



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**TÍTULO:
PLAN ESTRATÉGICO DE PROCESOS OPERATIVOS EN
EMPRENDIMIENTO REGULARIZADO.
CASO: TECNICENTRO CRISTO DEL CONSUELO
(GUAYAQUIL – ECUADOR)**

AUTORAS:

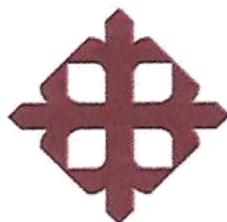
**QUINDE ALMEIDA, JOSELYN MADELINE
ZAMBRANO MONTERO, FATIMA ALEXANDRA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

TUTOR:

M.Sc. MANCERO MOSQUERA J. HUMBERTO Phd. (c)

**Guayaquil – Ecuador
2020**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

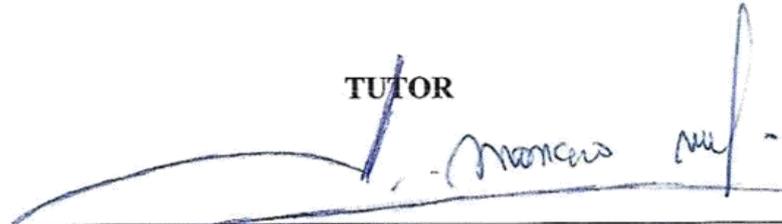
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: Quinde Almeida Joselyn Madeline y Zambrano Montero Fátima Alexandra, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Ingeniero Comercial.

TUTOR

f.

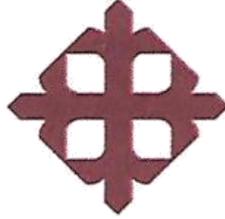

M.Sc. MANCERO MOSQUERA JACINTO HUMBERTO Phd. (c)

DIRECTOR DE LA CARRERA

f.

MGS. PICO VERSOZA LUCIA MAGDALENA.

Guayaquil, a los 17 días del mes de septiembre del año 2020



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Quinde Almeida Joselyn Madeline
Zambrano Montero Fátima Alexandra

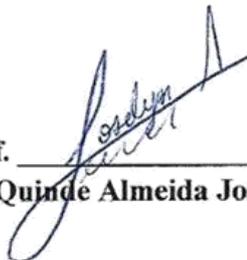
DECLARAMOS QUE:

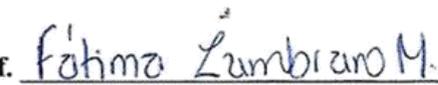
El Trabajo de Titulación “**Plan estratégico de procesos operativos en emprendimiento regularizado. Caso: Tecnicentro Cristo del Consuelo (Guayaquil – Ecuador)**” previa a la obtención del Título de: Ingeniero Comercial, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

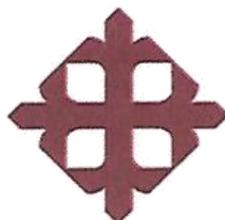
En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 17 días del mes de septiembre del año 2020

LAS AUTORAS

f. 
Quinde Almeida Joselyn Madeline

f. 
Zambrano Montero Fátima Alexandra



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

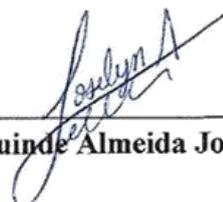
AUTORIZACIÓN

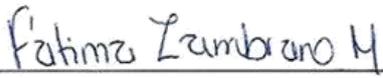
Nosotras, Quinde Almeida Joselyn Madeline
Zambrano Montero Fátima Alexandra

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **“Plan estratégico de procesos operativos en emprendimiento regularizado. Caso: Tecnicentro Cristo del Consuelo (Guayaquil – Ecuador).”** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 17 días del mes de septiembre del año 2020

LAS AUTORAS

f. 
Quinde Almeida Joselyn Madeline

f. 
Zambrano Montero Fátima Alexandra

INFORME DE SISTEMA URKUND

secure.orkund.com/old/view/75053246-503550-116791#q1bKLvayio7VUSrOTM/LTM:MTskLTIWYmqgFAA==

ORKUND

Documento [Tesis tecnico Centro Cristo del Consuelo preliminar.28.08.2020.docx](#) (D78364062)
Presentado 2020-08-30 06:42 (-12:00)
Presentado por Jacinto Humberto Mancero Mosquera (jacinto.mancero@cu.ucsg)
Recibido humberto.mancero.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje Revisión TT. UCSG-Zambrano & Quinde [Mostrar el mensaje completo](#)
0% de estas 67 paginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
<input type="checkbox"/>	TESIS 2020 CHEHAB CHAFFICK, ALVEAR MARIA JOSE FINAL.pr
<input type="checkbox"/>	TESIS GABRIEL PONCE.docx
<input type="checkbox"/>	TESIS FINAL FVPM.docx
<input type="checkbox"/>	Tesis de Salgado y Zavala.docx
<input type="checkbox"/>	https://repositorio.itb.edu.ec/bitstream/123456789/2483/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20DE%20ORTEGA%20RU...
<input type="checkbox"/>	https://docolayer.es/128305240-Analisis-control-interno-del-proceso-de-compra-del-inventario-de-la-lubricadora-bl...
<input type="checkbox"/>	https://docolayer.es/68505126-Gerencia-estrategica-financiera-en-las-organizaciones.html
<input type="checkbox"/>	Fuentes no usadas

Fátima Zambrano M.
Zambrano Montero Fátima Alexandra


M.Sc. Mancero Mosquera Jacinto Humberto PhD. (c)

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento especial a mi madre por su invaluable dedicación a lo largo de mi vida estudiantil, su esfuerzo y apoyo se ve hoy reflejado. Agradezco a cada uno de los docentes que me instruyeron a lo largo de mi carrera universitaria, nutriéndome de su conocimiento y su experiencia; gracias a ellos he sido formada para desarrollar eficientemente mis habilidades en un ámbito laboral y social.

Joselyn Quinde Almeida

Agradezco a Dios por bendecirme, por cuidarme y por guiarme a lo largo de mi vida y darme fortaleza en aquellos momentos de dificultad, por ser la luz incondicional que ha guiado mi camino.

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mí, por los consejos, y valores que me han inculcado a lo largo de mi vida, que sepan que son mi motor y mi mayor inspiración, que a través de su amor, paciencia y buenos principios me han ayudado a trazar mi camino.

A mi tutor de tesis M.Sc. Mancero Mosquera Jacinto Humberto PhD y a mi director de tesis Economista Danny Arévalo quienes con su experiencia, conocimientos y motivación me brindaron su apoyo para desarrollarme profesionalmente y más que todo por la paciencia en este trabajo.

A mi Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y a todos mis profesores por tan grandioso trabajo de formarme académicamente y por brindarme todos sus conocimientos a lo largo de mi preparación profesional.

DEDICATORIA

El siguiente trabajo de tesis va dedicado a Dios, porque gracias a Él todo esto es posible, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar día a día en este proceso de obtener uno de las metas más deseadas. A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio para conmigo en todos estos años, gracias a ellos he podido logrado este gran objetivo y llegar hasta aquí y convertirme en un profesional. Estoy muy orgullosa de los padres que Dios me dio y gran privilegio de ser su hija, son los mejores padres.

Joselyn Quinde Almeida

Esta tesis está dedicada principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme las fuerzas para obtener uno de los anhelos más deseados en mi vida profesional.

A mi papá Verni Zambrano y a mi mamá Pilar Montero, por su amor, trabajo, esfuerzo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he podido llegar hasta aquí y la mejor recompensa es darles este logro y poder seguir adelante en mi vida profesional, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía y de no temer las adversidades porque Dios está siempre conmigo.

A mi hermano Michael Zambrano y a mi novio Leonardo Macías por el cariño, por el amor, por estar siempre presentes acompañándome y por el apoyo incondicional durante todo este proceso que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

Fátima Zambrano



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

**MGS. PICO VERSOZA LUCIA MAGDALENA
DIRECTORA DE CARRERA**

f. _____

**ECON. ARÉVALO AVECILLAS, DANNY, PhD
COORDINADOR DEL ÁREA**

f. _____

OPONENTE

Guayaquil, 6 de julio de 2019

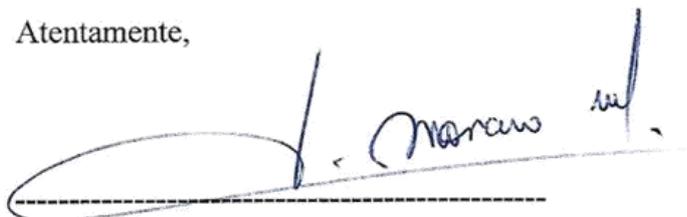
Economista
Danny Arévalo Avecillas Dr.
COORDINADOR UTE B-2019
UCSG - Administración de Empresas
En su despacho,

De mis consideraciones:

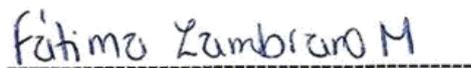
M.Sc. Jacinto Humberto Mancero Mosquera PhD. (c), Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado de las estudiantes: QUINDE ALMEIDA, JOSELYN MADELINE & ZAMBRANO MONTERO, FATIMA ALEXANDRA, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 50% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el/los estudiante/s, titulado **“PLAN ESTRATÉGICO DE PROCESOS INFORMÁTICOS Y OPERATIVOS EN EMPRENDIMIENTO REGULARIZADO. CASO: TECNICENTRO CRISTO DEL CONSUELO (GUAYAQUIL – ECUADOR)**” por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de investigación ha sido orientado durante al 50% de avance en período de ejecución en el programa de URKUND, con el siguiente porcentaje, cero (0%). Porque las inconsistencia, son de formato y plantillas institucionales; usadas en su gran mayoría.

Atentamente,



M.Sc. Jacinto Humberto Mancero Mosquera PhD. (c)
Docente- Tutor- Investigador de la UCSG



Zambrano Montero Fátima Alexandra

Guayaquil, 01 de septiembre de 2020

Economista

Danny Arévalo Avecillas

COORDINADOR UTE B-2019

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis consideraciones:

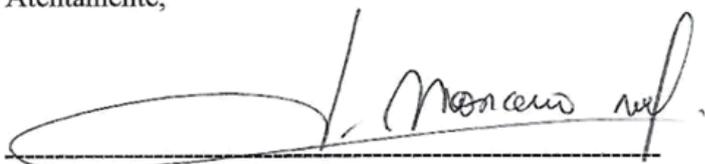
Ingeniero Jacinto Humberto Mancero Mosquera, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado de Fátima Alexandra Zambrano Montero, cúmplase informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avalo** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **Plan Estratégico de procesos operativos en emprendimiento regularizado, caso: “Tecnico Centro Cristo del Consuelo”, Guayaquil-Ecuador** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un **0% de plagio**.

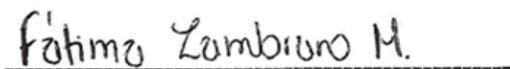
Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2020 a mi cargo, en la que me encuentra (o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **Plan Estratégico de procesos operativos en emprendimiento regularizado, caso: “Tecnico Centro Cristo del Consuelo”, Guayaquil-Ecuador** somos el Tutor Ingeniero Jacinto Humberto Mancero de la Srta. Fátima Alexandra Zambrano Montero, y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **(10/10; Diez sobre Diez)**.

