento, aplicación y seguimiento de resultados.

Por tal razón se ha tomado como parte del estudio el negocio de servicio técnico automotriz “Electroservicio Rocha” donde se han detectado que uno de los principales problemas es que no cuentan con un sistema administrativo, contable, ni una estructura organizacional, es decir, en ciertos casos, el dueño hace las funciones de contador, administrador, técnico, mensajero, entre otros. Lo que ha ocasiona que no puedan llevar una información verídica y detallada de la situación del negocio impidiendo tomar decisiones importantes y oportunas para el crecimiento del negocio. A pesar de que se lleva un registro de gastos e ingresos, no es suficiente para saber la ganancia real del taller y que pueda servir para la reinversión o crecimiento del negocio.

Otro de los problemas que se han identificado en este tipo de negocios, es que no cuentan con un registro de créditos a sus clientes, estos se lo hacen de forma tradicional, es decir, de palabra o anotando en un cuaderno de cobros y en ocasiones se han tenido deudas que no se han logrado cobrar, lo que significa pérdidas significativas para el negocio. Dentro de esta misma problemática al no tener un sistema para realizar pagos con tarjeta de crédito de los mantenimientos o repuestos los clientes han optado por requerir de estos

servicios en otros establecimientos o buscar otros talleres con ese beneficio ocasionando una disminución de clientes potenciales.

La publicidad del negocio ha sido una debilidad en su operatividad, en general se han mantenido con una cartera de clientes fiel, y gracias a ellos han llegado otros clientes; sin embargo, en una era digital donde la tecnología está al alcance de la mano sería importante realizar estrategias de marketing Digital y Redes sociales para promocionar el establecimiento y que este pueda llegar a tener una mayor incidencia en el incremento de clientes, y por ende mayores ingresos económicos al establecimiento.

Partiendo de esta necesidad, nace la idea de realizar un proyecto de desarrollo y mejoramiento de la gestión administrativa del negocio “Electroservicio Rocha”, que cuente con procesos administrativos y operativos que permitan mejorar la situación económica en comparación a la situación actual del mismo.

Esto favorecerá al desarrollo del negocio y brindará un servicio técnico profesional en el área que se desarrolla, y que cuenten con una infraestructura con especificaciones técnicas acordes al giro del negocio, herramientas tecnológicas adecuadas y una organización basada en normativas y/o regulaciones de los entes de control en este tipo de negocios, que cumpla con procedimientos de calidad para elevar su competitividad frente al resto de talleres que se encuentra en el sector.

Además, con el desarrollo del proyecto se pretende crear nuevas plazas de empleo generando una fuente adicional de ingresos para el negocio y para la economía del país.

### **1.3. Formulación del Problema**

#### **1.3.1. Problema General.**

- ¿Una mejora en la gestión administrativa del negocio de servicio técnico automotriz “Electroservicio Rocha”, mediante la aplicación de procesos administrativos y operativos permitirá un desarrollo y crecimiento económico del mismo?

#### **1.3.2. Problemas específicos**

- ¿La implementación de un sistema contable de fácil funcionamiento y que refleje la situación económica y financiera permanentemente permitirá tomar decisiones de forma oportuna para el crecimiento económico y futuras inversiones de la empresa?
- ¿El diseño de una estructura organizacional de funciones y procesos operativos permite establecer de forma más clara las actividades a ser desempeñadas por el personal en cada una de las áreas del negocio?
- ¿La implementación de un plan estratégico de marketing propuesto para el negocio permitirá mejorar su posicionamiento frente a los principales competidores del sector?

#### **1.4. Justificación teórica**

El presente proyecto pretende estudiar el desarrollo y la mejora de la gestión administrativa del negocio de servicio técnico automotriz “Electroservicio Rocha”, lo cual favorecerá al desarrollo del negocio mediante la aplicación de técnicas y estrategias administrativas, lo que le permitirá brindar un servicio técnico profesional en el área que se desarrolla, además que cuenten con una infraestructura con especificaciones técnicas acordes al giro del negocio, herramientas tecnológicas adecuadas y una organización que cumpla con procedimientos de calidad para elevar su competitividad frente al resto de talleres que se encuentran en el sector.

Con la investigación se quiere ofrecer una solución al negocio de servicio técnico automotriz “Electroservicio Rocha” que tiene problemas de carácter técnico, administrativo y/o financiero por falta de conocimientos de Administración de Empresas, lo que les impide desarrollarse como Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), brindando soluciones que sean de fácil entendimiento, aplicación y seguimiento de resultados.

Establecer un negocio con una correcta estructura organizacional permitirá controlar, orientar, asesorar y conducir al personal del negocio de una manera adecuada. Además, ayudará a la organización, a normalizar su sistema de trabajo con la finalidad de un mejor desarrollo, funcionamiento de las operaciones de la organización permitiendo evaluar el desempeño y cumplimiento de sus actividades con el fin de obtener un mejor control organizacional.

Finalmente, con el desarrollo del proyecto se pretende crear nuevas plazas de empleo generando una fuente adicional de ingresos para el negocio y para la economía del país.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Establecer un plan de desarrollo y mejora para la gestión administrativa del negocio de servicio técnico automotriz “Electroservicio Rocha” ubicado en el Sector del Inca, cantón Quito, mediante la aplicación de procesos administrativos y operativos que permitan su desarrollo y crecimiento económico.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Determinar un sistema contable de fácil funcionamiento y que refleje la situación económica y financiera permanentemente que permita tomar decisiones de forma oportuna para el crecimiento económico del negocio.
- Diseñar una estructura organizacional de funciones y procesos operativos que permita establecer de forma más clara las actividades a ser desempeñadas por el personal en cada una de las áreas del negocio.
- Proponer un plan estratégico de marketing para que al negocio le permita mejorar su posicionamiento frente a los principales competidores del sector.



## **1.6. Principales resultados**

Con el desarrollo del trabajo investigativo se pretende obtener los siguientes resultados que satisfagan la problemática planteada además de que sirva de base para futuras investigación o implementaciones. La investigación presentará una estadística, en base a encuestas a talleres y consumidores, sobre la importancia de contar con un sistema administrativo en general que permita que el negocio pueda tomar decisiones puntuales, necesarias y oportunas para que pueda crecer y desarrollarse a lo largo del tiempo frente a la competencia, generando nuevas estrategias acordes a su tipo de negocio.

Se pretende, además, establecer un plan estratégico administrativo utilizando una metodología existente que servirá, para el establecimiento en mención, y cualquier otro tipo de negocio o emprendimiento, dirigido especialmente para negocios que se perfilen a establecerse como PYMES (pequeña y mediana empresas) de servicio técnico automotriz, que se encuentre en crecimiento y con deseos de mejorar su situación actual.

Se establecerá los mecanismos y protocolos más importantes para levantar un sistema contable y financiero, que ayude a las pequeñas y medianas empresas a controlar sus flujos de capital, manteniendo las cuentas claras para el bienestar y crecimiento del negocio. Por otra parte, los sistemas de financiamiento que la empresa ofrezca atraerán a más clientes e incluso mejorará las relaciones con los proveedores allegados al negocio.

Se analizará la estructura organizacional y se redistribuirá las funciones que cumple cada colaborador de la misma, para optimizar las actividades que desarrolla, modificando el organigrama estructural, permitiendo adaptarse a las realidades del establecimiento en mención, y que sirva de base para poder implementarlo en cualquier PYMES (pequeña y mediana empresa), junto a un manual de operaciones que les sea de gran utilidad para distribuir los procesos y estos puedan mejorar la productividad de la empresa.

Se plantearán un plan estratégico de marketing con los puntos más importantes para alcanzar los objetivos planteados por el negocio, enmarcados en su misión y visión, que permitan de mejor manera atraer clientes, convertirlos en clientes fieles, venderles más productos o servicios, reforzar el compromiso de la dirección y los trabajadores, ayudar a definir una visión a largo plazo, mejorar la eficiencia e incluso ayudar a prevenir errores o solucionarlos rápidamente cuando estos se produzcan.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Marco conceptual.

**Estructura organizacional:** Comprende la forma en que la organización divide el trabajo buscando la relación entre los procesos internos y el entorno, así como también permite la concordancia de las actividades. (Fredrickson, 1986).

**SIC:** Un sistema de información contable o SIC es aquel que se dedica a recolectar, organizar y analizar la información de todos los sucesos económicos de la empresa. Su fin es dar información contable útil para permitir la evaluación de la condición de la empresa y con ello ayudar en la toma de decisiones de los directivos.(Ruiz Veronica, 2018).

**Plan de Marketing:** Es un documento que presenta todos los datos del estudio de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación para llevarlo a cabo. (Villa Panesso, 2012).

**Mejora continua:** Es un proceso estructurado en el que participa todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos.(Colqui Blas & Roeder Rosales, 2017).

**Calidad:** Es el cumplimiento de los requisitos del cliente externos o internos.(Luna González, 2002).

**Procesos:** Es la combinación de elementos (Personas, materiales, maquinarias, métodos y ambientes) que se conjugan para producir un resultado su eficiencia depende de su diseño y su forma de operar. Los cambios de los elementos que intervienen en el proceso dan lugar a la variación de los resultados; la observación de dichos cambios genera información que, recolectada e interpretada correctamente, indican las acciones adecuadas para mejorar el proceso. La variación de cualquier proceso se analiza en función de sus causas, mismas que pueden ser especiales y comunes. (Luna González, 2002).

**Gestión:** Se refiere a la integración de diferentes áreas de la empresa como ingeniería, ventas, fabricación o compras bajo un mismo sistema de información. (Marín, 2000).

**Competitividad:** La competitividad es la capacidad de una organización para mantener o aumentar su participación en el mercado basado en nuevas estrategias empresariales, en un crecimiento sostenido de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en controles con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.(Mora-Riapira et al., 2015).

**Posicionamiento:** Posición que ocupa en la mente de un consumidor frente a la competencia que también actúa en el mismo terreno de juego, ya sea con los mismos productos o con productos sustitutivos.(Janiszewska, Studies, & 2012).

## **2.2. Bases teóricas.**

Desde la antigüedad, los seres humanos han tenido la necesidad de producir y comercializar algún tipo de producto y/o servicio, las familias conformaban una micro sociedad, las cuales se encargaban de gestionar de manera empírica sus bienes para satisfacer sus necesidades, a esta actividad se la puede considerar como la forma más primitiva de una empresa. Con el pasar de los años aparecieron nuevas necesidades y competidores que obligaron a crear estrategias para gestionar de mejor manera sus bienes y servicios que ofrecen a sus consumidores, Según Henry Fayol (1916), en su libro “Administración industrial y general”, para que una empresa destaque de la competencia debe cumplir con seis funciones básicas: operaciones técnicas, operaciones comerciales, operaciones de seguridad, operaciones de contabilidad y operaciones administrativas. (Fayol, 1916).

Antes de aplicar todas estas funciones establecidas por Henry Fayol, se debe analizar la situación del proyecto que se va a plantear, es decir la factibilidad de que el proyecto tenga todas las garantías para que pueda surgir como empresa. Los estudios de factibilidad son un análisis que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, según el autor Renie Dubs de Moya. (Renie Dubs de Moya, 2004).

Las empresas de servicios técnicos automotrices han tenido una gran acogida a nivel mundial, principalmente en las grandes potencias y esto gracias a que el sector automotriz, durante los últimos años ha crecido a nivel mundial, convirtiéndose en una de las principales economías de los países, como lo enfatiza Yolanda Suárez “La industria automotriz se ha caracterizado por un constante proceso de reestructuración a nivel mundial que se ha intensificado en las dos últimas décadas, se ha convertido en una de las industrias más dinámicas y ha propiciado avances importantes en términos de productividad, desarrollo tecnológico y competitividad.”(Suárez, 2010).

En 1913 comenzó la producción en masa del modelo T en la planta de Ford en Michigan, su línea de montaje móvil rápidamente ayudó a mejorar la velocidad de ensamblaje de 12 horas a 1 hora 30 minutos permitiéndoles en el año de 1914 producir 308.162 autos más que todas las otras automotrices juntas. Para el momento que se había construido el modelo T, 9 de cada 10 autos en todo el mundo eran Ford. (Carrillo, 2012).

En el ámbito de la mecánica automotriz no es nada raro que estos talleres existan aún antes de la creación de los primeros automóviles de combustión interna ya que sus antecesores, aquellas carrozas y demás vehículos de tracción animal y posteriormente accionados por vapor, ya necesitaban de este tipo de servicios que, aunque de forma muy rudimentaria eran prestados por los primeros mecánicos quienes ya tenían bien definidos la misión y los objetivos de sus negocios. (Carrillo, 2012).

Con el paso del tiempo y la globalización de la industria los talleres mecánicos dejaron de ser un servicio exclusivo de los fabricantes ya que estos mantenimientos que son ofertados por las mismas casas comerciales representan costos de operación mucho más elevados. Y ya que cada vez más personas adquirieron el conocimiento necesario para implementar sus propios negocios basados en esta actividad. De esta manera se fue edificando el mercado de este tipo de servicios con talleres mecánicos más tecnificados y diversificados.

En Ecuador, el panorama del patio automotriz tiene una semejanza con el resto del mundo, en los últimos años la cantidad de vehículos se han incrementado, en especial con los vehículos de la Unión Europea. La firma del Acuerdo Comercial con la Unión Europea representa un hito de varias aristas en la política comercial del país, que seguramente aportará a mejorar el clima de negocios y en consecuencia al desarrollo de

la actividad empresarial ecuatoriana. (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2016). Además, el país cuenta con una Política Industrial que impulsa el ensamblaje de vehículos en el país, dinamizando la economía, a través de la productividad y las exportaciones. Además, cuentan con la resolución 116 del COMEX que establece una tarifa arancelaria de 0 % para la importación de vehículos en CKD (Completely Knock Down (kit de montaje), de nuevos proyectos de ensamblaje y una tarifa arancelaria variable, con desgravación anual, hasta llegar al 0 % en el año 2023, para importaciones de vehículos CKD de proyectos vigentes. Estas medidas, abren nuevas oportunidades para el sector del ensamblaje automotriz, impulsan la inversión y la generación de recursos fiscales. (Ministerio de Industrias y productividad, 2018).

Por otra parte, en Ecuador las casas comerciales, como Mazda, Toyota, Chevrolet, entre otros, ofrecen sus servicios post ventas, que están conformados por los mantenimientos periódicos que ofrecen hasta cierto tiempo, más allá de esta disposición los mantenimientos necesarios es decisión del usuario. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que estos costos son muy elevados, por lo que los clientes optan por opciones más baratas y del mismo nivel profesional para llevar sus vehículos y estos son los talleres automotrices.

En Quito por la gran demanda de automóviles, y gracias a las ordenanzas metropolitanas N°0170 y N°172, (SG, 2011) que aprueban el desarrollo del distrito metropolitano de Quito, enfatizando a la productividad industrial, permite que en la zona de investigación, exista la factibilidad para la creación de la empresa de servicio automotriz según normativas ambientales y técnicas. Además, hay 150 000 locales comerciales, entre formales e informales, según las estadísticas que maneja Blasco Peñaherrera, de la Cámara de Comercio de Quito (CCQ, 2014). La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha tiene 1 500 socios. El 70% está en Quito. La mayoría son micros, pequeñas y medianas empresas, dedicadas a la metalmecánica, la química, lo textil y lo alimenticio.

Específicamente en el sector del inca, no existe una estadística realizada por alguna entidad reconocida sobre la cantidad de talleres o empresas que se dedican al tipo de negocio en mención, sin embargo se puede evidenciar que existe una gran cantidad de actividades económicas relacionadas al tema de investigación, desde almacenes de repuestos y partes automotrices, talleres artesanales, talleres de mediano crecimiento

hasta talleres conformados como empresas, por lo que se prevé que exista una sana competencia y futuras alianzas estratégicas que se puedan dar con proveedores incluso con los mismos talleres que pueda completar el giro de negocio, además la cantidad significativa de talleres “grandes” que se han conformado como una empresa permite que se obtenga información necesaria para la investigación como modelos administrativos que emplean, estrategias de marketing y comercio, sistemas contables y financieros los cuales podremos analizar, modificarlos y determinarlos como modelos que se pueda aplicar para que los talleres artesanales puedan comenzar el proceso de transformación de Pequeñas y medianas empresas (PYMES) a empresa.

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Unidad de análisis

Para la presente investigación, analizaremos la situación actual del negocio “Electroservicio Rocha”, a partir de un análisis FODA determinando la fortalezas y debilidades del negocio, para finalmente analizar todos los factores externos e internos que representan particularidades de ese momento para luego tomar decisiones estratégicas que puedan mejorar la situación actual en un futuro.

Además, se indagará la forma de trabajo de otros talleres de servicio técnico automotriz que ya se han establecido como empresas, y por ende manejan un proceso administrativo completo, es decir, se examinarán documentos administrativos como el plan estratégico, manual de procesos, manual de funciones, estados financieros, organigramas, donde se encontrará la información necesaria para que el negocio en mención pueda desarrollarse, crecer y en un futuro pueda convertirse como una pequeña, mediana o gran empresa, conociendo cuál es la misión y visión, la estructura organizacional, como se manejan dentro de sus empresas con su manual de procesos que determina las actividades de sus colaboradores.

Conoceremos sus sistemas de software para la administración del negocio, la manera de controlar sus proveedores, inventarios, pagos a colaboradores entre otros, como se realizan los procesos de adquisición de repuestos u otros elementos necesarios para el taller, los sistemas de contabilidad para conocer de primera mano la situación económica, observando sus métodos y modelos que aplican en una visión general.

Por otra parte, conoceremos como estas empresas manejan sus finanzas para generar mejores estrategias, que les permitan controlar de forma eficiente sus ingresos y egresos, mediante la observación de sus modelos que han aplicado, estados financieros, entre otros, que permitan evidenciar su crecimiento y desarrollo económico.

Finalmente, para completar nuestros objetivos, observaremos y consultaremos las estrategias de marketing que utilizan las empresas para atraer más clientes potenciales y como han logrado posicionar su marca dentro del sector y encontrar un equilibrio para la sana competencia existente con otras empresas dedicadas al mismo negocio,

Con esta información se establecerá un plan estratégico de marketing que nuestro taller pueda aplicar durante este proceso de desarrollo y mejora de la gestión administrativa.

### **3.2. Métodos a emplear.**

La presente investigación documenta un plan de desarrollo y mejora para la gestión administrativa del negocio de servicio técnico automotriz “Electroservicio Rocha” ubicado en el Sector del Inca, cantón Quito a través de un método cualitativo - descriptivo donde se realizará un análisis y síntesis a partir de la información obtenida del mismo, de los conceptos teóricos consultados en fuentes bibliográficas además de un análisis de la información obtenida en medios de locales como prensa o noticias relacionadas al sector.

El propósito de este tipo de investigación es describir la situación actual del negocio, por lo que en el desarrollo es necesario recabar información relacionada a los problemas de carácter técnico, administrativo y/o financiero y que requieren de la aplicación de teorías y procesos de Administración de Empresas que desarrollen soluciones que sean de fácil entendimiento, aplicación y seguimiento de resultados. (Hernández Sampieri et al., 2014).

Además, se aplicará el método exploratorio, el cual nos permitirá recolectar información mediante técnicas de diagnóstico de los procesos del negocio. Por otro lado, se aplicarán encuestas a los principales actores del grupo de estudio que son los propietarios de vehículos y Gerentes de talleres automotrices del sector.

Por lo que la presente investigación nos va a permitir conocer los principales problemas administrativos del negocio, las necesidades y requerimientos de los propietarios de vehículos livianos, a fin de que los servicios que se van a ofertar dentro del negocio “Electroservicio Rocha” permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes y fidelizarlos como tal.

Se aplicará el método práctico inductivo-deductivo del análisis del macroentorno de una organización a través de la matriz PEST (políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos), destacando la información de cada elemento y observando cómo influye directamente hacia nuestra realidad.



### **3.3. Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias**

Para la recopilación de información de fuentes primarias se recurre:

- Información recopilada del negocio en estudio
- Información recopilada de empresas relacionadas al caso de estudio
- Información recopilada a consumidores

La información de fuentes secundarias las obtendremos de:

- Datos recopilados de fuentes estadísticas
- Información de periódicos locales
- Información de proyectos similares
- Información de diversos autores

### **3.4. Técnicas de diagnóstico de proceso**

Para la elaboración del diagnóstico de los procesos del negocio en mención utilizaremos las siguientes técnicas:

- **FODA / PEST:**

La matriz FODA permitirá determinar las fortalezas y debilidades del taller, para finalmente analizar todos los factores externos e internos que representan particularidades de ese momento para luego tomar decisiones estratégicas que puedan mejorar la situación actual en el futuro. Además, a través de la matriz PEST (políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos) se realizará un análisis del macroentorno de una organización, destacando la información de cada elemento y observando cómo influye directamente hacia nuestra realidad.

- **Check list:**

Se los utilizará para revisar las actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de actividades, recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática.

- **Encuestas:**

Proporcionarán información sobre las opiniones, actitudes y comportamientos de los principales involucrados en el estudio (Establecimiento en mención, gerentes de talleres, clientes, etc.)

- **Entrevista:**

Servirá para conocer de primera mano la problemática del negocio, permitiendo recolectar información y elaborar el diagnóstico necesario para iniciar el proyecto.

### **3.5. Herramientas para el análisis e interpretación de la información.**

Para el procesamiento y análisis de la información recurrimos a dos softwares importantes como son: Excel y Google forms, que nos permitirá realizar tablas de estadísticas y gráficos de una manera muy sencilla para analizar la información recolectada a lo largo de la investigación.

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS

#### 4.1. Análisis del Macroentorno

##### 4.1.1. Factor Político:

A través de la Resolución 025-2018 del Comité de Comercio Exterior (COMEX), el Gobierno Nacional impulsa la competitividad de la industria automotriz ecuatoriana, como resultado del diálogo productivo y de la adecuada articulación de las políticas: industrial, comercial y fiscal, para fomentar inversiones y empleo de calidad.

Ahora Ecuador cuenta con una Política Industrial que impulsa el ensamblaje de vehículos en el Ecuador, dinamizando la economía del país, a través de la productividad y las exportaciones.

La resolución del COMEX establece una tarifa arancelaria de 0 % para la importación de vehículos en CKD, de nuevos proyectos de ensamblaje y una tarifa arancelaria variable, con desgravación anual, hasta llegar al 0 % en el año 2023, para importaciones de vehículos CKD de proyectos vigentes. Estas medidas, abren nuevas oportunidades para el sector del ensamblaje automotriz, impulsan la inversión y la generación de recursos fiscales.

Con la aprobación de esta política, durante el período 2019 – 2021, se espera la ejecución de seis nuevos proyectos de ensamblaje de vehículos, cerca de USD 70 millones en inversiones por parte de las ensambladoras y autopartistas, una reducción en la salida de divisas por cerca de USD 276 millones y alrededor de USD 61 millones en exportaciones.

La aprobación de la resolución 025 del Comité de Comercio Exterior (Comex), que hace efectiva la aplicación de una tabla arancelaria inversa para el desarrollo de la industria automotriz, da un respiro a ese sector aquejado por una crisis reflejada en la pérdida de mercado y competitividad. La tabla inversa está dirigida a proyectos en marcha en función a la incorporación de contenido local en el ensamblaje de autos que regirá desde el 1 de enero de 2019. Actualmente las ensambladoras pagan el 15% de aranceles, pero el

siguiente año pagarán el 13%, siempre y cuando incorporen el 16% de contenido local. La meta es llegar al 0% de arancel en 2023 y la incorporación del 30% de piezas nacionales. De acuerdo con la Cámara de la Industria Automotriz de Ecuador (Cinae), la industria nacional ha ido perdiendo mercado.

La resolución finalmente se firmó el 10 de diciembre de 2018, para proyectos que aún no estén en ejecución y que sean calificados como nuevos, el Comex establece un pago de 0% de aranceles de CKD (partes de vehículo por ensamblar), lo que impulsará la atracción de inversiones.

En tanto, se deberá continuar compitiendo en un mercado en el que crecen las importaciones de vehículos colombianos con 0% de aranceles y autos provenientes de la Unión Europea con preferencias arancelarias, debido al acuerdo comercial vigente desde 2017. Según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), a octubre del año en curso se registran 85.093 vehículos importados. Por el lado de la producción, hasta junio se contabilizaron 18.576 unidades. En el país existen cuatro empresas ensambladoras, 92 firmas autopartistas, 1.271 comercializadoras de autos nuevos y usados, 81 compañías de carrocerías, y 3.126 establecimientos de comercio automotor. Arturo Cárdenas, gerente de Autofénix, socio estratégico de la Corporación Maresa, dijo que para 2019 se prevé un crecimiento más discreto.

El mercado automotriz del país atraviesa por dos panoramas totalmente diferentes. Por un lado, la llegada de autos importados dinamiza las ventas; mientras que la industria nacional pierde participación. De acuerdo con la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), entre enero y abril de este año, la participación de autos importados llegó al 71%, cuando en el mismo periodo de 2017 era del 65,1%. Mientras que la participación de vehículos ensamblados en el país decreció del 34,9% al 29% en igual lapso de tiempo. Expectativas para unos empresarios y preocupación para otros, es la situación que se dibuja en el escenario a corto y mediano plazo, pues los factores en ambos panoramas descritos dan cuenta de que las tendencias continuarán, es decir: crecimiento para la importación y decrecimiento para la producción. Las importaciones se aceleran La venta en general de vehículos se encuentra en una etapa de recuperación y estabilización. Durante 2017 fueron vendidas 105.077 unidades, mientras que en 2016 se comercializaron 63.555, es decir, 41.522 autos menos.

Partiendo de esta información se ha definido que el negocio presenta las siguientes observaciones

**Oportunidades:**

- Reducción de tarifa arancelarias en importación de insumos y repuestos automotrices.
- La incorporación del 30% de fabricación de piezas nacionales hará que la venta de repuestos aumente y gane mercado por precios más asequibles al consumidor
- Con la venta de mayores unidades de vehículos se presenta un panorama mas amplio para desarrollar la actividad económica de negocio.

**Amenazas:**

- Creación de nuevos establecimientos de servicio técnico cercanos a la ubicación del negocio, por la demanda presentada en los últimos años.
- Llegada de vehículos de alta gama, que necesitan de un servicio más especializado, actualizado y con nuevos equipos para su mantenimiento y reparación.
- Mejores ofertas en venta de repuestos por la gran variedad de locales comerciales que existen o pueden aparecer.

**4.1.2. Factor Económico:**

De acuerdo con el Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2018, en el Ecuador se ha producido una desaceleración en el crecimiento de la economía con un déficit global de 1,6% del PIB, que es el indicador más común para medir el desempeño económico (frente a uno del 3,3% en 2017), el desempleo permaneció bajo, pasó del 5,0% en 2017 al 4,8% en 2018 y los precios al consumidor comenzaron a salir del período deflacionario, es decir, los precios empezaron a subir.

El aumento de los precios del petróleo, según datos del Banco Central, tuvo un promedio por barril de U.S.D 64,90, el bajo dinamismo de la economía y la condonación de multas e interés para estimular el pago de impuestos atrasados se reflejaron en el desempeño de los ingresos fiscales: los ingresos petroleros aumentaron un 24,5% y los correspondientes

al impuesto a la renta un 10,2%, pero los provenientes del IVA cayeron un 0,7%, esto quiere decir que se redujo el consumo interno. La reducción de los desembolsos fiscales causó una menor inyección de liquidez razón por la cual las tasas de crecimiento de los distintos segmentos del crédito privado se estabilizaron, por ejemplo, los créditos para vivienda están en alrededor de 12,5% y los créditos productivos están en 13,5%, los créditos de consumo y del microcrédito se estabilizaron en un 22% y un 21% respectivamente. La tasa de interés real activa, que venía disminuyendo de 9,22% en el 2015 a 7,79% en 2017, volvió a subir a 8,47% para noviembre del 2018. En abril, el tipo de cambio real efectivo comenzó a apreciarse, esto significa que tenemos una desventaja comparativa con los países que competimos, debido a que nuestros productos colocados en el exterior resultan más caros. La cuenta corriente de la balanza de pagos entre enero y junio exhibió un déficit de 53 millones de dólares, esto quiere decir que durante ese lapso de tiempo hemos comprado más de lo que hemos vendido. El salario básico unificado aumentó un 2,3% en términos reales lo que conlleva a que las personas que perciben dicho salario tengan mayor capacidad de adquisición. (contrastar con la canasta básica). (CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018).

Partiendo de esta información se ha definido que el negocio presenta las siguientes observaciones

#### **Oportunidades:**

- Al poseer un mayor poder adquisitivo por el aumento del salario básico en comparación a años anteriores, los dueños de vehículos pueden acceder a un mantenimiento de su vehículo con mayor facilidad y frecuencia.

#### **Amenazas:**

- La variación de los precios en la venta del petróleo ocasiona que algunos sectores, dentro de ellos el sector automotriz, puedan verse afectados de forma directa e indirecta en su economía.

### **4.1.3. Factor Social:**

- **Demográfico**

El territorio ecuatoriano con su capital Quito, cuenta con una extensión de 283.560 km<sup>2</sup>, está conformado por 14.483.499 de habitantes, según datos entregados por el INEC hasta el censo realizado en el año 2010, (actualmente somos 17'223.760 habitantes) de los cuales 7'305.816 son mujeres y 7'177.683 son hombres. Lo que representa una oportunidad directa para el negocio, por la razón de que existe un mayor nicho de mercado teniendo en cuenta que en el 2015, se matricularon 1'925.368 vehículos motorizados en Ecuador, 57% más que lo registrado en el 2010 cuando la cifra llegó a 1'226.349, pero también se transforma en una amenaza por la cantidad de competidores que pueden aparecer dentro del área donde se desenvuelve el taller que podría acaparar un grupo considerable de potenciales clientes.

Por otra parte, la edad media de la población es de 28.4 años, lo que significa que es una población joven que puede seguir trabajando, la población en edad de trabajar (PET) es de 12,0 millones de personas, por ende, pueden seguir adquiriendo bienes y servicios, dentro de estos uno de los bienes más comunes hoy en día son los vehículos livianos.

Además, desde otro punto de vista, según el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, existen 12 vías primarias en Ecuador con aproximadamente un 66% de la longitud total de la red vial estatal, entre las más largas están las siguientes:

- Quito - P. V. Maldonado - La Independencia con 187km.
- Babahoyo - Guaranda - Ambato 209km.

Que ha permitido e intercambio cultural y económico, conectando cada uno de los puntos del país y favoreciendo a su desarrollo, gracias a estas pueden comunicar grandes ciudades en poco tiempo, y la mayor parte de la población lo hace en sus vehículos particulares o públicos, lo cual genera un desgaste en el auto en cada recorrido, a lo cual deben realizarse mantenimientos preventivos y/o correctivos para un mejor desempeño del vehículo que se transforma en una herramienta de trabajo.

- **Social**

Considerando que el auto es algo mucho más que solo un medio para trasladarse y que se puede suponer un bien de primera necesidad también sigue siendo percibido como un signo de status social. Es así como a febrero del 2019 se registran 2'267.344 vehículos en el país. En el 2018, las ventas de vehículos (11.736) se incrementaron en un 20% con relación al año anterior (9.382), pero en cambio, las ventas de vehículos usados y semi nuevos descendieron entre un 20% y 40% el año pasado según comerciantes que participan en las ferias de Quito, Guayaquil y Ambato.

Esta reducción se debe principalmente a la mayor oferta de modelos nuevos de vehículos chinos a mejor precio, entre otros. Es importante también resaltar que el 32% del parque automotor del país tiene más de 12 años (705.963), y específicamente en Pichincha (127.655), lo que se considera como autos viejos – según las aseguradoras.

Estilo de vida: hoy por hoy vivimos en una sociedad que tiene como finalidad la obtención de la felicidad a través de su autorrealización; es por ello, que la forma de ver y vivir la vida, están dirigidas a lograr dicho objetivo y por ende sus decisiones también. Es así, que la adquisición o no de un vehículo, el tipo de vehículo, etc., por ejemplo, dependerá del ideal que se quiera satisfacer.

Distribución de la renta: que generalmente es mal distribuida en 2018, el 20% de la población mundial posee el 86% de los recursos y deriva en la creación de distintas clases sociales. Este aspecto, influye en la utilización o no de los servicios del taller, la frecuencia, etc., ya que todo dependerá del nivel de ingreso que tenga la persona.

Nivel educativo: existen Centros y Unidades de Formación Artesanal, dirigidos exclusivamente para adultos con escolaridad inconclusa o jóvenes desde los 15 años. En el país existen más de 70 mil estudiantes de las 184 ramas de formación artesanal existentes. Además, con respecto al nivel educativo y de costumbre de los ecuatorianos que poseen vehículos; generalmente, ellos asisten a los talleres automotrices por temas correctivos más que preventivos.

Empleo: el sector automotriz en el año 2018 generó 68.115 plazas de empleo, es decir, un 19% más que años anteriores (56.801 puestos de trabajo en el 2016).



- **Cultural**

“Estilo de vida, hábitos alimentarios, religión... son factores que condicionan el comportamiento de las personas y, en consecuencia, afectan a sus hábitos de consumo “. (Lorsch & Lawrence , 1987)

El factor económico no es lo único que impulsa a la acelerada adquisición de autos sino también razones culturales, el comprar un auto genera en los ciudadanos estándares de éxito, así como seguridad, comodidad, etc., se estima que por cada familia existe al menos dos carros, factores que influyen en la compra de vehículos es lugar de trabajo lejano, así como un transporte publico deficiente.

A pesar de que los vehículos a gasolina siguen dominando el mercado, se está viendo un crecimiento en la venta de carros eléctricos debido a que se está fomentando una cultura sobre el cuidado al medio ambiente, en este sentido la propuesta del sector automotriz es ofrecer un vehículo confortable y sobre todo aumentar el recorrido con una carga eléctrica. En cuanto al mantenimiento del vehículo la cultura de las personas no es precisamente preventivo, esto está relacionado directamente con el presupuesto de cada individuo, sin embargo, al momento de escoger un taller mecánico se observa que disponga de buena infraestructura, tecnología, maquinaria, productos que ofrece, precio del servicio, sin dejar del lado recomendaciones del lugar.

- **Ambiental**

La norma ISO 14001 es la norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA), que ayuda a su organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales, como parte de sus prácticas de negocios habituales. La norma ISO 14001 ha sido diseñada para poder ser implementada en cualquier organización independientemente de su tamaño, sector y ubicación geográfica.

La certificación ISO 14001 ofrece una gama de beneficios para su organización:

Reducir los costes: como la norma ISO 14001 requiere un compromiso con la mejora continua del SGA, el establecimiento de objetivos de mejora ayuda a la organización a un uso más eficiente de las materias primas, ayudando así a reducir los costes; Gestión

del cumplimiento de la legislación: la certificación ISO 14001 puede ayudar a reducir el esfuerzo necesario para gestionar el cumplimiento legal y a la gestión de sus riesgos ambientales; Reducir la duplicación de esfuerzos: su sistema de gestión permite integrar los requisitos de ésta y otras normas de gestión en un único sistema de negocio para reducir la duplicación de esfuerzos y los costes; Gestionar su reputación: la certificación ISO 14001 le ayuda a reducir los riesgos asociados a cualquier coste o daño a su reputación asociada a sanciones, y construye su imagen pública hacia sus clientes, organismos reguladores y principales partes interesadas; y, Ser el proveedor elegido y aumentar su ventaja competitiva: le permite trabajar con las empresas que valoran las organizaciones que son respetuosas con el medio ambiente.

Partiendo de esta información se ha definido que el negocio presenta las siguientes observaciones

#### **Oportunidades:**

- El tener un patio automotriz con más de 12 años de vida, se transforma en oportunidades ya que estos vehículos necesitarán de un mantenimiento correctivo y aún más preventivo para poder seguir siendo utilizado para la movilización
- El estilo de vida, sobre todo en la ciudad de Quito, hace que exista al menos un vehículo por familia, lo que genera mayor nicho de mercado en el sector automotriz
- Al tener Mayor cantidad de mano de obra calificada en el sector automotriz, se pueda contratar gente que brinden un mejor servicio y que el cliente se sienta satisfecho por el trabajo
- Si se obtienen certificaciones ambientales, permitiría al negocio trabajar con las empresas que valoran las organizaciones que son respetuosas con el medio ambiente.

#### **Amenazas:**

- Existe una tendencia hacia una vida más ambiental, por lo que las nuevas generaciones preferirán mas a los autos eléctricos a los de combustible fósil.

#### **4.1.4. Factor tecnológico**

Los factores tecnológicos son aquellos derivados de los avances en los procesos y la implementación o modificación de algunos productos que favorecen el avance de la economía general, debido a la mejor utilización de los recursos. La tecnología es un elemento muy importante en cualquier negocio que ayuda al crecimiento, funcionamiento y progreso de las empresas y más aún en el sector de la automotriz donde constantemente hay mejoras en los materiales que se suministran y aparecen nuevas máquinas que facilitan el trabajo realizado. Las cifras expuestas por la funcionaria demuestran los logros y retos en materia de penetración de las TIC en el país. Agregó que más del 36% de hogares tiene acceso a internet y el 90% a la telefonía celular, del cual el 56% posee teléfonos inteligentes. El 33% de la población tiene acceso a ciertos instrumentos inteligentes, mientras que el 37% tiene en sus hogares internet. En los tres primeros quintiles de la población estos porcentajes son más bajos. Partiendo de esta información una oportunidad para el taller es el fácil acceso de la población al internet lo cual si se lo ocupa como para implementar marketing digital podría aumentar el nicho de mercado para ofrecer los servicios técnicos del establecimiento.