Atentamente,



M.Sc. Mancero Mosquera Jacinto Humberto PhD (c)



Zambrano Montero Fátima Alexandra

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVII
APÉNDICES.....	XIX
RESUMEN.....	XX
<i>ABSTRACT</i>	XXI
Introducción	2
Formulación del problema	10
a) Antecedentes de la investigación	10
b) Contextualización del problema	13
Pregunta de investigación	19
Sistematización del problema	19
Objetivos de la investigación	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos	20
Justificación de la investigación	20
Perspectiva teórica	21
Perspectiva metodológica.....	22
Perspectiva práctica.....	23
Perspectivas personales de las autoras	25

Estadísticas del sector	25
Limitaciones de la investigación.....	27
Capítulo 1 Marco teórico	29
Marco referencial	29
Teorías.....	30
Teorías institucionales sobre comportamiento operativo en las organizaciones	32
Teorías según el criterio de Adam Smith.....	32
Teoría según el criterio de Karl Marx	33
Teoría según Demsetz:	34
Proceso generalidades teóricas:	37
Clases de procesos.....	42
Procesos operativos	42
Procesos de apoyo	42
Procesos de gestión	43
Procesos de dirección.....	43
Procesos estratégicos.....	45
Procesos de valor agregado	46
Procesos de soporte y control.....	48
Diagrama de flujo.....	49
Diagrama de Pareto – herramienta para identificar puntos críticos	50
Definición del control interno	52
Marco conceptual	53
Proyecto.....	53
Proceso relevante	53

Proceso clave.....	54
Subprocesos	54
Sistema	54
Procedimiento	55
Actividad.....	55
Indicador	55
Capítulo 2 Marco Metodológico	56
Diseño de investigación	58
Enfoque de la investigación	63
Métodos aplicados.....	64
Tipo de investigación	68
Población y muestra	68
Identificación de variables	69
Herramienta de recolección de datos	70
Capítulo 3 Presentación de resultados.....	74
Resultados de la recolección de datos.....	75
Resultados de la entrevista	75
Resultados del análisis COSO.....	82
Análisis de datos	88
Análisis del macro entorno.....	88
Análisis del macro entorno PERSTAL	88
Análisis del micro entorno Diamante de Porter 5+1	100
Hallazgos de la investigación.....	116
Matriz de factores internos y externos.	116
Capítulo 4 Propuesta	120

Objetivos de la propuesta	120
Objetivo general de la propuesta.....	120
Objetivos específicos de la propuesta	120
Importancia de la propuesta	120
Desarrollo de plan estratégico.....	121
Alcance.....	121
Misión	121
Visión	121
Descripción general de la empresa.....	121
Formulación de estrategias.....	130
Aspectos financieros	159
Situación actual financiera del tecnicentro	159
Plan de inversión de mejoras y adecuaciones, equipos y herramientas.	162
Estado de Situación Financiera	165
Estado de Resultados.....	166
Flujo de Caja	167
Análisis Financiero: TIR y VAN	168
Calculo del Punto de Equilibrio	169
Balance Scorecard.....	170
Cronograma de implementación de las estrategias	172
Conclusiones y recomendaciones	173
Conclusiones	173
Recomendaciones.....	174
Referencias bibliográficas.....	176
Apéndices.....	181

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>La innovación y su categorización</i>	9
Tabla 2. <i>Símbolos del diagrama de procesos</i>	49
Tabla 3. <i>Resultados del Coso factor “Ambiente de control”</i>	83
Tabla 4. <i>Resultados del Coso factor “Valoración del Riesgo”</i>	84
Tabla 5. <i>Resultados del Coso factor “Actividades de Control”</i>	85
Tabla 6. <i>Resultados del Coso factor “Sistemas de Información”</i>	86
Tabla 7. <i>Resultados del Coso factor “Actividades de Monitoreo”</i>	87
Tabla 8. <i>Resultados del análisis PESTAL</i>	99
Tabla 9. <i>Benchmarking comparativo</i>	109
Tabla 10. <i>Resultados del análisis PESTAL</i>	114
Tabla 11. <i>Puntuación de los factores internos</i>	117
Tabla 12. <i>Puntuación de los factores externos</i>	118
Tabla 13. <i>Funciones del Gerente General</i>	131
Tabla 14. <i>Funciones de la Asistente</i>	131
Tabla 15. <i>Supervisor Administrativo</i>	131
Tabla 16. <i>Supervisor Operativo</i>	132
Tabla 17. <i>Supervisor de Ventas</i>	132
Tabla 18. <i>Contador</i>	132
Tabla 19. <i>Asistente de Compras</i>	133
Tabla 20. <i>Bodeguero</i>	133
Tabla 21. <i>Técnicos</i>	133
Tabla 22. <i>Asistente de Marketing</i>	134
Tabla 23. <i>Cajero</i>	134
Tabla 24. <i>Nómina de la empresa</i>	134
Tabla 25. <i>Actividades de Compra de Mercaderías</i>	135
Tabla 26. <i>Ventas</i>	137
Tabla 27. <i>Actividades de la toma física del inventario</i>	139
Tabla 28. <i>Actividades para Pagos</i>	140

Tabla 29. <i>Actividades de Emisión de Estados Financieros</i>	142
Tabla 30. <i>Actividades de la Conciliación Bancaria</i>	144
Tabla 31. <i>Actividades de Reposición de Caja Chica</i>	145
Tabla 32. <i>Actividades de Contratación del Personal</i>	146
Tabla 33. <i>Actividades de Anticipo de sueldos</i>	148
Tabla 34. <i>Actividades de Vacaciones del Personal</i>	150
Tabla 35. <i>Capacitaciones del personal</i>	154
Tabla 36. <i>Presupuesto de uniformes</i>	155
Tabla 37. <i>Presupuesto de las estrategias publicitarias</i>	158
Tabla 38. <i>Flujo de caja histórico años 2015 - 2019</i>	159
Tabla 39. <i>Flujo de caja proyectado años 2020 - 2021</i>	160
Tabla 40. <i>Cálculo de tasa de descuento del tecnicentro Cristo del Consuelo</i> ..	160
Tabla 41. <i>Valoración financiera actual del tecnicentro Cristo del Consuelo</i> ..	161
Tabla 42. <i>Estado de situación financiera Tecnicentro Cristo del Consuelo año 2019</i>	162
Tabla 43. <i>Detalle de remodelaciones o activo diferido.</i>	163
Tabla 44. <i>Detalle de muebles y enseres.</i>	163
Tabla 45. <i>Detalle de rubros corrientes Capital de trabajo</i>	163
Tabla 46. <i>Meta de ventas tecnicentro Cristo del Consuelo</i>	164
Tabla 47. <i>Posición de marca por servicio</i>	164
Tabla 48. <i>Balance General proyectado a tres años.</i>	166
Tabla 49. <i>Estado de resultados proyectado a tres años</i>	167
Tabla 50. <i>Flujo de caja proyectado a tres años</i>	168
Tabla 51. <i>Flujo de caja proyectado a tres años</i>	169
Tabla 52. <i>Cálculo de punto de equilibrio varios productos</i>	169
Tabla 53. <i>Cronograma de implementación</i>	172

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Árbol del problema.....	15
<i>Figura 2.</i> Número de empresas del sector de mantenimiento y reparación de vehículos, año 2018.....	26
<i>Figura 3.</i> Nivel de ingresos del sector de mantenimiento y reparación de vehículos, años 2009 - 2018.....	27
<i>Figura 4.</i> Esquematación de un proceso.....	41
<i>Figura 5.</i> Tipos de procesos y su intervención en los procesos de producción...	44
<i>Figura 6.</i> Ejemplo de procesos claves para la satisfacción del cliente.....	47
<i>Figura 7.</i> Esquematación diagrama de Pareto.....	51
<i>Figura 8.</i> Nivel teórico conceptual.....	59
<i>Figura 9.</i> Diseño de investigaciones en función al objeto de estudio.....	61
<i>Figura 10.</i> Enfoque de la investigación, de acuerdo al objeto en análisis	63
<i>Figura 11.</i> Proceso de aplicación de los métodos propuestos en la investigación.	65
<i>Figura 12.</i> Tratamiento de las variables	70
<i>Figura 13.</i> Variación de la inflación	90
<i>Figura 14.</i> Cobertura del ingreso mensual familiar.....	91
<i>Figura 15.</i> Parque automotor del Ecuador y su antigüedad	92
<i>Figura 16.</i> Uso del internet.....	96
<i>Figura 17.</i> Competidores similares	102
<i>Figura 18.</i> Sitio Web de Frenoseguro	103
<i>Figura 19.</i> Instagram Frenoseguro	103
<i>Figura 20.</i> Facebook de Frenoseguro	104
<i>Figura 21.</i> Instagram de Tecniguay.....	106
<i>Figura 22.</i> Facebook Tecniguay	107
<i>Figura 23.</i> Matriz de Mackenzie	119
<i>Figura 24.</i> Cadena de Valor	123
<i>Figura 25.</i> Disposición actual del inventario – zona 1	124
<i>Figura 26.</i> Disposición actual del inventario	124

Figura 27. Servicio de mantenimiento del Tecnicentro	126
Figura 28. Instalaciones del Tecnicentro Cristo del Consuelo.....	127
Figura 29. Propuesta de CANVAS	129
Figura 30. Organigrama propuesto para el Tecnicentro Cristo del Consuelo...	130
Figura 31. Compras.....	136
Figura 32. Ventas	138
Figura 33. Levantamiento del inventario	139
Figura 34. Pagos.....	141
Figura 35. Emisión de Estados Financieros	143
Figura 36. Conciliación Bancaria.....	144
Figura 37. Caja Chica	145
Figura 38. Contratación de Personal	147
Figura 39. Anticipo de Sueldos.....	149
Figura 40. Vacaciones.....	151
Figura 41. Costos del sistema contable.....	152
Figura 42. Imagen corporativa propuesta para el Tecnicentro Cristo del Consuelo	154
Figura 43. Uniforme sugerido para personal de operaciones	155
Figura 44. Diseño de Facebook para Tecnicentro Cristo del Consuelo.....	156
Figura 45. Diseño de Instagram para Tecnicentro Cristo del Consuelo	157
Figura 46. Diseño del Sitio web del Tecnicentro Cristo del Consuelo	157
Figura 47. Artes publicitarios para el envío por Mailchimp	159
Figura 48. Balance Scorecard	171

APÉNDICES

Apéndice A. Formato de matriz de COSO aplicada	181
--	-----

RESUMEN

A través de un plan estratégico, de procesos operativos; se busca elaborar una herramienta que permita, al tecnicentro Cristo del Consuelo, dedicado al mantenimiento de vehículos, aumentar sus opciones de servicios, por consiguiente, se propone replantear el modelo de negocios utilizado, para incorporar en sus actividades operativas, nuevas tecnologías para facilitar la facturación del servicio. Además, incorporar nuevos canales de pago, que actualmente disponen los clientes, como son las tarjetas de crédito y débito; el uso de formas de cobro electrónica y envío de comprobantes; por medios electrónicos, en favor de mejorar su rentabilidad y asegurar; un crecimiento económico en el mediano plazo, para lo cual se plantea como metodología, un estudio descriptivo a través de un tratamiento no experimental y basado en datos históricos sobre el rendimiento financiero del tecnicentro, como lo cual se obtuvo como resultado:, la implementación de las estrategias recupera el 80,61% del valor perdido por el tecnicentro en los últimos años, esto a causa del manejo empírico operativo, además mejorando la tasa de rentabilidad máxima del 24,05% a 33%, mejorando con ello el rendimiento de la inversión y su pronto retorno. Las estrategias se basaron en el establecimiento de un manual de procesos, incorporar medios de pago electrónicos para reducir el tema de crédito personal y una remodelación de las instalaciones para atención al cliente.

Palabras clave: Tecnicentro, plan estratégico, innovación, rentabilidad, Cristo del Consuelo.

ABSTRACT

Through a strategic plan, computer and operational processes; It seeks to develop a tool that allows the Cristo del Consuelo technicenter, dedicated to vehicle maintenance, to increase its service options, therefore, it is proposed to rethink the business model used, to incorporate new technologies in its operational activities to facilitate the service billing. In addition, incorporating new payment channels that customers currently have, such as credit and debit cards; the use of electronic payment forms and sending vouchers; by electronic means, in favor of improving your profitability and ensuring; economic growth in the medium term, for which a descriptive study is proposed as a methodology through a non-experimental treatment and based on historical data on the financial performance of the technical center, as a result of which the following was obtained: the implementation of The strategies recovers 80.61% of the value lost by the technical center in recent years, this due to the empirical operational management, in addition to improving the maximum profitability rate from 24.05% to 33%, thereby improving the performance of the investment and its prompt return. The strategies were based on the establishment of a process manual, incorporating electronic means of payment to reduce the issue of personal credit, and a remodeling of the customer service facilities.

Keywords: Tecnicentro, strategic plan, innovation, profitability, Cristo del Consuelo.

Introducción

Se asevera que la evolución de la economía, va de la mano con la innovación y la incorporación de la tecnología en los negocios, porque cada vez son los mercados que están saturados por una gran cantidad emprendedores y empresarios, que ofertan bienes y servicios, con la finalidad de consolidarse y tener clientes fidelizados a sus marcas; sin embargo, a nivel teórico cabe recordar, que los mercados nacen, por la presencia de necesidades insatisfechas, que son atendidas poco a poco, a través de la cobertura de bienes y servicios, cuyas características son compatibles, a los criterios de compra o en algo se relacionan con lo que buscan los clientes.

Es importante analizar la presencia de señales del mercado o las ventajas Competitivas Diferenciadoras Sostenibles (VCDS)¹, concepto introducido por Corponet (2018), que en su portal explica, el uso de las herramientas que sostienen el éxito de los negocios, con la implementación de una o varias ventajas competitivas que distinga a una compañía de sus competidores, además de ofertar a precios más altos, sin que los clientes pierdan interés, con la meta que sean leales a la marca.

La oferta de productos y servicios es abundante y variada, se observa que las variables que conforman el comportamiento de compra normalmente las constituyen: precios competitivos, calidad comparable equivalente, crédito

¹ VCDS, fueron propuestas en 1985, el profesor de *Harvard Business School*, Michael Porter quien escribió "Ventaja competitiva". Es el ensayo de negocios definitivo sobre el tema. Lo escribió para ayudar a las empresas a crear una ventaja competitiva sostenible.

conveniente, entrega oportuna, sostenibilidad del proveedor en el tiempo, entre las claves, además de la mejora continua e innovaciones beneficiosas a los clientes.

En función a los argumentos del comportamiento de compra y la implementación para el éxito, es tarea de cada organización decidir el momento indicado, para innovar y aplicar tecnología en sus procesos de tipo operativo, porque significa una mejora en su atención o aumento en la capacidad instalada, que no necesariamente signifique una inversión o costos de oportunidades que incrementen el precio de los servicios, es decir, si los procesos se vuelven automatizados, los tiempos de respuesta para la entrega del producto o servicio son menores y el cliente recibe lo que necesita en corto tiempo, pero, llegar a disponer de un modelo de negocios que responda inmediatamente a las demandas del mercado, es el resultado de un eficiente control de los procesos e incorporar sistemas de datos, que atiendan de manera adecuada a los clientes y permitan obtener de estas transacciones, informes a los directores de cada compañía, las mejores decisiones en la inversión de tecnología.

Cabe acotar que un cambio tecnológico, desde una perspectiva del talento humano, requiere de un periodo de aprendizaje del trabajador que va a ejecutar dicha tarea, además de conocer si este talento humano actualmente contratado, se encuentra flexible al cambio y lo más importante, si la dificultad de los procesos no lleva consigo una posterior carga laboral, generando costos adicionales y superiores a la empresa en comparación a los incurridos antes de la incorporación tecnológica.

Es relevante manifestar que, la incorporación del desarrollo tecnológico, no funciona de la misma manera en todas las compañías, porque se ve afectada por el

perfil del consumidor que maneja cada unidad de negocios, por ejemplo, si la empresa tiene como referencia un individuo que no interactúa con procesos que incorporan tecnología, el proceso de transacción, venta del artículo o prestación del servicio, puede verse interrumpido, sumando un criterio contrario, a la decisión de compra y por ende el abandono del usuario como cliente de la compañía.

Antes de implementar tecnología, en procesos operativos, en una compañía, se debe tomar en consideración, la aceptación de los clientes, la flexibilidad de la administración del cambio en los empleados, los tiempos que ahora representa la prestación del servicio o el producto y finalmente, si estos datos promueven una VCDS a la compañía, es decir si la implementación de la ventaja competitiva, genera un beneficio superior al costo de la gestión o manejo de recursos cuando la organización se encuentra en marcha.

En resumen, se puede interpretar que la innovación tecnológica, es una variante que se ha ido integrando en las organizaciones en la última década, debido a la necesidad de obtener una competitividad empresarial, debido a la gestión y controles en cada uno de los procesos de la organización y la capacidad para reducir los gastos que representa llevar a cabo las actividades diarias.

En la presente investigación, se toma como referencia un caso particular, que tiene como finalidad, la posibilidad de incorporar procesos operativos, a través de un plan estratégico, que cubra las falencias del control, en el desarrollo de actividades del “Tecnico Centro Cristo del Consuelo”, emprendimiento regularizado, ubicado en la ciudad de Guayaquil, con el beneficio de consolidar operaciones y procesos de forma estratégica, identificando las fases en que se ejecutaran están

decisiones para: (a) incrementar su nivel de ventas, (b) optimizar costos, (c) mejorar su estructura financiera, (d) expansión y diversificación de servicios.

El centro del control de los procesos y el flujo de la información, en el negocio se deben integrar a través de un sistema contable, que permita controlar la gestión de las decisiones de sus administradores, contando con información disponible en tiempo real, disponer de herramientas para un mejor control de cartera, inventarios, pagos a terceros, control de costos y un efectivo control interno, ante posibles eventualidades de riesgo, que perjudiquen a la compañía.

Adicionalmente modernizar los sistemas de facturación y la opción de permitir pagos electrónicos, es una estrategia, que se acopla a la liquidez de todo negocio, porque en la actualidad los consumidores de la ciudad de Guayaquil, a menudo implementan formas de pago a través de opciones de canales interbancarios, que le facilitan el pago de bienes y servicio de consumo, aumentando con ello su nivel de cobertura de gastos, sin que el precio de referencia sea una variante relevante al momento de tomar un servicio.

Un claro ejemplo de la tendencia en pagos electrónicos, lo complementan los talleres de los concesionarios de marcas registradas de vehículos, dónde el cliente puede cancelar sus mantenimientos a través de efectivo, cheque, depósito, tarjeta de crédito y débito, de manera que cuente con alternativas para cancelar el total de la facturación, en modalidad al contado a favor del establecimiento.

En cuanto al portafolio de clientes históricos, se deberá realizar un análisis segmentado los hábitos de compra y características, que le faciliten al tecnicentro Cristo del Consuelo, la posibilidad de implementar promociones atractivas, en

función a su patrón de adquisición, comportamiento de pago y tipo de vehículo que dispone para sus mantenimientos, promoviendo con esto la mejora continua, en el tecnicentro y crear un VCDS, en respuesta a la presencia de un mercado muy competitivo, que aprecia el costo del servicio y el tiempo de entrega.

Con el control de los inventarios, se pueden implementar procesos que identifique la rotación de los productos de mayor demanda, identificando aquellos que serán parte de las promociones u ofertar precios preferenciales a clientes frecuentes, logrando motivar la fidelización de los mismos con respecto al tecnicentro.

Finalmente, a través de la implementación de una evaluación sobre el nivel de riesgo en los fraudes de sus procesos operativos a través de la herramienta del COSO III, se puede identificar las falencias de la dirección del tecnicentro, centrando la propuesta en mitigar errores futuros, los cuales pueden impedir el crecimiento, principalmente en la segmentación de servicios nuevos como son: la venta de llantas, instalación de baterías, amortiguadores, servicio de vulcanizada o formar parte de la cadena de valor de otros proveedores, mediante la modalidad de comisión de servicios y representación

En el presente trabajo de investigación, se proponen el desarrollo de capítulos, los cuales describen el problema y a vez proponen un tratamiento basado en la teoría de la innovación tecnológica y mejoramiento de procesos operativos, como una respuesta compatible con las necesidades del cliente del tecnicentro Cristo del Consuelo y las oportunidades para mejora continua en sus procesos de manera interna, cada capítulo trata de las siguientes referencias:

Capítulo 1 denominado marco teórico, compila y resume las teorías que hacen hincapié a las estrategias en procesos operativos en emprendimientos regularizados, la innovación y su forma de aplicación; para crear VCDS maximizando beneficios y optimizando costos, que conlleva la valoración y revalorización; del talento humano con la finalidad, de adaptarse a la nueva propuesta del modelo de negocios innovado, para el tecnicentro Cristo del Consuelo en razón a sus falencias en temas de facturación y gestión de la cartera, control de inventarios, gestión en el pago de proveedores, control en el esquema de pago a trabajadores y la evaluación a través de los componentes del COSO III

Capítulo 2 metodología, describe los aspectos de la investigación en cuanto al tratamiento de datos, siendo un capítulo de alta relevancia, porque describe dónde buscar criterios que avalen el conocimiento empírico presentado en la problemática y los puntos exactos de las falencias, dentro de la administración que se desarrolla en la actualidad del tecnicentro Cristo del Consuelo, siendo el resultado de la aplicación, herramientas de recolección de datos óptimas para clasificar puntos críticos, la base de esta recolección, se basa en el esquema teórico de los componentes del COSO.

Capítulo 3 presentación de resultados, muestra en detalle los servicios que presta al público el tecnicentro Cristo del Consuelo, con las falencias que tiene su administración ante la ausencia de sistemas ERP y los efectos que han limitado su crecimiento y expansión en el mercado, con referencia a otros competidores, principalmente los procesos operativos que están siendo afectados por la ausencia

de tecnología, cuáles son las áreas que requieren el cambio y los puntos positivos que repercute en el modelo de negocios.