Por otra parte, en Ecuador la falta de desarrollo de una conciencia social científica ha detenido la innovación y con ello el progreso del país, sumado a esto la falta de apoyo en las instituciones educativas, en cuanto a metodologías de investigación, han generado una decadencia en los investigadores. La carencia de recursos económicos es otra cuestión que no permite el avance tecnológico, ya que en Ecuador solo el 0,23 % del PIB es destinado a investigación y desarrollo (I+D); mientras que en otros países de América latina como México que destina 0,54 % del PIB a esta actividad, en Argentina 0,61 %, en Cuba 0,41 % y Brasil 1,2 %. Por otro lado, las economías desarrolladas que más invierten en I+D como China, Japón, Alemania y República de Corea, tienen valores de 2 %, 3,6 %, 3 %, y 4,3 % respectivamente según datos del Banco Mundial (2016). Esto afecta a la calidad de vida de la población, a la fortaleza de empresas e instituciones tanto públicas como privadas, a los ingresos económicos, llevando al país a una mayor dependencia de tecnología externa. Por tanto, se puede esperar que la inversión en educación no del resultado deseado por la falta de rigor en las metodologías y técnicas de investigación.

Hasta el momento esto se convierte en una amenaza, porque se tiene que competir con grandes empresas que pueden acceder a esta tecnología como las concesionarias que

cuenta con herramientas y equipos de última generación, además cuentan con el respaldo de sus casas comerciales que se encuentran en otros países y su nivel de desarrollo es superior al nuestro.

#### **Oportunidades:**

- Muchas concesionarias ofrecen servicio post Ventas, sin embargo, estas no están bien enfocadas a las necesidades de cliente además de sus elevados costos por mantenimiento.
- El internet y su fácil acceso por parte de la población a este servicio permite implementar marketing digital que podría aumentar el nicho de mercado para ofrecer los servicios técnicos del establecimiento.

#### **Amenazas:**

- Se debe competir con grandes empresas que pueden acceder a esta tecnología como las concesionarias que cuenta con herramientas y equipos de última generación además cuentan con el respaldo de sus casas comerciales que se encuentran en otros países y su nivel de desarrollo es superior al nuestro.

## **4.2. Análisis del Microentorno**

### **4.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes.**

La negociación con los clientes es base fundamental para atraer y mantener a una clientela fija por tal razón una de las estrategias del taller es la excelente atención al cliente, basada en respeto y cumpliendo con todo lo ofrecido durante el desarrollo del trabajo, Además, el negocio ha ajustando los precios, en comparación con los precios que se maneja el resto de los competidores, por mano de obra y repuestos lo que le hace un establecimiento al alcance de sus clientes sin perder la calidad de estos. Por otra parte, el negocio ofrece amplias instalaciones donde los clientes pueden llevar sus vehículos sin molestias por no encontrar un espacio para ser atendido. Otro de los beneficios hacia el cliente es la facilidad de pagos, brindando y ofertando pagos programados. Y por último teniendo un stock variado de repuestos que satisfaga las necesidades del cliente en el momento de su atención sin que genere molestias por tiempo de espera.

## **Fortalezas**

- El negocio en estudio presenta una excelente atención al cliente, basada en respeto y cumpliendo con todo lo ofrecido durante el desarrollo del trabajo lo que ha permitido mantener y atraer más clientela por recomendaciones.
- Presenta una mejor oferta en el costo de sus servicios a comparación de su competencia
- El establecimiento cuenta con infraestructura propia y amplia para poder atender a su clientela con calidad y profesionalismo además de poseer u stock amplio y variado de repuestos que puede ofrecer a sus clientes

### **4.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.**

Para el desarrollo del negocio los proveedores juegan un papel muy importante, para seleccionar un proveedor u otro se debe analizar las competencias de los ofertantes y cuáles de ellas se ajustan a la necesidad de nuestro establecimiento. Para lo cual se trabajará con proveedores que brinden facilidades de crédito, además de buscar un mayor margen de descuento hacia el precio final, y siempre buscando productos de excelente calidad para garantizar el trabajo final.

## **Fortaleza**

- El establecimiento se encuentra en un lugar estratégico cerca de sus proveedores de repuestos como Latina importadora y otros no tan lejanos como la casa del Bocin, baterías Ecuador, Distri-accesorios, repuestos BOCH, El ruliman, Freiza Car, repuestos Volkswagen, entre otros.

### **4.2.3. Amenaza Rivalidad entre los competidores existentes**

Actualmente no se tiene un estudio acerca de la cantidad de talleres automotrices que existan en la ciudad de Quito, sin embargo, podemos evidenciar que la ubicación del establecimiento es un una zona industrial, donde existe una gran cantidad de talleres, muchos de ellos son talleres artesanales los cuales no presenta competencia con nuestro establecimiento, pero se debe recalcar que existen otros pocos que pudieran hacer competencia directa, sin embargo estos negocios no están enfocados en la misma línea de servicio, además se cuenta con la fidelidad de la clientela y esto se debe a la importancia

que le dan a la marca, a la calidad del trabajo, la calidez con la que son atendidos pero sobre todo la comodidad y la amplitud de las instalaciones.

**Amenaza:**

- Existen varios talleres competidores dentro de su geografía son: Servimotor Simbaña, Serviauto volvo, mecánica nissan, CyH Motors.

**4.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Durante los últimos años la sociedad se ha enfocado en el cuidado del medio ambiente por lo que las empresas automotrices se han centrado en el cambio de su tecnología, las grandes marcas no han logrado aún desarrollar coches 100% eléctricos de gran impacto comercial, sin embargo, en los próximos años esto será una realidad, por lo cual, el taller como tal debería cambiar totalmente la manera con la cual se desarrolla en su área de trabajo, capacitándose o buscando personal que tenga los conocimientos necesarios en estas nuevas áreas de trabajo, además deberá adquirir nuevas herramientas especializadas para la reparación de los mismos.

**Debilidades**

- No cuenta con herramientas ni técnicos especializados en automóviles híbridos o eléctricos

**4.2.5. Amenaza de nuevos competidores**

Al estar en una ciudad muy importante del país, donde existe una diversidad de profesionales con una alta preparación es muy probable que aparezcan nuevos competidores que manejen la nueva tecnología, con la que están llegando los nuevos vehículos lo que pone en desventaja el taller si no se capacita a tiempo. Nuevos profesionales generan mayor competencia calificada, sin embargo, se puede tener una ventaja frente a estos nuevos competidores, la cual sería que los futuros competidores no cuentan con los años de experiencia, por lo cual el mismo trabajo se podría cumplirlo en un menor tiempo posible.

## Debilidades

- Descontinuada capacitación de los técnicos en nuevas tecnologías.
- Por el nivel académico que hoy en día, los jóvenes pueden alcanzar, generan posibilidad para que nuevos competidores más capacitados aparezcan en el área técnico automotriz

### 4.3. Análisis Check list

Se ha realizado una lista de chequeo que sirve como fuente de investigación para conocer la situación actual del negocio, la lista se ha creado en tres etapas: Gestión administrativa, Procesos Contables y Marketing, mismos que se han basado en el estándar de sistema de Gestión de la Calidad ISO-9001. A partir de los datos obtenidos se desarrollará un plan de mejoramiento para que el negocio pueda crecer y desarrollarse frente a las nuevas tendencias del mercado actual.

**Tabla 1:** Check List Gestión Administrativa

Lista de chequeo						
<b>Negocio:</b>	Electro servicio "Rocha"					
<b>Fecha:</b>	23 de mayo de 2020					
<b>Representante Legal:</b>	Bolívar Rocha					
<b>Dirección:</b>	Guabos y Fucsias, sector el Inca					
<b>Teléfono:</b>	2811 778					
<b>Lista de chequeo 1:</b>	Gestión Administrativa					
	<b>N°</b>	<b>Indicador</b>	<b>Cumple</b>	<b>Parcial</b>	<b>No Cumple</b>	<b>Observaciones</b>
	1	El negocio cuenta con una respectiva identificación, nombre, logotipo, slogan	x			
	2	Identifica los modelos gerenciales, el recurso		x		No lo tienen documentado

	humano tiene clara la misión, visión, los objetivos y el plan estratégico al que pertenece su proceso				
3	El negocio cuenta con publicaciones (folleto, presentaciones) de su plan estratégico			x	
4	El negocio ha implementado los estándares de calidad establecidos			x	
5	Reconoce, analiza y aplica la matriz FODA		x		No lo tienen documentado
6	Tiene diseñado el organigrama estructura y funcional de la empresa			x	
7	Hay procedimientos o procesos escritos de la operación de la empresa, como manual de funciones y procedimientos			x	
8	El negocio tiene diseñado un plan de contingencia para los casos de emergencia			x	
9	Se ha realizado un análisis de los factores claves del éxito de su negocio con el fin de descubrir debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el		x		No lo tienen documentado



	mercado atendido y de su situación				
10	Existen procesos administrativos establecidos		x		No lo tienen documentado

**Nota:** Elaborado por Autores.

Se puede evidenciar que el negocio actualmente lleva una administración empírica y poco ordenada, varios indicadores no se cumplen o se cumplen de manera parcial y no lo tienen documentado, ocasionando que no exista un crecimiento económico en los últimos años, poca inversión en capacitación e infraestructura.

**Tabla 2:** Check List Gestión Contable

Lista de chequeo 2:	Procesos Contables					
	Nº	Indicador	Cumple	Parcial	No Cumple	Observaciones
	1	Comienza el día revisando el monto de dinero con el que cuenta tu negocio. Establece metas diarias para determinar cuánto esperas recibir y pagar durante la semana o mes en curso.	x			Lo hacen de manera tradicional en cuadernos de apuntes sin sistema informático
	2	Registra cada una de las entradas o salidas de efectivo: pago de clientes, créditos, pago a proveedores, entre otros.	x			Forma tradicional
	3	Conserva copias de todos los tickets que tengas que enviar o que recibas al momento de una compra.	x			Lo almacenan en carpetas no tienen un

					sistema informático
4	Revisa facturas de proveedores pendientes de pago.	x			Forma tradicional
5	Lleva un registro de todas las facturas emitidas y los datos correspondientes: términos de pago, cargos extras, direcciones de pago, entre otros.		x		Falta orden y un sistema informático que agilite el proceso
6	Procesa y revisa los pagos de impuestos de tu nómina.	x			
7	Cuentan con una lista de los productos que vende.		x		Forma tradicional
8	Cuentan con base de datos de proveedores para el negocio.			x	
9	Tiene definida una lista de precios al por mayor y al por menor.			x	
10	Aplica algún paquete contable en la empresa.			x	

**Nota:** Elaborado por Autores.

Su contabilidad es llevada de forma empírica y poco ordenada, lo hacen de manera tradicional, no utilizan sistemas informáticos que les facilite el trabajo, en algunos procesos lo cumplen, pero no llevan un registro seguro.

**Tabla 3:** Check List Gestión de Marketing

Lista de chequeo 3:	Marketing				
	N°	Indicador	Cumple	Parcial	No Cumple

1	Cuentan con base de datos de clientes potenciales (nombre, cargo y edad, correo, etc.)		x		Lo hacen de manera tradicional en cuadernos de apuntes sin sistema informático
2	La organización tiene elaborado y documentado el plan de mercadeo, la estrategia de precios, políticas de descuentos u otras variables de promoción.			x	
3	Cuenta con mapa de ubicación geográfica de la microempresa.			x	
4	El negocio cuenta con tarjeta de presentación.		x		
6	Cuenta con una galería de imágenes.			x	
7	Cuenta con página web.			x	
8	Cuenta con redes sociales para comercio electrónico.			x	

**Nota:** Elaborado por Autores.

Se puede observar que en el área de marketing el negocio en mención no ha invertido en estrategias que puedan atraer mayores ingresos, se puede observar que un 90% de los ítems no se cumple por lo que necesita de un plan estratégico que pueda solventar estos problemas.

#### **4.4. Diagnóstico de la situación actual del negocio “Electroservicio Rocha”.**

##### **4.4.1. Análisis FODA**

Para el análisis FODA se ha dado una valoración, de acuerdo con la siguiente tabla, para determinar las estrategias en los puntos más críticos del análisis especialmente en el Microentorno, donde la empresa tiene mayor control de su realidad.

**Tabla 4:** Valoración para análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>			
		Facilidad para que los copien	
		Mucho	Poco
Importancia de la ventaja	Alta	1	2
Respecto a la competencia	Baja	3	4
<b>OPORTUNIDADES</b>			
		Ventajas que nos aportan	
		Mucho	Poco
Atractivo de la oportunidad	Alta	1	2
	Baja	3	4
<b>DEBILIDADES</b>			
		Facilidad para solucionarlas	
		Mucho	Poco
Importancia de la debilidad	Alta	1	2
Respecto a la competencia	Baja	3	4
<b>AMENAZAS</b>			
		Probabilidad de que ocurra	
		Mucho	Poco
Importancia de la amenaza	Alta	1	2
	Baja	3	4

**Nota:** Elaborado por Autores.

#### **FORTALEZAS:**

- 1, Si la ventaja es alta y nos la pueden copiar, es importante innovar continuamente y posicionarnos como innovadores, ya que la competencia intentará siempre seguirnos.
- 2, En este caso la ventaja es alta y es difícil que lo hagan como nosotros, por lo que realmente es una fortaleza frente a la competencia.
- 3, La importancia es baja frente a nuestros competidores y es fácil de copiar, por lo que no dedicaremos un gran esfuerzo a defender esa fortaleza.
- 4, La importancia es baja, aunque no nos la pueden copiar, de modo que la mantendremos siempre que no suponga un coste elevado.

## **DEBILIDADES:**

- 1, Debilidad alta respecto a la competencia y con mucha facilidad para salvarla, por lo que solo hay que poner los medios para mejorar la situación de la empresa en ese punto.
- 2, Importancia de la debilidad alta y difícilmente salvable, en cuyo caso hay que valorar si la empresa debe buscar alternativas que permitan sortear esa debilidad o si va a suponer un problema importante para el desarrollo de la organización.
- 3, Es poco importante y fácil de solucionar, en cuyo caso es fácilmente solucionable.
- 4, La importancia es baja respecto a la competencia y difícil de solucionar, en cuyo caso deberíamos considerarla como una debilidad poco importante.

## **OPORTUNIDADES:**

- 1, Si el atractivo de la oportunidad es alto y la ventaja que nos aporta también, está claro que hay que intentar aprovecharla al máximo, ya que puede suponer un salto cuantitativo y cualitativo para la empresa.
- 2, Si el atractivo es alto, pero aporta poca ventaja, solo la explotaremos si no supone un alto esfuerzo empresarial, ya que no nos aportará una gran diferencia.
- 3, Si el atractivo es bajo y la ventaja es alta, la aprovecharemos al igual que en el caso anterior, siempre que no nos suponga una gran complejidad.
- 4, En el caso de que tenga un bajo atractivo y nos aporte poca ventaja, la descartaremos directamente como oportunidad.

## **AMENAZAS:**

- 1, En el caso de que la importancia de la amenaza sea alta y la probabilidad de que ocurra también lo sea, hemos de poner todos los medios para poder asumir esa amenaza.
- 2, Si la importancia es alta pero la probabilidad es baja, debemos vigilar y hacer un seguimiento de la evolución de la amenaza.
- 3, En caso de que la amenaza sea baja y la probabilidad alta, con tomar pequeñas medidas correctoras lo solventaremos.

- 4, En las que la amenaza sea baja y la probabilidad baja, no las consideraremos como amenazas.

Se ha determinado que el Taller “Electroservicio Rocha” tiene las siguientes amenazas:

**Tabla 5:** Principales Amenazas

AMENAZAS	ALTA		BAJA	
	1	2	3	4
Llegada de vehículos de alta gama y eléctricos, que necesitan de un servicio más especializado, actualizado y con nuevos equipos para su mantenimiento y reparación.		X		
Competencia del mercado local con grandes empresas que pueden acceder a tecnología de punta e importaciones más asequibles			X	
Impacto económico del país por variación de precios del petróleo	X			
Entrega de servicio posventa de concesionarias con el respaldo de sus casas comerciales que se encuentran en otros países y su nivel de desarrollo es superior al nuestro.			X	

**Nota:** Elaborado por Autores.

Se ha determinado que el Taller “Electroservicio Rocha” tiene las siguientes oportunidades:

**Tabla 6:** Principales Oportunidades

OPORTUNIDADES	ALTA		BAJA	
	1	2	3	4
Parque automotriz de más de 12 años de vida	X			
Incorporación del 30% de fabricación de piezas nacionales			X	
Mayor poder adquisitivo por el aumento del salario básico en comparación a años anteriores				X
Deterioro de los vehículos de trabajo por uso continuo y daños frecuentes	X			
Mayor cantidad de mano de obra calificada		X		
Muchas concesionarias ofrecen servicio post Ventas, sin embargo, estas no están bien enfocadas a las necesidades de cliente además de sus elevados costos por mantenimiento.			X	
Reducción de tarifa arancelarias en importación de insumos y repuestos automotrices.		X		
El estilo de vida, sobre todo en la ciudad de Quito, hace que exista al menos un vehículo por familia, lo que genera mayor nicho de mercado en el sector automotriz	X			
El internet y su fácil acceso por parte de la población a este servicio permite implementar marketing digital que podría aumentar el nicho de mercado para ofrecer los servicios técnicos del establecimiento.	X			

**Nota:** Elaborado por Autores.

Se ha determinado que el Taller “Electroservicio Rocha” tiene las siguientes fortalezas:

**Tabla 7:** Principales Fortalezas

	ALTA	BAJA
--	------	------

FORTALEZAS	1	2	3	4
Brindar facilidades de pago	X			
Cuenta con infraestructura propia y amplia	X			
Cartera de clientes				
Ubicación estratégica a sus principales proveedores		X		
Excelente atención al cliente		X		
Stock variado de repuestos			X	
Precios competitivos	X			
Trabajo especializado		X		
Años de servicio en el sector eléctrico automotriz		X		

**Nota:** Elaborado por Autores.

Se ha determinado que el Taller “Electroservicio Rocha” tiene las siguientes debilidades:

**Tabla 8:** Principales Debilidades

DEBILIDADES	ALTA		BAJA	
	1	2	3	4
Administración empírica	X			
Falta de distribución en las actividades de trabajo	X			
Cantidad insuficiente de herramientas de trabajo especializadas			X	
Modernización de la tecnología			X	
Falta de publicidad			X	



Falta de procedimiento de seguridad en el lugar de trabajo	X			
No aceptan pagos con tarjetas de crédito	X			

**Nota:** Elaborado por Autores.

Después del análisis del FODA, se han considerado las debilidades y oportunidades con puntuaciones 1 y 2 para brindarles estrategias que den alternativas de mejoras y aprovechamiento de ventajas que nos aporta el entorno externo a lo largo del desarrollo del documento.

#### **4.5. Estudio de mercado**

El estudio de mercado es el punto de partida de la presentación detallada del proyecto, este abarca variables sociales y económicas, y además recopila y analiza información con el fin de atender una necesidad. (Córdoba Padilla, 2011)

En tal sentido cualquier proyecto que se desee emprender o negocio que tenga en mira un desarrollo, debe tener un estudio de mercado que le permita saber en qué medio habrá de moverse, pero sobre todo si las posibilidades de venta son reales y si los bienes o servicios podrán colocarse en las cantidades pensadas, de modo tal que se cumplan los propósitos del empresario.

Es por eso que, para el negocio de servicio técnico automotriz, se realizará un estudio de mercado que nos permita recolectar información técnica y objetiva para tener un conocimiento real del mercado en el que se está desarrollando. De esta manera contaremos con información segura, que nos permita tomar decisiones y elaborar estrategias de marketing que permita alcanzar los objetivos y propósitos, optimizando esfuerzos y recursos.

##### **4.5.1. Tipo de negocio**

- **Servicio técnico automotriz**

“Es el conjunto de áreas específicas para el mantenimiento automotriz, en estas áreas se pueden llevar actividades tales como mecánica rápida, avanzada, reparaciones de las partes mecánicas como motores, transmisiones, sistemas de suspensión, dirección,

enfriamiento y todo lo correspondiente al mantenimiento específico de partes mecánicas de un automotor.” (Carpio Torres, 2015).

Dentro de este marco el negocio de servicio técnico automotriz está enfocado en atender vehículos livianos, realizando trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo que hace referencia al seguimiento de las instrucciones del fabricante en las que se indica los espacios de tiempo o kilometraje en los que se deben sustituir ciertas partes del vehículo o cada cuánto deben ser revisadas, y mantenimiento correctivo que se refiere a las reparaciones o sustituciones de aquellos componentes del vehículo que han dejado de funcionar o ya no lo hacen adecuadamente.

Por consiguiente, la idea de negocio planteada quiere brindar una solución a las necesidades que tienen los propietarios de vehículos, que por el uso que se les da, estos se deterioran y tienen la necesidad de demandar revisiones constantes que implican la adquisición de productos y servicios con el fin de mantener su normal funcionamiento.

Para cumplir con el planteamiento anterior se ha considerado contar con herramientas adecuadas, infraestructura necesaria, personal técnico calificado y el uso de técnicas y procesos administrativos que nos permitan diferenciarnos en el mercado a través de la oferta de servicios que cumplan con estándares de calidad, precios competitivos, tiempos de entrega y garantía de nuestros trabajos para satisfacción de los clientes.

#### **4.5.2. Definición de mercado.**

Un mercado es un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta. (Mankiw, 2002).

En efecto, para el proyecto, tenemos que considerar que tanto los demandantes que son los propietarios de vehículos livianos como los oferentes que son los talleres de servicio técnico automotriz desarrollen sus actividades normales dentro de esta parroquia, estableciendo así nuestro mercado objetivo de manera física.

Al mismo tiempo consideramos importante dar a conocer que el mercado en donde se va a desarrollar la empresa de servicio técnico automotriz está caracterizado por: un alto número de participantes (oferentes y demandantes), inexistencia de barreras de acceso y un bajo grado de diferenciación de los productos.

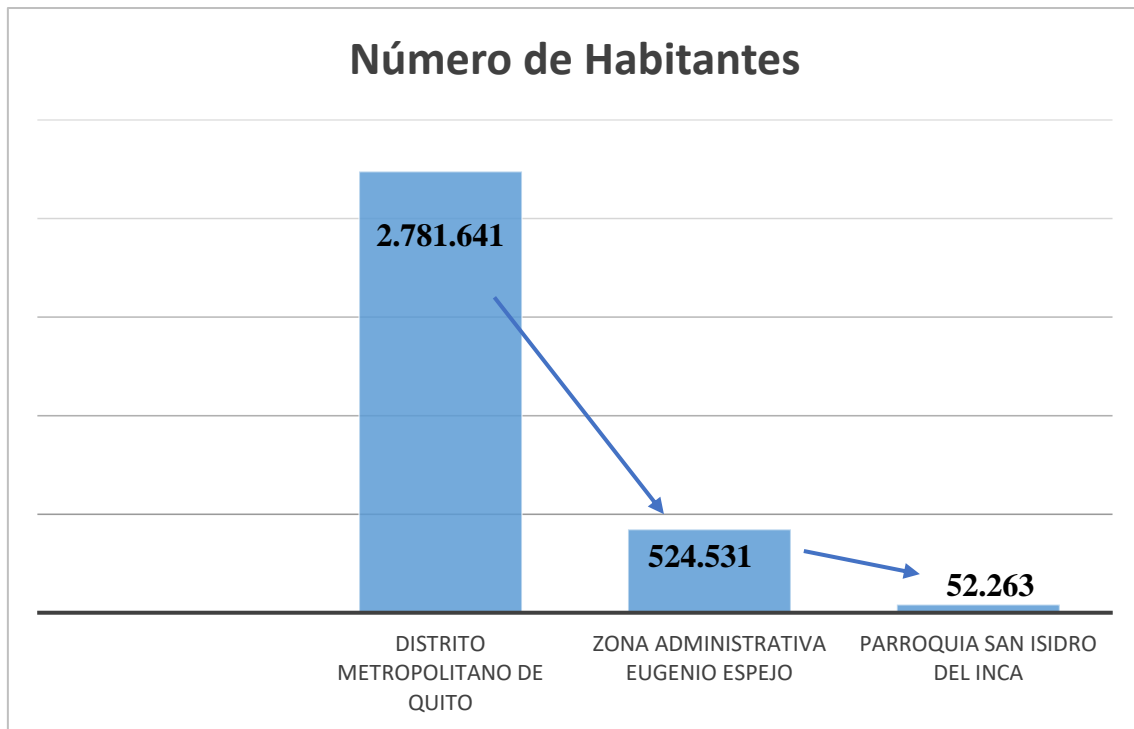
Por lo que dentro de las categorías desarrolladas por la teoría económica que permiten en forma esquemática, dividir los mercados en categorías teóricas, pertenece a un mercado competitivo o también llamado mercado de competencia perfecta. (Córdoba Padilla, 2011).

#### **4.5.3. Segmentación del mercado potencial.**

“En la actualidad se reconoce de forma clara por parte de casi todas las empresas, incluidas las más grandes que no se puede atraer a todos los compradores del mercado o al menos que no se puede atraerlos a todos de la misma forma. Los compradores son demasiado numerosos, variados y dispersos en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra. En consecuencia, se hace imprescindible realizar una segmentación del mercado lo que implica dividir un mercado en grupos más pequeños de distintos compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.” (Sánchez Chipantasi, 2012)

Es por eso por lo que, para realizar la segmentación de mercado, hemos basado nuestro estudio en datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), obtenidos en el censo del año 2010 y proyectadas al 2020, en donde muestra que la población de Quito será de 2.781.641, con una tasa de crecimiento del 2% anual, De este número, según el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a través del Instituto de la Ciudad, para el año 2020, 524.531 habitantes pertenecerán a la Zona Administrativa Eugenio Espejo, y dentro esta Zona 52.263 habitantes conformarán la Parroquia San Isidro del Inca.

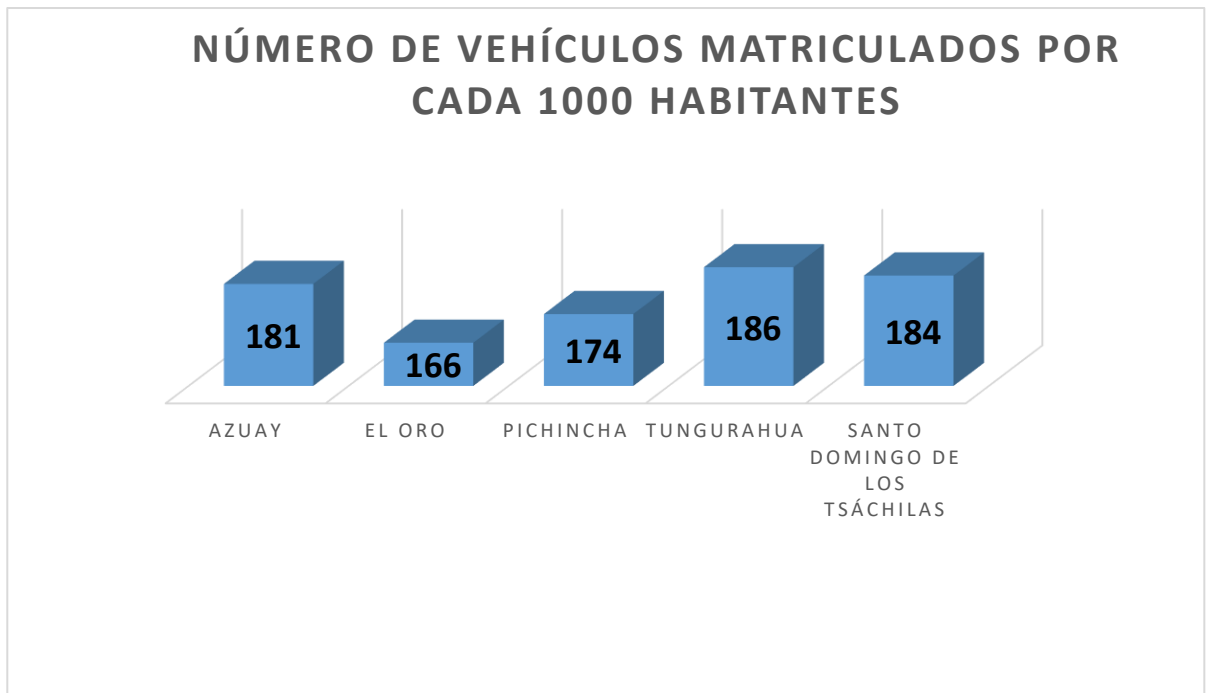
**Figura 1:** Segmentación del mercado por sectores



**Nota:** Elaborado por Autores. Datos obtenidos de INEC

Para ello también se analizarán los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el que muestra que, en el año 2018, la provincia de Pichincha registró el 22,5% de total de vehículos matriculados a nivel nacional. Teniendo una tasa de matriculación de 174 vehículos por cada 1000 habitantes.

**Figura 2:** Estadística de vehículos por provincias



**Nota:** Elaborado por Autores. Datos obtenidos de INEC

#### **4.5.4. Determinación del Universo y muestra**

Partiendo de que la población es el conjunto total de individuos, objetos o eventos que tienen las mismas características y sobre la cual estamos interesados en obtener información; podemos decir que la muestra es una representación significativa de las características de esa población, que fue creada con el objeto de obtener un conjunto poblacional mucho menor que la población general, pero que a pesar de eso tiene información válida y con un alto nivel de confianza.

Para determinar el universo y calcular la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

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

**Donde:**

n = Tamaño de la muestra

N = Universo

Z = Porcentaje de confiabilidad (desviación estándar)

$e =$  Margen de error

$p =$  Número de casos positivos

$q =$  Número de casos negativos

Datos aproximados para la elaboración de la Muestra:

- La población del Distrito Metropolitano de Quito es de 2.781.641 habitantes. (INEC)
- El número de habitantes en la parroquia de San Isidro del Inca es de 52.263 habitantes. (Instituto de la Ciudad – Distrito Metropolitano de Quito)
- Vehículos matriculados es de 174 vehículos por cada 1.000 habitantes. (INEC)

Por consiguiente, se deduce que en la parroquia San Isidro del Inca circulan aproximadamente 9.903 vehículos.

Datos para aplicación de la fórmula:

95% confianza

$Z = 1.96$

$e = 0.05$

$p = 0.5$

$q = 0.5$

$N = 9.903 * 1\% \text{ (marco muestral)} = 99.03$

**Desarrollo:**

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (99.03)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(99.03 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

<b><i>n = 79 encuestas</i></b>
--------------------------------

Dentro de este marco y una vez aplicado el cálculo de la muestra y su fórmula correspondiente nos dio como resultado que para nuestro estudio tenemos que realizar un total de 79 encuestas; las mismas que se realizarán de manera aleatoria a los propietarios de vehículos livianos que circulan dentro de la parroquia El Inca, en la ciudad de Quito.

#### **4.5.5. Análisis de la demanda**

“La demanda se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.” (Córdoba Padilla, 2011).

Es por eso que, dentro de nuestro estudio de mercado el análisis de la demanda es una tarea de suma importancia, ya que nos permitirá cuantificar el número de compradores que están dispuestos a adquirir el servicio técnico automotriz que vamos a ofertar y a qué precio; estudio que mantiene una relación directa con los ingresos que percibe la población de nuestro mercado objetivo.

#### **4.5.6. Demanda actual**

Para determinar la demanda actual de los servicios que vamos a ofertar, hemos considerado los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en donde muestra que el número de habitantes en la parroquia de San Isidro del Inca es de 42.071 y que en esta provincia existen 174 vehículos por cada 1.000 habitantes, por lo que se deduce que la demanda actual aproximadamente sería de 7.320 vehículos.

Otro de los factores que habría que considerar para determinar la demanda futura es el constante crecimiento del parque automotor a nivel nacional, datos que se pueden observar en el gráfico siguiente en donde cada año el número de vehículos matriculados aumenta.

**Figura 3:** Crecimiento del parque automotor a nivel nacional



**Nota:** Datos obtenidos de INEC

Atendiendo a estas consideraciones y de conformidad con los datos anteriores, es posible indicar que una empresa dedicada al servicio técnico automotriz pueda ser rentable debido al constante crecimiento de vehículos que van a requerir este tipo de servicios de mantenimiento cada vez que su recorrido alcance los 4.000 km aproximadamente.

#### **4.5.7. Factores que intervienen en la demanda**

##### **4.5.7.1. Tamaño y crecimiento de la población**

Según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), obtenidos en el censo del año 2010 en donde muestra que la población de Quito era de 2'239.191 con una edad promedio de 29.2 años y con un crecimiento anual estimado de 2.26%.

Considerando la edad promedio de la población y su tasa de crecimiento podríamos decir que éste es un mercado potencial importante para nuestro plan de negocios, debido a que estas personas se encuentran dentro de la Población Económicamente Activa que está en



la capacidad de adquirir y mantener un vehículo que puede estar destinado para diferentes fines o usos.

#### **4.5.7.2. Niveles de ingresos**

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) a través de una Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, en el año 2011, determinó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos: el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D. Cabe recalcar que el estudio se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato. (INEC, 2011)

En atención a la información que antecede, para nuestro proyecto podemos considerar dentro de nuestro mercado objetivo a las personas que se encuentran dentro del estrato “A” que revela que más del 80% de estos tienen hasta dos vehículos de uso exclusivo para su hogar y dentro del estrato “B” que revela que en promedio estos tienen un vehículo de uso exclusivo para su hogar.

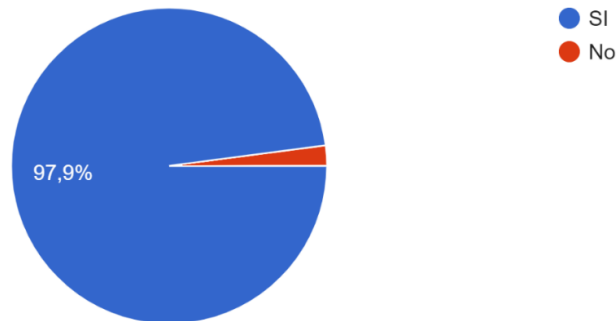
#### **4.5.7.3. Precios**

Es la cantidad de dinero que una persona está dispuesta a pagar por la adquisición de un producto o servicio está dado en relación a sus ingresos y a su percepción de calidad en cuanto a las instalaciones, atención recibida y materiales e insumos que se han utilizado para el mantenimiento de su vehículo.

Debido a esto se da la necesidad de realizar una correcta segmentación de mercado que nos permita dirigirnos a nuestro mercado objetivo de forma eficiente y establecer precios que nos permitan alcanzar nuestro margen de utilidad esperado.

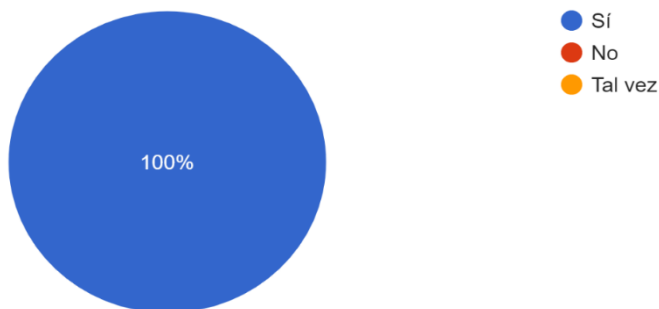
#### 4.5.8. Resultados del análisis de la demanda Encuesta Consumidores

##### 1. ¿Conoce lo que es un Centro de servicio técnico automotriz?



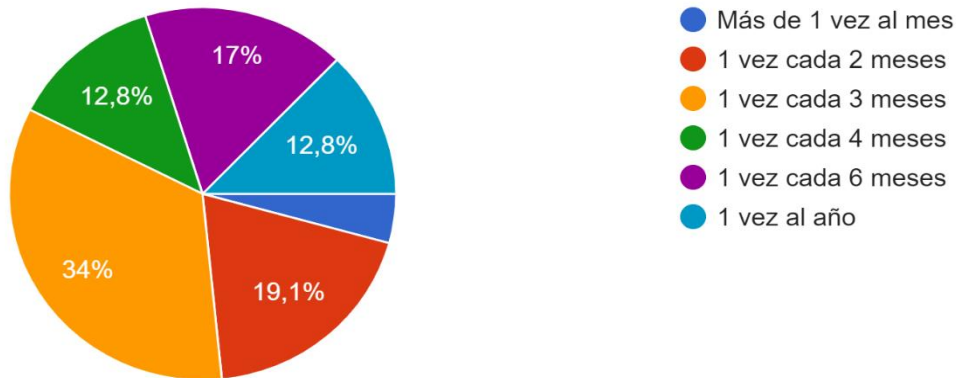
**Análisis:** Para esta pregunta se observa que el 97,9% de encuestados conoce y entiende los beneficios de un centro de servicio técnico automotriz, lo que favorece a que el negocio crezca y pueda llegar a ganar nuevos clientes aplicando estrategias de mercado óptimas y acorde a la temporalidad.

##### 2. ¿Considera usted que es importante realizar mantenimiento a su vehículo?



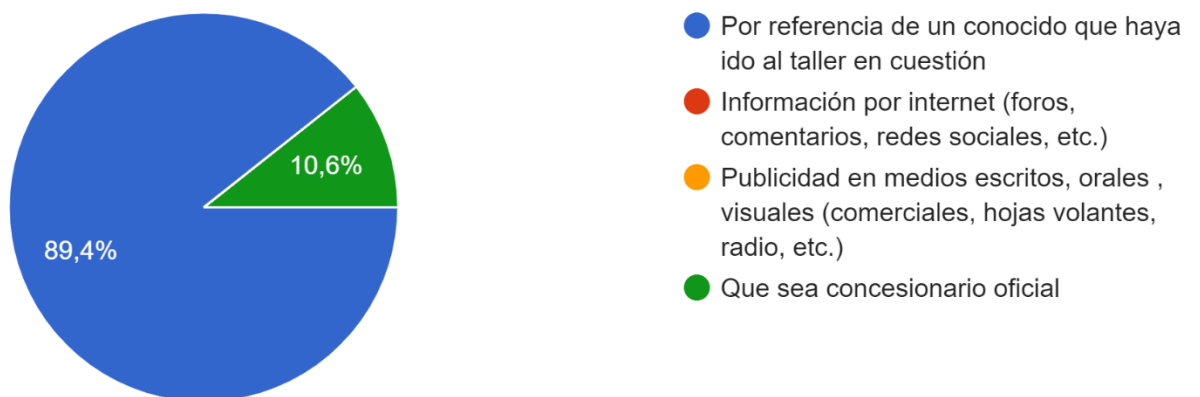
**Análisis:** Para esta pregunta se observa que el 100% de encuestados consideran que es importante y necesario realizar un adecuado mantenimiento tanto preventivo como correctivo en un centro de servicio técnico automotriz, de igual manera esto, pone en evidencia y fortalece aún más lo establecido en la pregunta anterior.

### 3. ¿Con qué frecuencia acude a un centro de servicio técnico automotriz al año?



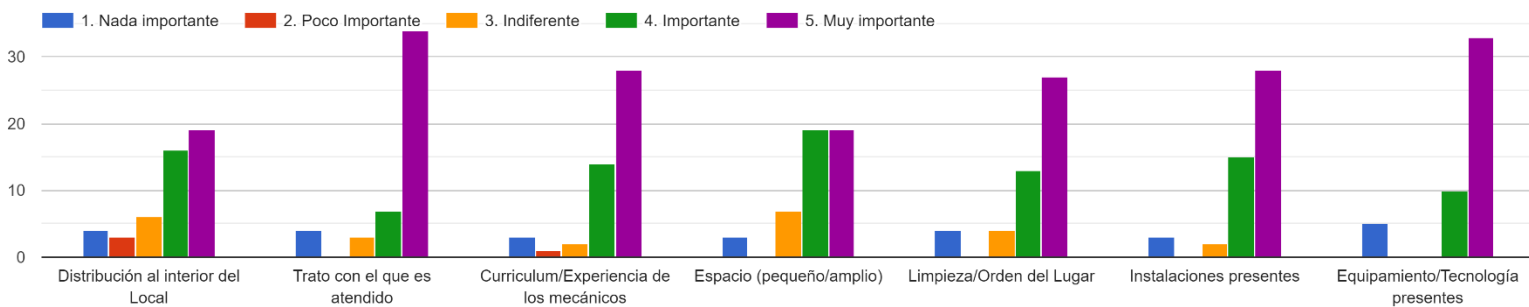
**Análisis:** Se puede evidenciar que un 34% de encuestados, acuden a un centro de servicio técnico automotriz 1 vez cada 3 meses, por lo que se pensaría en estrategias trimestrales para motivar a estos clientes regresar al tiempo considerado. El siguiente resultado alto es un 19.1%, que lo realizan una vez cada 2 meses por lo que junto a la anterior respuesta se puede establecer en el mismo rango para la creación de una estrategia de marketing, con estos 2 primeros datos contamos con el 53,1% es decir un poco más de la mitad con la cual se podría trabajar de manera trimestral con ofertas y promociones especiales. Sin embargo, para la otra mitad son clientes que varían su visita entre 1 vez cada 4 meses, 6 meses o hasta 1 año que se debe motivarlos a regresar con más frecuencia.

### 4. Al momento de decidirse a ir por primera vez a un determinado taller, ¿En qué basa su elección?



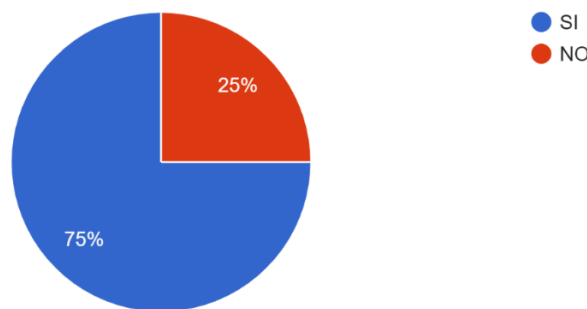
**Análisis:** Con un 89.4% de encuestados se observa que el motivo por el que acuden a un centro técnico automotriz por primera vez es por referencia de un conocido que ya ha visitado el centro o taller en cuestión y tan solo un 10.6% se decide ir a un concesionario oficial o casa comercial.

**5. ¿cuál es la relevancia de los siguientes factores para decidirse a ser atendido en el local?**



**Análisis:** Para muchos encuestados la forma de cómo es atendido y el ambiente que este genera es muy importante, con lo cual el cliente regresará al centro nuevamente para solicitar un producto o servicio. Con un mayor porcentaje se tiene el trato “con el que el cliente es atendido”, luego se fijan mucho en el equipamiento / tecnología que presenta, también el conocimiento o experiencia de los técnicos, seguido de la limpieza y el orden del establecimiento, las instalaciones del lugar, con un menor porcentaje se fijan en el espacio es decir si el taller es muy amplio o no, junto a la distribución de las áreas de trabajo.

**6. ¿Cuenta con los suficientes recursos económicos para realizar un adecuado mantenimiento a su vehículo?**



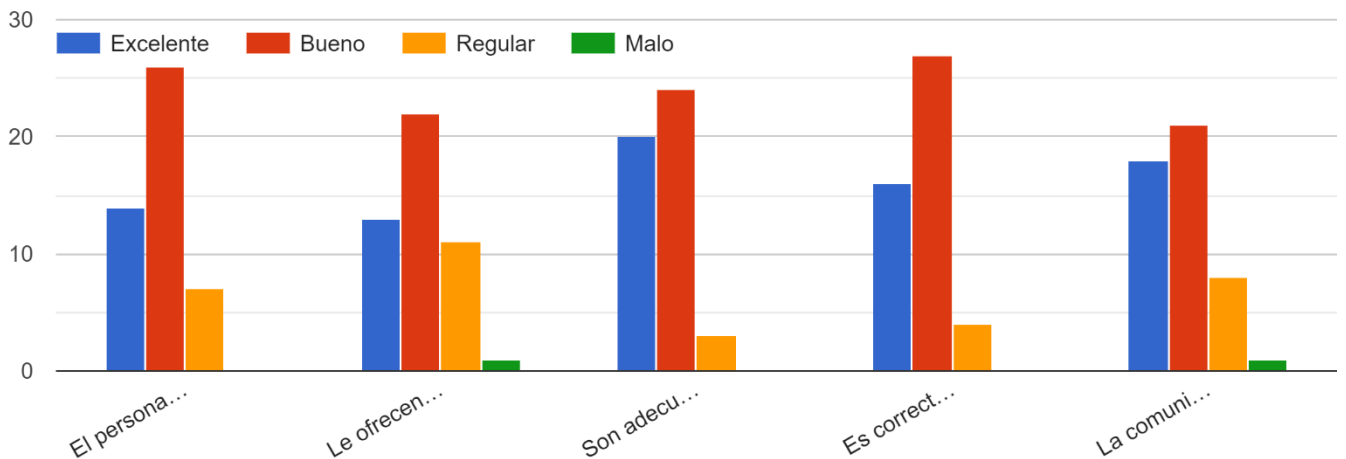
**Análisis:** Un gran porcentaje de los encuestados, con un 75% afirman contar con los recursos económicos para realizar el mantenimiento adecuado de sus vehículos, lo que nos indica que, para muchos, un mantenimiento preventivo a tiempo es de mucha importancia, de esta manera se estima que este grupo de personas visitarán con mayor frecuencia al establecimiento incrementando el número de clientes y los niveles de productividad.

**7. ¿Por qué razones lleva usted su vehículo al taller?**



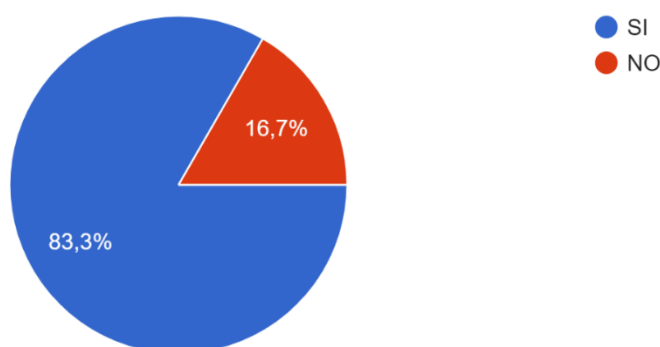
**Análisis:** En complemento a la pregunta anterior, se refuerza la idea de que, para una gran cantidad de encuestados, el cuidado de sus vehículos a tiempo es sumamente importante y esto garantiza que visitarán el taller, mayor cantidad de usuarios. A estos también hay que añadir a los clientes que llegarán por un desperfecto inesperado, es decir de una forma “obligada” a reparar su vehículo y aplicar un mantenimiento correctivo del mismo.

**8. ¿Cómo usted percibe el servicio recibido por parte de los talleres artesanales automotrices?**



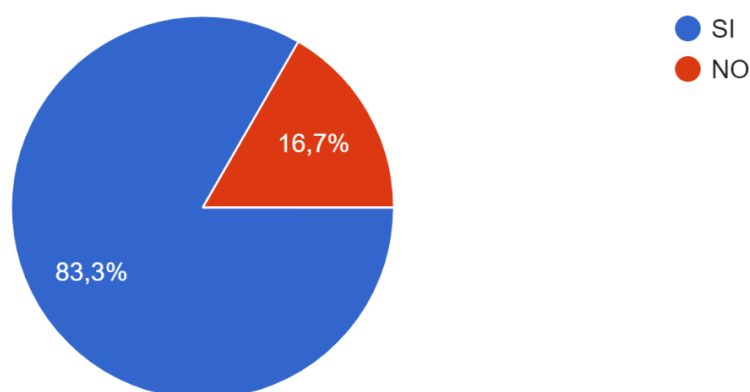
**Análisis:** Aunque en su mayoría, los encuestados indicaron que el servicio de los talleres artesanales, en todo sentido es bueno, se nota que en ninguno de los ítems llega a ser un servicio excelente por lo que podemos observar que esto se debe a mejoras que se podrían establecer con un adecuado enfoque administrativo y organizacional para saber el estado actual del giro del negocio, de la aceptación de sus clientes y la aplicación de mejoras en momento oportunos que permitan mejorar el servicio y la calidad del establecimiento.

**9. ¿Actualmente, el taller donde lleva su automóvil es de su entera confianza?**



**Análisis:** Para el 83,3% de encuestados sus talleres a los que llevan sus automóviles actualmente son de entera confianza, lo que significa que estos talleres de tipo artesanal son establecimientos que tienen potencial para crecer y desarrollarse, por la calidad del servicio, la atención y la economía del cliente. Además, debemos tomar en cuenta que, sin bien es cierto, los concesionarios brindan un servicio técnico profesional de alto nivel, esto implica en un costo mayor hacia los clientes finales, y que en ocasiones realizan mantenimientos fuera de los que el auto necesita estrictamente, y esto perjudica a la economía de una sociedad media baja que necesita reparar o mantener sus vehículos que son su herramientas de trabajo y son fuente de ingreso para sus familias.

**10. ¿Estaría dispuesto(a) a llevar su automóvil a un taller que nunca ha visitado, pero que le aseguren calidad en el trabajo?**



**Análisis:** Finalmente, para esta pregunta con 83.30% de encuestados, se indica una amplia aceptación por parte de los encuestados, que pueden convertirse en potenciales clientes que soliciten el servicio del negocio en cuestión, abre oportunidades al saber que existe una buena cantidad de interesados que llevarían sus vehículos a establecimientos que desconocidos para ellos, pero que aseguren una calidad en su servicio Técnico permitiendo generar mayores oportunidades de crecimiento económico al negocio.

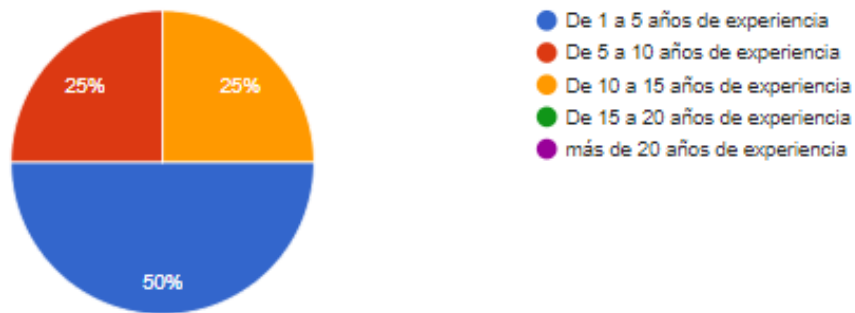
En general con toda la encuesta realizada se puede interpretar que el taller técnico automotriz en estudio tiene un potencial crecimiento si se aplica un modelo administrativo, que junto a su experiencia y sus capacidades que posee, pueden explotar nuevas formas de negocio.

Cabe recalcar que este tipo de servicio se ha convertido en un servicio importante y necesario por el contexto del transporte en la economía de cualquier sociedad, y debido a que, en un alto porcentaje, dentro del área del distrito metropolitano de Quito, las familias poseen un vehículos que deben realizar mantenimientos correctivos y preventivos necesarios para extender la vida útil de los mismos, permite que exista un amplio mercado y oportunidades que se debe canalizar en una sana competencia entre emprendedores y grandes empresas.

#### 4.5.9. Resultados del análisis de la demanda Encuesta Talleres

Se realizó una encuesta a los talleres establecidos como microempresa más cercanos a la ubicación del negocio, los cuales arrojaron los siguientes resultados

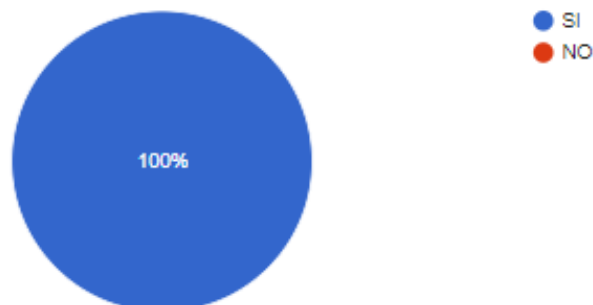
##### 1. ¿Cuántos años de experiencia lleva en el mercado?



##### Análisis:

Entre la competencia más cercana a la ubicación del negocio, existen establecimientos que tienen de 5 a 15 años de experiencia quienes han logrado conformarse durante estos años en una microempresa, sin embargo, también existen establecimientos que a pesar de ser recientes han comenzado conformando como una microempresa, ya que entienden la necesidad de tener en claro un proceso administrativo para poder iniciar cualquier emprendimiento o negocio.

##### 2. El centro de servicio Técnico automotriz tiene establecido la visión y misión de acuerdo con el giro de negocio.

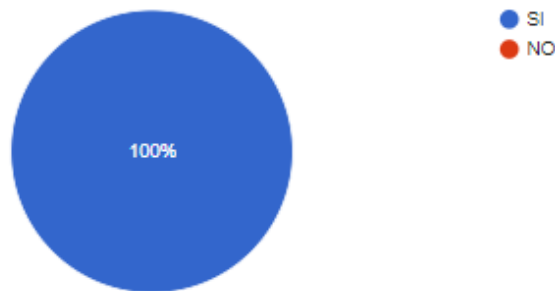




**Análisis:**

En un 100% los encuestados coinciden en que es muy importante tener una misión y visión establecida para saber dónde están y hacia donde se dirigen con sus ideales como microempresas, además teniendo en claro sus objetivos es más fácil saber donde implementar o cambiar ciertas actividades que permitan mejorar sus servicios y atención al cliente para poder seguir creciendo.

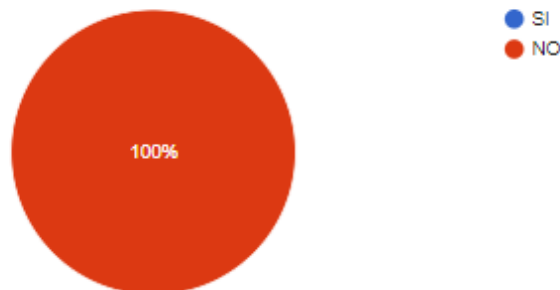
**3. El centro de servicio Técnico automotriz cuenta con procesos administrativos (control de inventarios, facturación, contabilidad, etc.)**



**Análisis:**

En un 100% los encuestados coinciden y disponen de procesos administrativos en cada una de las subáreas los cuales permite tener un mejor control y disposición en las actividades que desarrollan en sus establecimientos. Con esto también logran un mayor ingreso al no perder dinero por no identificar el destino de su efectivo.

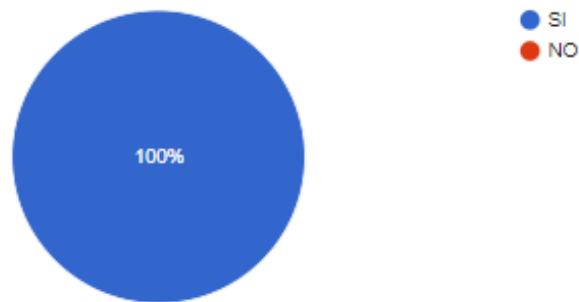
**4. ¿El centro de servicio Técnico automotriz cuenta con una adecuada gestión de marketing para posicionar el establecimiento frente a la competencia?**



**Análisis:**

En un 100% los encuestados coinciden en poseer una adecuada gestión de marketing para posicionar el establecimiento frente a la competencia, utilizando diferentes medios visuales, sobre todo apoyándose de las redes sociales, afirmando que el correcto uso de estos medios digitales han aportado en su crecimiento de trabajo, atrayendo a clientes fuera de sus zona de ubicación e incluso atrayendo a un grupo diferente de clientes a los que no se los tomaba en cuenta, que son los jóvenes entre los 18 y 25 años en adelante que actualmente cuentan con sus propios vehículos que buscan un buen servicio acompañado de una experiencia atractiva en su tiempo de espera.

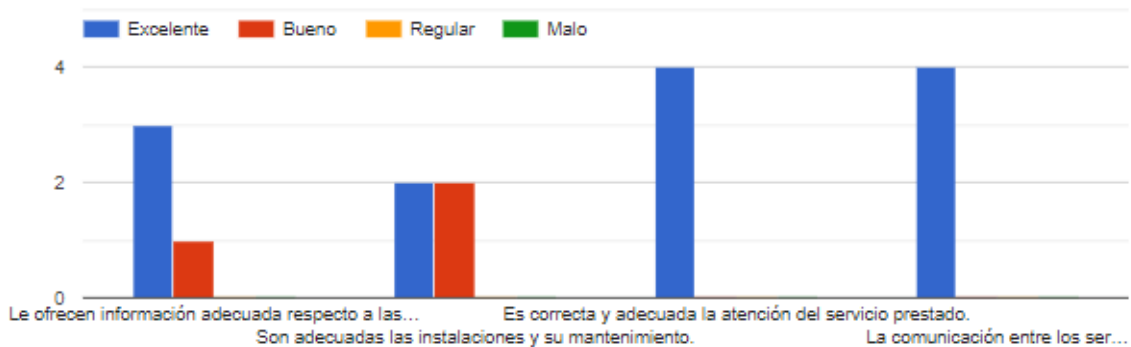
**5. El centro de servicio Técnico automotriz establece correctamente los espacios y actividades para cada uno de sus colaboradores.**



**Análisis:**

En un 100% los encuestados coinciden en que poseen espacios bien distribuidos para las actividades de sus diferentes colaboradores que facilitan la realización de sus trabajos y reducen el tiempo de atención a sus clientes.

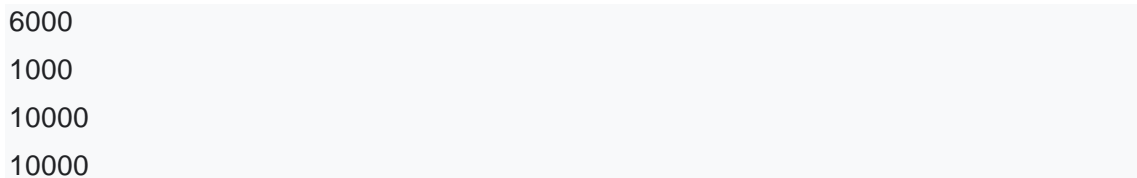
## 6. ¿Cómo evaluaría el servicio que brinda a sus clientes?



### Análisis:

Con relación a la evaluación de sus servicios a sus clientes han aportado con una respuesta satisfactoria donde indican que sus establecimientos están brindando un excelente servicio a sus clientes en cada aspecto encuestado en algunos casos el único inconveniente son las instalaciones sin embargo no porque sean malas sino por falta de espacio debido a su demanda de clientela

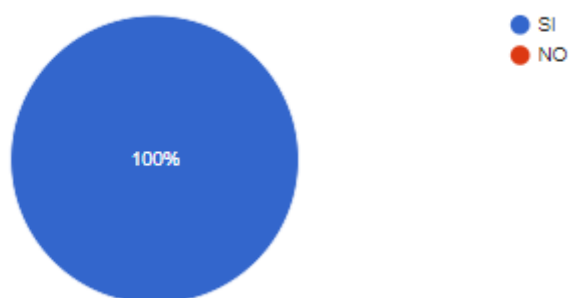
## 7. ¿Cuál es su margen de utilidades anual de su centro de servicio automotriz? (aproximado)



### Análisis:

Para negocios grandes y con mayor tiempo de trabajo, se presentan utilidades anuales altas, lo que indica que su nivel de administración y organización junto a su atención al cliente y servicio técnico reflejan buenos ingresos y crecimiento económico continuo, sin embargo, los talleres más recientes, a pesar de los egresos que presentan por inversiones recientes, han obtenido significativas utilidades en su corto tiempo en relación con los anteriores.

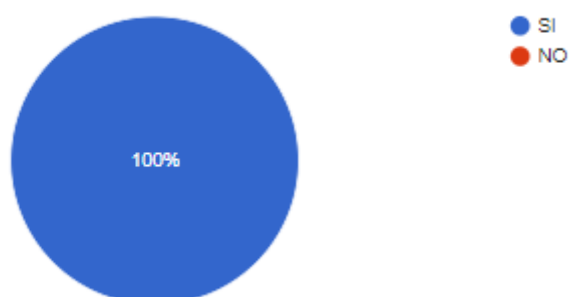
**8. Considera importante contar con un sistema administrativo para que permita al establecimiento crecer económicamente**



**Análisis:**

En un 100% los encuestados coinciden que el mejor camino para un desarrollo y crecimiento económico es contar con un sistema administrativo, en conjunto con un buen sistema de contabilidad y plan de marketing que garanticen atraer nuevos clientes, mantener su cartera de clientes actual y brindar un servicio de calidad.

**9. ¿Recomendaría a los talleres artesanales conformarse como empresa, que cuente con un sistema administrativo, una estructura organizacional y gestión de marketing adecuada, para mejorar su situación económica?**



**Análisis:**

En un 100% los encuestados recomiendan a los negocios pequeños, talleres artesanales entre otros, conformarse como una microempresa con miras a convertirse en una gran empresa con las recomendaciones de las preguntas anteriores.

## **4.6. Propuesta de innovación en base a Mejoras de procesos ya existentes.**

Luego de analizar la situación actual del negocio se propone reestructurar el sistema administrativo a través de una propuesta técnica, tomando en referencia elementos con los que ya cuenta el establecimiento y mejorándolos, enfocados en tres aristas importantes: procesos administrativos generales, procesos contables y financieros, y estrategias de marketing para el desarrollo del negocio con miras a una transformación empresarial.

### **4.6.1. Análisis de factibilidad**

Según Rafael Luna, en su guía para elaborar estudios de factibilidad, determina que un análisis de factibilidad es el análisis de una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso. Por lo tanto, el éxito de un proyecto está determinado por la factibilidad que presente ante el entorno en el que se desenvuelve una empresa o una PYME (Pequeña y mediana empresa).

Para el presente proyecto se pretende determinar la factibilidad de la implementación de la gestión administrativa mencionada, adecuada al giro de negocio “ElectroServicio Rocha”, partiendo desde la realidad de una PYME basado desde tres puntos de vista:

- Factibilidad Técnica
- Factibilidad Económica - Financiera

#### **4.6.1.1. Análisis de la factibilidad Técnica:**

Para implementar una gestión adecuada en el negocio de servicio técnico automotriz “Electroservicio Rocha”, se debe establecer dos parámetros importantes, como son: los requerimientos tecnológicos necesarios para el desarrollo de la gestión administrativa y el recurso humano encargado de gestionar los mismos.

Partiendo de la realidad del negocio, debemos tomar en cuenta que durante los últimos años han llevado una administración empírica, por lo cual no cuentan con equipos informáticos adecuados para la gestión administrativa propuesta, y esta es la realidad que muchos negocios pequeños y también las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) han vivido y han mantenido durante su ciclo de vida.

De tal forma que se deberá adquirir equipos que permitan ejecutar el software especializado para la gestión administrativa propuesta además de una capacitación al personal, para el Gerente y el personal del área administrativa.

**Tabla 9:** Datos informativos de ElectroServicio Rocha

Nombre del Negocio:	ELECTROSERVICIO ROCHA		
Tipo de operación	Servicio Eléctrico Automotriz		
Capacidad	10 vehículos		
Ubicación geográfica (UTM WGS 84- ZONA 17S)	-0.14706929 -0.14703839 -0.14731874 -0.1473841	-78.47130006 -78.47140653 -78.47092976 -78.47102864	
Superficie de implantación	200 metros cuadrados		
Razón social	ELECTROSERVICIO ROCHA		
Representante legal	César Bolívar Rocha Alcarraz		
Dirección	Guabos N49- 260 y Fucsias		
Cédula de identidad / RUC	1710807494001		
Teléfono	0987920908		
E-mail	servielectricrocha@hotmail.com		
Número de Personal actual	2		
N°	Cargo	Funciones	Salario
1	Dueño	Jefe de taller Técnico Gerente Organización Coordinación y control Abastecimiento de insumos, venta de repuestos Limpieza	\$600

		Inventario	
1	Técnico 1	Técnico Secundario Abastecimiento de insumos, venta de repuestos Limpieza Inventarios	\$400
1	Administrador	Compra de insumos Compra de repuestos Cobranza Pagos a proveedores Pago a empleados Limpieza inventarios	\$400

**Nota:** Elaborado por Autores.

- **Ubicación:**

“Electroservicio Rocha”, se encuentra ubicado en el norte de Quito, en la parroquia Amagás del Inca, en las calles Guabos y Fucias. Su principal actividad económica es la de ofrecer el servicio eléctrico automotriz que se complementa con la venta de repuestos.

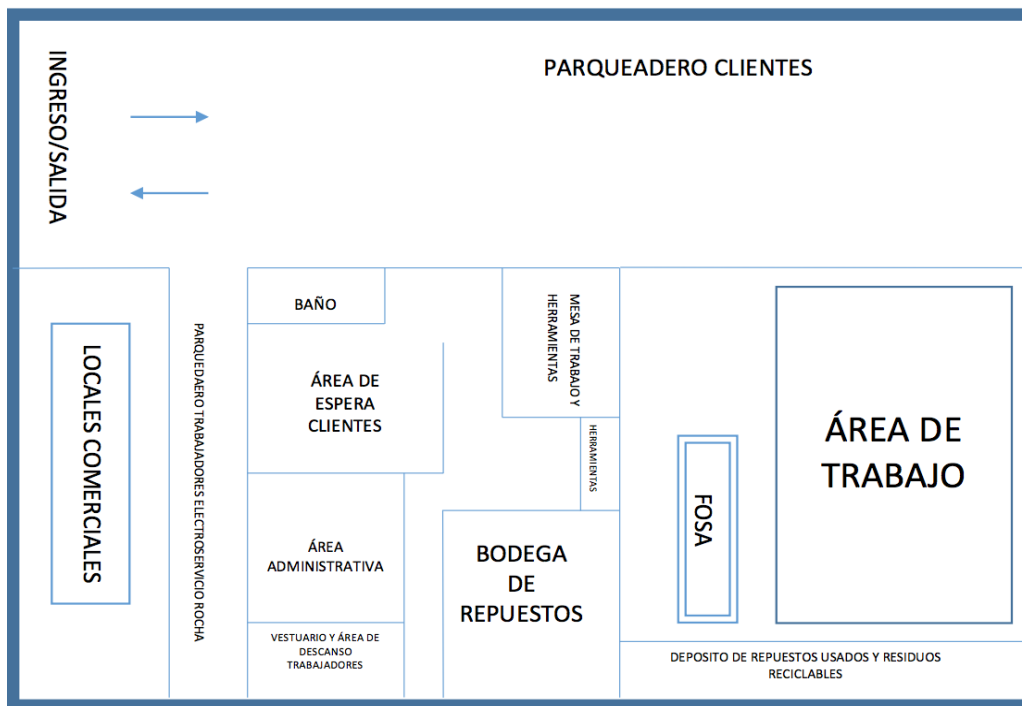
**Figura 4:** Datos informativos de ElectroServicio Rocha



**Nota:** Elaborado por Autores.

- **Infraestructura:**

**Figura 5:** Distribución de las instalaciones de ElectroServicio Rocha.



**Nota:** Elaborado por Autores.

El Proyecto cuenta con 200 m<sup>2</sup> de construcción repartida de acuerdo a la imagen anterior. Todas las áreas se encuentran bajo techo, toda el área externa del taller se encuentra adoquinada, cuenta con todos los servicios básicos: alcantarillado, luz eléctrica, agua potable, teléfono, internet; aproximadamente se registra un consumo bajo de servicios: energía eléctrica 123 kw/h, 6 m<sup>3</sup> de agua cada mes y tarifa básica de internet. Se aprovecha la luz natural y se reutiliza el agua de lluvia.

- **Requerimientos tecnológicos:**

En la tabla siguiente se muestra un detalle de las características y cantidades de los principales insumos tecnológicos que se necesitará implementar para la gestión administrativa según el tipo de negocio:



**Tabla 10:** Recursos Iniciales para la implementación del área administrativa

<b>RECURSO</b>	<b>CARACTERISTICA</b>	<b>ILUSTRACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
PC portátil	Core i5, 8GB RAM, 1TB de memoria		2
Fotocopiadora	Impresora - Escáner a color. Puede imprimir directamente desde una flash o memoria SD archivos en formato PDF y JPG.		2
Software de Gestión Administrativa Contable	Software FENIX Sistema administrativo integrado para facturación y control de contable		1

**Nota:** Elaborado por Autores.

- **Software de gestión Administrativa**

Para el software en mención será necesario que los colaboradores sean capacitados en el uso del mismo, para lo cual se plantea generar un programa de capacitación inicial a todos los colaboradores luego de la implementación del sistema, que será dictado por la misma empresa FENIX. Luego se realizarán capacitaciones semestrales en temas puntuales o a colaboradores nuevos, según sea el caso.

- **Recursos Humanos**

Según Idalberto Chiavenato, en su libro “administración de recursos Humanos”, el recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales, además constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Las personas aportan

a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. sin importar el cargo que ocupen.

**Análisis:** Actualmente el Taller ElectroServicio “Rocha” no cuenta con una persona responsable del área administrativa ni el área contable, por lo cual se debería proceder a la contratación de este personal. Permitiendo abrir nuevas plazas de empleo para la sociedad que cumplan con el perfil según el manual de funciones.

#### **4.6.1.2. Factibilidad Económica - Financiera:**

Para determinar la viabilidad del proyecto es necesario cuantificar los aspectos monetarios, es decir la disponibilidad del efectivo que permita financiar el proyecto.

Para lo cual se debe realizar un presupuesto de inversiones, según el siguiente detalle:

##### **4.6.1.2.1. Inversión Inicial del Proyecto**

Este apartado menciona que es necesario tomar en cuenta los valores de adquisición de los equipos y muebles de oficina (bienes muebles) que se necesitan para el mejoramiento del área administrativa del negocio. Tomando en cuenta que “Electroservicio Rocha”, es un negocio ya establecido que cuenta con el espacio suficiente para la implementación de estas mejoras, no se tomará en cuenta los rubros por adquisición de un terreno o arriendo del lugar, sino más bien, rubros de remodelación del espacio donde funcionará el área administrativa.

Con estos antecedentes, se estima recurrir a una inversión fija de unos \$ 10.785,00 correspondiente a la adquisición de los equipos y muebles de oficina antes mencionados.

#### 4.6.1.2.2. Inversión de Activos Fijos

##### Equipo de Computación

Este activo es indispensable debido a que permitirá mantener la información del taller automotriz ordenada.

**Tabla 11:** Costo Equipo de Computación

	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Computador</b>	2	650,00	1.300,00
<b>Impresora</b>	1	450,00	450,00
<b>Total</b>		1.100,00	1.750,00

**Nota:** Elaborado por Autores.

##### Costo Muebles y Enceres

Necesarios para tener en orden todas las herramientas que se utilizarán, además de los recursos del área administrativa.

**Tabla 12:** Costo Muebles y Enseres

	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Escritorio</b>	2	120,00	240,00
<b>Silla giratoria</b>	2	80,00	160,00
<b>Sillas de espera</b>	5	50,00	250,00
<b>Archivador</b>	2	75,00	150,00
<b>Anaqueles</b>	5	80,00	400,00
<b>Total</b>		405,00	1.200,00

**Nota:** Elaborado por Autores.

## Equipo de Oficina

Indispensable para optimizar las diferentes funciones administrativas.

**Tabla 13: Costo Equipo de Oficina**

	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Teléfonos</b>	2	80,00	160,00
<b>Caja registradora</b>	1	150,00	150,00
<b>Intercomunicadores</b>	2	85,00	170,00
<b>Total</b>		315,00	480,00

**Nota:** Elaborado por Autores.

## Maquinaria y Equipo

Con la adquisición de la maquinaria se podrá brindar el servicio de alineación – balanceo y ABC del motor.

**Tabla 14: Costo Maquinaria y Equipos**

	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Elevador de 4 postes para alineación, Cap. 12000 Lbs. 5.5 Tn. 220v/1ph/60 Hz</b>	1	3.625,00	3.625,00
<b>Escáner digital</b>	1	1775,00	1775,00
<b>Extintores</b>	1	55,00	55,00
<b>Compresor 10 Hp, 15 Cfm`S</b>	1	1.900,00	1.900,00
<b>Total</b>		7.355,00	7.355,00

**Nota:** Elaborado por Autores.

### 4.6.1.2.3. Inversión de Activos Diferidos

Este apartado menciona los valores de remodelación y adecuación de la oficina para el área administrativa dentro del taller. Para la implementación se necesitará aproximadamente de \$ 1.450,00 que se detalla a continuación:

## **Inversión Diferida**

Indispensable para optimizar las diferentes funciones administrativas.

**Tabla 15: Inversión Diferida**

	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Gastos de inicio</b>	1	600,00	600,00
<b>Estudios proyecto</b>	1	600,00	600,00
<b>Diseño página web</b>	1	250,00	250,00
<b>Total</b>		1450,00	1450,00

**Nota:** Elaborado por Autores.

### **4.6.1.2.4. Capital de Trabajo**

Son todos los costos incurridos para la ejecución del proyecto menos las depreciaciones y amortizaciones que no representan salida de dinero. A continuación, se establecen los costos y gastos:

#### **Costos Administrativos:**

- **Costos y gastos del proyecto**

Los costos del proyecto son todos los recursos que van a ser utilizados para brindar el servicio de mantenimiento automotriz.

- **Suministros de Oficina**

Para brindar un servicio de calidad es necesario que se adquieran suministros de oficina con el fin de que la información se encuentre ordenada.

**Tabla 16: Costo Suministros de Oficina**

	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Resmas de papel bond (caja)</b>	4	35,00	140,00
<b>Carpetas para archivar</b>	15	2,00	37,50
<b>Lápices y esferos (caja)</b>	3	4,50	13,50
<b>Tinta para impresora</b>	5	25,00	125,00
<b>Total</b>		67,00	316,00

**Nota:** Elaborado por Autores.

- **Remuneración del personal**

El personal es indispensable en cualquier empresa, debido a que son los que harán funcionar a todas las áreas con la ejecución de diferentes actividades.

**Tabla 17: Costo remuneración del personal**

<b><u>Costos de Administración</u></b>	
	Gerente / Dueño del negocio
<b>Sueldo mensual</b>	600,00
<b>Décimo tercero</b>	50,00
<b>Décimo cuarto</b>	33,33
<b>Aporte patronal</b>	72,90
<b>Fondos de reserva</b>	0,00
<b>Vacaciones</b>	25,00
<b>Total mensual</b>	781,23
<b>Total anual</b>	9.374,76
	Administrador
<b>Sueldo mensual</b>	400,00
<b>Décimo tercero</b>	33,33
<b>Décimo cuarto</b>	33,30
<b>Aporte patronal</b>	48,00
<b>Fondos de reserva</b>	0,00
<b>Vacaciones</b>	16,67
<b>Total mensual</b>	531,33
<b>Total anual</b>	6.411,96
	Contador - Externo
<b>Sueldo mensual</b>	200.00
<b>Total anual</b>	2400.00
<b><u>Costos de Producción</u></b>	
	Técnico principal
<b>Sueldo mensual</b>	400,00
<b>Décimo tercero</b>	33,33
<b>Décimo cuarto</b>	33,33
<b>Aporte patronal</b>	48,00
<b>Fondos de reserva</b>	0,00
<b>Vacaciones</b>	16,67
<b>Total mensual</b>	531,33

<b>Total anual</b>	6.411,96
<b><u>Costos de Ventas</u></b>	
	Responsable Marketing - Externo
<b>Sueldo mensual</b>	200.00
<b>Total anual</b>	2400.00
<b>Total costo personal</b>	<b>26.998,68</b>

**Nota:** Elaborado por Autores.

Para que el proyecto sea puesto en marcha se van a contratar profesionales externos en el área de contabilidad y Marketing los cuales generarán egresos principales por pago de salarios, mismo que se adicionan al egreso por pagos de salarios al personal de planta que actualmente se encuentran trabajando en el negocio, teniendo un costo total de \$26.998,68 anuales.