Capítulo 4 constituye la presentación de la propuesta de estrategias de procesos operativos, donde se describe todos los criterios que necesita la incorporación de un sistema contable y tributario; utilitario para procesar de manera eficiente la facturación, cartera y segmentar; a sus clientes en función a su comportamiento de compra, control de inventarios, gestiones en la administración de pagos a terceros, trabajadores y una evaluación; sobre los riesgos que existen ante la ausencia de un control interno. También se incorpora el presupuesto y el cronograma de actividades, la cuantificación de la inversión, el beneficio a mediano plazo de la propuesta, garantizando con ello el retorno de la inversión, todo esto basado en la fundamentación teórica explicada en el capítulo 1.

De las investigaciones realizadas por: Velásquez, Pino, Restrepo, & Viana (2018), se detallan en la siguiente tabla, algunos tipos de innovaciones según el enfoque identificado en diversos marcos conceptuales son sus respectivas referencias bibliográficas, las cuales se sugiere consultar en caso de profundizar en el marco teórico referente a la innovación.

Tabla 1.*La innovación y su categorización*

No.	Tipo de innovación	Descripción
1	De producto o servicio	Introducción de un producto o servicio nuevo, sensiblemente mejorado con respecto a sus características o especificaciones técnicas (Eurostat – OECD, 2007)
2	De proceso	Realizar cambios a los procesos productivos o aplicación, de nuevas tecnologías o con alguna mejora, afectando significativamente, la cadena de producción. No se incluyen cambios e organización o gestión (Eurostat – OECD, 2007)
3	De marketing	Un nuevo método de comercialización, que involucra importantes mejoras, en el diseño del producto o servicio y su presentación; o en su política de posicionamiento, en un mercado, promoción o precio (Eurostat – OECD, 2007)
4	De organización	Es una novedad o mejora significativa en la gestión o método organizativo o práctica empresarial (OECD - Eurostat, 2019)
5	Incremental	Son pequeños cambios dirigidos, a aumentar la funcionalidad de un producto, o servicio sin modificar su esencia (Teece, 2010)
6	Radical	Creación de un nuevo producto, diseño o proceso que no son consecuencia de la evolución natural de uno ya existente. Este tipo de evolución rompe con estructuras, procedimientos y actividades anteriores según el aporte de los autores siguientes: (Teece, 2010)

Nota: Recuperado de (Velásquez, Pino, Restrepo, & Viana, 2018)

(*) Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

La relevancia de los segmentos de innovación que se presentaron en la tabla 1, sirve como guía para describir, el tipo de tratamiento de datos que se aporta en el marco metodológico, a fin que se argumente de manera válida las falencias del objeto de estudio y con ello, elaborar un informe de falencias, las cuales serán respondidas a través de algunas sugerencias que el tecnicentro “Cristo del Consuelo” pueda implementar en el mediano plazo.

Formulación del problema

a) Antecedentes de la investigación

Los avances tecnológicos y la globalización genera que la competitividad entre las empresas, tenga como resultado la disminución del precio y la incorporación de servicios que se oferta de manera gratuita al cliente, todo esto para lograr una fidelización en el mercado (Quevedo, 2017).

Este escenario se vuelve una problemática para los directores de las compañías, porque tienen que incorporar a su forma de trabajo, aspectos tecnológicos que les ayuden, a ofertar bienes y servicios acordes a las necesidades de los consumidores, con precios competitivos a la realidad económica, del consumidor final y maximización de beneficios al momento de concretar su compra, sin que ello signifique una reducción del márgenes de contribución por el servicio prestado (Vargas, 2004).

En la ciudad de Guayaquil, la mayoría de los emprendimientos y empresas que se dedican al mantenimiento de vehículos, llevan a cabo sus procesos de manera empírica y con limitaciones al momento de ofrecer flexibilidad en canales de pago, en mayor proporción a través de recursos en efectivo y con poca flexibilidad de

emplear el sistema bancario como alternativa de cobro (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2019).

Un negocio que en la actualidad no acepte canales de pago electrónicos, tarjetas de crédito y débito directo a cuenta, crea una barrera de entrada con los clientes, porque los obliga a disponer del dinero en efectivo, que en la actualidad pocos manejan, reduciendo con ello su nivel de ventas.

De acuerdo a la Superintendencia de Bancos (2019), el uso de tarjetas de crédito como medios de pago, ha ganado participación entre los usuarios, dónde cinco de cada diez personas, emplean al crédito como medio de cancelación de bienes y servicios, por ello, prefieren establecimientos que implementen estos canales de pago electrónicos.

Por otro lado, los costos que demanda la impresión de folders de facturación y aprobación del Servicio de Rentas Internas en una imprenta autorizada, generan posibles retrasos tanto en registros contables para el posterior control, como retrasos una vez que este material se acaba sin previo aviso a la administración. Hechos predecibles, pero el mundo navega a la globalización informática consolidada en línea, reduciendo el uso de papeles, desburocratizando a las instituciones.

Según Maldonado (2018) incorporar nuevas estrategias de tipo informático y operativo en una organización, demanda una planificación previa, sobre los beneficios que trae al área que será modificada, además del presupuesto que disponga la administración de la compañía, para adicionar nuevos equipos de trabajo que empleen estos procedimientos junto con el tiempo de aprendizaje del

talento humano en poder manipularlos, lo que sirve como justificativo para que los directores retrasen la aplicación de esta iniciativa en las empresas.

Se infiere que una compañía sin la implementación de procesos informáticos y operativos como en el área contable, tributarios, pagos, facturación, inventarios, control de cartera, proveedores, trabajadores, y procesos de control en general puede privarse de tener un control más efectivo, en el caso de las empresas de mantenimiento, se evita conocer los servicios de mayor rotación o más demandados por los clientes, limitar la admisión de consumidores, solo con pago en efectivo y seguir aplicando respaldos, de facturación manual que no corresponden, a la cultura empresarial que ahora se implementa, de recibir todos los comprobantes de pago de manera digital. Que además resulta amigable con el medio ambiente.

Para el tecnicentro Cristo del Consuelo, la ausencia de procesos tecnológicos que le permitan operar y gestionar por canales electrónicos, la falta de gestión sobre el control de la cartera, control de inventarios , proveedores, control interno en general y la implementación de estrategias poco enfocadas a la fidelización de los clientes, ha limitado sus opciones de crecimiento, reduciendo su participación de mercado y siendo esto aprovechado por competidores de la localidad, que se han adaptado a estas nuevas tecnologías en favor al incremento de su nivel de ventas.

Desde un enfoque empírico, se concluye que la ausencia de estrategias basadas en procesos operativos, son los principales causantes, para que el negocio no muestre el desarrollo económico deseado y se expanda su servicio como actor principal o comisionista a otras localidades de la ciudad de Guayaquil, más aún en

la crisis sanitaria (pandemia Covid-19), donde los comercios están adaptándose al comercio, publicidad, pagos, atención de consultas, ventas y promoción digital por medio del internet, telefonía convencional, aplicativos en celular complementados con la entrega o prestación de servicios a domicilio, entorno que no está definido hasta cuando se mantendrá, el nuevo sistema de bioseguridad y distanciamiento social o nueva normalidad.

Este caso es el típico emprendimiento informal, que evolucionó con el paso de los años y llegó al límite de sus capacidades, la Familia Zambrano debe evaluar y aceptar el desafío de mantenerse en el tamaño y situación actual, como actividad informal regulada o dar el salto organizacional, de formalizar toda su operación, convirtiéndose en pequeña empresa. Esta incógnita será despegada, de acuerdo al avance del trabajo, de investigación y la entrevista a profundidad a realizar al propietario y fundador de este negocio familiar.

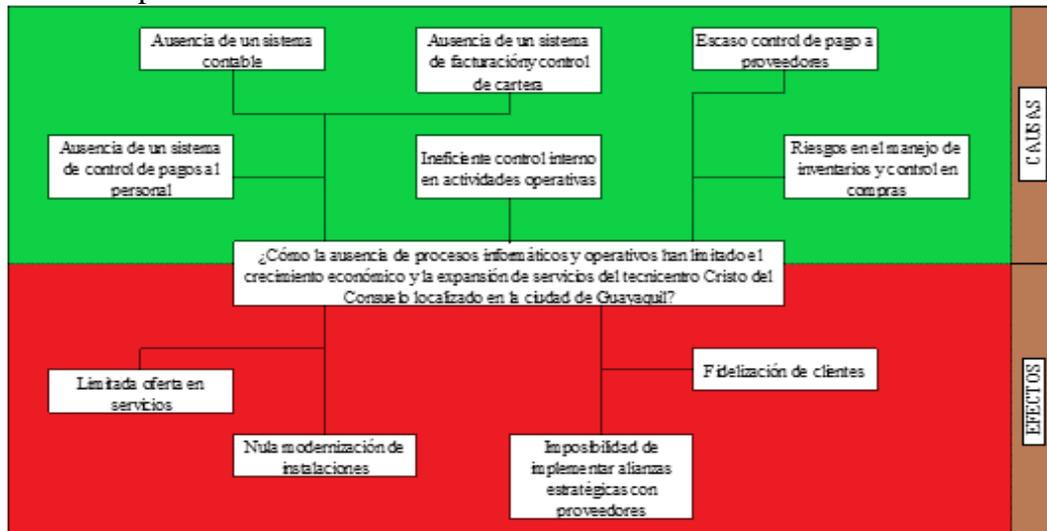
b) Contextualización del problema

Las empresas de mantenimiento de vehículos, en la ciudad de Guayaquil, en su mayoría son parte del sector de negocios, de la economía informal y se clasifican; como microempresas, porque cuentan básicamente con 10 trabajadores como máximo, con ventas de entre \$60.000 a \$100.000 anuales. Sus procesos de gestión, operaciones y control de la inversión inicial, no son eficientes, principalmente por la falta de conocimiento financiero por parte de sus propietarios o administradores, sin embargo, esto no condiciona su accionar de generar beneficios, pero genera una barrera de entrada hacia el desarrollo empresarial en el mediano y largo plazo.

Su limitada innovación y servicios en línea informáticos para emitir facturas, la emisión de comprobantes de pago y la flexibilidad de recibir formas de pago basado en el cobro mediante tarjetas de crédito y débito en línea, reducen su potencial de desarrollo, diversificación, expansión y crecimiento, reflejado en mayor volumen de ventas, número de clientes y utilidades.