**Tabla 18: Resumen de Costos Y Gastos del proyecto**

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>
<b>Equipo de computación</b>	1.750,00
<b>Muebles y encerres</b>	1.200,00
<b>Equipo de oficina</b>	480,00
<b>Maquinaria y equipo</b>	7.355,00
<b>Inversión diferida</b>	1.450,00
<b>Suministros de oficina</b>	316,00
<b>Sueldos del personal</b>	26.998,68
<b>Implementación Plan marketing</b>	3000,00
<b>Total</b>	<b>42.549,68</b>

**Nota:** Elaborado por Autores.

#### **4.6.1.3. Financiamiento**

Si bien es cierto la inversión inicial resultó ser un valor relativamente bajo, sin embargo, para este tipo de negocios como Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) puede ser un valor con el que no pueden contar, por lo tanto, dependiendo de la situación de cada negocio se debe tener un plan de financiamiento, asegurando un plan de pagos que el negocio pueda pagar sin tener dificultades.

“Electroservicio Rocha”, cuenta con la inversión necesaria para la implementación, sin embargo, se ha decidido que es importante contar con fondos, por lo cual el proyecto será financiado de la siguiente manera:

**Tabla 19: Detalle de Costos y Gastos del primer año**

<b>Fuentes de capital</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Valor</b>
<b>Capital propio</b>	77.21 %	\$ 32.849,68
<b>Préstamo Bancario</b>	22.79 %	\$ 9.700,00
<b>Total de Inversión Requerida</b>		\$ 42.549,68

**Nota:** Elaborado por Autores.

Al ser un porcentaje igual 22.79 %, se ha decidido sacar un préstamo a dos años por \$ 9700, por lo cual antes de seleccionar el banco con el cual se trabajará. Se ha investigado las tasas de interés de estos, basándose en la tabla de tasas de interés del Banco Central del Ecuador y así definir con cual trabajar.



**Tabla 20: Tasa de interés referencial Banco Central del Ecuador**

Tasas de Interés			
dic-10			
1 TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.68	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.54	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.30	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.94	Consumo	16.30
Vivienda	10.38	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.11	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.37	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	29.04	Microcrédito Minorista	30.50

**Nota:** Elaborado por Autores.

Como el monto no es muy alto se ha decidido solicitar un crédito de consumo con el Banco Produbanco el cual ofrece mejores prestaciones, con una tasa de interés anual del 16.06% y pagando cuotas de \$475,22 en un plazo de 24 meses con el sistema de amortización francés.

**Tabla 21: Detalle de cuotas para el préstamo bancario**

<i>Valor del préstamo</i>				9.700
<i>Tasa pactada con la entidad (T.N.A.)</i>				16,06%
<i>Cantidad de cuotas</i>				24
<b>N° de cuota</b>	<b>Capital al inicio de período</b>	<b>Amortización</b>	<b>Intereses del período</b>	<b>Cuota</b>
1	9.700,00	345,40	129,82	475,22
2	9.354,60	350,02	125,20	475,22
3	9.004,57	354,71	120,51	475,22
4	8.649,86	359,46	115,76	475,22
5	8.290,41	364,27	110,95	475,22
6	7.926,14	369,14	106,08	475,22
7	7.557,00	374,08	101,14	475,22
8	7.182,92	379,09	96,13	475,22
9	6.803,83	384,16	91,06	475,22
10	6.419,67	389,30	85,92	475,22
11	6.030,36	394,51	80,71	475,22
12	5.635,85	399,79	75,43	475,22
13	5.236,05	405,14	70,08	475,22
14	4.830,91	410,57	64,65	475,22
15	4.420,34	416,06	59,16	475,22
16	4.004,28	421,63	53,59	475,22
17	3.582,65	427,27	47,95	475,22
18	3.155,38	432,99	42,23	475,22
19	2.722,39	438,79	36,43	475,22
20	2.283,60	444,66	30,56	475,22
21	1.838,94	450,61	24,61	475,22
22	1.388,34	456,64	18,58	475,22
23	931,70	462,75	12,47	475,22
24	468,94	468,94	6,28	475,22
		9.700,00	1.705,29	11.405,29

**Nota:** Elaborado por Autores.

#### 4.6.1.3.1. Ingresos

Los ingresos del proyecto es la cantidad de vehículos atendidos por el precio, como se muestra a continuación:

**Tabla 22: Ingresos**

	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Mantenimiento Automotriz</b>	832	60,00	49.920,00
<b>Servicios Eléctricos</b>	724	25,00	18.100,00
<b>Total</b>	<b>1.556</b>	<b>85,00</b>	<b>68.020,00</b>

**Nota:** Elaborado por Autores.

El valor de ingresos del primer año es de \$ 68.020,00 atendiendo a 832 vehículos por el Mantenimiento Automotriz, y 724 vehículos por Servicios eléctricos. Cabe recalcar que el precio fue determinado tomando en cuenta que sea accesible en el mercado con el fin de captar una óptima cantidad de demandantes.

#### 4.6.1.4. Evaluación Económica

En este estudio se conoce si el proyecto es viable o no, a través del análisis del método de evaluación: Valor Actual Neto. Para realizar este método se debe calcular los flujos presentes y futuros, para ello se realiza el siguiente análisis:

##### 4.6.1.4.1. Ingresos y Egresos proyectados

Este estudio nos ayuda a saber cuáles serán nuestros futuros ingresos y egresos del negocio para el periodo de tiempo en que está estipulado el plan de negocios. El Estudio de ingresos y egresos debe contener: Presupuestos de ingresos y egresos: Aquí se desarrollan los presupuestos de ingresos y egresos para el periodo de tiempo en el que proyectarás el plan de negocios. El tiempo depende de los objetivos que te hayas planteado, puede ser de 1 a 5 años. Se realiza el cálculo de los ingresos y egresos para conocer si la empresa en creación tendrá pérdida o ganancia en los siguientes años.

#### 4.6.1.4.2. Ingresos Proyectados

Es el precio por la cantidad del servicio prestado, para realizar la proyección se tomó en cuenta un 5% del crecimiento empresarial del sector en lo relacionado a cantidad, mientras que el precio se lo proyecto utilizando la inflación, como se muestra a continuación:

**Tabla 23: Ingresos Proyectados**

<b>Año</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>1</b>	Mantenimiento Automotriz	832	60,00	49.920,00
	Servicios Eléctricos	724	25,00	18.100,00
	<b>Total</b>	<b>1.556</b>	<b>85,00</b>	<b>68.020,00</b>
<b>2</b>	Mantenimiento Automotriz	874	62,04	54.222,96
	Servicios Eléctricos	760	25,85	19.646,00
	<b>Total</b>	<b>1.634</b>	<b>87,89</b>	<b>73.868,96</b>
<b>3</b>	Mantenimiento Automotriz	918	64,15	58.889,70
	Servicios Eléctricos	798	26,73	21.330,54
	<b>Total</b>	<b>1.716</b>	<b>90,88</b>	<b>80.220,24</b>
<b>4</b>	Mantenimiento Automotriz	964	66,33	63.942,12
	Servicios Eléctricos	838	27,64	23.162,32
	<b>Total</b>	<b>1.686</b>	<b>93,91</b>	<b>87.104,44</b>
<b>5</b>	Mantenimiento Automotriz	1.012	68,59	69.413,08
	Servicios Eléctricos	880	28,60	25.168,00
	<b>Total</b>	<b>1.770</b>	<b>97,09</b>	<b>94.581,08</b>

**Nota:** Elaborado por Autores.

#### 4.6.1.4.3. Egresos Proyectados

Para realizar la proyección de sueldos, salarios y demás gastos se tomó la inflación que se encuentra en 3,38%, esto según el Instituto Nacional de Censos.

**Tabla 24: Egresos Proyectados**

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costos Administrativos</b>					
Equipo de computación	1750.00	1809.15	1870.30	1933.52	1998.87
Muebles y encerados	1200.00	1240.56	1282.49	1325.84	1370.65
Equipo de oficina	480.00	496.22	513.00	530.34	548.26
Depreciación Equipo de computación	583.33	583.33	583.33	0.00	0.00
Depreciación Muebles y encerados	96.00	96.00	96.00	96.00	96.00
Depreciación Equipo de oficina	194.44	194.44	194.44	0.00	0.00
Suministros de oficina	316.00	326.68	337.72	349.14	360.94
Sueldo Gerente	9374.76	9691.63	10019.20	10357.85	10707.95
Sueldo Administrador	6411.96	6628.68	6852.73	7084.36	7323.81
Sueldo Contador	2400.00	2481.12	2564.98	2651.68	2741.30
<b>Total Costos Administrativos</b>	<b>22806.49</b>	<b>23547.82</b>	<b>24314.20</b>	<b>24328.72</b>	<b>25147.78</b>
<b>Costos Operativos</b>					
Maquinaria y equipo	7355.00	7603.60	7860.60	8126.29	8400.96
Depreciación Maquinaria y equipo	735.50	735.50	735.50	735.50	735.50
Inversión diferida	1450.00	1499.01	1549.68	1602.06	1656.21
Pago préstamo bancario	5702.65	5702.65	0.00	0.00	0.00
Intereses bancarios	852.65	852.65	0.00	0.00	0.00
Sueldo Técnico principal	6411.96	6628.68	6852.73	7084.36	7323.81
Sueldo Técnico 1	0.00	0.00	0.00	7084.36	7323.81
Sueldo Técnico 2	0.00	0.00	0.00	0.00	7323.81
<b>Total Costos Operativos</b>	<b>22507.76</b>	<b>23022.09</b>	<b>16998.51</b>	<b>24632.56</b>	<b>32764.09</b>
<b>Costos de Ventas</b>					
Sueldo Responsable de Marketing	2400.00	2481.12	2564.98	2651.68	2741.30
Implementación Plan de Marketing	3000.00	1200.00	1240.56	1282.49	1325.84
<b>Total Costos Ventas</b>	<b>5400.00</b>	<b>3681.12</b>	<b>3805.54</b>	<b>3934.17</b>	<b>4067.14</b>
<b>Total</b>	<b>50714.25</b>	<b>50251.03</b>	<b>45118.25</b>	<b>52895.45</b>	<b>61979.02</b>

**Nota:** Elaborado por Autores.

#### **4.6.1.4.4. Estado de Resultados Proyectado**

“El estado de ganancias y pérdidas es un informe sobre los resultados obtenidos durante un período determinado, sea utilidad o pérdida, lo cual indica la cantidad de todos los flujos que entran y salen de la empresa” (Lara, 2010)

En este estado se describen los ingresos y egresos del proyecto para los cinco años de estudio.

**Tabla 25: Estado de Resultados Proyectados**

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>					
Mantenimiento Automotriz	49920.00	54222.96	58889.70	63942.12	69413.08
Servicios Eléctricos	18100.00	19646.00	21330.54	23162.32	25168.00
<b>Ingresos Totales</b>	<b>68020.00</b>	<b>73868.96</b>	<b>80220.24</b>	<b>87104.44</b>	<b>94581.08</b>
<b>Egresos</b>					
Equipo de computación	1750.00	1809.15	1870.30	1933.52	1998.87
Muebles y encerados	1200.00	1240.56	1282.49	1325.84	1370.65
Equipo de oficina	480.00	496.22	513.00	530.34	548.26
Depreciación Equipo de computación	583.33	583.33	583.33	0.00	0.00
Depreciación Muebles y encerados	96.00	96.00	96.00	96.00	96.00
Depreciación Equipo de oficina	194.44	194.44	194.44	0.00	0.00
Sueldo Gerente	9374.76	9691.63	10019.20	10357.85	10707.95
Sueldo Administrador	6411.96	6628.68	6852.73	7084.36	7323.81
Sueldo Contador	2400.00	2481.12	2564.98	2651.68	2741.30
Suministros de oficina	316.00	326.68	337.72	349.14	360.94
Maquinaria y equipo	7355.00	7603.60	7860.60	8126.29	8400.96
Depreciación Maquinaria y equipo	735.50	735.50	735.50	735.50	735.50
Inversión diferida	1450.00	1499.01	1549.68	1602.06	1656.21
Pago préstamo bancario	5702.65	5702.65	0.00	0.00	0.00
Intereses bancarios	852.65	852.65	0.00	0.00	0.00
Sueldo Operario	6411.96	6628.68	6852.73	7084.36	7323.81
Sueldo Mecánico 1	0.00	0.00	0.00	7084.36	7323.81
Sueldo Mecánico 2	0.00	0.00	0.00	0.00	7323.81
Sueldo Responsable de Marketing	2400.00	2481.12	2564.98	2651.68	2741.30
Implementación Plan de Marketing	3000.00	1200.00	1240.56	1282.49	1325.84
<b>Total Egresos</b>	<b>50714.25</b>	<b>50251.03</b>	<b>45118.25</b>	<b>52895.45</b>	<b>61979.02</b>
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>17305.75</b>	<b>23617.93</b>	<b>35101.99</b>	<b>34208.99</b>	<b>32602.06</b>

**Nota:** Elaborado por Autores.

Como se muestra en la tabla anterior, todos los años la empresa tiene una utilidad que va aumentando paulatinamente.

**Tabla 26: Flujo de Caja**

<b>Detalle</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>						
Mantenimiento Automotriz		49920.00	54222.96	58889.70	63942.12	69413.08
Servicios Eléctricos		18100.00	19646.00	21330.54	23162.32	25168.00
<b>Ingresos Totales</b>		<b>68020.00</b>	<b>73868.96</b>	<b>80220.24</b>	<b>87104.44</b>	<b>94581.08</b>
<b>Egresos</b>						
Equipo de computación		1750.00	1809.15	1870.30	1933.52	1998.87
Muebles y encerres		1200.00	1240.56	1282.49	1325.84	1370.65
Equipo de oficina		480.00	496.22	513.00	530.34	548.26
Depreciación Equipo de computación		583.33	583.33	583.33	0.00	0.00
Depreciación Muebles y encerres		96.00	96.00	96.00	96.00	96.00
Depreciación Equipo de oficina		194.44	194.44	194.44	0.00	0.00
Sueldo Gerente		9374.76	9691.63	10019.20	10357.85	10707.95
Sueldo Administrador		6411.96	6628.68	6852.73	7084.36	7323.81
Sueldo Contador		2400.00	2481.12	2564.98	2651.68	2741.30
Suministros de oficina		316.00	326.68	337.72	349.14	360.94
Maquinaria y equipo		7355.00	7603.60	7860.60	8126.29	8400.96
Depreciación Maquinaria y equipo		735.50	735.50	735.50	735.50	735.50
Inversión diferida		1450.00	1499.01	1549.68	1602.06	1656.21
Pago préstamo bancario		5702.65	5702.65	0.00	0.00	0.00
Intereses bancarios		852.65	852.65	0.00	0.00	0.00
Sueldo Operario		6411.96	6628.68	6852.73	7084.36	7323.81
Sueldo Mecánico 1		0.00	0.00	0.00	7084.36	7323.81
Sueldo Mecánico 2		0.00	0.00	0.00	0.00	7323.81
Sueldo Responsable de Marketing		2400.00	2481.12	2564.98	2651.68	2741.30
Implementación Plan de Marketing		3000.00	1200.00	1240.56	1282.49	1325.84
<b>Total Egresos</b>		<b>50714.25</b>	<b>50251.03</b>	<b>45118.25</b>	<b>52895.45</b>	<b>61979.02</b>
<b>Utilidad del Ejercicio</b>		<b>17305.75</b>	<b>23617.93</b>	<b>35101.99</b>	<b>34208.99</b>	<b>32602.06</b>
(+) Depreciación de Activos Fijos		1609.27	1609.27	1609.27	831.50	831.50
(+) Amortización Activos Intangibles						
(-) Inversión en Activos Fijos	10785.00					
(-) Inversión en activos Intangibles						

(-) Inversión Capital de Trabajo	3809.76					
(+) Valor Residual						4294.19
(+) Recuperación Capital de Trabajo						3809.76
(-) Amortización del Préstamo		5702.65	5702.65			
(=)Flujo de Efectivo	-14594.76	13212.37	19524.55	36711.26	35040.49	41537.51

**Nota:** Elaborado por Autores.

Como se puede apreciar en Flujo de Caja, se tiene planificada realizar la contratación de un mecánico automotriz en el año 4 y de otro mecánico automotriz en el año 5. Esto se realizaría con la finalidad de brindar una mejor atención a nuestros clientes y de atender la demanda de servicios que generará la implementación de nuestro plan de marketing.

Además, se tiene contemplada la contratación de un Asistente Administrativo a partir del año 6, con el objetivo de contar con un área administrativa ordenada, con la documentación e información actualizada de todas las actividades y transacciones realizadas en el marco de nuestra actividad económica.

Estas contrataciones de personal serían posibles, ya que la información económica de la empresa se muestra reflejada en este Flujo de Caja con valores positivos.

De esta forma sería posible la implementación de los procesos administrativos que se muestran dentro del manual de puestos, que ha sido desarrollado con la finalidad de aplicar métodos y técnicas administrativas que nos permitan tener un control y manejo adecuado de este negocio.



#### 4.6.1.4.5. Valor Actual Neto

“Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.” (Sapag Chain & Sapag Chain, 2010).

Es la sumatoria de los flujos anuales menos la inversión Inicial, representa el valor del dinero actual que el proyecto reportará en el futuro, a una tasa de interés y un periodo determinado.

La fórmula que se debe aplicar es la siguiente:

$$VAN = \frac{VF1}{(1+i)^1} + \frac{VF2}{(1+i)^2} + \frac{VF3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{VF_n}{(1+i)^n} - I.I.$$

**Tabla 27: Valor Actual Neto**

<b>Años</b>	<b>Flujos Futuros</b>	<b>Flujos Presentes</b>
<b>0</b>	-14594.76	-14594.76
<b>1</b>	13212.37	10741.76
<b>2</b>	19524.55	12905.38
<b>3</b>	36711.26	19738.04
<b>4</b>	35040.49	15309.10
<b>5</b>	41537.51	14764.18
<b>VAN</b>		58863.70

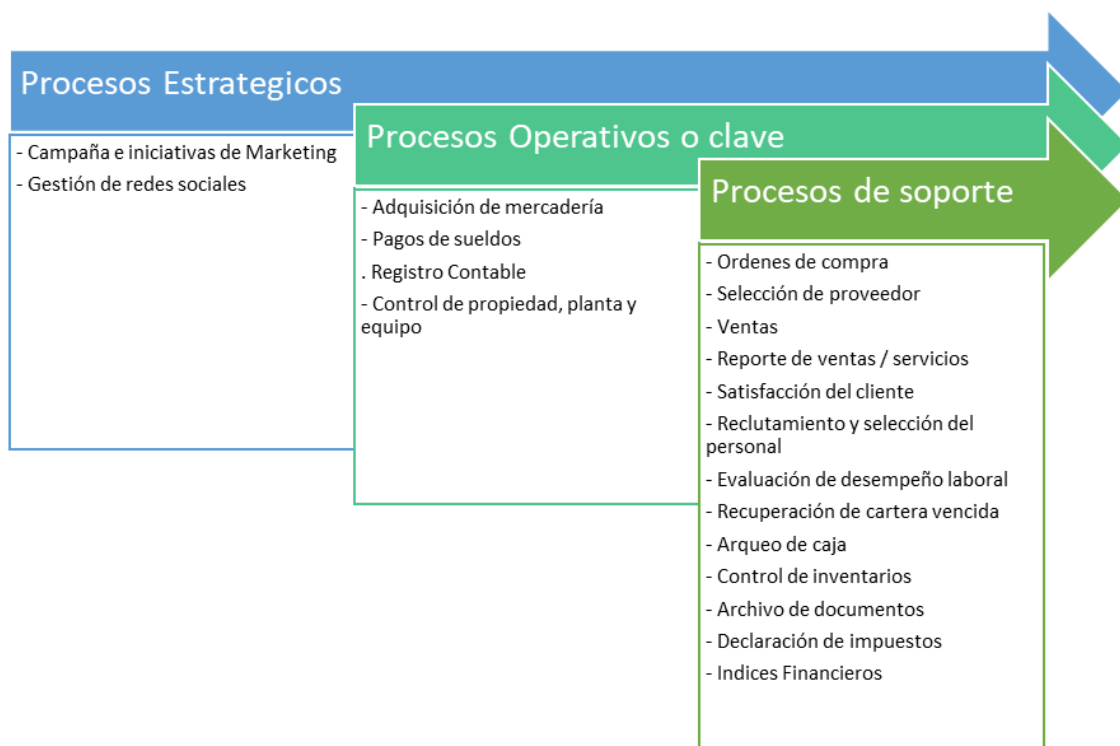
**Nota:** Elaborado por Autores.

El VAN calculado es de \$ 58863.70 como el resultado es positivo significa que el negocio rinde sobre los costos incurridos deduciendo que el proyecto debe ser puesto en marcha.

#### 4.7. Análisis de procesos

Luego de conocer la situación actual del negocio es necesario analizar e identificar todos los procesos que se incluirán en la organización para que exista una buena gestión de este. Por lo tanto, es importante identificar cada uno de los tres grandes bloques de procesos: los procesos Estratégicos, Operativos o clave y de soporte o apoyo, con los cuales podremos elaborar el mapa de procesos que representara de manera gráfica la interrelación entre los procesos y subprocesos del negocio.

**Figura 6:** Mapa de procesos para ElectroServicio Rocha



**Nota:** Elaborado por Autores.

## 4.8. Plan de implementación del proceso

### 4.8.1. Propuesta administrativa

Según Alfredo Luna González, en su libro procesos administrativos, menciona que “La importancia de la administración en la naturaleza humana, es básica para todo proyecto social, sin la aplicación de ésta los resultados seguramente no serían confiables” (Luna González, 2002).

En tal sentido, la administración hoy en día ha tomado un papel fundamental en el manejo de las empresas, debido a que es un proceso en permanente innovación y dinamismo que permite su adaptabilidad sin importar el tamaño de negocio o su giro comercial, lo cual ayuda al manejo eficiente de los recursos para generar valor, calidad y competitividad. Siendo esta la motivación principal para desarrollar actividades de planeación, organización, dirección y control en cada una de áreas de la empresa de servicio técnico automotriz, buscando alcanzar los objetivos organizacionales.

La función de la Administración se materializa mediante el proceso administrativo, el mismo que está integrado por etapas o fases sucesivas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

A continuación, se detallan las cuatro etapas del proceso administrativo:

- **Planificación:** Trata de programar las tareas a realizar y resolver las cuestiones pertinentes que más tarde se ejecutarán.
- **Organización:** Decide quién se encargará de cada tarea, en qué orden y que estructura tendrá el proyecto en su ejecución.
- **Dirección:** No sólo se encarga de mandar, también se encarga de ayudar, respaldar e intervenir ante cualquier conflicto que se presente en la consecución de objetivos.
- **Control:** Se basa en el seguimiento de métricas confiables que permitan supervisar que se conseguirán los objetivos más grandes.

#### 4.8.1.1. Planeación del proceso administrativo

- **Descripción De Servicio**

El negocio gira en torno al servicio técnico automotriz con más de 15 años de experiencia, tiempo en el cual ha ofertado varios servicios técnicos profesionales en el área de la electrónica automotriz, brindando soporte multimarca, asesoría y reparación de los sistemas eléctricos y electrónicos de vehículos livianos como pesados.

**Figura 7:** Servicio Eléctrico automotriz brindado por ElectroServicio Rocha:



**Nota:** Elaborado por Autores.

El negocio está ubicado en el sector del inca, entre las calles De los Guabos N49-260 y De las fucsias, Quito 170149. Se han esforzado durante los últimos años en brindar servicios como:

- Servicio técnico de escaneo automotriz.
- Servicio técnico en sistemas de encendido.
- Servicio técnico en sistemas de refrigeración y ventilación.
- Servicio técnico en sistemas de iluminación interna y externa.
- Servicio técnico en sistemas de inyección electrónica.
- Servicio técnico en sistemas de carga.

**Figura 8:** Ubicación del taller en el mapa



**Nota:** Elaborado por Autores.

- **Misión**

“La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.” (Mûnch, 2010).

La misión de electro servicio Rocha se establece de la siguiente manera:

*“Prestar servicios técnico eléctrico automotriz de mantenimiento preventivo y correctivo para vehículos motorizados, contando con talento humano capacitado, infraestructura,*

*equipos y herramientas que nos permitan mantener los vehículos de nuestros clientes en un estado de operación eficiente y seguro, satisfaciendo sus necesidades y expectativas en el mejor tiempo posible”.*

- **Visión**

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.” (Mûnch, 2010)

La visión de electro servicio Rocha se establece de la siguiente manera:

*“Ser un taller líder en mantenimiento técnico eléctrico automotriz, reconocido por la calidad de nuestros servicios y la competitividad de nuestro personal en brindar soluciones a los problemas técnicos vehiculares. Siempre en la búsqueda constante de la excelencia y el mejoramiento continuo de todas nuestras actividades”.*

- **Objetivos**

“Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.” (Mûnch, 2010)

### **Objetivo General**

Establecer una empresa de servicio técnico automotriz, dedicada a prestar servicios de mantenimiento preventivo y correctivo para vehículos motorizados, que cuente con talento humano capacitado, infraestructura, equipos y herramientas necesarios.

### **Objetivos Específicos**

- Ganar la confianza y credibilidad de los clientes, satisfaciendo cada necesidad que se les presente con sus vehículos.
- Lograr un posicionamiento que le permita una estabilidad y permanencia a largo plazo en el mercado.
- Satisfacer la demanda de los clientes brindando productos y servicios de calidad, haciendo uso de infraestructura y maquinaria moderna y adecuada.

- **Valores**

“Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad.” (Múnch, 2010)

- **Honestidad:** Actuar con transparencia y rectitud, anteponiendo la verdad en cualquier situación que se genere, para corresponder a la confianza que nos otorgan nuestros clientes, proveedores y la sociedad en general.
- **Responsabilidad:** Cumplir con compromiso y eficiencia todos los trabajos que nos sean asignados, para que los vehículos de nuestros clientes se encuentren en las mejores condiciones.
- **Compromiso:** Desempeñar nuestras obligaciones y responsabilidades con entrega, disposición y agrado. Proyectando y sintiendo que el trabajo de todos es importante para el logro de los objetivos empresariales.
- **Servicio:** Brindar a nuestros clientes una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y un servicio en el mejor tiempo posible.
- **Innovación:** Creemos que la creatividad es la clave para anticipar y exceder las expectativas de nuestros clientes, por eso es necesario actualizar constantemente todos nuestros procesos, servicios y productos.

- **Políticas**

“Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son guías para orientar la acción.” (Múnch, 2010)

### **Políticas para el departamento contable**

- ✓ Ofrecer información financiera, útil, oportuna y confiable a la Gerencia, misma que es relevante en la toma de decisiones.
- ✓ Presentar a la Gerencia estados financieros periódicamente o cuando la Gerencia lo solicite.
- ✓ Revisar periódicamente los cambios que realice el SRI en materia tributaria y que afecten o intervengan en la actividad económica de la empresa.
- ✓ Realizar todos los procesos contables cumpliendo con la normativa vigente.

- ✓ La empresa contará con un sistema contable actualizado que permita manejar la información contable de una manera fácil, segura y eficiente.

### **Políticas para el departamento administrativo**

#### **Pagos:**

- ✓ El administrador realizará todos los pagos que tenga pendientes la empresa tales como: proveedores, empleados, servicios básicos; siempre y cuando cuente con la autorización del Gerente.
- ✓ Todos los pagos se realizarán mediante transferencias bancarias a cuentas certificadas por los beneficiarios o cheques que serán emitidos directamente a nombre del beneficiario y nunca al portador.
- ✓ Todos los comprobantes de pagos realizados a proveedores deberán ser archivados, diferenciando el proveedor y sus fechas.
- ✓ Los roles de pagos mensuales deberán contar con las respectivas firmas de responsabilidad, es decir del gerente y el empleado.
- ✓ El pago por la adquisición de cualquier bien o servicio siempre deberá contar con su respectivo documento de respaldo, es decir la factura o nota de venta original. No se podrá realizar ningún pago que no cumpla esta condición.
- ✓ Todos los documentos que respalden la compra o adquisición de cualquier bien o servicio siempre deberán ser archivado por fechas, adjuntando su respectivo comprobante de pago.
- ✓ Se deberá realizar una conciliación bancaria, el día 5 de cada mes.

#### **Compras:**

- ✓ La empresa contará con un sistema que le permita conocer a detalle el stock de repuestos con los que cuenta en un momento dado, lo que le permitirá generar fácilmente una orden de requisición con los productos que se necesitan comprar.
- ✓ El asistente administrativo será el responsable de monitorear el sistema de inventario y será quien remita quincenalmente al Gerente una orden de requisición de los productos que se necesitan adquirir.
- ✓ El Gerente será quien revise y posteriormente autorice la orden de compra.



- ✓ El administrador será el encargado de seleccionar adecuadamente a los proveedores, una vez analizada la mejor oferta.
- ✓ En todas las compras se negociarán descuentos y condiciones de pago.
- ✓ Todas las compras al momento que lleguen a nuestro establecimiento deberán contar con su respectiva factura.
- ✓ Previo el ingreso de la información al sistema, se realizará un aforo físico de la mercadería comprada, con la finalidad de constatar el detalle de la factura.

### **Ventas:**

- ✓ Previo a la intervención del vehículo, el jefe de taller será el responsable de presupuestar e informar al cliente el costo y el tiempo estimado que tomará realizar el servicio de mantenimiento y/o reparación, mismo que constará en la respectiva hoja de trabajo.
- ✓ Se aceptarán pagos en efectivo, cheques, transferencias electrónicas y tarjetas de crédito.
- ✓ Se autorizarán descuentos únicamente a clientes frecuentes o según la promoción que se esté aplicando en el momento. Estos descuentos serán calculados únicamente en base a los costos de mantenimiento y/o reparación.
- ✓ Los repuestos contarán con precios ya establecidos, por lo que no se concederán descuentos en este rubro.
- ✓ Todos nuestros trabajos contarán con una garantía, misma que tendrá una vigencia de 3 días contados a partir de la fecha de emisión de la factura, tiempo en el cual el cliente podrá informar a la empresa sobre cualquier novedad o desperfecto en su vehículo.
- ✓ Todas las ventas deberán ser registradas y facturadas a través del sistema que maneja la empresa.

### **Políticas para el taller eléctrico automotriz**

- La atención y servicio al cliente serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico, por lo que la administración deberá asegurarse que el personal de la empresa esté orientado a brindar una atención personalizada a los clientes.

- Brindar una sensación de respeto y cuidado al vehículo de nuestros clientes colocando fundas de pies, volante y asiento en el mismo momento en el que el vehículo ingrese al taller.
- Todos los vehículos que ingresen al taller solicitando nuestro servicio técnico deberán contar con su respectiva hoja de trabajo.
- Todos los empleados deberán contar con el uniforme y el equipo de protección adecuado para el desempeño de sus actividades.
- El personal técnico es el encargado de cuidar las herramientas, equipos y útiles de trabajo que se encuentren bajo su responsabilidad, y en caso de pérdidas o daños deberá responder por lo ocurrido.

- **Estrategias**

“Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.”(Mûnch, 2010).

- ✓ Aprovechar las redes sociales para informar, socializar e interactuar con nuestros clientes actuales y potenciales de una manera más directa e informal. Es decir, dar a conocer nuestra marca, ganar reputación y mantenerlos informados acerca de los productos, servicios y promociones que tenemos a su disposición.
- ✓ Generar periódicamente promociones que nos permitan captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes; esto a su vez nos permitirá incrementar las ventas, mejorar la percepción positiva y la imagen de nuestra empresa.
- ✓ Ofrecer a todos nuestros clientes una atención personalizada, un buen trato, un ambiente agradable y comodidad, considerando que hoy en día el mercado es mucho más competitivo y los clientes no solo basan su necesidad de compra en el precio o la calidad de un bien o servicio.
- ✓ Contar con equipos y herramientas actualizadas que estén a disposición del personal técnico, a fin de que su uso les permita cumplir con un trabajo mucho más seguro, rápido y eficiente.

#### 4.8.1.2. Organización

Lourdes Münch Galindo considera que: “El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.” (Münch, 2010)

En tal sentido, desarrollar esta etapa del proceso administrativo nos va a permitir desempeñar las actividades de una forma más eficiente, con un mínimo de esfuerzo, logrando reducir costos y duplicidad de actividades. Para tal efecto a continuación vamos a establecer algunas herramientas de organización como: organigramas, manuales y diagramas de procesos.

##### 4.8.1.2.1. Organigrama Estructural:

Actualmente el negocio cuenta con tres colaboradores quienes no tienen bien definidas sus actividades ni tampoco una estructura organizacional como tal, para poder realizar sus actividades de manera ordenada y eficiente, en el cual se puede observar que no tiene una organización jerárquica sino más bien “horizontal” donde todos los procesos y funciones están en un mismo nivel, la ventaja que tienen en este tipo de organización es la fácil comunicación y el desenvolvimiento de las actividades entre todos los colaboradores, sin embargo carecen de un liderazgo claro para cumplir la metas planteadas a un futuro, viven del día a día.

**Figura 9:** Organigrama Actual ElectroServicio Rocha



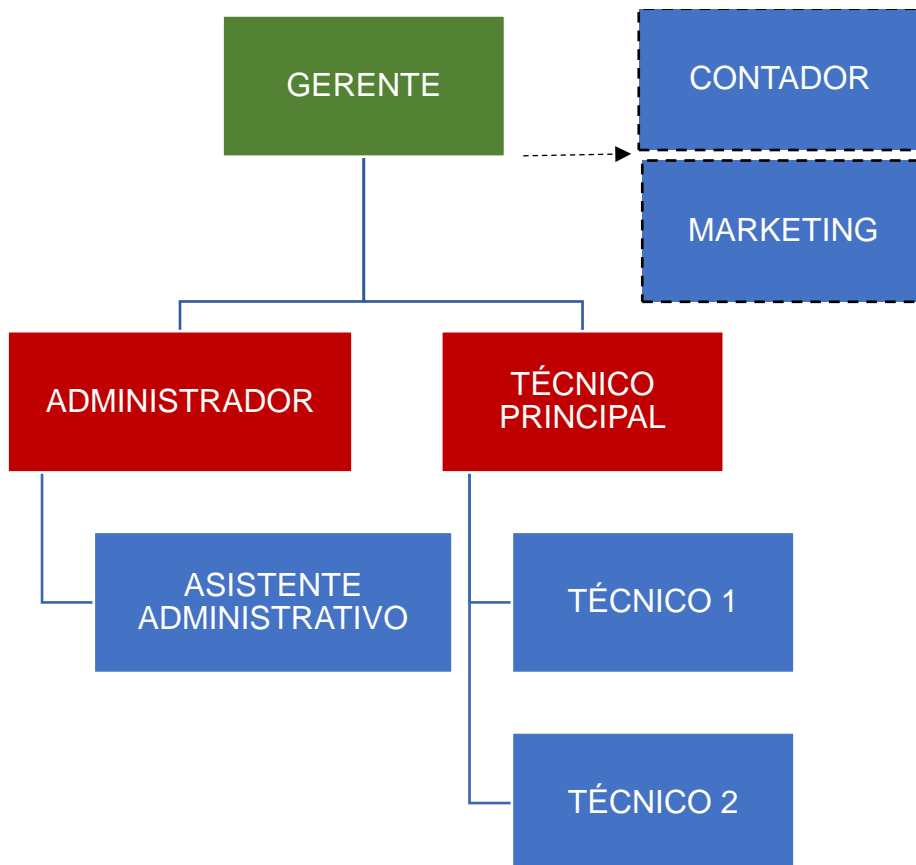
**Nota:** Elaborado por Autores.

A continuación, se muestra el organigrama estructural adecuado para que el negocio de servicio técnico automotriz Electro servicio “Rocha” pueda implementar en un futuro, en

donde los puestos de trabajo están siendo representados jerárquicamente, lo que brindará mayor control y gestión operativa de la actividad económica en la que se desenvuelven. se tiene planificada realizar la contratación de un mecánico automotriz en el año 4 y de otro mecánico automotriz en el año 5. Esto se realizaría con la finalidad de brindar una mejor atención a nuestros clientes y de atender la demanda de servicios que generará la implementación de nuestro plan de marketing.

Además, se tiene contemplada la contratación de un Asistente Administrativo a partir del año 6, con el objetivo de contar con un área administrativa ordenada, con la documentación e información actualizada de todas las actividades y transacciones realizadas en el marco de nuestra actividad económica.