A través de un plan estratégico, de procesos informáticos y operativos; se busca elaborar una herramienta que permita, al tecnicentro Cristo del Consuelo, dedicado al mantenimiento de vehículos, aumentar sus opciones de servicios, por consiguiente, se propone replantear el modelo de negocios utilizado, para incorporar en sus actividades operativas, nuevas tecnologías para facilitar la facturación del servicio. Además, incorporar nuevos canales de pago, que actualmente disponen los clientes, como son las tarjetas de crédito y débito; el uso de formas de cobro electrónica y envío de comprobantes; por medios electrónicos, en favor de mejorar su rentabilidad y asegurar; un crecimiento económico en el mediano plazo. Por medio de la observación directa, en un análisis general, sobre la situación administrativa y de control, al tecnicentro Cristo del Consuelo, se identificaron las siguientes causas y efectos, resumidas a continuación en el árbol del problema:

Figura 1.
Árbol del problema



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Cada premisa descrita en las causas del árbol del problema tiene como característica, la generación de barreras hacia el desarrollo económico del modelo de negocios analizado, esto se describe a continuación:

Ausencia de un sistema contable. De acuerdo al tipo de contribuyente que se atiende en el tecnocentro Cristo del Consuelo, como persona natural no obligada a llevar contabilidad, la naturaleza de sus transacciones, en el manejo del servicio servicios automotrices, para ser más productivos, el negocio requiere de un control contable integrado, no es eficiente, solo mantener el registro de ingresos y gastos, exigido por el SRI., la falta de información formal, es parte de los problemas a resolver. La ausencia de un control contable no solo significa, que no existan balances, sino que limitan al propietario, en no disponer de la herramienta clave, para la toma de decisiones oportunas. Como ejemplo: el eficiente uso de la liquidez, decisiones promocionales para rotar, los inventarios de lenta movilidad.

Es importante que la planificación de ventas, este en función a la determinación de ingresos, para mantener operativo el negocio, estableciendo el punto de equilibrio financiero: en número de clientes y promedio de facturación

Ausencia de un sistema de facturación y control de cartera. El sistema de facturación y cartera; para cobranzas es otra variable que se le suma, a la generación del problema, efectivamente, por la falta de información, que ayude a crear estadísticas de consumo, del consumidor final del tecnicentro, que sirva de base, para la formulación de estrategias, de fidelización mediante promociones (plan de acumulación de puntos, como ejemplo), política de descuentos de precios, tratos preferentes u ofertas en la demanda de los servicios más utilizados.

Escaso control de pago a proveedores

Cabe recordar que la contraparte, de un recurso exigible a corto plazo, este representado por el pago a los proveedores, esto se ejecuta, ante la urgencia de deudas, por un limitado nivel de efectivo en caja. Al no contar con un sistema de control, que planifique el desembolso, de pago en facturas de proveedores, los administradores no tendrán conocimiento, del ciclo de efectivo y con ello establecer; los pagos que inmediatos y los que pueden esperar, sin dañar la imagen y reputación del negocio. Sin que comprometan la prestación normal del servicio del tecnicentro.

Ausencia de un sistema de control de pagos al personal. La implementación de la contratación de personal, afiliado bajo las leyes de la Seguridad Social Ecuatoriana, su desembolso fijo de ingresos por salarios, ocasiona que se sistematice, la generación del rol de pagos al personal, las aportaciones al

IESS. Además de registrar las provisiones de beneficios sociales legales y voluntarios; si la administración lo considera prudente, creando las reservas de liquidez, para pagar según los calendarios de cumplimiento. La ausencia de un sistema que se encargue de controlar esta variable, podría significar que un enorme riesgo financiero para el tecnicentro.

Riesgos en el manejo de inventarios y control en compras. La naturaleza operacional del tecnicentro Cristo del Consuelo, genera que el manejo de inventarios, sea una actividad clave en la prestación del servicio de mantenimiento automotriz, por ello, debe tener un control constante en su administración, sobretodo, ante el posible desabastecimiento de productos, riesgo de robo, hurto, obsolescencia y deterioro; Se toma como referencia, el manejo de inventarios como un riesgo a controlar, porque representa una inversión económica, que debe ser productiva. La ausencia de herramientas informáticas de control, son ineficiencias operativas, que pueden resultar en pérdidas de rentabilidad financiera del negocio.

Del mismo modo, la falta de información en el manejo de inventarios, evita que exista un historial de compras, para hacer análisis y estadísticas de precios unitarios, proveedores, condiciones de crédito o pago. Dejando a la memoria del propietario, estos procesos de negociación.

Ineficiente control interno en actividades operativas. Los riesgos operativos e informáticos, ante la ausencia de controles existentes, ya sean ejecutados por trabajadores o sus directivos, la ausencia de procesos eficientes, en la prestación de servicios, principalmente ante la ausencia, de una herramienta como el COSO que es un mecanismo para prevenir, los riesgos de control interno.

Por lo tanto, se lo enlista como un posible, causante de problemas a resolver, la cual también se describe en el árbol del problema. Desde la observación empírica, las investigadoras identifican la propuesta de los siguientes argumentos:

- Limitada oferta en servicios, para generar ingresos directos e indirectos, por formar parte de redes de *partners*, donde por medio de la representación, alianzas estratégicas, facilitan la expansión o complementariedad de negocios.
- Expansión para brindar servicios de vulcanizadora, cambio de baterías, venta de amortiguadores, mantenimiento eléctrico.
- Optimizar oportunidades de negocios a consecuencia del Covid-19, como el servicio express a domicilio o en el sitio de trabajo de los clientes.
- Nula modernización de instalaciones, falta de una sala de espera, con refrigerios y mecanismo de entretenimiento; para hacer más amigable la espera de los clientes.
- Diseñar un programa de Fidelización de clientes, plan de post-venta recordatorio de sus próximos mantenimientos, prevención de mantenimientos para aprobar, las revisiones de matriculación de vehículos.
- Establecer un plan de ventas de clientes fijos, que garanticen el cumplimiento del punto de equilibrio y la generación de utilidades.

De estas observaciones empíricas, se pueden definir los objetivos de la investigación.

Pregunta de investigación

¿Cómo la ausencia de procesos informáticos y operativos ha limitado el crecimiento económico y la expansión de servicios del tecnicentro Cristo del Consuelo localizado en la ciudad de Guayaquil?

Sistematización del problema

- ¿Qué tipo de teorías se deben investigar para la aplicación de planes estratégicos para negocios dedicados a la actividad servicios mantenimiento y mecánica automotriz?
- ¿Cómo se puede identificar las falencias tecnológicas en procesos operativos que requiere el tecnicentro Cristo del Consuelo localizado en la ciudad de Guayaquil para garantizar su crecimiento económico y expansión de servicios?
- ¿Cuáles son las falencias tecnológicas en procesos informáticos y operativos que tiene el tecnicentro Cristo del Consuelo localizado en la ciudad de Guayaquil desde una perspectiva del origen de los factores?
- ¿Qué tipo de planes se deben aplicar sobre los procesos operativos el crecimiento económico y expansión de servicios para el tecnicentro Cristo del Consuelo y cuál es su impacto a nivel económico financiero en la organización?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer plan estratégico de procesos operativos ante el limitado crecimiento económico y expansión de servicios que presenta en la actualidad el tecnicentro Cristo del Consuelo ubicado en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Fundamentar el marco teórico sobre la aplicación de planes estratégicos, innovación y VCDS, compatibles con negocios dedicados a la actividad servicios de mantenimiento y mecánica automotriz.
- Diseño de la metodología de la investigación a través de la aplicación de una entrevista al administrador del negocio y una ficha de observación que documenten sus actividades diarias.
- Establecer las falencias de los procesos operativos que presenta el tecnicentro Cristo del Consuelo a través de una matriz de factores internos y externos.
- Formular el plan estratégico sobre la aplicación de procesos operativos que requiere el tecnicentro Cristo del Consuelo a través de la descripción de procesos, detalle de la inversión y evaluación financiera del rendimiento mínimo de las mejoras.

Justificación de la investigación

La innovación en el desarrollo de procesos informáticos y operativos, es un cambio que se espera que afecten de manera positiva a la matriz de producción o conceptualización del valor agregado en los productos que ofertan las compañías, siendo un argumento válido para administradores visionarios en construir modelos de negocios, que cada vez permitan aumentar la presencia o cuota en el mercado de sus compañías, sin que se vea afectado la calidad del bien o servicio, que motiva al usuario a comprar de manera constante.

Ante la exposición empírica del árbol del problema, donde se argumenta los escenarios que están presentes en la administración del tecnicentro Cristo del

Consuelo, se evidencia que dichos inconvenientes, son el efecto de una falta de tratamiento de planificación y control en la incorporación de la tecnología como parte integral de los procesos productivos, llevando con ello a formar barreras que impiden el desarrollo económico de la actividad comercial de mantenimiento vehicular y una constante amenaza de competidores que en la actualidad, posiblemente han automatizado sus procesos e incluido a la tecnología como el mejor aliado, para ofertar diferentes experiencias, que consolidan la fidelidad de su listado de clientes.

Es por ello, que la investigación justifica su desarrollo, en base a las siguientes perspectivas:

Perspectiva teórica

Desde una perspectiva teórica, se justifica el desarrollo del trabajo de investigación, fundamentado en la teoría denominada estructura de la industria, rivalidad del mercado e injerencia del accionar de la política pública, promovida por Demsetz (1973), quien indica que la innovación en los segmentos del mercado de una economía, es un factor externo necesario, a favor del mejoramiento de la calidad de vida de la población, porque abre la posibilidad de mejorar la distribución de los bienes y servicios, aumentando el valor agregado de los productos de consumo y cubriendo mayores necesidades, sin que ello signifique que los costos de las unidades de producción aumenten, o el consumidor final tenga que destinar mayores recursos financieros, para obtener una mejor calidad en los insumos que adquiere.

Otro enfoque, ahora referido por el criterio de la teoría, referida como La riqueza de las naciones de Smith (1776) , argumentando que la riqueza se genera, a través de la aplicación de procedimientos que se encargan de mejorar constantemente la comercialización de los bienes, donde la intervención del Gobierno Central, no existe, dando paso a un desarrollo basada en la oferta y demanda de productos, el resultado de ello, es obtener un precio justo, innovar en procesos de atención y desarrollar investigaciones para adaptar la labor de la compañía hacia la cobertura de nuevas necesidades que se vayan presentando en el mercado.

Finalmente. el argumento de justificación teórica culmina con la referencia de la importancia de acoplar la tecnología como parte de los argumentos de apalancamiento en el presupuesto de las compañías, como lo establecen los autores Modigliani y Miller (1958), quienes indica, que antes de ejecutar cualquier actividad de investigación, es importante canalizar, el tipo de financiamiento a emplear, de manera que se evite asfixiar a la compañía, con estrategias que en el corto plazo, no generan la suficiente utilidad, para cubrir el costo financiero de los recursos empleados, sino que requieren un periodo de aprendizaje, que quizás retrase el proceso operativo y con ello alejar las metas que se plantea por parte de los cambios que se deben incurrir en la organización.

Perspectiva metodológica

El tecnicentro “Cristo del Consuelo” es claro ejemplo de un emprendimiento en proceso de formalización, no solo a nivel legal, sino de fijar las bases para conformar una organización sin límite de crecimiento económico, a

través de la incorporación de técnicas y recursos, que abran un abanico de posibilidades de comercializar servicios complementarios relacionada a la actividad de mantenimiento vehicular.

Se justifica metodológicamente, la implementación del desarrollo de la investigación, debido a la falta de estudios microeconómicos, sobre las falencias que actualmente tiene la organización, a nivel de procesos informáticos y operativos; los cuales han limitado sus oportunidades de crecer exponencialmente en el mercado, dando la oportunidad a las autoras de esta trabajo de titulación, la presentación de un informe gerencial a la dirección del tecnicentro, sobre los mecanismos que debe llevar a cabo, para formar sus propias ventajas competitivas frente a empresas que comparten cuota de mercado.