**Figura 10:** Organigrama Estructural Propuesto para Electro Servicio Rocha

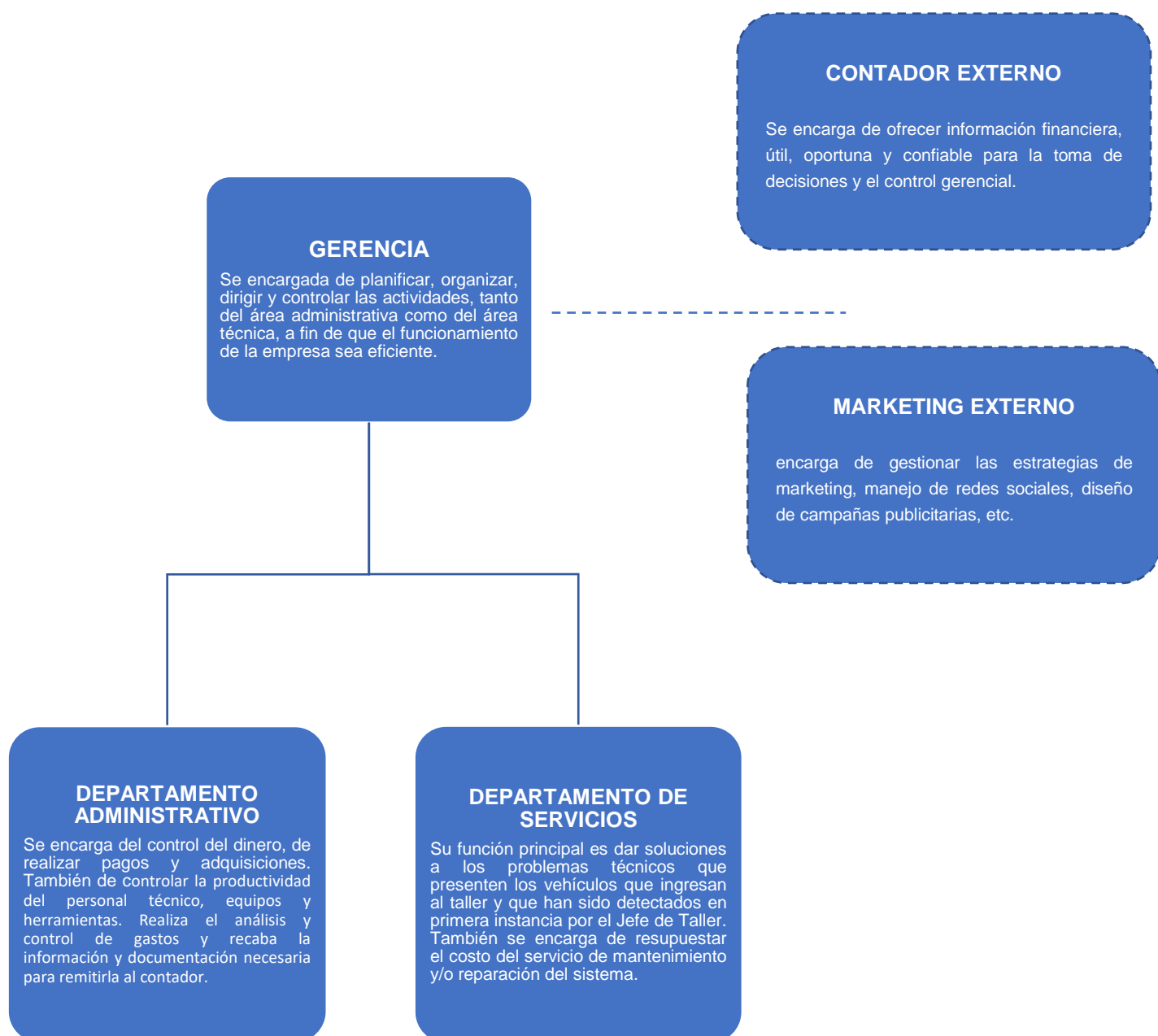


**Nota:** Elaborado por Autores.

#### 4.8.1.2.2. Organigrama Funcional

A continuación, se muestra el organigrama funcional adecuado para el negocio de servicio técnico automotriz Electro servicio “Rocha”, en donde se muestran las áreas y funciones principales de cada departamento.

**Figura 11:** Organigrama Funcional de ElectroServicio Rocha



**Nota:** Elaborado por Autores.

### 4.8.1.3. Descripción de Funciones

De acuerdo con Lourdes Münch Galindo, “Cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización. Esta etapa de la división del trabajo consiste en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo.” (Münch, 2010)

En tal sentido, se ha desarrollado la descripción de funciones de todo el personal que consta en el organigrama estructural de la empresa, a través de la técnica de análisis de puestos.

#### 4.8.1.3.1. Manual de funciones

##### ➤ Puesto: Gerente General

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
PUESTO:	Gerente General
NIVEL:	Directivo
SUPERVISA A:	Todas las áreas de la empresa
REPORTA A:	N/A
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
INSTRUCCIÓN:	Tercer Nivel.
TÍTULO:	Título en Administración de Empresas y/o afines.
CONOCIMIENTOS:	Conocimientos técnicos en administración de empresas dedicadas a la prestación de servicios y venta de repuestos automotrices. 3 años en puestos similares.
EXPERIENCIA:	Pensamiento crítico, habilidades de comunicación, liderazgo,
COMPETENCIAS:	iniciativa, creatividad, habilidad para resolver problemas, trabajo en equipo, habilidad numérica, conocimientos técnicos en mecánica automotriz.
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	

Es la persona encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades tanto del área administrativa como del área técnica, a fin de que el funcionamiento de la empresa sea eficiente y esto sea reflejado en la elección de nuestros clientes por los productos y servicios de calidad que ponemos a su disposición.

#### **FUNCIONES DEL PUESTO**

- Representación legal de la empresa.
- Establecer un plan estratégico empresarial.
- Atención al cliente.
- Aprobación de pagos.
- Dirigir y controlar el desempeño de las diferentes áreas.
- Establecer estrategias de trabajo.
- Controlar el uso y mantenimiento de mobiliario y equipo de oficina.
- Dar cumplimiento al reglamento y normas legales de la empresa.
- Planificar capacitaciones para el personal según las necesidades.
- Realizar el análisis de los estados financieros para la toma de decisiones.

#### **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

- Supervisar al personal administrativo y técnico a fin de obtener los resultados planificados.
- Mantener buenas relaciones con clientes, empleados y proveedores.
- Supervisar el uso adecuado de las herramientas, recursos y materiales que utiliza el personal para el cumplimiento de su trabajo.
- Como parte fundamental de su trabajo le corresponde manejar documentos, fondos, títulos o valores de carácter confidencial de la empresa.
- Monitoreo permanente de la información que proporciona el sistema informático, a fin de demostrar su veracidad, principalmente en temas administrativos.

➤ **Puesto: Contador**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
PUESTO:	Contador
NIVEL:	Apoyo - Externo
SUPERVISA A:	N/A
REPORTA A:	Gerente
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
INSTRUCCIÓN:	Tercer Nivel.
TÍTULO:	Título en Contabilidad y Auditoría CPA.
CONOCIMIENTOS:	Manejo de sistemas de contabilidad, normativa respecto a la elaboración y presentación de informes financieros, documentos y respaldos contables. <span style="float: right;">2 años en puestos similares.</span>
EXPERIENCIA:	similares.
COMPETENCIAS:	Habilidades de comunicación, capacidad para explicar procedimientos contables, iniciativa, creatividad, habilidad para resolver problemas, trabajo en equipo.
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Es la persona encargada de ofrecer información financiera, útil, oportuna y confiable para la toma de decisiones y el control gerencial. Esta información es presentada a la Gerencia a través de los estados financieros correspondientes.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las políticas contables.</li> <li>• Manejo del sistema contable vigente en la empresa.</li> <li>• Llevar un registro ordenado de las actividades necesarias en el proceso contable.</li> <li>• Cumplir con todas las obligaciones tributarias.</li> <li>• Elaborar y presentar los estados financieros bajo normativa NIIF PYME, NIC.</li> <li>• Asesorar al gerente en temas contables y financieros.</li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar las facturas de clientes y proveedores.</li> <li>• Archivar de manera correcta y organizada la información contable.</li> <li>• Supervisar las actividades realizadas por el asistente contable.</li> <li>• Realizar conciliaciones bancarias.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las funciones y objetivos del área contable.</li> <li>• Realizar todos los procesos contables cumpliendo con la normativa vigente.</li> <li>• Registro de transacciones contables libre de errores.</li> <li>• Conocimiento técnico de la información contable.</li> <li>• Revisar periódicamente los cambios que realice el SRI en materia tributaria y que afecten o intervengan en la actividad económica de la empresa.</li> </ul>

➤ **Puesto: Administrador**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
PUESTO:	Administrador	
NIVEL:	Directivo	
SUPERVISA A:	Asistente Administrativo, Responsable de Repuestos	
REPORTA A:	Gerente General	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
INSTRUCCIÓN:	Tercer Nivel.	
TÍTULO:	Título en Administración de Empresas y/o afines.	
CONOCIMIENTOS:	Conocimientos técnicos en administración de empresas dedicadas a la prestación de servicios y venta de repuestos automotrices. 2 años en puestos similares.	
EXPERIENCIA:	Pensamiento crítico, habilidades de comunicación, liderazgo,	
COMPETENCIAS:	iniciativa, creatividad, habilidad para resolver problemas,	

	trabajo en equipo, habilidad numérica, conocimientos básicos en mecánica automotriz.
--	--

**MISIÓN DEL PUESTO**

Es la persona encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del área administrativa, de la producción del personal técnico y de los equipos y herramientas. Además se encarga de programar los pagos de la empresa y de desarrollar estrategias comerciales que nos permitan atraer nuevos clientes. Así como de brindar un servicio post venta, contactándose con los propietarios de los vehículos atendidos, para conocer su nivel de satisfacción con la prestación de nuestro servicio y a la vez programar nuevos servicios para sus vehículos.

**FUNCIONES DEL PUESTO**

- En conjunto con el Gerente General, Jefe de Taller y Asistente Administrativo se valora y establece el precio de los diferentes productos y servicios.
- Realizar pagos a proveedores, empleados, servicios básicos y otros.
- Control de dinero en la empresa y depósitos en cuentas bancarias.
- Servicio post venta.
- Realizar compras de suministros de oficina y suministros para el área técnica.
- Preparar roles de pagos para la revisión y autorización del Gerente.
- Control y recuperación de cuentas por cobrar.
- Control de productividad del personal técnico, equipos y herramientas.
- Análisis y control de gastos fijos y variables.
- Desarrollar nuevas estrategias comerciales.
- Cumplir con las obligaciones con el IESS, SRI, Bancos dentro de los plazos.
- Realizar cuadro de caja diario a la asistente administrativa.

- Remitir periódicamente documentación contable al Contador.

**RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

- Mantener buenas relaciones con clientes, empleados y proveedores.
- Supervisar el uso adecuado de las herramientas, recursos y materiales que utiliza el personal para el cumplimiento de su trabajo.
- Como parte fundamental de su trabajo le corresponde manejar documentos, fondos, títulos o valores de carácter confidencial de la empresa.
- Monitoreo permanente de la información que proporciona el sistema informático.
- Remitir información contable periódicamente al contador.

➤ **Puesto: Asistente Administrativo**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
PUESTO:	Asistente Administrativo
NIVEL:	Ejecutivo
SUPERVISA A:	N/A
REPORTA A:	Administrador
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
INSTRUCCIÓN:	Bachiller o Nivel Tecnológico.
TÍTULO:	Bachiller Técnico en Contabilidad.
CONOCIMIENTOS:	Conocimientos actualizados en contabilidad, manejo de programas de office, administración de materiales de oficina. 6
EXPERIENCIA:	meses en puestos similares.
COMPETENCIAS:	Habilidades de comunicación, iniciativa, creatividad, habilidad para resolver problemas, trabajo en equipo, orientación al servicio.

### **MISIÓN DEL PUESTO**

Es la persona encargada de realizar actividades administrativas como archivo de documentos, atención de llamadas telefónicas, manejo de redes sociales de la empresa, dotación de suministros de oficina. También será la encargada de cumplir con el proceso de facturación y su respectivo cobro, una vez que el Jefe de Taller le entregue la orden de trabajo con el detalle de los productos y servicios utilizados. Además, será la encargada de la limpieza de la oficina y de la sala de espera.

### **FUNCIONES DEL PUESTO**

- Atender de manera ágil, amable y eficiente las llamadas telefónicas o mensajes de nuestros clientes en las redes sociales de la empresa.
- Brindar información al cliente.
- Preparar y custodiar los documentos que respaldan las operaciones efectuadas.
- Facturación y cobro en caja.
- Cumplir con las actividades de limpieza de la oficina y sala de espera.
- Atención al cliente.
- Custodia de caja chica.
- Realizar listado de repuestos que se necesita adquirir con una periodicidad quincenal.
- Cotizar listado de repuestos con diferentes proveedores, para elegir la mejor opción de compra.
- Recibir facturas y constatar que la información y las cantidades que ahí se detallan coincidan con el pedido físico.
- Registrar ingresos y salidas de productos en el sistema.

Manejo de redes Sociales

Creación de contenidos

### **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

- Registro de transacciones contables libre de errores.

- Mantener buenas relaciones con clientes, empleados y proveedores.
- Como parte fundamental de su trabajo le corresponde manejar documentos, fondos, títulos o valores de carácter confidencial de la empresa.
- Cierre de caja diario sin errores.
- Administración de la bodega de la empresa, es decir la recepción, custodia y entrega de repuestos que le sean requeridos.
- Responsabilidad por la conservación temporal, traslado y entrega de los repuestos.
- Conservar todos los documentos que respalden su gestión.
- No puede existir diferencias entre constatación física de los bienes que se encuentran en la bodega con los registros que detalle el sistema.

➤ **Puesto: Jefe De Taller**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
PUESTO:	Jefe de Taller
NIVEL:	Operativo
SUPERVISA A:	N/A
REPORTA A:	Gerente
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
INSTRUCCIÓN:	Título de Tercer Nivel.
TÍTULO:	Ingeniero en Mecánica Automotriz y/o afines.
CONOCIMIENTOS:	Conocimientos actualizados en mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos, manejo de herramientas y equipos automotrices, manejo de programas de office. 3 años
EXPERIENCIA:	en puestos similares.
COMPETENCIAS:	Habilidades de comunicación, iniciativa, creatividad, habilidad para resolver problemas, trabajo en equipo, orientación al servicio.

### **MISIÓN DEL PUESTO**

Su función principal es atender al cliente, una vez que este llega a nuestro establecimiento y solicita el servicio técnico se procede a llenar la orden de trabajo de forma detallada, para trasladarlo hacia el mecánico. Siendo su función principal la de velar por el cumplimiento de los trabajos solicitados por el cliente y dar una solución eficiente y de calidad a los problemas que haya presentado el vehículo. Además es quien realizar el control de calidad cuando los vehículos estén listos.

### **FUNCIONES DEL PUESTO**

- Recepción de vehículos y llenar orden de trabajo.
- Presupuestar el costo del servicio de mantenimiento y/o reparación del sistema.
- Supervisar los trabajos que esté realizando el personal técnico.
- Presentar listado de repuestos a Responsable de Repuestos.
- Realizar pruebas a los vehículos.
- Asignar a los mecánicos los trabajos diarios.
- Mantener informado al Gerente General sobre los trabajos que se realizan.
- Entregar órdenes de trabajo a la asistente administrativa para que realice la factura correspondiente para la entrega y cobro al cliente.
- Controlar el uso correcto de uniformes, equipos y herramientas.
- Desarrollar control de calidad.
- Supervisar que las instalaciones del taller se encuentren limpias y ordenadas.

### **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

- Responsable de llenar órdenes de trabajo.
- Realizar pruebas al vehículo previo la entrega a su propietario.
- Supervisar los trabajos que realice el personal técnico.
- Responsable de los equipos y herramientas que se encuentran en el taller.

- Mantener en reserva la información confidencial.

➤ **Puesto: Técnico principal**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
PUESTO:	Mecánico
NIVEL:	Operativo
SUPERVISA A:	Ayudante de técnico
REPORTA A:	Jefe de Taller
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
INSTRUCCIÓN:	Técnico.
TÍTULO:	Técnico Profesional en Mecánica Automotriz,
CONOCIMIENTOS:	Conocimientos en mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos, manejo de herramientas y equipos automotrices, inyección electrónica, reparación de motores. 2 años
EXPERIENCIA:	en puestos similares.
COMPETENCIAS:	Habilidades de comunicación, iniciativa, creatividad, habilidad para resolver problemas, trabajo en equipo, orientación al servicio.
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Su función principal es dar soluciones a los problemas técnicos que presenten los vehículos que ingresan al taller y que han sido detectados en primera instancia por el Jefe de Taller. Su actividad principal será reparar problemas en suspensión, frenos, motores, dirección, distribución, etc.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
• Mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo.	

- Reparación de frenos, suspensión y dirección.
- Reparación de motores a diésel y gasolina.
- Medición de compresión.
- Reparación de sistema de dirección hidráulica.
- Reparación de sistema electrónico.
- Atender los requerimientos que se encuentren detallados en la orden de trabajo.
- Solicitar al Jefe de Taller los repuestos que se requieran para los vehículos.
- Mantener los repuestos que hayan sido reemplazados para que sean mostrados y/o entregados al propietario del vehículo.

#### **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

- Recepción de órdenes de trabajo para la prestación del servicio.
- Responsable de los equipos y herramientas que se encuentran en el taller.
- Mantener en reserva la información confidencial.

#### ➤ **Puesto: Ayudante De Técnico**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
PUESTO:	Ayudante de Técnico	
NIVEL:	Operativo	
SUPERVISA A:	N/A	
REPORTA A:	Mecánico	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		



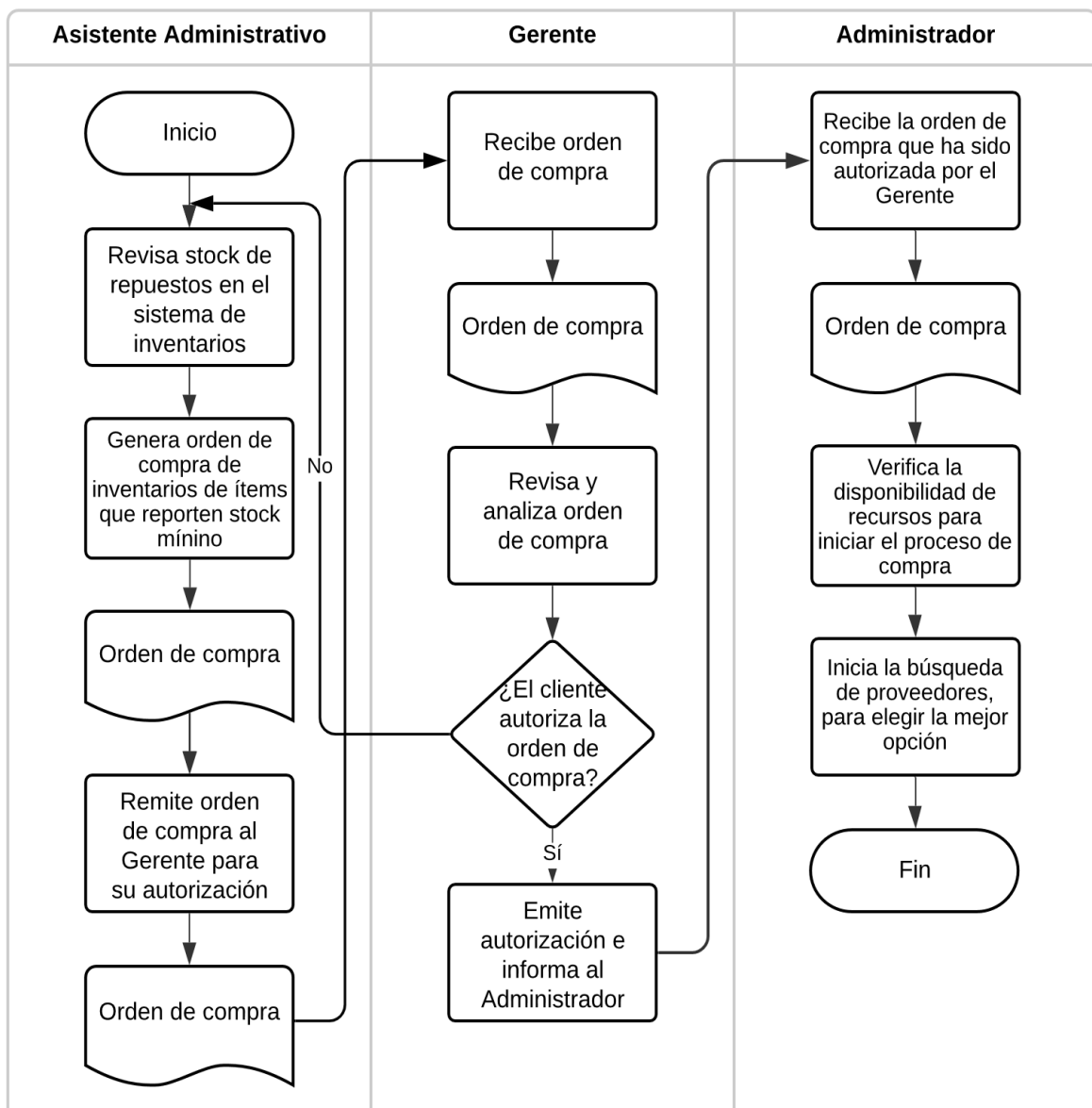
INSTRUCCIÓN:	Técnica.
TÍTULO:	Bachiller. <span style="float: right;">Conocimientos</span>
CONOCIMIENTOS:	básicos de mecánica automotriz. <span style="float: right;">6 meses en puestos</span>
EXPERIENCIA:	similares.
COMPETENCIAS:	Habilidades de comunicación, iniciativa, creatividad, habilidad para resolver problemas, trabajo en equipo, orientación al servicio.
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Su función principal es colaborar en el trabajo que realizan los mecánicos para solucionar los problemas técnicos de los vehículos. Además, será el encargado de mantener en orden las herramientas y equipos utilizados en el taller, así como la limpieza en general del mismo.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a los mecánicos en las actividades diarias.</li> <li>• Mantener en orden todas las herramientas y equipos.</li> <li>• Limpieza de las instalaciones del taller.</li> <li>• Separación de desechos según su composición.</li> <li>• Actividades que le sean encargadas por el Jefe de Taller.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener limpias las instalaciones del taller.</li> <li>• Responsable de mantener en orden los equipos y herramientas que se encuentran en el taller.</li> <li>• Mantener en reserva la información confidencial.</li> <li>• Encargarse del trato adecuado para los desechos que genere el taller como parte de su actividad normal.</li> </ul>	

#### 4.8.1.3.2. Procesos administrativos

Según Lourdes Münch Galindo, “Los diagramas de proceso o también llamados flujogramas son la representación gráfica de un conjunto de actividades que permiten realizar una función. Su aplicación permite simplificar actividades de trabajo, mejorar procesos, eliminar demoras y tiempos ociosos”. (Münch, 2010).

En tal sentido, se ha desarrollado los flujogramas de los procesos más comunes del área administrativa de una empresa dedicada a la prestación de servicio técnico automotriz que se presenta a continuación: .

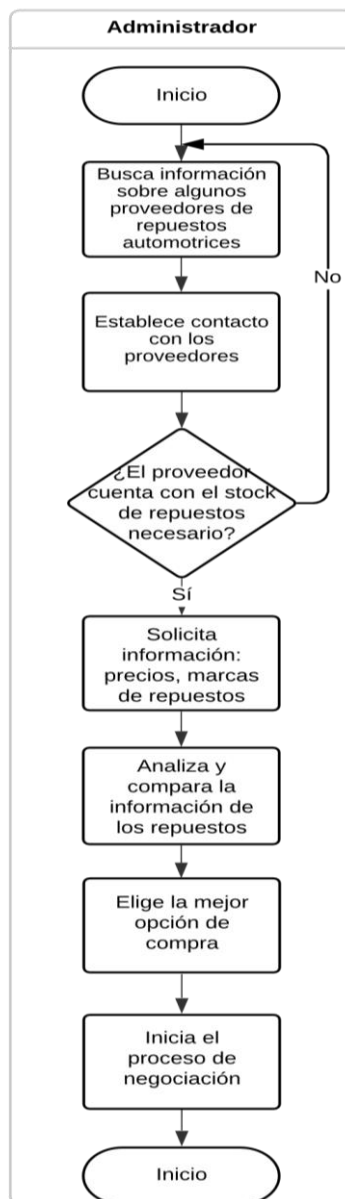
#### Proceso para Generar orden de compra de inventarios



<b>EMPRESA "ELECTROSERVICIO ROCHA"</b>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCEDIMIENTO:	Generar orden de compra de inventarios	
EJECUTADO POR:	Asistente Administrativo	
APROBADO POR:	Gerente	
ELABORADO POR:		
<b>NÚMERO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Asistente Administrativo	Revisa stock de repuestos en el sistema de inventarios.
2		Genera orden de compra de inventarios con los ítems que reporten un mínimo de 5 existencias.
3		Envía orden de compra a la Gerencia para su revisión y aprobación.
4	Gerente	Recibe la orden de compra.
5		Revisa y analiza la orden de compra.
6		Decide si aprueba o no la orden de compra.
7		En caso de ser aprobada, emite la autorización e informa al Administrador.
8		En caso de no ser aprobada, la orden de compra es devuelta al Asistente Administrativo.

9	Administrador	Recibe la orden de compra que ha sido autorizada por el Gerente.
10		Verifica la disponibilidad de recursos para iniciar el proceso de compra.
11		Inicia la búsqueda de proveedores, para elegir la mejor opción.

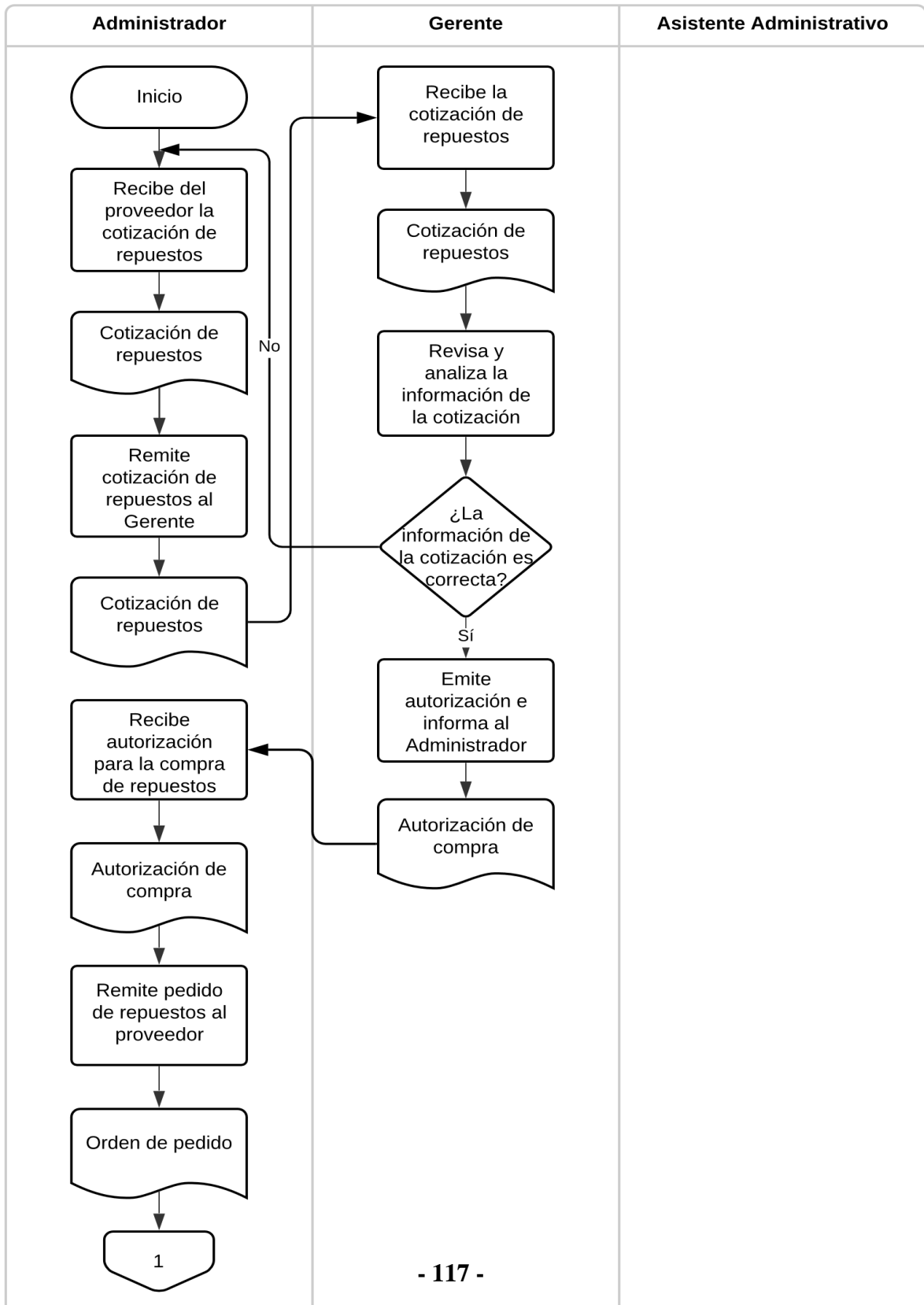
**Proceso para selección de proveedor**



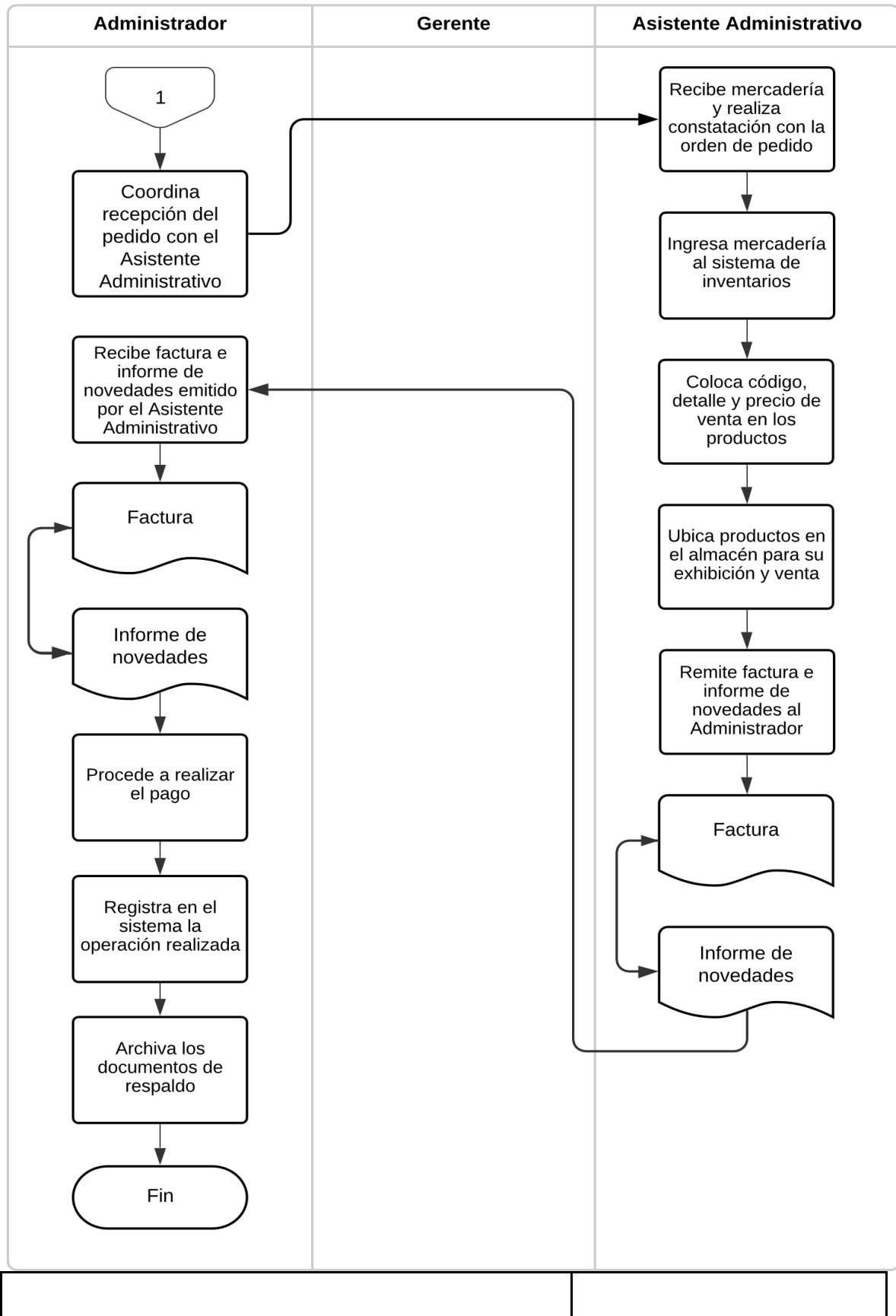
<b>EMPRESA "ELECTROSERVICIO ROCHA"</b>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCEDIMIENTO:	Selección de proveedor	
EJECUTADO POR:	Administrador	
APROBADO POR:	Gerente	
ELABORADO POR:		
<b>NÚMERO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Administrador	Busca información sobre algunos proveedores de repuestos automotrices.
2		Establece contacto con los proveedores.
3		En caso de que el proveedor cuente con los repuestos que necesitamos, procedemos a solicitar más información.
4		En caso de que el proveedor no cuente con los repuestos que necesitamos, volvemos a establecer contacto con nuevos proveedores.
5		Solicita información acerca de precios, marcas, plazos y formas de pago de los productos que ofrecen los proveedores.

6		Analiza y compara la información que le fue proporcionada por los diferentes proveedores.
7		Elige la mejor opción.
8		Inicia el proceso de negociación.

## Proceso adquisición de mercadería



## Proceso: Adquisición de mercadería

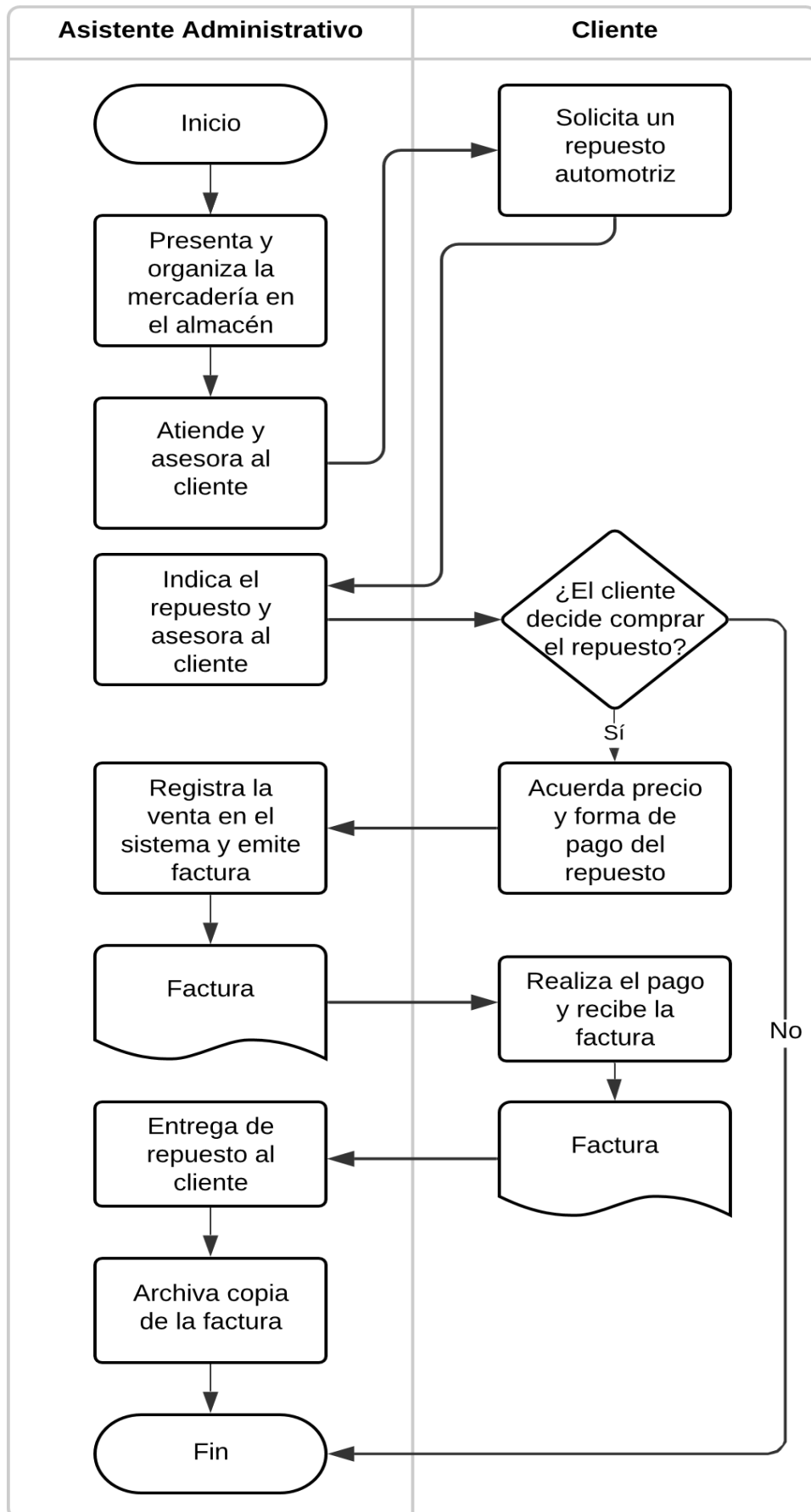




<b>EMPRESA "ELECTROSERVICIO ROCHA"</b>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCEDIMIENTO:	Adquisición de mercadería	
EJECUTADO POR:	Administrador	
APROBADO POR:	Gerente	
ELABORADO POR:		
<b>NÚMERO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Administrador	Recibe del proveedor la cotización de la orden de requisición de repuestos.
2		Remite a la Gerencia la cotización para su revisión y aprobación.
3	Gerente	Recibe la cotización.
4		Analiza la información.
5		Decide si aprueba o no la orden de compra que consta en la cotización.
6		En caso de ser aprobada, emite la autorización e informa al Administrador.
7		En caso de no ser aprobada, la cotización es devuelta al Administrador.
8	Administrador	Remite el pedido al proveedor.

9		Coordina con el Asistente Administrativo la recepción del nuevo pedido.
10	Asistente Administrativo	Recepta la mercadería y constata el estado, cantidad y detalle de los productos que constan en la orden de pedido e informa novedades.
11		Ingresa la mercadería al sistema de inventarios.
12		Coloca código, detalle y precio de venta en cada producto.
13		Ubica productos en almacén para su venta.
14		Remite factura e informe de novedades del pedido al Administrador.
15		Administrador
16	Procede a realizar el pago según las condiciones de compra acordadas con el proveedor.	
17	Registra en el sistema la operación realizada.	
18	Procede a archivar todos los documentos que respalden la operación de compra realizada.	

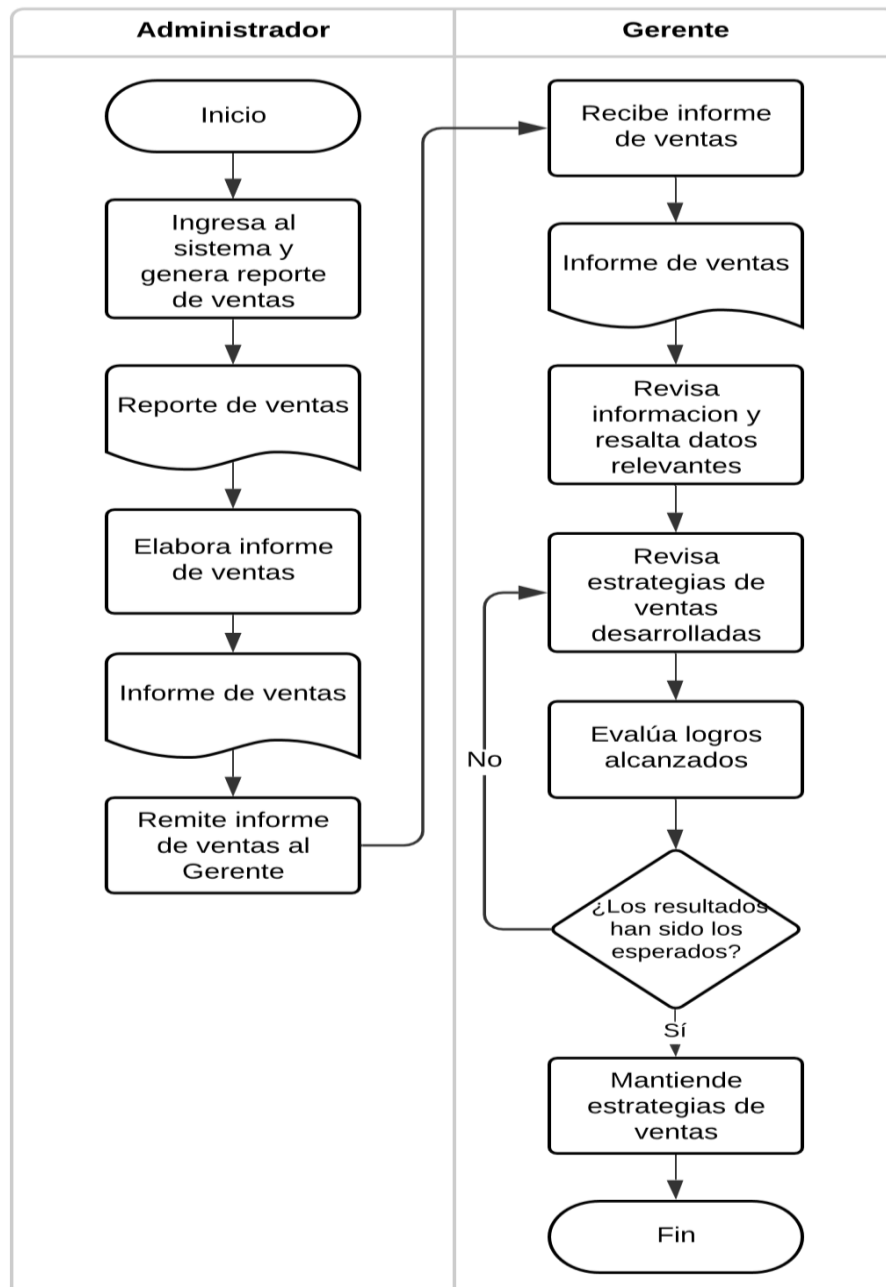
### Proceso Venta de mercadería



<b>EMPRESA "ELECTROSERVICIO ROCHA"</b>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCEDIMIENTO:	Venta de mercadería	
EJECUTADO POR:	Asistente Administrativo	
APROBADO POR:	Administrador	
ELABORADO POR:		
<b>NÚMERO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Asistente Administrativo	Se encarga de la presentación y organización de la mercadería del almacén.
2		Brinda asesoramiento y atención personalizada a los clientes.
3	Cliente	Solicita atención indicando cual es el repuesto que necesita adquirir.
4	Asistente Administrativo	Indica el repuesto y asesora al cliente en lo concerniente al mismo.
5	Cliente	Decide si compra o no el repuesto.
6		En caso de que decida comprar el repuesto, se procede a acordar el precio y forma de pago.
7		En caso de no realizar la compra, el repuesto regresa a su ubicación original.

8	Asistente Administrativo	Registra la venta en el sistema, emite factura y garantía.
9	Cliente	Realiza el pago y recibe la factura.
10	Asistente Administrativo	Empaca y entrega el repuesto al cliente.
11		Archiva copia de la factura.

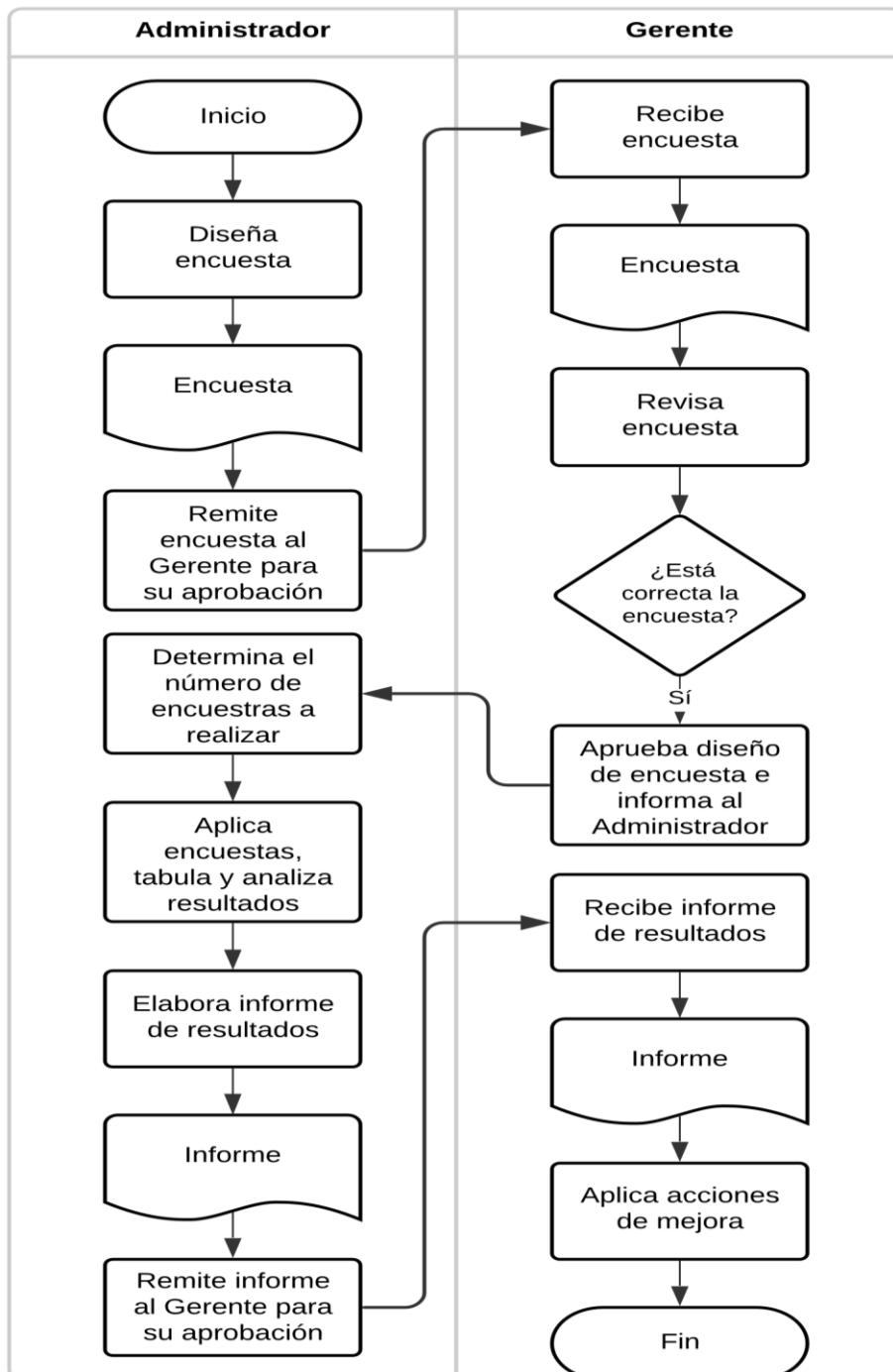
### Proceso Revision de reporte de ventas



<b>EMPRESA "ELECTROSERVICIO ROCHA"</b>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCEDIMIENTO:	Revisión de reporte de ventas	
EJECUTADO POR:	Gerente	
APROBADO POR:	Gerente	
ELABORADO POR:		
<b>NÚMERO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Administrador	Ingresa al sistema y genera reporte de ventas.
2		Elabora un informe detallado de las ventas realizadas durante el mes con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.
3		Remite informe a la Gerencia para su revisión.
4	Gerente	Recibe el informe de ventas.
5		Analiza la información y resalta datos relevantes.
6		Revisa a detalle las estrategias de ventas desarrolladas.
7		Evalúa logros alcanzados.
8		Decide si es pertinente o no mantener las estrategias de ventas utilizadas.

9	Si los resultados obtenidos son los esperados, las estrategias de ventas se mantienen.
10	En caso de que los resultados obtenidos no sean los esperados, se revisarán las estrategias de ventas para ser cambiadas.

**Proceso Analisis de la satisfacion del cliente**



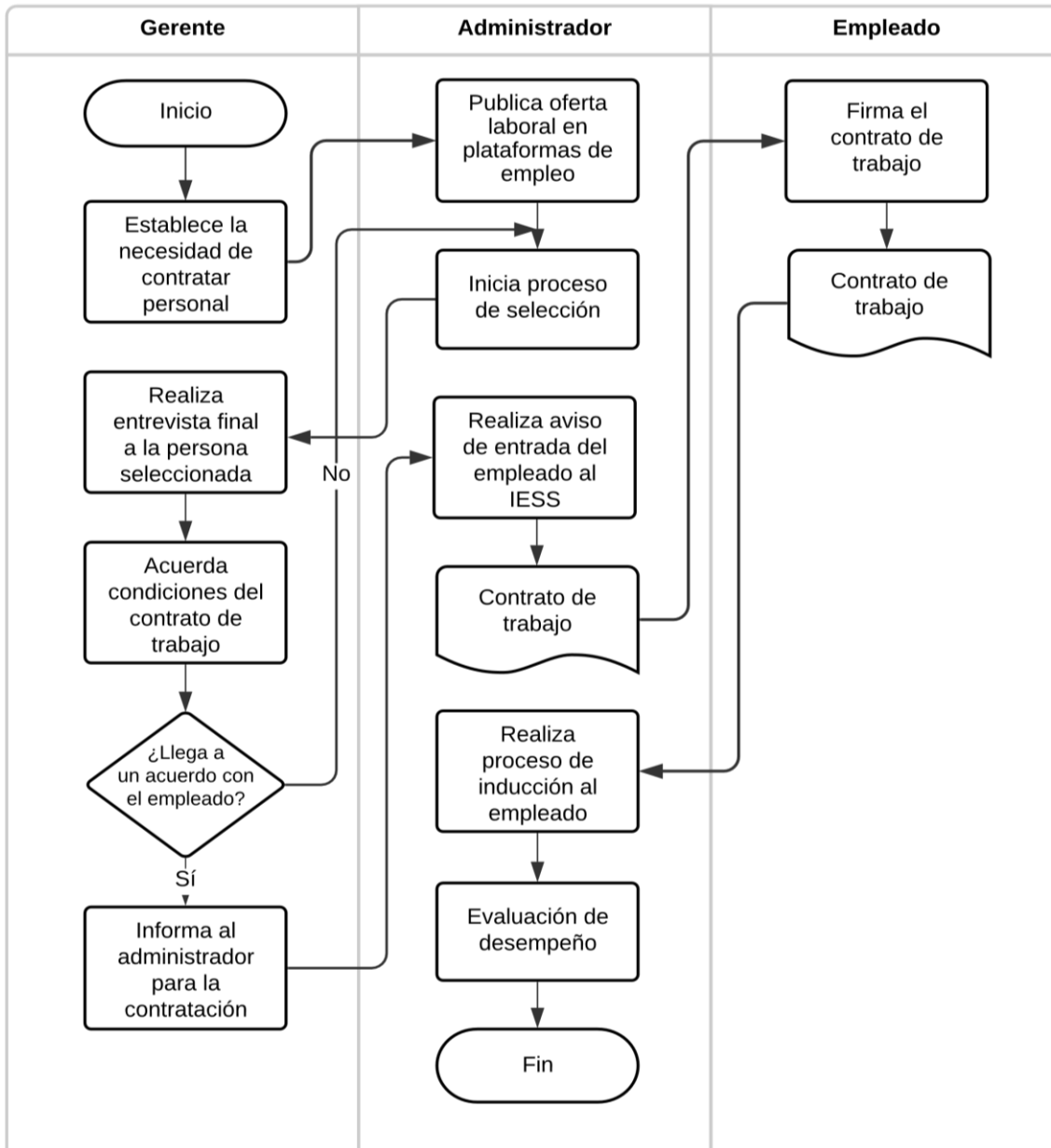
<b>EMPRESA "ELECTROSERVICIO ROCHA "</b>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCEDIMIENTO:	Análisis de la satisfacción del cliente	
EJECUTADO POR:	Administrador	
APROBADO POR:	Gerente	
ELABORADO POR:		
<b>NÚMERO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Administrador	Diseña encuesta de medición, seguimiento y análisis de satisfacción del cliente.
2		Remite el modelo de encuesta al Gerente, para su aprobación.
3	Gerente	Recibe modelo de encuesta.
4		Revisa y aprueba el diseño de la encuesta.
5		Emite la aprobación del diseño de la encuesta e informa al Administrador.
6	Administrador	Recibe la aprobación del diseño de la encuesta.
7		Determina el número de encuestas a realizar.



8		Aplica encuesta a clientes que han realizado compras durante los últimos 6 meses, tabula y analiza resultados.
9		Elaborar informe de resultados.
10		Envía informe al Gerente.
11	Gerente	Recibe informe para su análisis.
12		Aplica acciones que permitan mejorar los resultados obtenidos.

**Proceso Reclutamiento y selección de personal**

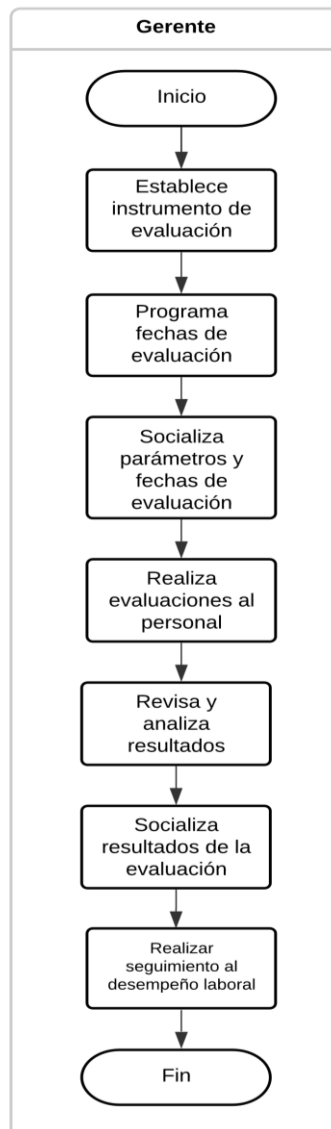
<b>EMPRESA "ELECTROSERVICIO ROCHA"</b>	
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
PROCEDIMIENTO:	Reclutamiento y selección del personal



EJECUTADO POR:	Gerente	
APROBADO POR:	Gerente	
ELABORADO POR:		
NÚMERO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Gerente	Establece la necesidad de contratar personal.
2	Administrador	Publica oferta laboral en plataformas digitales de empleo.
3		Inicia proceso de selección.
4	Gerente	Realiza entrevista final al aspirante seleccionado.
5		Acuerda condiciones del contrato con la persona seleccionada.
6		En caso de llegar a un acuerdo, se informa al administrador sobre la nueva contratación para que proceda con el trámite de legalización del contrato.
7		En caso de no llegar acuerdo, se informa al administrador para que inicie nuevamente el proceso de selección del personal.
8	Administrador	Realiza el aviso de entrada del empleado al IESS y la legalización del contrato en el Ministerio de Trabajo.
9	Empleado	Firma el contrato de trabajo en las condiciones acordadas con el Gerente.

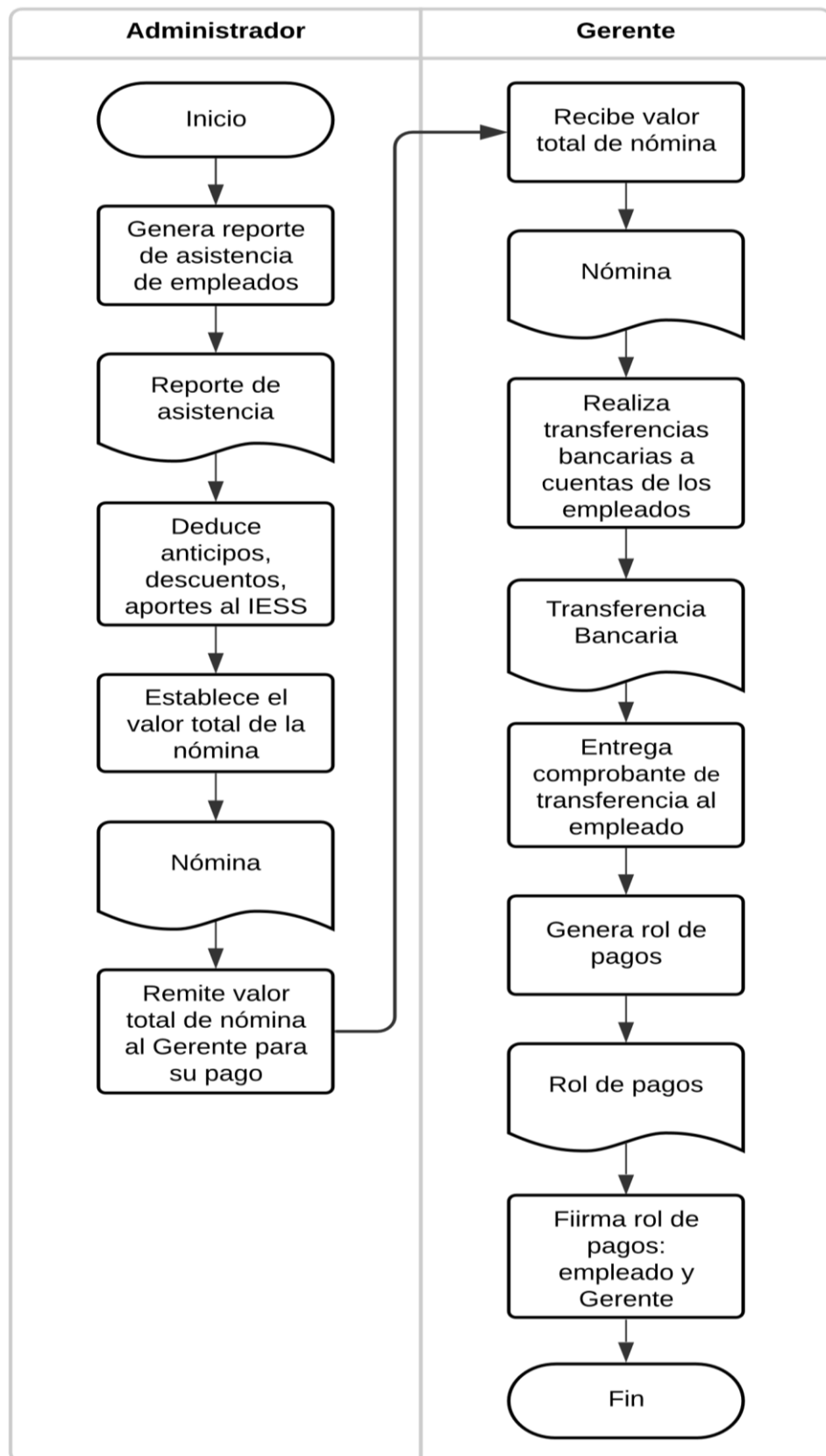
10	Administrador	Realiza el proceso de inducción al nuevo empleado.
11		Realiza seguimiento al nuevo empleado para evaluar su desempeño.

**Proceso Evaluacion de desempeño laboral**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCEDIMIENTO:	Evaluación del desempeño laboral	
EJECUTADO POR:	Gerente	
APROBADO POR:	Gerente	
ELABORADO POR:		
<b>NÚMERO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Gerente	Establece instrumento de evaluación.
2		Programa fechas de evaluación.
3		Socializa al personal los parámetros y las fechas de la evaluación.
4		Realiza evaluaciones al personal.
5		Revisa y analiza de los resultados.
6		Socializa los resultados de la evaluación.
7		Realiza seguimiento al desempeño laboral de los empleados a fin de dar cumplimiento a los compromisos acordados en la evaluación.

### **Proceso Pago de sueldos**



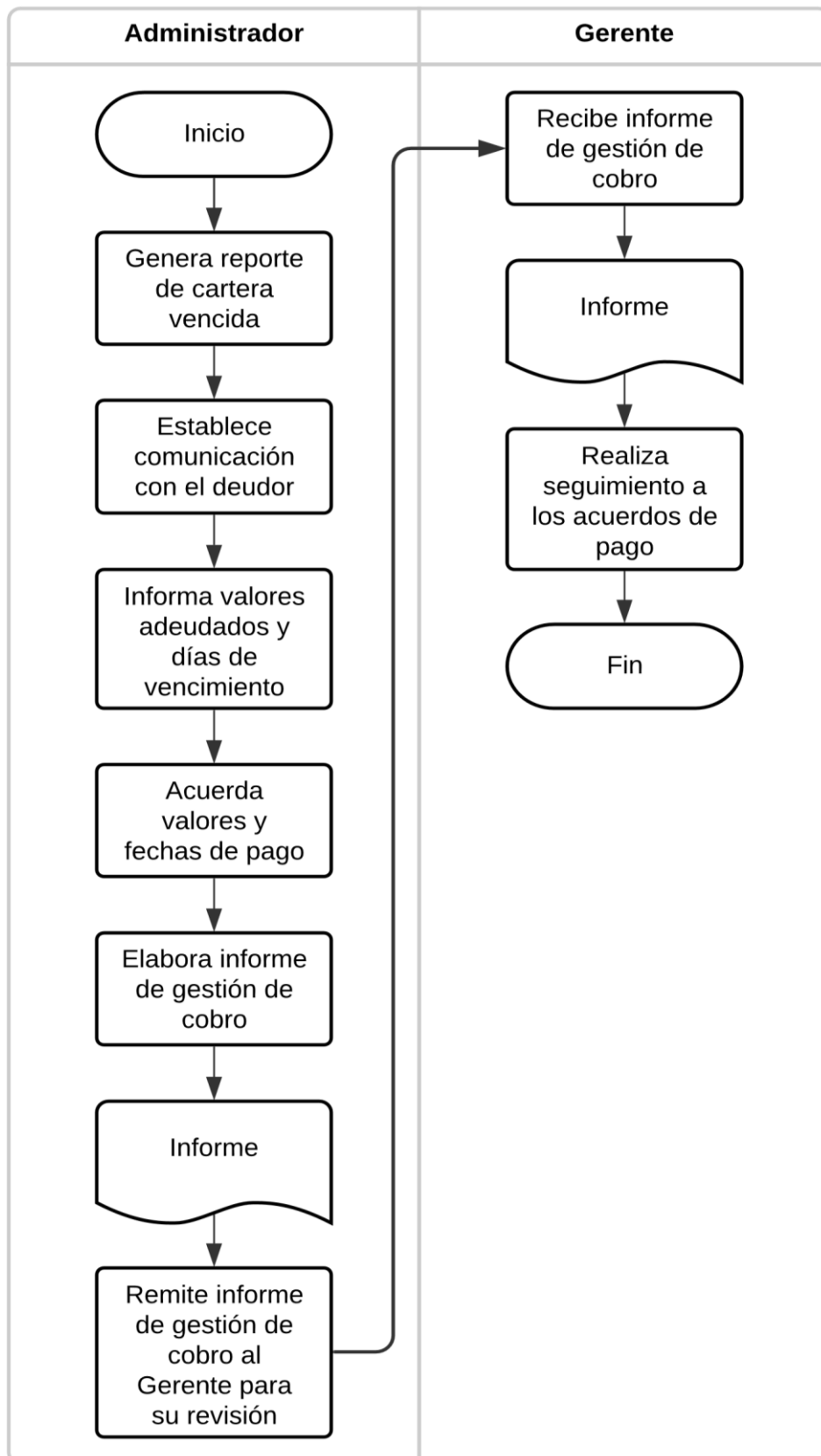
<b>EMPRESA "ELECTROSERVICIO ROCHA"</b>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCEDIMIENTO:	Pago de sueldos	
EJECUTADO POR:	Administrador	
APROBADO POR:	Gerente	
ELABORADO POR:		
NÚMERO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Administrador	Genera reporte de asistencia de empleados.
2		Deduce del sueldo: anticipos de sueldo, descuentos, aporte personal al IESS.
3		Establece el valor total de la nómina y remite al Gerente para que proceda con el pago.
4	Gerente	Recibe información detallada del valor total de nómina.
5		Realiza transferencias bancarias a las cuentas personales de los empleados por el valor que le corresponde recibir a cada uno de ellos.
6		Entrega comprobante de transferencia bancaria al empleado.

7

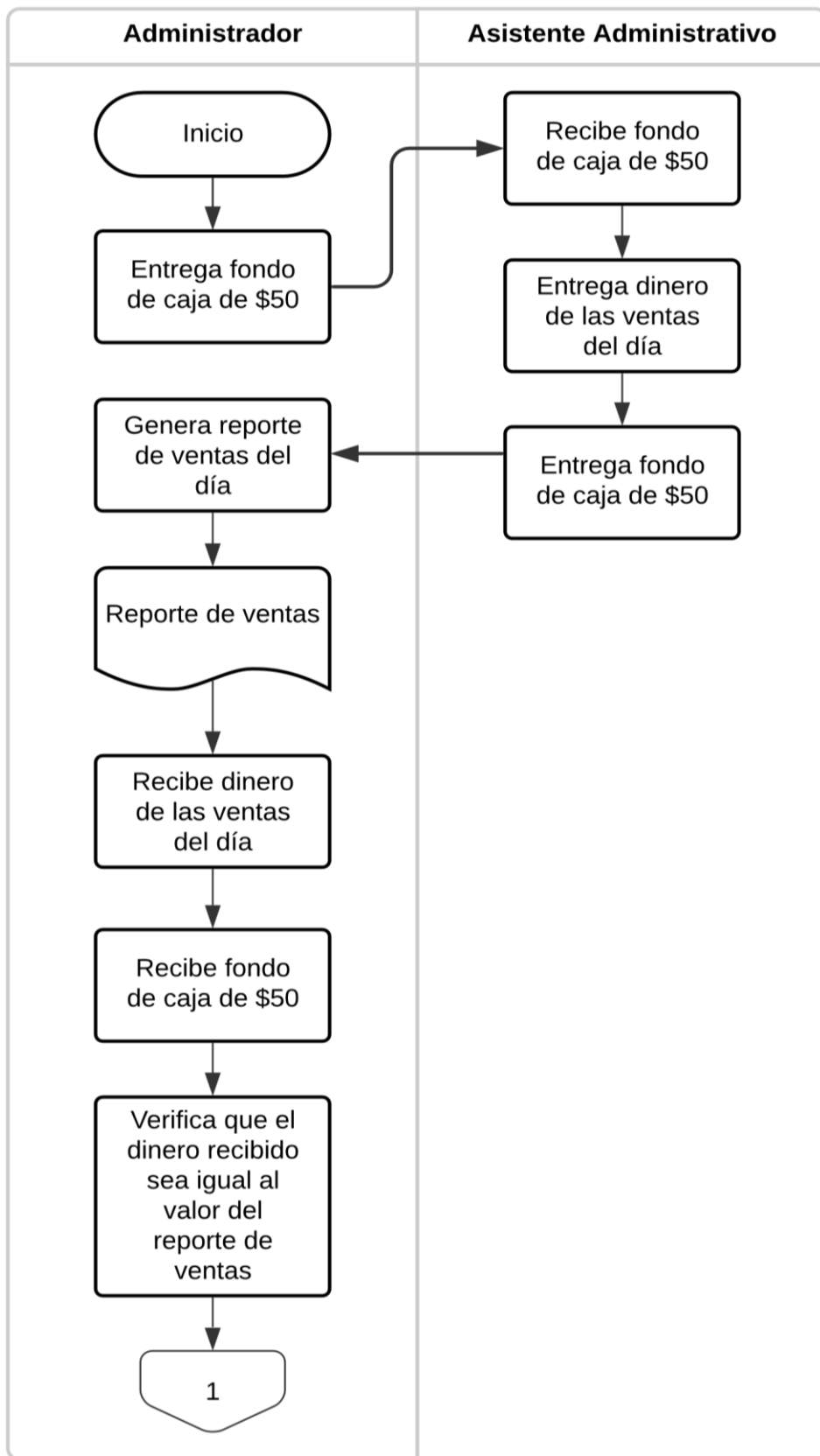
Genera rol de pagos, mismo que debe ser firmado por el empleado y por el Gerente.



### Proceso Recuperacion de cartera vencida

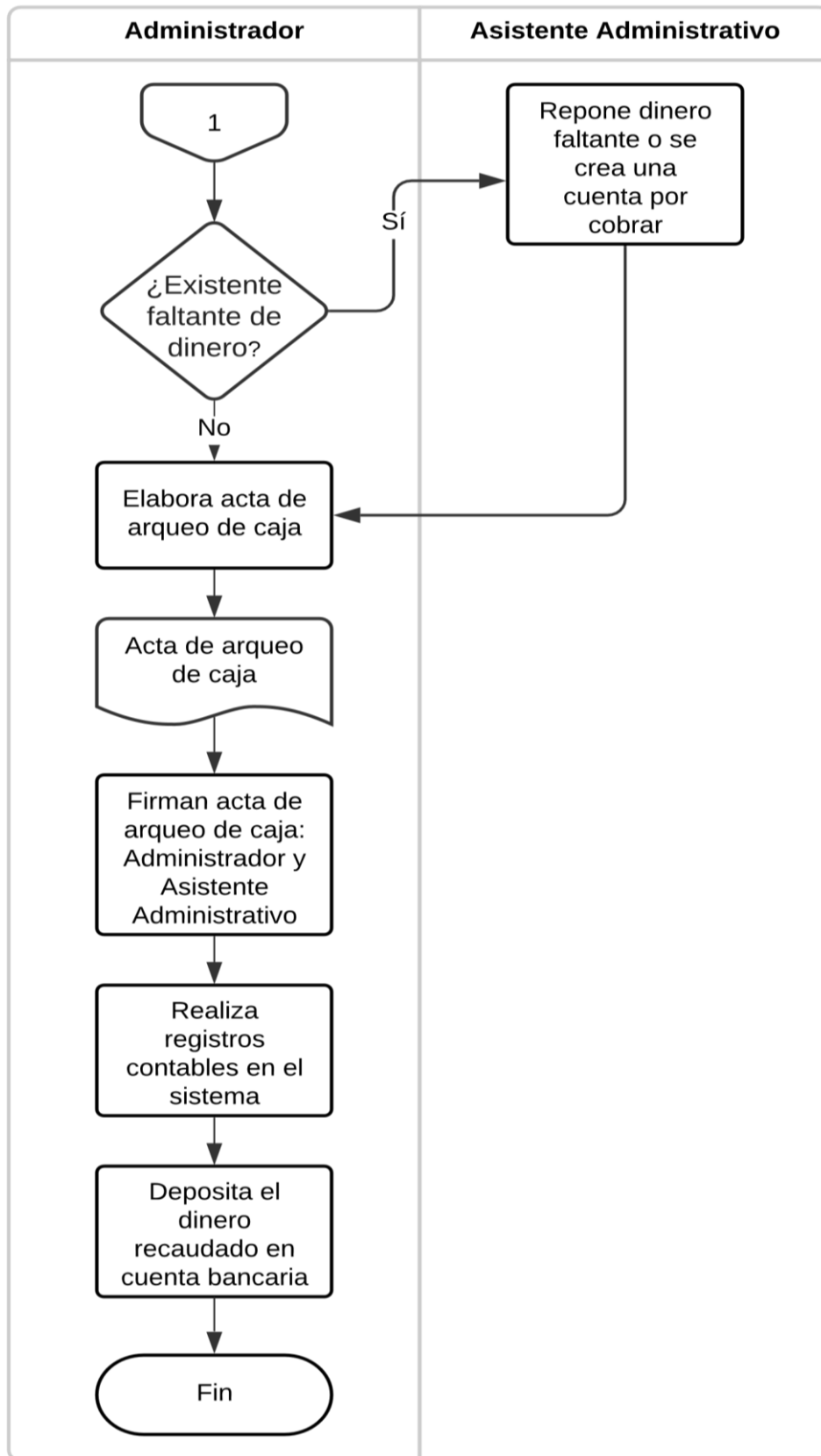


<b>EMPRESA "ELECTROSERVICIO ROCHA"</b>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCEDIMIENTO:	Recuperación de cartera vencida	
EJECUTADO POR:	Administrador	
APROBADO POR:	Gerente	
ELABORADO POR:		
NÚMERO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Administrador	Genera reporte de cartera vencida con número de días de vencimiento y valores por cobrar.
2		Establece comunicación telefónica con el deudor.
3		Informa al deudor los días de vencimiento y los valores adeudados.
4		Solicita cancelación del compromiso y acuerda valores y fechas de pago.
5		Elabora informe de la gestión de cobro.
6		Remite informe a la Gerencia.
7	Gerente	Recibe informe de la gestión de cobro.
8		Realiza seguimiento a los acuerdos de pago.