Cabe resaltar que las grandes compañías, tienen la característica de flexibilizar cambios tecnológicos en su estructura organizacional, debido a la implantación de departamentos de organización y métodos, que identifican claramente el problema en el trabajo, antes de visualizarlo a través de pérdidas económicas, tal como sucede en emprendimientos categorizados como micro y pequeñas compañías.

Perspectiva práctica

Desde una perspectiva práctica, se busca mejorar las posibilidades de desarrollo económico del tecnicentro Cristo del Consuelo, con herramientas tecnológicas, que modernicen el control en la atención de los clientes, aumentando la experiencia del servicio, un escenario compatible con el objetivo 5 del eje 2 del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 Toda una vida (2017), la misma que

consiste en: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” además se argumenta que:

El Ecuador es un país con una modesta planificación de desarrollo productivo, aislando la especialización en los procesos, un bajo contenido en la incorporación de la tecnología en los procesos y la total dependencia de importaciones, que solo significa una migración de divisas, ante la imposibilidad del desarrollo de industrias o modelos de negocios con valor agregado. En cuanto a las políticas destacadas, que impulsan el desarrollo de estudios en materia de innovación e inclusión del área tecnológica, se tiene: “Incrementar la productividad y generación de valor agregado creando incentivos diferenciados al sector productivo, para satisfacer la demanda interna, y diversificar la oferta exportable de manera estratégica” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)

En cuanto a la posibilidad de diversificación de la oferta de servicios en materia de empresas del sector productivo se tiene: “Diversificar la producción nacional con pertinencia territorial, aprovechando las ventajas competitivas, comparativas y las oportunidades identificadas en el mercado interno y externo, para lograr un crecimiento económico sostenible y sustentable” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017). Una premisa, que impulsa investigaciones enmarcada con el aporte de formar cada vez modelos de negocios que satisfagan las necesidades de la demanda interna y ser un referente de calidad en mercados internacionales.

Perspectivas personales de las autoras

De acuerdo a la motivación referida por Fátima Zambrano, este proyecto de investigación aporta bajo un concepto de aplicación en temas de planificación, porque considera que las actividades que se desarrollan en el tecnocentro Cristo del Consuelo son empíricas, que no garantizan una competitividad en el largo plazo, además de no contar con índices que midan el trato de la eficiencia y eficacia de los recursos implementados, dando una herramienta de control a la gestión y nuevos contingentes frente a problemas externos de competitividad con los clientes.

Para la autora Joselyn Quinde el desarrollo del presente trabajo de investigación, sirve como una referencia, para aplicar otros modelos de negocios en materia de servicios, enfocar el control en las actividades operativas, argumentando el implemento del mínimo concepto de inversión, frente a todos los paradigmas que existen ante las excusas de emprender y los temores hacia el fracaso financiero, más aún con el respaldo de una investigación que muestra los errores del diario laboral de los directores de una empresa.

En cuanto al desarrollo del documento de investigación, esta sigue o se rige al grupo de organización y dirección de empresas, sub-línea de creación, administración y dirección de las organizaciones, colocadas en la carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

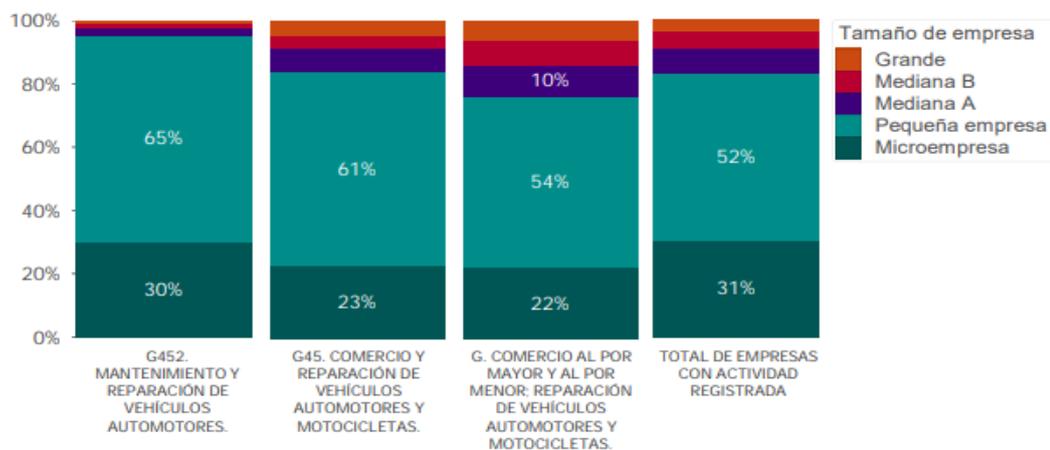
Estadísticas del sector

Cada sector empresarial, aporta de manera diferente a la economía ecuatoriana; en el caso del sector de mantenimiento vehicular, es un segmento que se encuentra ya posicionado y que ofrece no solamente alternativas de recaudación

de beneficios, sino también generar plazas de trabajo para aquellos que buscan establecer una relación de dependencia, tal como lo muestra el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020) a continuación:

Figura 2.

Número de empresas del sector de mantenimiento y reparación de vehículos, año 2018.

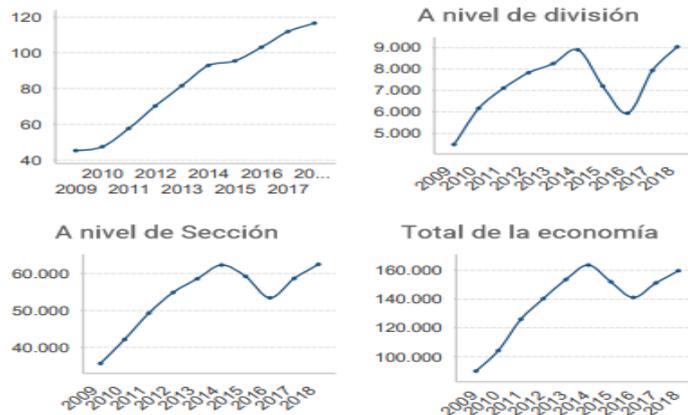


Tomado de: Laboratorio empresarial, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020)

Como se observa en la figura, se tiene que la mayor parte de empresas que conforman este sector, son catalogados como pequeñas empresas, seguida de microempresa, resaltando el análisis de este negocio, porque una vez que se identifique las falencias, puede servir como referencia general al tratamiento administrativo que se dan en este tipo de compañías.

Figura 3.

Nivel de ingresos del sector de mantenimiento y reparación de vehículos, años 2009 - 2018.



Tomado de: Laboratorio empresarial, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020)

En criterios generales, las empresas de este segmento van en forma ascendente, es decir, cada vez son los ingresos que obtienen por la actividad económica, sin embargo, cabe resaltar, que el comportamiento de estos, ha estado condicionado a la implementación de medidas de exportación que hasta el año 2017, limitaban el abastecimiento del inventario, pero la derogación de la misma, en la actualidad no constituye una amenaza para la empresa en análisis.

Limitaciones de la investigación.

Como limitaciones se identifican los siguientes criterios:

- Recopilación de necesidades insatisfechas, o poco cubiertas por parte de los consumidores finales, que acuden al tecnicentro Cristo del Consuelo, producto de la actual crisis sanitaria por COVID-19 a nivel mundial.
- Análisis de informes económicos, al día del tecnicentro Cristo del Consuelo, por la ausencia de control contable.

- Identificación de procesos críticos, debido a la ausencia de un manual de procesos, políticas y procedimientos.

Capítulo 1 Marco teórico

Marco referencial

Según Alarcón (2017) en su proyecto de investigación referido como “Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito” indica que su problemática se generó debido a la falta de atención de la compañía hacia sus clientes, con una calidad que cada vez empeoraba, para determinar las falencias en sus procesos, realizó una encuesta sobre gestión de calidad para catalogar en dónde estaba fallando la organización, obtenido como resultado, la implementación de un departamento que constante evalúa la calidad de las actividades desarrolladas y que una actualización de procesos permanente, significa que la organización siempre este orientada a cubrir las necesidades de los consumidores de cada institución.

Para Eslao (2017) en su trabajo de investigación titulado “Elaboración de un manual de procedimientos para el departamento de créditos y cobranzas en la compañía Otelo & Fabell” propuso como problemática, la baja gestión de su personal al momento de mantener una morosidad de la cartera razonable para la compañía, la cual no se cumplía a cabalidad, generando en la dirección un malestar hacia el talento humano que laboraba en dicha área. Luego de aplicar una investigación bibliográfica, describiendo los procesos que mantenía en su manual, se encontró con la falencia de no solicitar a los clientes sujetos de crédito referencias crediticias con proveedores, esto evitaba conocer si los nuevos deudores estaban en la capacidad de cubrir más deuda, posteriormente al momento de soltar la

mercadería, la mayoría de los nuevos integrantes de la cartera caían en mora, ocasionando problemas de flujo para la compañía.

Con referencia a Ruiz (2015) en su trabajo de investigación “Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa Ferrecaracol CIA LTDA” afirma que dicha entidad organizacional, no dispone de procesos estandarizados para la ejecución de cotizaciones, mostrando al cliente artículos que no se encuentran en stock, además su falta de referencia de productos, hace imposible que se lleve un control de facturación, que en su mayoría emplea diferentes nombres para detallar los artículos salientes. El problema fue constatado a través de la investigación bibliográfica, tomando como ejemplo los procedimientos que maneja la empresa y verificando la incomunicación entre bodega y facturación; como respuesta se procedió a levantar nuevamente las actividades que no han sido documentadas pero que se realizan diariamente por los empleados de la compañía, en conclusión, esto permitió que la empresa pueda evaluar a los artículos de mayor rotación para la empresa.

Teorías

Teorías que avalan la relevancia la mejora continua en la organización: Con referencia a Uruguay (2017) indica que los manuales de proceso, aseguran que los empleados realicen sus labores de manera correcta, empleando los recursos de manera eficiente, además de implementar jefes en cada área que controlen y evalúen la gestión, en caso de existir un conflicto, solo se sigue el instrumento de comunicación y se enlistar aquellas actividades que no están siendo cumplidas,

posteriormente se realizan los respectivos correctivos a través de la retroalimentación.

No existe un límite en cuanto a la administración o designación de diferentes manuales de procesos en una organización, ya que estos nacen de las necesidades de las actividades operativas, sin embargo, no son del todo constantes, estas cambian cuando existe un factores externo o interno de por medio, aquí es necesario la experiencia del talento humano en identificar y notificar a su jefe directo sobre las trabas que tienen en sus labores diarias, a fin que luego del periodo de trabajo, se pueda emitir criterios justificando el por qué no se cumplen los objetivos trazados por la dirección (Riquelme, 2016).

Con referencia a González (2014), indica que un proceso demanda recursos humanos, materiales, financieros y de tipo tecnológico, a fin que una empresa pueda desarrollarse y mantenerse en el mercado, pero es importante que la administración cuantifique estos recursos y determine su relevancia en la participación de los mismos, porque hay que tomar en consideración que estos esfuerzos responden a un resultado que debe ser mayor a los valores invertidos. Un proceso no nace de la inferencia del talento humano, sino de un estudio previo sobre las necesidades de los clientes, los cuales son captados por la organización y posteriormente elaborarlo en forma de bienes y servicios, los mismos que atraen el beneficio para cubrir el gasto de los procesos operativos, de gestión, de apoyo y de planificación (Agüero, Urquiola, & Martínez, 2015).

Según Hunger (2007) indica que la presencia de un manual de procedimientos, simplifica la acción de una empresa, ayuda a controlar sus

actividades y aumentar el ritmo de trabajo, con procesos definidos, los cuales pueden repetirse y adicionalmente indicar, el perfil del empleado que debe tener para ejecutar las actividades, porque a medida que crece la organización, se vuelve más compleja, lenta en reaccionar a requerimientos y de tipo burócrata por tener evidencia al momento de gestionar las actividades.

Teorías institucionales sobre comportamiento operativo en las organizaciones

Teorías según el criterio de Adam Smith.

La ciencia moderna de la economía tiene su origen en el conjunto de ideas expresadas por el escocés Adam Smith (1776) en su libro investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, publicado en 1776, mediante el cual estableció los fundamentos de lo que más tarde consideraría la “escuela clásica” de esa disciplina. Smith defiende la filosofía del laissez-faire (dejar hacer) y, en consecuencia, los principios de división de trabajo y la libertad de comercio, con base en la idea de que el origen de la riqueza de las naciones proviene, no de la cantidad de metales preciosos que se posean, sino del trabajo productivo. El trabajo constituye la medida real del valor de toda mercancía y la verdadera fuente de la riqueza de las naciones porque al comprar un producto en realidad se está adquiriendo la cantidad del trabajo contenida en él (Delgado C., 2009).

Se estableció que el sistema de mercado está conducido por una “mano invisible” que armoniza el conjunto de intereses egoístas de innumerables individuos que buscan su propio beneficio, para lograr como resultado el beneficio de la población en general. De los planteamientos se deriva la idea de los gobiernos no deben de intervenir en la economía pues, al hacerlo restringen las libertades de

los empresarios para producir y comerciar, y entorpecen el mecanismo de las “leyes naturales” de la economía (Delgado C., 2009). Para Smith, según el sistema de la libertad natural, el estado sólo tiene que cumplir 3 deberes:

- Defender a la sociedad contra la violencia e invasión de otras sociedades independientes;
- Proteger en lo posible a cada uno de los miembros de la sociedad de la violencia y de la opresión dentro de la misma sociedad, estableciendo una recta administración de la justicia.
- Elegir y mantener ciertas obras y establecimientos públicos, además de legislar sobre la libertad de empresa y comercio (Delgado C., 2009).

Teoría según el criterio de Karl Marx

La lucha de reivindicación obrera alimentó la crítica al sistema liberal-capitalista e hicieron surgir propuestas alternativas, de las cuales la de mayor trascendencia fue desarrollada por el filósofo alemán Karl Marx (1818 - 1883), principalmente a través de su obra *El capital*, publicada en 1867. La obra de Marx presenta un análisis detallado de la economía capitalista, así como de las relaciones socioeconómicas en todos los tiempos de la historia humana, enfocado en una estructura económica donde se encuentran dos clases sociales opuestas: una integrada por quienes se apropian de los medios de producción y otra, la de los expropiados y explotados (Delgado C., 2009).

Estas dos clases entran en conflicto cuando la explotación alcanza niveles excesivos, y surge entonces la lucha de clases, que termina con el triunfo de la clase oprimida, la cual impone entonces un nuevo modo de producción. Este conflicto

entre clases ha producido los sucesivos cambios vividos por la humanidad desde sus orígenes, cuando existía la comunidad primitiva, antes de que surgiera la propiedad privada y, con ella, la diferencia de clases y la lucha consecuente que para Marx constituye el motor de la historia.

Al abordar el capitalismo, su verdadero objeto de análisis, concluye que la plusvalía es el medio básico de explotación, porque representa la parte del trabajo que el burgués capitalista sustrae del salario del trabajador, apropiándose así de trabajo no retribuido. Con base a su análisis sobre la evolución histórica, Marx pronosticó el final de la lucha de clases, a través de un proceso revolucionario entre obreros y capitalistas, y una dictadura del proletariado transitoria que prepararía el camino hacia la sociedad sin clases sociales.

No obstante, el pensamiento Marxista debería de interpretarse como una llamada de atención que, en cierta medida, condujo a una mejor relación entre empresarios y obreros, con base en las leyes que obligan al respeto de los derechos de estos últimos. En Rusia, tras el triunfo de la revolución bolchevique, se estableció un régimen de base marxista, con un sistema económico que abolía la propiedad privada de los medios de producción, los cuales fueron absorbidos por el Estado en una supuesta dictadura del proletariado (Delgado C., 2009).

Teoría según Demsetz:

De acuerdo con el autor Demsetz (1973), sobre la estructura de una industria, rivalidad del mercado e injerencia del accionar de la política pública, sobre el comportamiento operativo de las organizaciones, indica, que la falta de competitividad, se debe al blindaje de las empresas que componen el mercado,

porque ellas no tienen la necesidad de innovar, incluso existe el riesgo que pacten de manera secreta, para fijar precios, condiciones de venta para los futuros clientes y barreras que generan un incremento del valor de los productos, sin que exista un antecedente de la mejora del valor agregado en dichos bienes.

Se hace referencia que la estructura de una industria, tiene la tarea de compilar cambios rápidos en su desarrollo económico, adaptarse de manera rápida y buscar opciones competitivas, para que la calidad de vida de sus consumidores no se vea afectada; además es relevante, que si estos cambios se suscitan de manera rápida y provocada por el Gobierno Nacional, es tarea del organismo público, brindar todas las condiciones para adaptarse a la nueva forma de comercializar, con canales de financiamiento adecuados a la realidad económica de cada negocio y no a través de barreras de entrada, porque esto lo único que provoca es poner en riesgo las fluctuaciones de ingresos con el cual se cubre los gastos operativos de la empresa.

Un cambio repentino en las condiciones de comercialización, impactan de manera negativa a un sector que se encuentre en pleno crecimiento, porque trata de cambiar la zona de confort y posicionamiento de las compañías, lo más crítico dentro de este escenario, es la incertidumbre que son objeto las empresas más pequeñas, porque ellas tienen menos posibilidades de acceder a condiciones flexibles de financiamiento o encontrarse frente a una estructura de talento humano que difícilmente se adapte al cambio, más aún sin dentro de la dirección, las capacitaciones constantes, son un lujo que sólo se presente en eventos

extraordinarios, por los altos concepto en recursos económicos que presenta esta nueva situación de mercado.

Salvo a los escenarios de monopolio, las condiciones gubernamentales o cambios en la forma de comercialización, favorecen a un consumidor, que cada vez exige que sus recursos económicos para la venta, sean mejores valorados y que el rendimiento de la inversión en bienes de consumo, cubran todas sus expectativas, más aún si existe de por medio un mercado alterno y sustituto, que actúa de forma secundaria, en caso que las nuevas condiciones de venta, sean totalmente incompatibles con la percepción del valor que este último tenga con el producto o servicio ofertado.

Si un mercado es objeto de la presencia de un monopolio u oligopolio, es relevante que las leyes del consumidor respalden a los clientes, más aún si se trata de productos de primera necesidad o que cubran escenarios fisiológicos. Las reglas de cambios, tampoco deben estar enfocadas en las condiciones de las características del producto comercializado, porque las empresas grandes serán las únicas beneficiadas, porque cuentan con todos los recursos para cumplir las reformas legales, algo imposible para las pequeñas empresas concretarlo de manera inmediata, significando con esto una apertura de la brecha existente entre grandes y pequeñas compañías.

Teoría según Peltzman

De acuerdo a este autor, Peltzman (1977) hace una referencia a la relación entre las posibles ganancias y pérdidas de las compañías, en base a la eficiencia de sus operaciones productivas, en las cuales se pueden dar dos tipos de escenarios:

contar con recursos extremadamente útiles, que aumenten la capacidad de respuesta ante la demanda de un producto, con resultado de pérdidas en los estados financieros, debido a que los rendimientos obtenidos, no fueron lo suficiente valorados y que frente a la disposición de un producto en el mercado, los usuarios comenzaron a demandar precios más accesibles, porque sus esfuerzos en tratar de obtenerlos quizás fueron ofertados por competidores, que descubrieron la misma ventaja competitiva de la compañía pero que a diferencia de ésta, sacrificaron su beneficio económico, para ganar cuota de mercado.

En el segundo escenario, se presenta la posibilidad, que la adquisición de activos fijos, ocasione que las empresas accedan a nuevos beneficios, que son compatibles con los intereses de los consumidores, además que la cuota no se vea afectada, porque sus competidores no tienen acceso a la tecnología o procesos innovadores que componen la ventaja competitiva. Por ende, los procesos eficientes en temas de costos, deben serlo a nivel de mercado, constatando que el producto sea atractivo y que los cambios que se enfrente su talento humano en el desarrollo de actividades, no generen gastos operativos adicionales, esto en referencia a la curva de aprendizaje.

Proceso generalidades teóricas:

La definición de un proceso, se describe como un conjunto de actividades que se encuentran ligadas entre sí, con la característica que cada una de ellas tiene un inicio sobre el cual ingresa información sean estos datos y materiales que deben ser transformados, posteriormente estos salen con un valor agregado el cual será tomado por otra actividad hasta que se obtenga un resultado deseado por la

organización, en algunos casos requieren de herramientas para agilizar la transformación de la información, esto depende de la planificación que se realice con anterioridad (Gilli, Arostegui, Iesulauro, & Schulman, 2007).

También se determina a un proceso como un conjunto de acciones o actividades que se realizan de manera precisa y tienen una continuidad, dependiendo de la acción ejecutada, se puede definir si esto ayuda o no a la proporción de sus clientes (Reyes, 2012). Es relevante refutar que la incorporación de nuevas herramientas para facilitar el procesamiento de los datos, debe incluirse de manera detallada en un proceso, porque esto le ayuda a establecer una ruta de aprendizaje para nuevos elementos del talento humano, generar ventajas competitivas u optimizar tiempos que ayuden a requerir menos recursos para obtener resultados positivos.

Una compañía, trata siempre de optimizar los costos, porque esto permite maximizar su beneficio, esto significa menor dinero de inversión y mayor tiempo de reacción hacia la satisfacción total de los clientes, por ende, la definición de un proceso, debe ir de la mano con realizar las actividades de manera correcta, con el mínimo de problemas y que adicionalmente no le genere gastos, sobre todo en la adaptación de un nuevo elemento de la organización.

Incorporar procesos de tecnología al procesamiento de la información, contribuye a los directores de empresas a medir grados basados en índices de eficiencia y eficacia, entre trabajadores, permitiendo premiar aquellos que logren un resultado por encima del estándar y en caso de identificar resultados negativos, estos a su vez pueden dar alerta cuando un empleado no se encuentra lo

suficientemente capacitado, con esto contribuye en adicionar nuevos elementos al perfil de cada cargo que requiere la organización.