**Proceso Arqueo de caja**

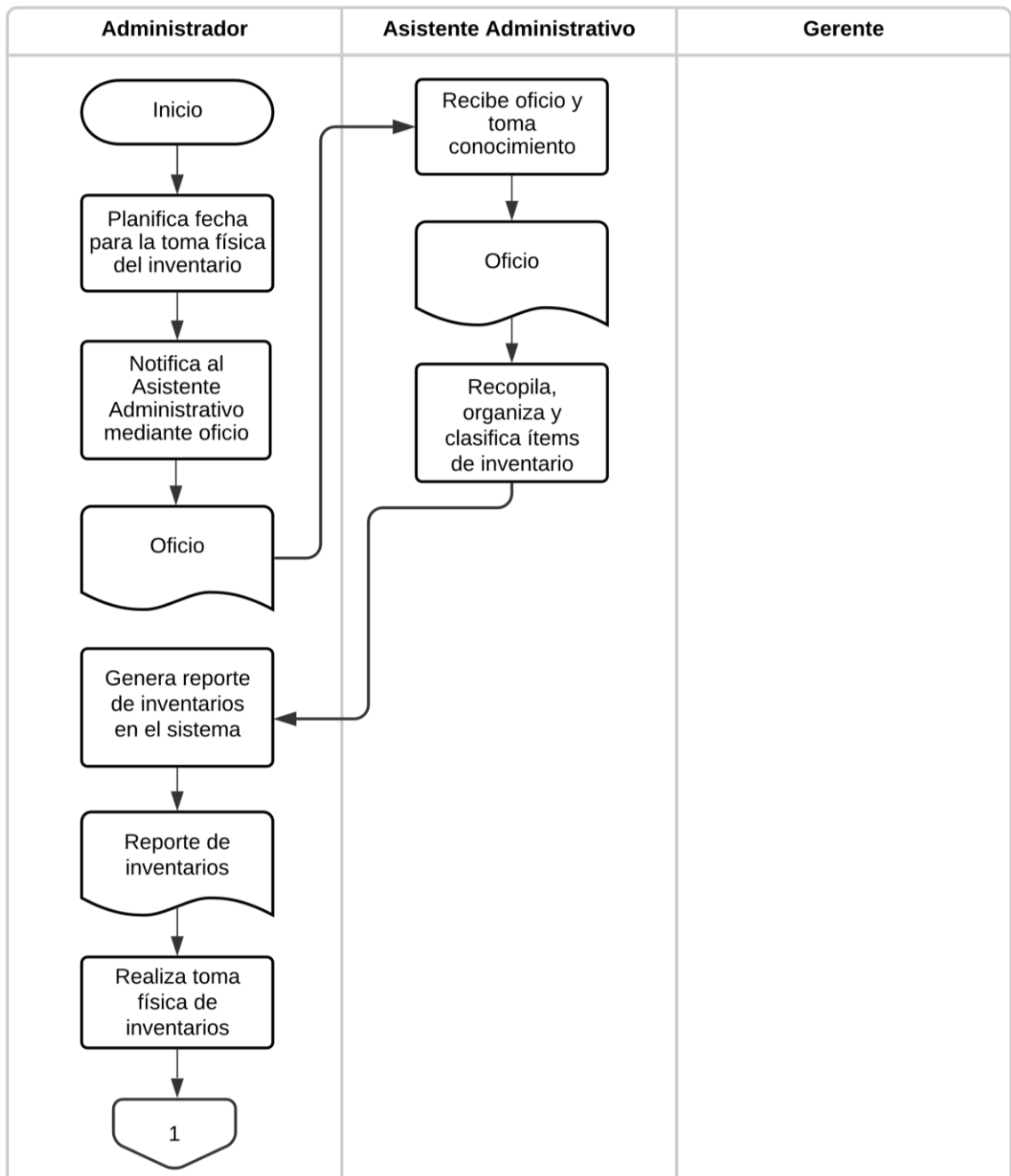




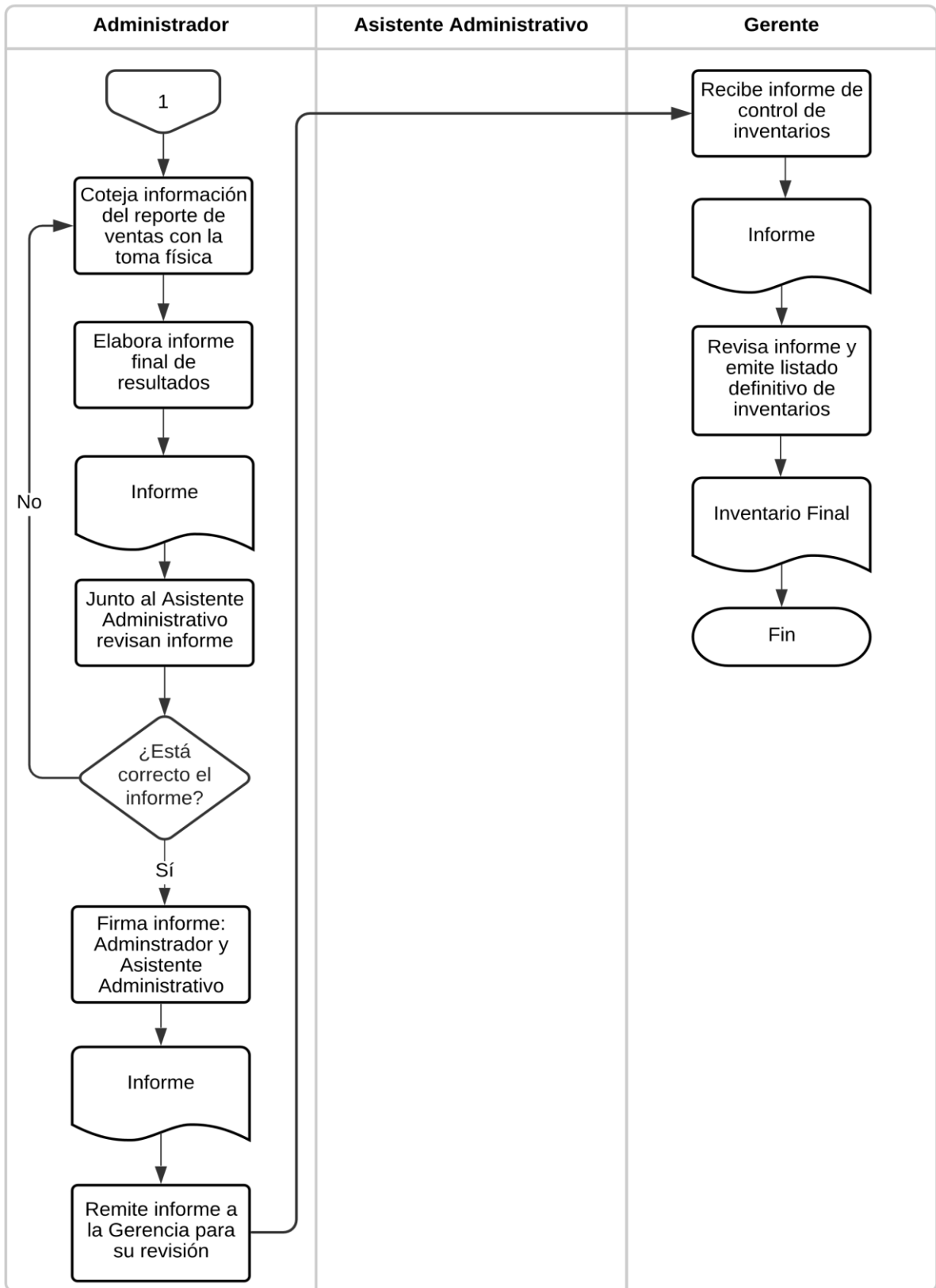
<b>EMPRESA "ELECTROSERVICIO ROCHA"</b>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCEDIMIENTO:	Arqueo de caja	
EJECUTADO POR:	Asistente Administrativo	
APROBADO POR:	Administrador	
ELABORADO POR:		
NÚMERO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Administrador	Al inicio de la jornada de trabajo, el Administrador entrega un fondo de caja de \$50 al Asistente Administrativo.
2	Asistente Administrativo	Al inicio de la jornada de trabajo recibe el fondo de caja de \$50, el cual es verificado al momento de recibirlo.
3		Al fin de la jornada de trabajo, entrega el dinero de las ventas realizadas al Administrador.
4		Al fin de la jornada de trabajo, entrega el dinero del fondo de caja de \$50 al Administrador.
5	Administrador	Al finalizar la jornada de trabajo, genera en el sistema el reporte de ventas diaria.
6		Recibe el dinero de las ventas del día y el fondo de caja de \$50 por parte del Asistente Administrativo.

7		Verifica que el dinero entregado por el Asistente Administrativo sea igual al valor que consta en el reporte de ventas diario.
8	Asistente Administrativo	En caso de existir faltantes al cierre de caja, deberá reponer el dinero o se le creará una cuenta por cobrar por dicho monto, para proceder a la firma del acta de arqueo de caja.
9	Administrador	El Administrador y el Asistente Administrativo firman como constancia de lo realizado el acta de arqueo de caja.
10		Realiza los registros contables correspondientes, indicando novedades al cierre de caja en caso de que existan.
11		Deposita el dinero en la cuenta bancaria de la empresa en un plazo máximo de 24 horas.

## Proceso Control de inventarios



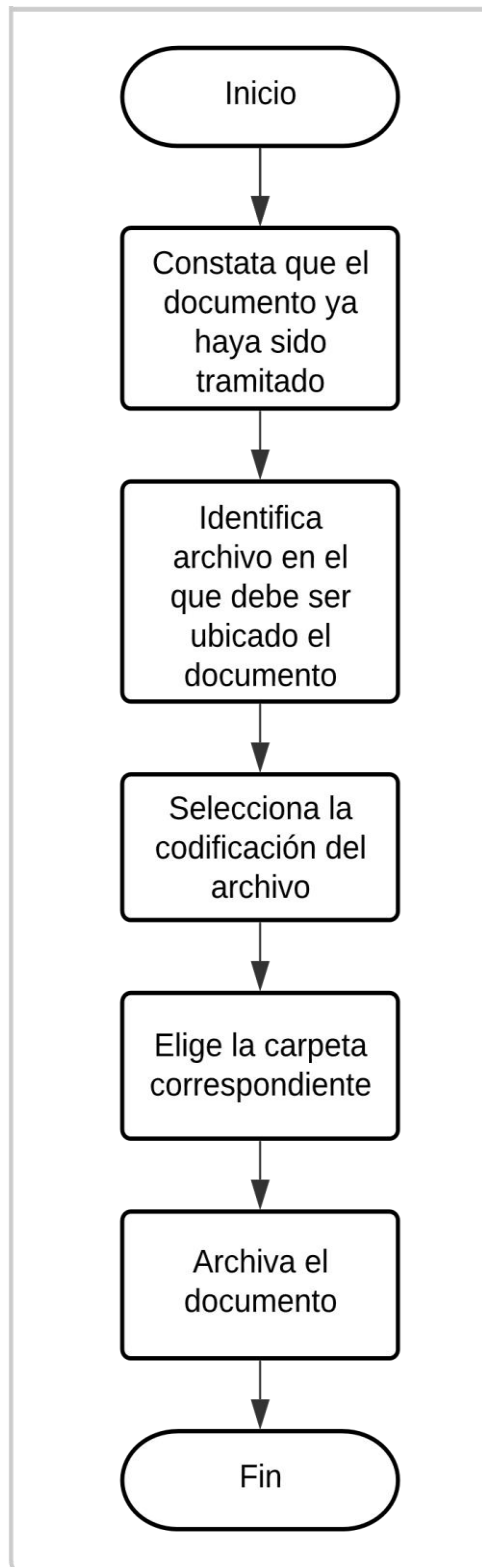




<b>EMPRESA "ELECTROSERVICIO ROCHA "</b>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCEDIMIENTO:	Control de inventarios	
EJECUTADO POR:	Administrador	
APROBADO POR:	Gerente	
ELABORADO POR:		
NÚMERO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Administrador	Planifica fecha para la toma física del inventario.
2		Notifica al Asistente Administrativo mediante oficio la fecha en la cual se realizará la toma física del inventario.
3	Asistente Administrativo	Recibe oficio y toma conocimiento.
4		Recopila, organiza y clasifica ítems de inventario previa inspección.
5	Administrador	Genera reporte de inventarios en el sistema.
6		Realiza toma física de inventarios en almacén y bodega.

7		Coteja la información obtenida en el sistema de inventarios con la información obtenida de la toma física.
8		Elabora informe final del proceso de inspección de inventarios realizado.
9		Revisa junto al Asistente Administrativo que se haya aplicado de manera correcta el proceso de toma física de inventarios.
10		Firma informe el Administrador y el Asistente Administrativo.
11		Envía el informe a la Gerencia para su revisión.
12	Gerente	Recibe informe.
13		Revisa el informe y concluye con la emisión del listado definitivo del inventario de la empresa.

## Proceso Archivo de Documentos



<b>EMPRESA "ELECTROSERVICIO ROCHA"</b>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCEDIMIENTO:	Archivo de documentos	
EJECUTADO POR:	Asistente Administrativo	
APROBADO POR:	Administrador	
ELABORADO POR:		
<b>NÚMERO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Asistente Administrativo	Revisa el documento para asegurarse que ya se tramitó y procede a archivarlo.
2		Identifica el archivo en el cual se debe ubicar el documento.
3		Selecciona la codificación del archivo.
4		Elige la carpeta correspondiente.
5		Archiva el documento.

#### **4.8.2. Propuesta contable y Financiera**

“La contabilidad es una de las primeras disciplinas económicas que han servido al hombre, desde tiempos inmemoriales, con el surgimiento de la noción de economía doméstica, surge también la idea de contabilidad como una disciplina que le permite al ser humano llevar un orden claro y preciso de las actividades, recursos, dinero, entre otros.

Esta disciplina analiza y proporciona información en torno de las decisiones económicas de un proyecto o institución. Por lo que si se habla de la contabilidad se habla tanto de una ciencia, dado que brinda conocimiento verdadero, una técnica, en la medida en que trabaja con procedimientos y sistemas, un sistema de información, dado que puede captar, procesar y ofrecer conclusiones acerca de piezas de información, y una tecnología social, porque conjuga saberes de la ciencia para resolver problemas concretos de la vida en sociedad”.(Vera Franco et al., 2016)

El objetivo general de la contabilidad es proporcionar información a la gerencia para una acertada toma de decisiones.

Los objetivos específicos de la contabilidad que ayudan directamente al general, radican en la obtención de estados financieros documentos mediante los cuales en forma resumida de acuerdo con normas de contabilidad y disposiciones legales, se proporciona a los usuarios de la información contable datos oportunos, verídicos y ordenados en términos de unidades monetarias, referidos a la situación patrimonial y financiera de una empresa a una determinada fecha y los resultados obtenidos correspondientes a un determinado tiempo de trabajo. (Vera Franco et al., 2016)

Obviamente, para proporcionar ésta información deben prepararse estados financieros, para tal efecto, la contabilidad se sirve de determinados medios o instrumentos de gran importancia que son: los registros de diario (Comprobantes de diario ingreso, egreso y traspaso), registros de diarios auxiliares (Según necesidades y requerimientos) registros da mayor, registros de mayores auxiliares, documentos (Testimonios de constitución, convenios, facturas liquidaciones, planillas de sueldos y salarios, pólizas de importación, letras de cambio, cheques estados de cuentas, etc.) balance de comprobación, hojas as trabajo, etc. (Vera Franco et al., 2016)

Una vez que la contabilidad cumpla con estos propósitos, es posible que nos proporcione información real respecto al patrimonio de la empresa, que viene a ser la diferencia que resulte de sus activos menos sus pasivos. Además, se podrá determinar el resultado de la actividad, es decir una estimación lo más exacta posible del beneficio que obtiene el empresario de su actividad económica.

Por consiguiente, contar con un sistema de información contable dentro del negocio de servicio técnico automotriz es de vital importancia si queremos alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

#### **4.8.2.1. Sistema de información contable**

Las empresas u organizaciones acuden a las tecnologías de información para potenciar sus medios informativos y abatir cualquier ápice de desinformación que pueda afectar su permanencia en los mercados, podemos entonces afirmar que un camino para superar la incertidumbre consiste en adquirir más y mejor información. Las tecnologías de información constituyen por ello, todas las tecnologías basadas en computadora y comunicaciones por computadora, usadas para adquirir, almacenar, manipular y transmitir información a la gente y unidades de negocios tanto internas como externas. (Vera Franco et al., 2016)

En tal sentido, hoy en día el uso de la tecnología también se ha hecho presente en el mundo empresarial a través del desarrollo y la implementación de sistemas de información contable que han sido definidos así:

Según Yuly Mora en su tesis, Sitúa al sistema de información contable “como una clase de sistema para la dirección empresarial que, a través de la realización del proceso contable, suministra información económica relevante para la gestión. Su utilización, por consiguiente, puede contribuir notablemente a facilitar y mejorar las decisiones empresariales.” (Mora Torres, 2017)

A través de los sistemas de información contable, se deriva información indispensable para la administración y el desarrollo del sistema económico. Esta Esta información es proporcionada a quienes toman decisiones, como administradores, propietarios, inversionistas, proveedores, entre otros; de allí que la contabilidad se convierte en el elemento básico de las finanzas de una empresa, pues, mediante su adecuada utilización,

puede realizarse una gestión eficiente de los activos de la empresa, representados por su valor económico. (Rodríguez et al., 2012)v

#### **4.8.2.2. Sistema de información contable**

Es importante resaltar que un sistema de información contable bien diseñado permite a los profesionales y organizaciones que lo emplean, establecer un control óptimo de la información bajo las premisas de la eficiencia operacional y la calidad organizacional; en tal sentido, Treviño (2002), plantea que el sistema contable de cualquier empresa independientemente del sistema contable que utilice, debe ejecutar tres pasos básicos:

1. Registro de la actividad financiera.
2. Clasificación de la información.
3. Resumen de la información.

De allí, que el proceso contable incluye algo más que la instauración de la información también comprende la divulgación de esta información a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones empresariales. (Vera Franco et al., 2016)

#### **4.8.2.3. Conocimientos de contabilidad**

Una vez que la empresa de servicio técnico automotriz haya seleccionado un sistema de información contable, también tendrá que considerar que es necesario que la persona que se encargue del manejo de este sistema sea alguien que tenga conocimientos básicos en contabilidad.

Estos conocimientos previos son muy importantes, ya que es necesario que todas las transacciones que realice la empresa sean registradas de forma correcta desde el inicio, ya que de eso dependerá la información que refleje el sistema a través de los reportes o estados financieros que emita periódicamente.

Que nuestros colaboradores, específicamente del área administrativa cuenten con conocimientos de contabilidad, nos ayudará a conocer mejor el funcionamiento de la empresa. Por este motivo, es importante que el personal conozca los diferentes estados



financieros, cuentas contables y el proceso de registro contable de cualquier transacción que realice la empresa, para así lograr tener un manejo mucho mayor de la situación.

Y con respecto al manejo del software informático que se utiliza para llevar a cabo la contabilidad, bastará con introducir correctamente los datos en el mismo, para que el propio programa los clasifique de forma automática y realice las cuentas pertinentes para darnos el resultado final.

#### **4.8.2.4. Sistema contable FENIX**

Luego de realizar una búsqueda en el mercado, se ha encontrado una empresa que oferta un sistema de información contable llamado: FENIX. El cual ofrece ser una solución integral que permita gestionar las áreas más importantes de una organización o empresa, como ventas, finanzas, inventarios y hasta la relación con los clientes desde una sola plataforma.

Este sistema permite el manejo de los siguientes módulos:

**Tabla 28:** Módulos del sistema Fénix.

<b>Facturación:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Facturación.</li><li>• Notas de crédito por lotes.</li><li>• Proformas, seguimiento de proformas, pedidos.</li><li>• Notas de entrega.</li><li>• Devoluciones y descuentos en ventas.</li><li>• Duplicar facturas.</li><li>• Gestión de despachos.</li><li>• Anulación de facturas por lotes.</li><li>• Guías de remisión.</li><li>• Facturación por lotes – alícuotas.</li><li>• Generación de cuotas de pago.</li><li>• Comisión vendedores.</li></ul>

**Tesorería:**

- Movimientos de caja.
- Arqueos de caja.
- Cuadre de caja.
- Movimientos de bancos.
- Control cobro tarjeta de crédito.
- Conciliación bancaria.
- Transferencia caja – bancos.
- Estatus de cheques recibidos.
- Efectivización de cheques girados.
- Comprobantes de ingreso.
- Flujo de caja proyectado.
- Transferencias bancarias – cash manager.

**Inventarios:**

- Artículos, grupos y subgrupos.
- Inventarios por bodegas, servicios.
- Stocks mínimos y máximos de inventarios.
- Fichas de proveedores.
- Compras de mercadería, bienes y servicios.
- Devoluciones de mercadería, bienes y servicios.
- Movimientos de inventarios, ingresos, salidas, kárdex.
- Toma física.
- Costos y existencias.
- Lista de precios, manejo de kits.
- Ingresos y salidas de inventario, transferencia entre bodegas.
- Pedidos a proveedores, aprobaciones.
- Recepción de documentos electrónicos.
- Importaciones.
- Packing list.
- Control de series.
- Kárdex de lotes de caducidad.

**Cuentas por cobrar:**

- Clientes, grupo de clientes.
- Control de cobros de clientes.
- Cobros múltiples.
- Registro automático, retenciones electrónicas.
- Anticipo clientes.
- Tabla de amortización.
- Reporte DINARDAP.
- Solicitud de declaración de fondos.
- Cesión de recaudaciones por lotes.

**Cuentas por pagar:**

- Proveedores, grupo de proveedores.
- Control de pagos a proveedores.
- Pagos múltiples.
- Anticipo proveedores.
- Autorización de pagos.

**Contabilidad General:**

- Plan de cuentas.
- Libro diario.
- Contabilización por lotes.
- Centro de costos – proyectos.
- Mayor contable.
- Contabilización automática, parametrización contable.
- Bloqueo de periodo.
- Herramientas contables para cuadros.
- Balance general.
- Estado de resultados.
- Estado de flujo de efectivo.
- Estado cambio en el patrimonio.
- Presupuestos.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Financiero.</li> </ul>
<p><b>Servicio de Rentas Internas:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• XML de Anexos.</li> <li>• Creación de códigos de retención del IVA y Renta.</li> <li>• Impresión de documentos como: comprobantes de ingreso, egreso, retenciones, cheques, facturas, notas de crédito, débito y liquidaciones de compras.</li> <li>• Reporte formulario 104.</li> <li>• Reporte formulario 101.</li> </ul>
<p><b>Reportes:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorización y publicación por lotes de documentos electrónicos.</li> <li>• Reportes de selección Múltiple de todos los módulos, envío de reportes a formatos: excel, word, texto, html, xml, pdf.</li> </ul>
<p><b>Beneficios del sistema:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede crear la cantidad de usuarios que la empresa necesite.</li> <li>• Puede crear un número ilimitado de empresas totalmente independientes.</li> <li>• Dispone de 15 minutos diarios gratuitos de soporte técnico vía remota.</li> <li>• La garantía del sistema al necesitar de la creación de usuarios se puede limitar accesos, así se respalda la información y la mala manipulación del sistema.</li> <li>• Tiempo de implementación es de 30 días y según la situación se puede llegar a 15 días más pero el sistema ya lo comienzan a utilizar desde el primer día de capacitación.</li> <li>• Migración de información se puede enviar las plantillas para comenzar la migración o a su vez va el técnico comienza la migración de sistema en su primera visita y en la segunda comienzan las horas de capacitación.</li> <li>• Facturación electrónica ilimitada.</li> </ul>

**Nota:** Elaborado por Autores

Como se puede observar en el detalle anterior, el sistema permite tener un control adecuado de todas las cuentas y transacciones que se realicen dentro de la empresa. De esta forma podremos contar con información veraz en cualquier momento, sin riesgo de perder la información o de omitirla de forma involuntaria. Y como ya lo habíamos mencionado antes, esta herramienta tecnológica nos permitirá contar con información valiosa para la adecuada toma de decisiones en beneficio del negocio de servicio técnico automotriz.

#### **4.8.2.5. Plan de cuentas**

Es el listado de las cuentas de una empresa que se manejan dentro de la contabilidad, es decir que un plan de cuentas se encarga de mostrar una estructura organizada de las cuentas que ha definido la empresa para registrar sus procesos contables.

Para lograrlo, este ordenamiento debe tener tres características principales:

- Debe ser amplio, para abarcar todas las actividades del negocio.
- Flexible, de manera que se pueda adaptar a la evolución de la empresa, permitiendo agregar nuevas cuentas en caso de ser necesario.
- Para que se puedan establecer grupos, tiene que tener un sistema de codificación numérico para las cuentas.

Teniendo en consideración este concepto, hemos considerado necesario establecer un plan de cuentas que nos permita registrar y organizar de mejor manera todo el proceso contable de la empresa de servicio técnico automotriz. Este plan de cuentas tiene que ser insertado en el sistema de información contable que ha sido elegido por la empresa para el inicio de sus registros de información o transacciones.

El plan de cuentas que se ha propuesto está compuesto por una serie de cuentas y subcuentas enlistadas de manera lógica y ordenada, cada una de ellas con su respectiva codificación y denominación, estructurada de acuerdo con la actividad de la empresa y que se muestra a continuación:

**Tabla 29:** Plan De Cuentas "Electroservicio Rocha"

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>1.</b>	<b>ACTIVOS</b>
1.1.	CAJA
1.1.1.	Caja General
1.1.2.	Caja Chica
1.2.	BANCOS
1.2.1.	Cuenta Banco Del Pacífico
1.2.2.	Cuenta Banco Pichincha
1.3.	CLIENTES
1.3.1.	Cuentas por Cobrar
1.3.2.	Documentos por Cobrar
1.4.	INVENTARIOS
1.4.1.	Inventario de Repuestos
1.4.2.	Inventario de Materiales
1.4.3.	Inventario de Suministros de Oficina
1.5.	IMPUESTOS POR COBRAR
1.5.1.	IVA en Compras
1.5.2.	Retención Fuente Impuesto a la Renta
1.5.3.	Retención Fuente IVA
1.5.4.	Crédito Tributario
1.6.	ANTICIPOS
1.6.1.	Anticipo Sueldo Empleados
1.6.2.	Anticipos Pago Proveedores
1.7.	ACTIVOS FIJOS
1.7.1.	Edificio
1.7.2.	Maquinaria y Equipo
1.7.3.	Vehículos
1.7.4.	Muebles de Oficina
1.7.5.	Equipos de Cómputo
1.8.	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
1.8.1.	Depreciación Acumulada de Edificio

1.8.2.	Depreciación Acumulada de Maquinaria y Equipo
1.8.3.	Depreciación Acumulada de Vehículos
1.8.4.	Depreciación Acumulada de Muebles de Oficina
1.8.5.	Depreciación Acumulada de Equipos de Cómputo
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>
2.1.	PROVEEDORES
2.1.1.	Cuentas por Pagar Proveedores
2.2.	EMPLEADOS
2.2.1.	Sueldo por Pagar Empleados
2.2.2.	Horas Extras Suplementarias por Pagar
2.2.3.	Horas Extras Extraordinarias por Pagar
2.2.4.	IESS por Pagar
2.2.5.	Décimo Tercer Sueldo
2.2.6.	Décimo Cuarto Sueldo
2.2.7.	Fondos de Reserva por Pagar
2.2.8.	Vacaciones por Pagar
2.2.9.	Finiquitos por Pagar
2.3.	IMPUESTOS POR PAGAR
2.3.1.	IVA en Ventas
2.3.2.	Impuesto a la Renta
2.4.	PRÉSTAMOS
2.4.1.	Préstamo Bancario por Pagar
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>
3.1.	CAPITAL SUSCRITO
3.1.1.	Capital Suscrito
3.2.	RESULTADO DEL EJERCICIO
3.2.1.	Utilidad del Ejercicio
3.2.2.	Pérdida del Ejercicio
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>
4.1.	SERVICIOS
4.1.1.	Servicios de Taller Tarifa 0%

4.1.2.	Servicios de Taller Tarifa 12%
4.2.	<b>REPUESTOS</b>
4.2.1.	Venta de Repuestos Tarifa 0%
4.2.2.	Venta de Repuestos Tarifa 12%
4.3.	<b>DESCUENTOS</b>
4.3.1.	Descuento en Compras
4.3.2.	Descuento en Ventas
4.4.	<b>DEVOLUCIONES</b>
4.4.1.	Devolución en Compras
4.4.2.	Devolución en Ventas
4.5.	<b>OTROS INGRESOS</b>
4.5.1.	Intereses Ganados
4.5.2.	Otros Ingresos
<b>5.</b>	<b>GASTOS</b>
5.1.	<b>GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>
5.1.1.	Gasto Sueldos y Salarios
5.1.2.	Gasto Horas Extras Suplementarias
5.1.3.	Gasto Horas Extras Extraordinarias
5.1.4.	Gasto Aporte Patronal IESS
5.1.5.	Gasto Décimo Tercer Sueldo
5.1.6.	Gasto Décimo Cuarto Sueldo
5.1.7.	Gasto Fondos de Reserva
5.1.8.	Gasto Vacaciones
5.1.9.	Gasto Finiquitos
5.1.10.	Gasto Bonos
5.1.11.	Gasto Alimentación Inusual
5.1.12.	Gasto uniformes
5.2.	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>
5.2.1.	Gasto Mantenimiento
5.2.2.	Gasto Instalaciones
5.2.3.	Gastos de Viaje
5.2.4.	Gasto Depreciación de Edificio
5.2.5.	Gasto Depreciación de Maquinaria y Equipo



5.2.6.	Gasto Depreciación de Vehículos
5.2.7.	Gasto Depreciación de Muebles de Oficina
5.2.8.	Gasto Depreciación de Equipos de Cómputo
5.2.9.	Gasto Amortizaciones
5.2.10.	Gasto Suministros de Oficina
5.2.11.	Gasto Suministros de Limpieza
5.2.12.	Gasto Servicios Básicos
5.2.13.	Gasto Contribuciones e Impuestos
5.2.14.	Gasto Cuentas Incobrables
5.2.15.	Gastos Varios
5.3.	<b>GASTOS PERSONAL OPERATIVO</b>
5.3.1.	Gasto Sueldos y Salarios
5.3.2.	Gasto Horas Extras Suplementarias
5.3.3.	Gasto Horas Extras Extraordinarias
5.3.4.	Gasto Aporte Patronal IESS
5.3.5.	Gasto Décimo Tercer Sueldo
5.3.6.	Gasto Décimo Cuarto Sueldo
5.3.7.	Gasto Fondos de Reserva
5.3.8.	Gasto Vacaciones
5.3.9.	Gasto Finiquitos
5.3.10.	Gasto Bonos
5.3.11.	Gasto Alimentación Inusual
5.3.12.	Gasto uniformes
5.4.	<b>GASTOS OPERATIVOS</b>
5.4.1.	Costo de Ventas
5.4.2.	Gasto Suministros de Taller
5.5.	<b>GASTOS DE VENTAS</b>
5.5.1.	Gasto Publicidad y Propaganda
5.5.2.	Gasto Fletes y Transporte
5.5.3.	Gasto Movilización y Alimentación
5.5.4.	Otros Gastos de Venta
5.6.	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>
5.6.1.	Gastos Bancarios

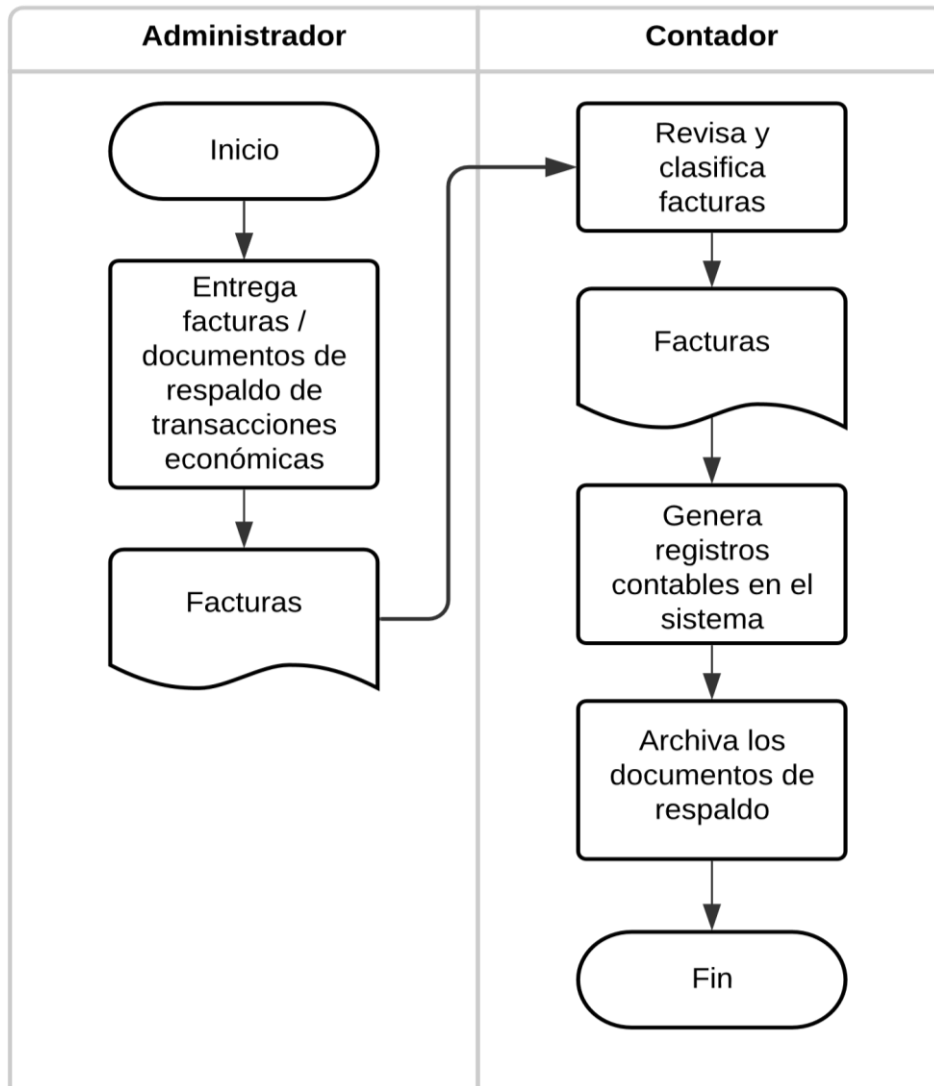
5.6.2.	Gastos Comisiones Tarjetas de Crédito
<b>6.</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>
6.1.	SUELDOS PERSONAL
6.1.1.	Gasto Sueldos y Salarios
6.1.2.	Gasto Horas Extras Suplementarias
6.1.3.	Gasto Horas Extras Extraordinarias
6.1.4.	Gasto Aporte Patronal IESS
6.1.5.	Gasto Décimo Tercer Sueldo
6.1.6.	Gasto Décimo Cuarto Sueldo
6.1.7.	Gasto Fondos de Reserva
6.1.8.	Gasto Vacaciones
6.1.9.	Gasto Finiquitos
6.1.10.	Gasto Bonos
6.1.11.	Gasto Alimentación Inusual
6.1.12.	Gasto uniformes
6.2.	INSUMOS
6.2.1.	Insumos Taller
6.2.2.	Suministros de Limpieza
6.2.3.	Líquido Lavar Piezas
6.3.	MANTENIMIENTO TALLER
6.3.1.	Mantenimiento y Reparaciones Equipos
6.3.2.	Herramientas Manuales
6.3.3.	Mantenimiento Área del Taller
6.4.	COSTO DE VENTAS REPUESTOS
6.4.1.	Costo de Ventas Repuestos

**Nota:** Elaborado por Autores

#### 4.8.2.6. Descripción de Procesos Contables

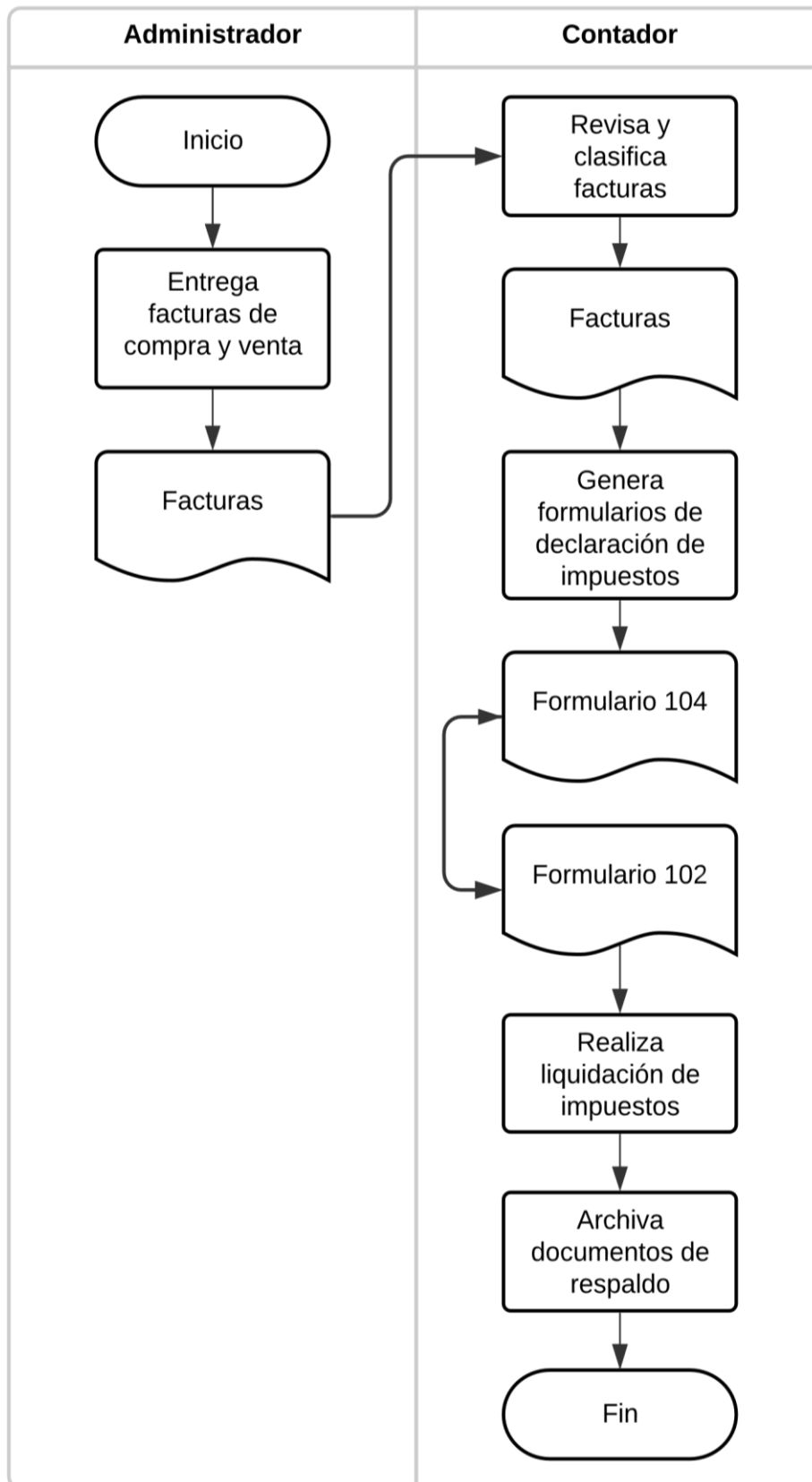
Tomando en cuenta la definición de diagramas de proceso de Lourdes Münch Galindo, se ha desarrollado los flujogramas de los procesos más comunes del área contable de una empresa dedicada a la prestación de servicio técnico automotriz. (Münch, 2010).

##### Proceso Registro Contable



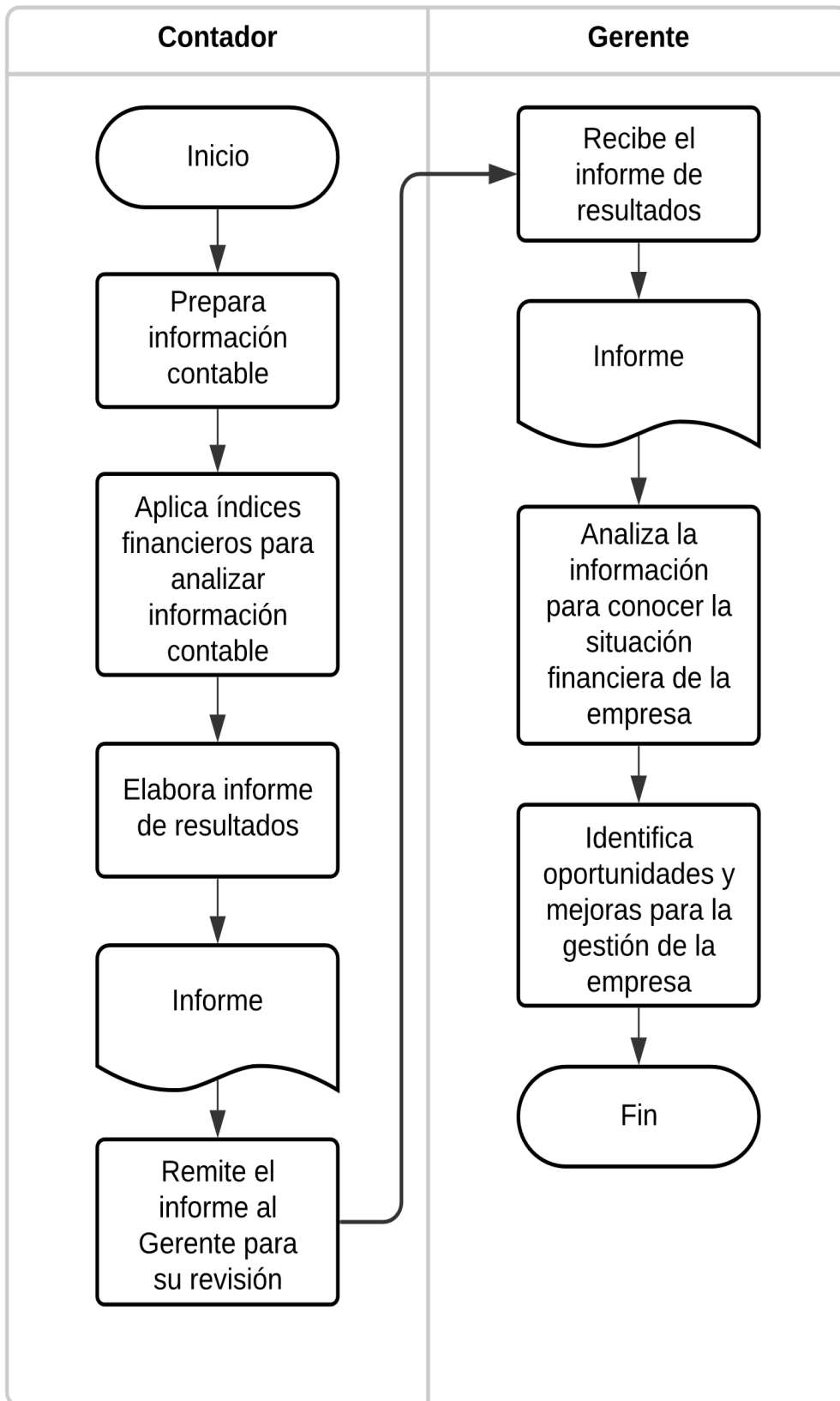
<b>EMPRESA "ELECTROSERVICIO ROCHA"</b>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCEDIMIENTO:	Registro Contable	
EJECUTADO POR:	Contador	
APROBADO POR:	Gerente	
ELABORADO POR:		
<b>NÚMERO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Administrador	Entrega al Contador facturas y documentos de respaldo de las transacciones económicas realizadas.
2	Contador	Revisa y clasifica los documentos las facturas y documentos de respaldo.
3		Genera los respectivos registros en el sistema de información contable.
4		Archiva los documentos de respaldo de las transacciones realizadas.

### Proceso Declaración de impuestos



<b>EMPRESA "ELECTROSERVICIO ROCHA"</b>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCEDIMIENTO:	Declaración de impuestos	
EJECUTADO POR:	Contador	
APROBADO POR:	Gerente	
ELABORADO POR:		
<b>NÚMERO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Administrador	Entrega al Contador facturas de compras y ventas realizadas por la empresa.
2	Contador	Revisa y clasifica los documentos las facturas y documentos de respaldo.
3		Genera formularios de declaración de IVA e Impuesto a la Renta.
4		Realiza la liquidación de impuestos.
5		Archiva formularios de declaración de impuestos y documentos de respaldo del proceso realizado.

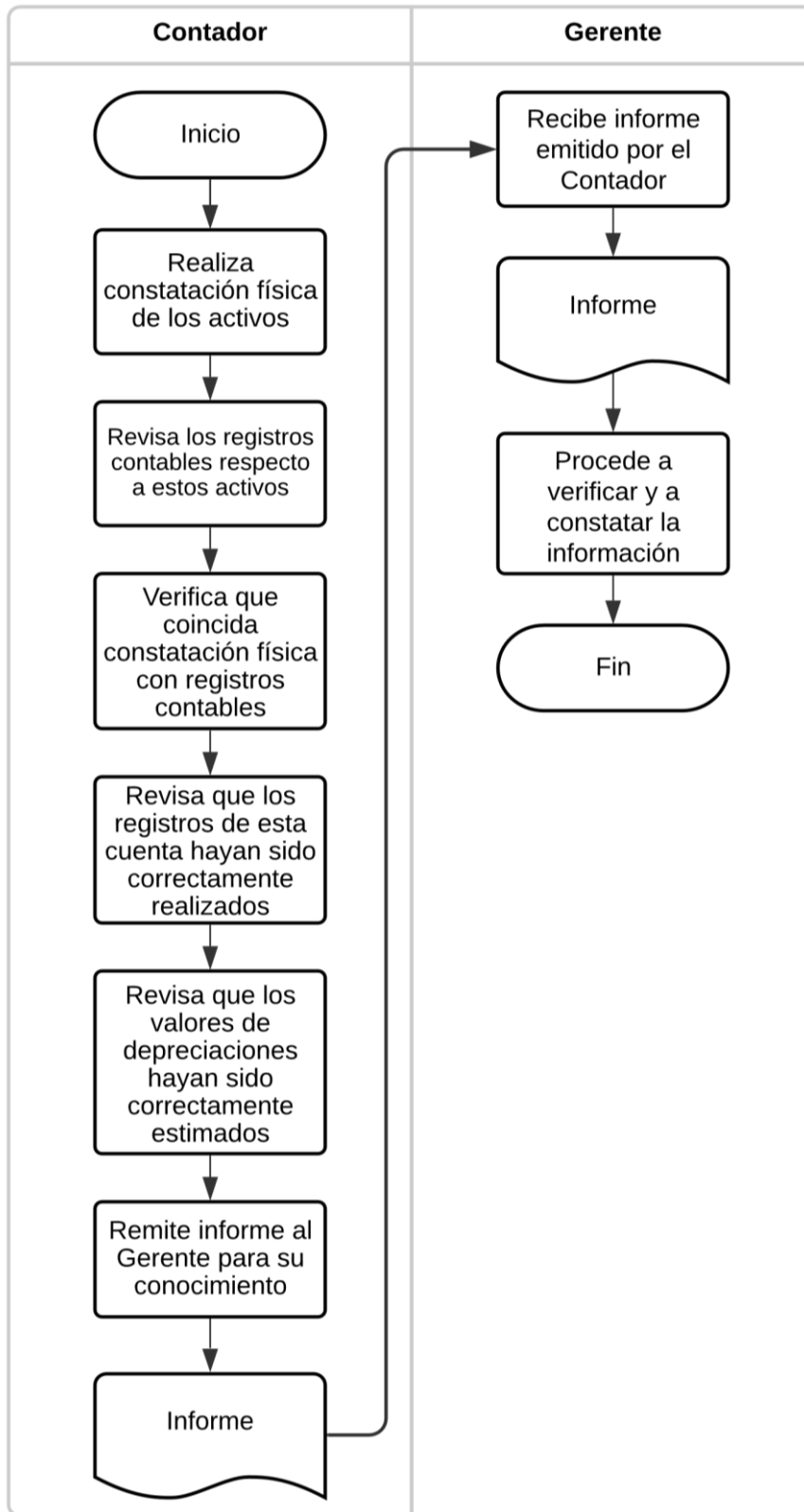
### Procesos Aplicación de índices financieros



<b>EMPRESA "ELECTROSERVICIO ROCHA"</b>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCEDIMIENTO:	Aplicación de índices financieros	
EJECUTADO POR:	Contador	
APROBADO POR:	Gerente	
ELABORADO POR:		
<b>NÚMERO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Contador	Prepara la información contable es decir los Estados Financieros de la empresa.
2		Realiza un análisis de la información contable a través de la aplicación de índices financieros.
3		Elabora un informe en el que detalla los resultados del análisis financiero realizado.
4		Remite el informe al Gerente para su revisión.
5	Gerente	Recibe el informe.
6		Analiza la información para conocer la situación financiera actual de la empresa.
7		Aprovecha la información para identificar oportunidades y mejoras para la gestión de la empresa.



## Procesos de control de propiedad, planta y equipos



<b>EMPRESA "ELECTROSERVICIO ROCHA"</b>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCEDIMIENTO:	Control de propiedad, planta y equipo	
EJECUTADO POR:	Contador	
APROBADO POR:	Gerente	
ELABORADO POR:		
<b>NÚMERO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Contador	Realiza una constatación física de los activos de la empresa.
2		Revisa los registros contables respecto a estos activos.
3		Verificar que coincida la constatación física de los activos con los registros contables de la empresa.
4		Revisa que los registros de las cuentas de propiedad, planta y equipo hayan sido correctamente realizados.
5		Verifica que los conceptos relacionados con este rubro como son: depreciaciones, pérdida por obsolescencia, etc., hayan sido estimados correctamente.

6		Verifica que los valores correspondientes a esta cuenta estén correctamente clasificados de acuerdo a sus condiciones.
7		Presenta informe al Gerente con las novedades encontradas y los cambios realizados a criterio de Contador.
8	Gerente	Revisa informe emitido por el Contador y procede a la verificación de la información.

### **4.8.3. Propuesta de marketing**

“El marketing es la función de negocios que identifica las necesidades y deseos de los clientes; determinando los mercados meta que mejor pueden servir a la organización y diseña los producto, servicio y programas apropiado para servir a estos mercados. La meta del marketing es crear de forma rentable una satisfacción en los clientes al forjar relaciones cargadas de valor con los clientes importantes”. (Kotler & Armstrong, 2017)

No solo las grandes empresas de fabricación, o empresas mayoristas recurren al marketing, sino también los usan todo tipo de individuos, organizaciones, y negocios que deseen crecer, de tal forma es importante saber cómo definir y segmentar el mercado y como lograr una posición sólida en él, al desarrollar productos y en el caso de nuestro negocio, servicios que satisfagan las necesidades de los segmentos meta escogidos.

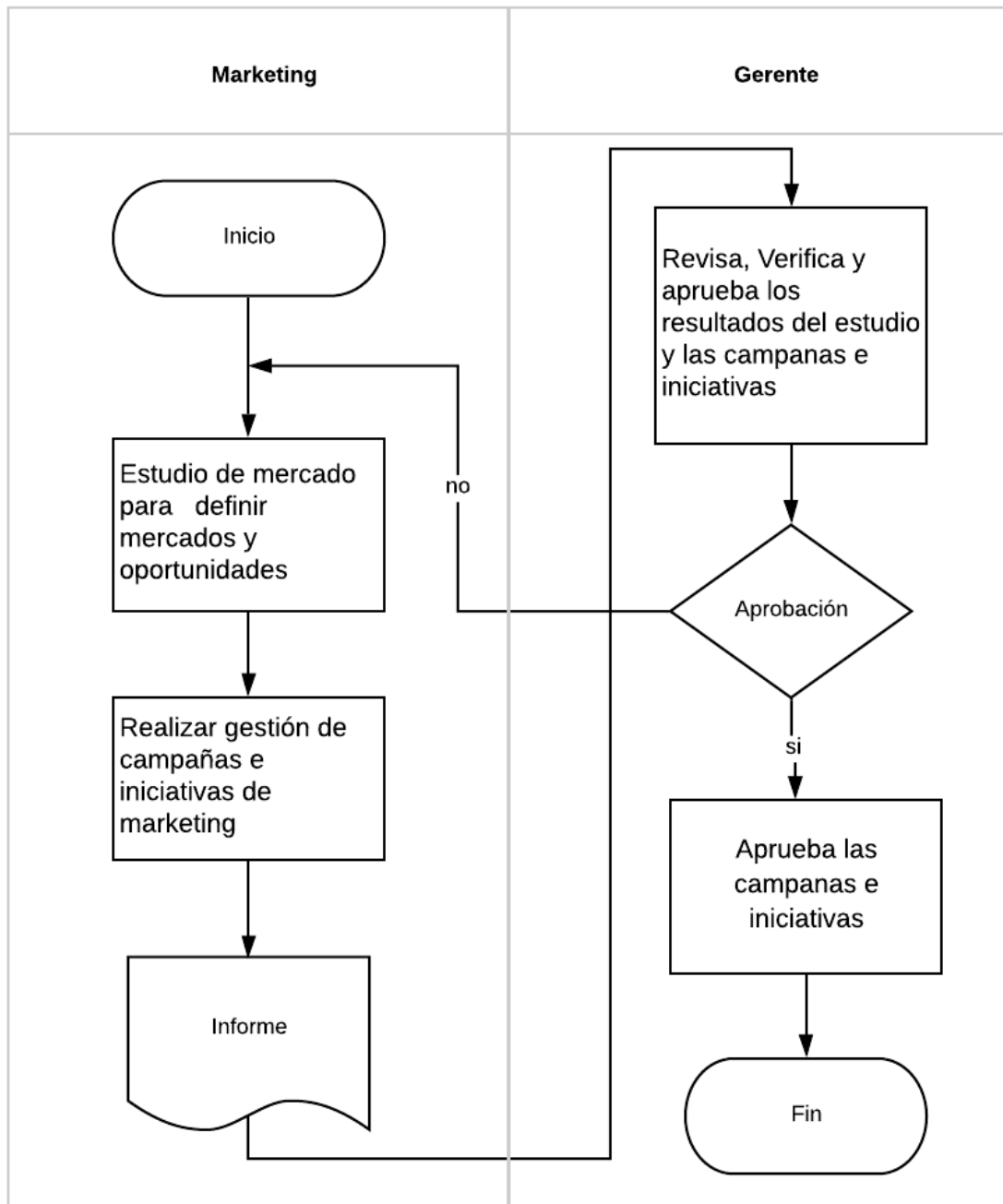
Cuando se habla de marketing para las pequeñas y medianas empresas, surgen inmediatamente las siguientes interrogantes: ¿Se requiere de un marketing especial para este tipo de empresas? ¿El tamaño de la empresa influye en la aplicación de los fundamentos del marketing? Los principios fundamentales de marketing operan en cualquier tipo o tamaño de organización, incluso sin importar si se trata de una organización lucrativa o una sin fines de lucro, si comercializa bienes o servicios, o si es una empresa virtual. No obstante, las divergencias entre empresas existen, y son producto de las diferencias en el monto de los recursos destinados a la función de marketing en cada empresa.

La clave para un marketing exitoso en las pequeñas y medianas empresas es el diseño de herramientas que se puedan manejar con un presupuesto limitado. Las empresas pequeñas y medianas (PYMES) tienen una gran ventaja en tiempos de incertidumbre o de crisis: por su tamaño y estructura, pueden reaccionar rápidamente a los cambios en el entorno, porque el ingenio del empresario se aplica de manera más flexible a la búsqueda de soluciones.

#### 4.8.3.1. Descripción de Procesos de Marketing

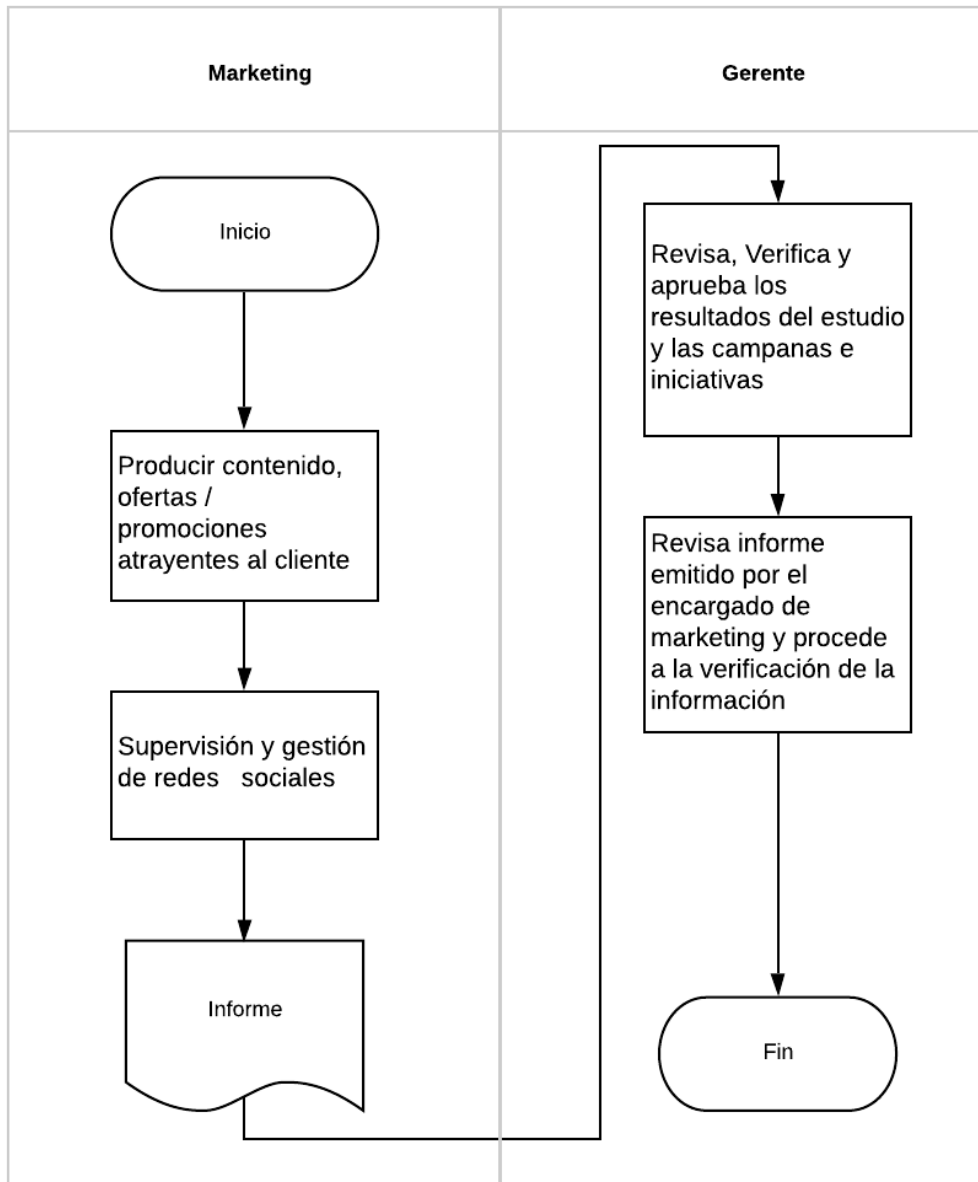
Se ha desarrollado los flujogramas de los procesos más comunes del área de marketing que, para este tipo de negocios serán realizados por la persona encargada de la administración.

##### Proceso Campañas e iniciativas de marketing



<b>EMPRESA "ELECTROSERVICIO ROCHA"</b>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCEDIMIENTO:	Campañas e iniciativas de marketing	
EJECUTADO POR:	Responsable de Marketing	
APROBADO POR:	Gerente	
ELABORADO POR:		
<b>NÚMERO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Marketing	Estudio de mercado para definir mercados y oportunidades
2		Realizar gestión de campañas e iniciativas de marketing
3	Gerente	Revisa informe con los resultados del estudio, Verifica y aprueba las campanas e iniciativas

Procesos Contenido y redes sociales



<b>EMPRESA "ELECTROSERVICIO ROCHA"</b>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCEDIMIENTO:	Contenido y Redes Sociales	
EJECUTADO POR:	Responsable de Marketing	
APROBADO POR:	Gerente	
ELABORADO POR:		
<b>NÚMERO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Marketing	Producir contenido, ofertas / promociones atrayentes al cliente
2		Supervisión y gestión de redes sociales
3	Gerente	Revisa informe emitido por el encargado de marketing y procede a la verificación de la información



#### **4.8.3.2. Plan de marketing**

El plan de marketing es un documento que presenta todos los datos del estudio de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación para llevarlo a cabo. (Villa Panesso, 2012)

En otras palabras, es una guía que permitirá orientar al negocio tomar decisiones y determinar cuál es la mejor manera de atraer a los clientes además de que indicadores medir, es importante que este documento sea revisado de manera anual e irlo renovando de acuerdo con la nueva realidad que se esté atravesando en ese momento.

Una de las mayores preocupaciones del empresario de una PYME la constituyen las ventas. Sin embargo, el marketing va más allá de las ventas. Partamos entonces de analizar qué es el marketing. Según la American Marketing Association (2008), marketing es “la actividad de un grupo de instituciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar intercambios que sean de valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general”. (Kohli & Jaworski, 1990)

Si enfatizamos el hecho de lograr este objetivo mediante las asociaciones con los clientes, entonces, el objetivo del marketing se redefine como “crear relaciones mutuamente benéficas y de largo plazo entre la organización y los individuos y grupos con los cuales se interactúa”, según palabras de Kerin y Peterson (2008). Esta definición sitúa al cliente como eje central de la estrategia del negocio. (Jacques Filion, 2011).

La empresa debe enfocar sus recursos y actividades en un grupo de clientes seleccionado estratégicamente de acuerdo con lo expresado en su misión y en sus metas. Estas intenciones se presentan en un plan formal, asentado por escrito, que se llama plan estratégico de marketing.

#### **4.8.3.3. Estrategias de marketing iniciales para “ElectroServicio Rocha”**

Una vez analizada la situación actual del negocio y luego de observar los resultados del estudio de mercado y la matriz FODA se han determinado las siguientes estrategias iniciales, las mismas que se podrán proyectar a futuro a mejorándolas según la situación en la que se encuentren.

1. Establecer objetivos a corto y largo plazo, que sean realistas y alcanzables y alcancen los objetivos financieros, es decir permita al negocio crecer económicamente.

a. Objetivos a corto plazo:

- Mejorar la imagen del establecimiento.
- Cambio de imagen en los uniformes de los colaboradores
- Mejorar logo y slogan del taller.
- Crear una Fan Page del taller en las principales redes sociales como Facebook e Instagram.
- Crear contenido llamativo que se publicará en las redes sociales, que sean atractivos, especialmente a los jóvenes (Millennials).
- Mejorar la estadía del cliente mientras se realiza el trabajo
- Realizar promociones y ofertas por temporada.
- Crear Combos Asequibles para que los clientes se inclinen por mantenimientos preventivos antes que correctivos.

b. Objetivos a largo plazo:

- Posicionar la marca tanto en internet como en el sector volviéndose uno de los talleres más atractivos por servicio, atención y calidad humana.
- Promover una acción de compra de los repuestos en nuestro establecimiento.
- Mantener el interés del cliente en nuestro servicio a través de incentivos.
- Ampliar la cartera de clientes actuales en un 100% en los próximos 3 años.
- Analizar la posibilidad de expandir el negocio con nuevos servicios adicionales al establecido.

2. Estudios de mercado anuales para determinar campañas y mejoras en el establecimiento y contenido de las redes sociales.

3. Realizar una evaluación trimestral de las acciones aplicadas y desarrolladas en la temporalidad establecida.
4. Motivación del personal mediante:
  - a. Ambiente familiar entre colaboradores
  - b. Celebración de fechas importantes
  - c. Incentivos por estudios superiores que aporten al negocio
  - d. Reconocimientos por su desenvolvimiento en el negocio

### **Estrategias.**

- Llevar a cabo un estudio de demanda insatisfecha y no cubierta por los talleres de las concesionarias (51% de vehículos usados y seminuevos) para captar ese nicho de mercado atractivo, en el sector del Inca, donde se encuentra ubicado actualmente el negocio.
- Planificar programas de capacitación de personal que permita contar con la mejor fuerza laboral y dotarles de las herramientas y habilidades necesarias para desempeñar de manera óptima su trabajo permitiendo que el negocio pueda enfrentar los tiempos de transformaciones tecnológicas y estar así a la vanguardia.
- Aplicar políticas de seguridad y salud ocupacional tanto para el beneficio de los clientes como para los empleados del lugar, lo cual generará mayor aceptación en comparación a la competencia más directa.
- Fortalecer alianzas estratégicas con la competencia y proveedores, buscando medios de apoyo en las áreas que se desenvuelvan (talleres mecánicos, talleres de enderezado y pintura, etc.) que puedan brindar un mejor servicio al cliente, de la misma manera con los proveedores buscando medios y formas de pagos permitiendo tener al taller un stock de repuestos a la mano del cliente.
- Aprovechar el impacto tecnológico para la promoción del taller con la ayuda de las redes sociales que están causando efecto dentro de los medios de comunicación masiva, y publicidad
- Buscar alianzas con instituciones financieras para lograr obtener un sistema que permita el cobro con Tarjetas de Crédito y/o Tarjetas de Débito.
- Creación de un sistema de incentivos y beneficios para mantener el interés del cliente hacia nuestro servicio y atraer a nuevos clientes

#### 4.8.3.4. Detalle del plan estratégico de marketing

**Tabla 30: Plan de Marketing**

	Estrategia	Actividades	Responsables	Tiempo de implementación	costo
1	Llevar a cabo un estudio de demanda insatisfecha y no cubierta por los talleres de las concesionarias (51% de vehículos usados y seminuevos) para captar ese nicho de mercado atractivo, en el sector del Inca, donde se encuentra ubicado actualmente el negocio.	Encuestas a los clientes, acerca de Necesidades no cubiertas por talleres cercanos	Encargado de Marketing	2 meses	\$ 400,00
		Sondeo de Precios referenciales de la competencia cercana a la ubicación del negocio	Encargado de Marketing	1 mes	
		Sondeo del tipo de instalaciones de talleres cercanos	Encargado de Marketing	1 mes	
		Sondeo del tipo de servicio brindado por la competencia	Encargado de Marketing	1 mes	
2	Aprovechar el impacto tecnológico para la promoción del taller con la ayuda de las redes sociales que están causando efecto dentro de los medios de comunicación masiva, y publicidad	Crear una Fan Page del taller en las principales redes sociales como Facebook, Instagram y Tik Tok para atraer clientes jóvenes	Social Manager	1 semana	\$ 200,00
		Generación de contenido de valor audiovisual para redes sociales	Social Manager	Indefinido	
		Creación de canal de comunicación instantáneo y directo para atención a sus clientes (WhatsApp empresarial)	Social Manager	1 Dia	
		creación de página web en subdominio, para exponer la misión, visión, objetivos y la historia del taller a sus clientes	Social Manager	1 semana	
3	Planificar programas de capacitación y motivación de personal que permita contar con la mejor fuerza laboral y dotarles de las herramientas y	evaluación profesional a los colaboradores	Administrador	1 mes	\$ 100,00
		Test de desempeño laboral de los colaboradores	Administrador		
		Cursos de actualización basado en las dificultades técnico profesionales	Gerente	3 meses	\$ 300,00

	habilidades necesarias para desempeñar de manera óptima su trabajo permitiendo que el negocio pueda enfrentar los tiempos de transformaciones tecnológicas y estar así a la vanguardia.	presentadas por los colaboradores			
		actualización en el uso de nueva tecnología, equipos e insumos para el taller	Gerente	1 mes	\$ 200,00
		Brindar un ambiente familiar entre colaboradores	Gerente	Indefinido	\$ -
		Integración de los colaboradores en fechas especiales	Gerente	2 veces al año	\$ 300,00
		Incentivos económicos por estudios superiores que aporten al negocio	Gerente	1 vez al año	-
		Reconocimientos por su desenvolvimiento en el negocio	Gerente	1 vez al año	-
4	Aplicar políticas de seguridad y salud ocupacional tanto para el beneficio de los clientes como para los empleados del lugar, lo cual generará mayor aceptación en comparación a la competencia más directa.	Implementación de señaléticas de seguridad en las instalaciones	Gerente	1 mes	\$ 100,00
		Readecuación de espacios de trabajo destinados a los colaboradores	Gerente	1 mes	\$ 1.000,00
		Readecuación de espacios destinados a los clientes, que permita mejorar la estadía del cliente mientras se realiza el trabajo	Gerente		
		Charlas de prevención de riesgos laborales a los colaboradores del negocio	Gerente	3 veces al año	\$ 100,00
5	Fortalecer alianzas estratégicas con la competencia y proveedores, buscando medios de apoyo en las áreas que se desenvuelvan (talleres mecánicos, talleres de enderezado y pintura, etc.) que puedan brindar un mejor servicio al cliente,	Sondeo de nuevos proveedores con mejores ofertas y beneficios	Encargado de Marketing	1 mes	\$ 100,00
		Intercambio de servicios entre la competencia	Gerente	Indefinido	\$ -
6	Buscar alianzas con instituciones financieras para lograr obtener un sistema que permita el cobro con Tarjetas de Crédito y/o Tarjetas de Débito entre otros	Contratación del servicio de pago con tarjetas de crédito con institución financiera	Administrador	1 mes	\$ 200,00
		Creación de una cuenta PAY PAL para pagos electrónicos	Administrador		

7	creación de un sistema de incentivos y beneficios para mantener el interés del cliente hacia nuestro servicio y atraer a nuevos clientes	Realizar promociones y ofertas por temporada.	Administrador	Indefinido	\$ -
		Crear Combos Asequibles para que los clientes se inclinen por mantenimientos preventivos antes que correctivos.	Administrador	Indefinido	
		Beneficios a los clientes con servicios adicionales en otros talleres cercanos por alianzas estratégicas	Administrador	Indefinido	
<b>Total Presupuesto</b>					<b>3000</b>

## 5. CONCLUSIONES

- El Sistema de Información Contable debe ajustarse a las necesidades y objetivos del negocio, a fin de que la información económica y financiera pueda ser oportuna, estandarizada y fácil de interpretar; convirtiéndose en un apoyo para la toma de decisiones gerenciales y un manejo eficiente de los activos de la empresa.
- Es necesario que todas las transacciones económicas que realice la empresa sean registradas en el Sistema de Información Contable, ya que de eso dependerá la información que refleje el sistema a través de los reportes o estados financieros que emita periódicamente.
- El análisis y la descripción de puestos de trabajo tienen como objetivo definir de manera clara las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlos a cabo con éxito. Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para establecer en cualquier organización.
- El levantamiento y descripción de los procesos administrativos y contables, parte de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado, siendo una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible. Su aplicación permite simplificar actividades de trabajo, mejorar procesos, eliminar demoras y tiempos ociosos.
- El diseño de un plan de marketing a medida de la empresa y que contenga estrategias que faciliten la captación de clientes, fidelización y expansión comercial, tanto en relación a la apertura de nuevos mercados como nuevos sectores debería ser considerado un instrumento básico en la elaboración del plan estratégico de la empresa.
- Para que empresa de servicio técnico automotriz se diferencie en el mercado por la oferta de servicios que cumplan con estándares de calidad, precios

competitivos, tiempos de entrega y garantía para satisfacción de los clientes, necesita de herramientas adecuadas, infraestructura necesaria, personal técnico calificado y el uso de técnicas y procesos administrativos.

- El estudio de mercado realizado en este trabajo de investigación reveló datos estadísticos respecto a la oferta y demanda de nuestro mercado objetivo. Teniendo como resultado la certeza de que existe una demanda insatisfecha respecto a un establecimiento de servicio técnico automotriz en el sector El Inca.
- La falta de conocimientos técnicos en temas administrativos y financieros por parte de los propietarios de PYMES (pequeñas y medianas empresas) de varios sectores económicos, les ha generado un problema de crecimiento y desarrollo de sus negocios. Siendo necesaria la capacitación o contratación de personal que conozca estos temas, y que les permitan desarrollar un plan de negocio.

## **6. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda realizar una implementación progresiva de las áreas mencionadas para evitar una descompensación de los recursos del emprendimiento o negocio al que va destinado.
- Las áreas como contabilidad o marketing se las puede trabajar de manera particular fuera del negocio contratando a personal capacitado que lleve a cabo estas actividades que no son recurrentes al trabajo diario.
- Realizar una evaluación de las áreas implementadas cada mes durante el primer año de implementación para conocer el estado y resolver cualquier problema que se pueda presentar o mejorar los procesos dependiendo la situación actual.



## 7. BIBLIOGRAFIA

- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2016). *beneficios del acuerdo comercial Un acuerdo de gran.* [http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2016/12/Acuerdo-comercial-UE\\_AEADefnl.pdf](http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2016/12/Acuerdo-comercial-UE_AEADefnl.pdf)
- Carpio Torres, O. A. (2015). *PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ PARA EL MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS LIVIANOS MODERNOS EN LA CIUDAD DE LOJA.* UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR.
- Carrillo, D. (2012). *UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR “ PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN DE PERSONA NATURAL A PERSONA JURÍDICA Y DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO , CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA MECÁNICA CARRILLO HNOS “ TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DE.*
- Colqui Blas, D. A., & Roeder Rosales, F. J. (2017). *Gestión empresarial y su incidencia en la mejora de procesos administrativos (Área de Logística y personal) del instituto Fe y Alegria en el año 2016.*
- Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos* (Segunda Ed). Ecoe Ediciones.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General.*
- Fe Católica. (n.d.). *JESUS EN GALILEA.* Retrieved November 12, 2019, from [www.tufecatolica.com](http://www.tufecatolica.com)
- Fredrickson, J. W. (1986). The Strategic Decision Process and Organizational Structure. *Academy of Management Review*, 11(2), 280–297. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283101>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill Education.
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011.*

- Jacques Filion, L. (2011). *Administración de PYMES: Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. [www.pearsoneducacion.net/filion](http://www.pearsoneducacion.net/filion)
- Janiszewska, K., Studies, A. I.-J. of I., & 2012, undefined. (n.d.). The strategic importance of brand positioning in the place brand concept: elements, structure and application capabilities. *Jois.Eu*. Retrieved September 12, 2019, from <http://jois.eu/files/Vol15N1 FULL TEXT.pdf>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. [https://books.google.es/books?id=sLJXV\\_z8XC4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)
- Luna González, A. C. (2002). *Proceso administrativo (2a. ed.)*. Larousse - Grupo Editorial Patria. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7c9UCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=alfredo+c+luna&ots=-KFQ3p4xOe&sig=qofjWXgyAiLqn1liFoFLW8J-aLA#v=onepage&q=alfredo c luna&f=false>
- Mankiw, G. (2002). *PRINCIPIOS DE ECONOMÍA* (Segunda Ed).
- Marín, F. (2000). *Evolución en los sistemas de gestión empresarial . Del MRP al ERP*.
- Ministerio de Industrias y productividad. (2018). *Simplificación de Trámites y Política Industrial para el ensamblaje de vehículos – Ministerio de Industrias y Productividad*. <https://www.industrias.gob.ec/simplificacion-de-tramites-y-politica-industrial-para-el-ensamblaje-de-vehiculos/>
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87. <https://doi.org/10.1016/J.ESTGER.2014.08.001>
- Mora Torres, Y. T. (2017). Los Sistemas De Información Contable Y Su Relación Con

- Las Herramientas Tecnológicas. *Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*, 29. <http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/2448/Los sistemas de informacion contable y su relación con las herramientas tecnologicas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Münch, L. (2010). ADMINISTRACIÓN, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. In . (Vol. 66).
- Renie Dubs de Moya. (2004). *UNA ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA EL PROYECTO FACTIBLE*. [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37310209/1032-2094-1-PB.pdf?response-content-disposition=inline%253B%2520filename%253DUNA\\_ESTRATEGIA\\_METODOLOGICA\\_PARA\\_EL\\_PROY.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%252F20190913%25](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37310209/1032-2094-1-PB.pdf?response-content-disposition=inline%253B%2520filename%253DUNA_ESTRATEGIA_METODOLOGICA_PARA_EL_PROY.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%252F20190913%25)
- Rodríguez, V., De Freitas, M. ;, Zaá, S. ;, & Rafael, J. (2012). Análisis de Coyuntura Universidad Central de Venezuela. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 1, 161–183. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36424414008>
- Ruiz Veronica. (2018, June 10). *Los sistemas de información contable SIC*. <https://www.emprendepyme.net/sistemas-de-informacion-contable.html>
- Sánchez Chipantasi, P. S. (2012). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS MECÁNICOS Y DE LUBRICACIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO*. Universidad Central del Ecuador.
- SG. (2011). *Ordenanza Municipal 0170*.
- Suárez, Y. (2010). Sector automotriz: reestructuración tecnológica y reconfiguración del mercado mundial. *El Segundo Número de Paradigma Económico Se Pone ...*, 722, 24–52. <http://www.uaemex.mx/feconomia/002b.pdf>
- Vera Franco, P. Y., Espinoza Cume, A. I., & López Coloma, R. V. (2016). *La contabilidad es una de las primeras disciplinas económicas*. <https://www.eumed.net/ce/2016/3/contabilidad.html>

Villa Panesso, A. F. (2012). *DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DIEGO PANESSO CATERING* [UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA FACULTAD INGENIERIA INDUSTRIAL ].  
<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesis/textoyanexos/658812V712.pdf>