Entre los recursos más destacados que se emplean en los procesos, se refiere al talento humano, la asignación de partidas presupuestarias, la incorporación de equipos o maquinarias y la implementación de técnicas que posiblemente sean únicas o sean únicas dependiendo de cada compañía, en algunas ocasiones estos procesos suelen ser patentados por las instituciones.

Para Barros (1994) indica que los procesos son relacionados al concepto de valor agregado, porque sostiene que el proceso es un conjunto de acciones, previamente definidas, con la finalidad que produzca un resultado favorable para la empresa, los cuales deben repetirse, hasta el punto que las actividades sean descritas como obsoletas, es ahí donde se debe realizar una investigación sobre el mejoramiento de los mismos, para llevar al punto de inflexión positivo para la compañía.

Un proceso puede verse influido directamente por agentes externos e internos que, manipulan los resultados, o quizás pueden ser susceptibles a modificaciones, definiendo este concepto como fraude, porque el proceso es abiertamente dirigido hacia otros beneficios que no son necesariamente la maximización de la utilidad de la empresa, por ende, es relevante que adicionalmente controles dentro de los ya existentes (Hammer, 1990).

Para el autor Davenport (2004) indica que un proceso se define como un conjunto de actividades estructuradas, las cuales pueden ser analizadas y cuantificadas en forma de criterios, porque todas ellas están encaminadas a recibir

un producto o servicio aceptable, por lo tanto, las condiciones de trabajo, están enfocadas siempre a obtener un resultado positivo y diferencial, sobre todo si la empresa esta incurrida en un mercado altamente competitivo.

Para Hammer (1990) indica que existe una diferencia sustancial entre la definición de una tarea en particular y el proceso, la primera se define como una acción que es conocida y que se encuentra descrita de manera pública en una investigación, sobre la cual las personas ejercen para obtener un beneficio, mientras que el proceso, se refiere a una actividad netamente particular, que es de propiedad de la empresa y que genera un valor o ventaja competitiva hacia un cliente externo, la cual no se puede copiar y que es patentada para la seguridad de la empresa.

Finalmente, para Ould (1995) afirma que una característica de los procesos es reforzar el negocio que los estandariza, porque permite que los empleados dispongan de una guía sobre la cual realizan sus labores diarias, sin problemas o inconvenientes que obstaculicen un resultado positivo para la administración, además ayuda a que toda la organización trabaje de manera conjunta, sin que ello genere una interacción entre áreas de trabajo diferentes o compañeros de trabajo perciban que alguien interviene en sus labores.

Para Maldonado (2018) un proceso se resume a partir de tres elementos, los cuales son:

Entrada principal input, se define como la entrada de un proceso que se maneja de manera sistemática, aquí ingresan todos los datos que son objeto de análisis, a través de herramientas y ejecutados por un personal de talento humano.

Proceso, define aquellas actividades que utilizan la combinación de talento humano y recursos para sus resultados, una vez que los mismos se cumplen, se puede dar paso a la información en reportes, el cual es tomado como forma de entrada del proceso siguiente.

Salida output, se refiere al resultado obtenido del análisis de los datos el cual puede ser destinado para satisfacer al cliente o que exista una relación directa sobre las proyecciones que la organización desea obtener, es aquí donde inicia la etapa de la gestión de calidad, corroborando si las cifras obtenidas van de acuerdo a la planificación de las actividades estandarizadas.

Figura 4.

Esquemmatización de un proceso



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020). Adaptado de Gestión de procesos, Maldonado (2018)

De acuerdo a la figura 4, se muestra la esquematización de un proceso, el cual inicia con la entrada de los datos, obtenidos de un proceso anterior o de técnicas de recolección de información, posteriormente en función a la naturaleza del proceso, estos datos son manipulados por agentes como talento humano y ayudado por herramientas de procesamiento, para finalmente obtener un resultado, este se dirige a la salida, el mismo que puede ser evaluado por la siguiente actividad o ser entregado al cliente final.

Clases de procesos

Según Maldonado (2018) los procesos son ejecutados de acuerdo a su aporte a la organización, entre los cuales se puede identificar: operativos, de apoyo, de gestión y de dirección, cada uno de ellos con diferente accionar y distintos resultados beneficiosos para la organización, a continuación, se describe un detalle de cada uno de ellos:

Procesos operativos

Se dedican exclusivamente para transformar y combinar materiales para obtener un servicio o producto tangible, esto de acuerdo a las necesidades recopiladas por el cliente, en donde existe un valor agregado en caso que el mercado sea competitivo; estos a su vez responden estándares de calidad para evitar que el resultado difiera en tres áreas o talento humano, adicionalmente se cataloga estos procesos como aquellas actividades que directamente atraen el beneficio económico de la empresa con referencia a los objetivos tratados en la planeación estratégica.

Procesos de apoyo

Este tipo de procesos se encarga de distribuir los materiales y recursos necesarios para que actividades operativas sean puestas en marcha, entre las más características, se detallan las siguientes:

- Proceso de gestión de talento humano.
- Proceso de gestión para la administración de activos operativos, recursos financieros, gestión de infraestructura, activos intangibles, patentes entre otros.
- Procesos de administración de proveedores.

- Implementación de sistemas de gestión de la calidad, para garantizar resultados positivos en la organización.

Procesos de gestión

Los procesos de gestión se refieren a las actividades netamente de control, evaluación y seguimiento las cuales aseguran que las actividades operativas se realicen de manera correcta, en estos puntos la organización puede garantizar que los recursos se emplean de manera eficiente, a fin que posteriormente se convierta en un valor accesible y aplicable a las decisiones internas de la compañía.

Procesos de dirección

Son aquellos procesos destinados a dirigir a las demás áreas de la organización, estas constantemente se encuentran en función a las necesidades de la compañía, por ende, estos deben estar a favor de la planificación estratégica y maximización de beneficios.

Es relevante que dentro de la organización la agrupe su estructura de acuerdo al tipo de procesos que se generan en su modelo de negocios, con la finalidad de asegurar que sus estrategias se concreten y con ello obtener ingresos suficientes para cubrir sus costos y gastos, sin embargo, esto condiciona que la misma se mejore constantemente porque impide que se realicen análisis más profundos sobre la optimización de tiempos.

Al momento de tratar de implementar los procesos, estos tratan de buscar elementos que los ayuden a crear un orden, de manera que se ejecuten en el instante adecuado y que su talento humano esté atento a su ejecución, pero muchas veces esto solo obedece a la estructura jerárquica de la organización y no a las verdaderas

necesidades de los clientes, momento en el cual se constata que los resultados obtenidos difieren de los requisitos del consumidor final.

Estos procesos en cuanto a su agrupación deben intervenir tal como se lo explica en el siguiente cuadro, en donde se manifiesta el accionar de tres procesos totalmente diferenciados y los cuales responden desde el punto de partida del cliente a través de la manifestación de sus requisitos, posteriormente el resultado a obtenerse debe ser lo más cercano a las expectativas del cliente.

Cabe resaltar que dentro de la organización cuando no existe una planificación, los procesos son empíricos, porque se ha obtenido un resultado momentáneamente positivo, pero que no responde a los verdaderos objetivos estratégicos del beneficio, volviendo susceptible a la organización al momento de ser expuesta a través de competidores y además de establecer nuevas ventajas competitivas en su segmento de mercado.

Figura 5.

Tipos de procesos y su intervención en los procesos de producción.



Tomado de: Gestión de procesos, Maldonado (2018)

Tal como se muestra en la figura 2, la interacción de obtener un resultado de acuerdo a las expectativas del cliente a partir de una investigación sobre los requisitos del mismo que se obtiene en un análisis de mercado, la compañía debe estar preparada y su organización para afrontar este nuevo reto; de acuerdo a la filosofía de Maldonado (2018) estos se dividen en procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte, los cuales se explican a continuación:

Procesos estratégicos

Estos procesos van a favor de proponer actividades de acción sobre los cuales se dirige la organización, de manera que todas las áreas que la componen, tengan una meta mensual para ello, entre los ejemplos de procesos estratégicos se definen al marketing estratégico, planeación, fijación de metas, aplicación de tecnología y actividades para satisfacer los requerimientos de los clientes, es decir es la primera guía para que el talento humano realice sus actividades en pro a la generación de beneficios.

Para Cervantes (2015), la aplicación de procedimientos estratégicos son gestiones que se dan en las grandes compañías, porque el riesgo de fracaso es mayor, además de responder a grandes partidas presupuestarias que condicionan a la empresa a generar ingresos de manera diaria; además estos procesos se van incorporando a las compañías, cuando la demanda de requerimientos operativos son mayores y en masa, requiriendo que exista un mayor control, actividades operativas más óptimas y finalmente la referencia a los inversionistas sobre el destino de los recursos financieros que entregan a la organización.

Una vez que se tenga la conformación de los procesos estratégicos, la compañía tiene a su disposición un ejemplo de cómo proceder ante la competitividad del mercado, dando paso a la puesta en marcha, referida en los procesos operativos.

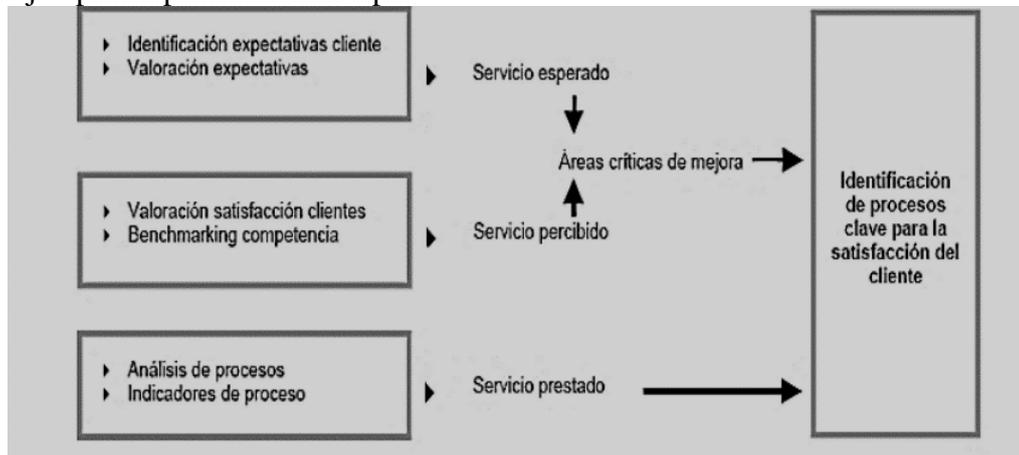
Procesos de valor agregado

Estos procesos tienen la característica de estar a la par con el contacto directo con los clientes, porque su accionar depende de la generación de servicios, productos o parte de sus complementos, estos representan la naturaleza de la compañía, son de tipo interno y muchas veces son patentados como ventaja competitiva para evitar que otras empresas copien y creen sus propios modelos de producción, entre los ejemplos de procesos operativos se tiene los siguientes: procesos de calidad, actividades de comercialización, proyección de prestación de servicios, formas de facturación, entre otros.

La evaluación de estos procesos, deben estar expuestos a la confirmación de satisfacer las necesidades de los clientes, porque dicha compatibilidad provee de resultados netamente económicos, si estos difieren posiblemente el esfuerzo de incurrir en talento humano y recursos económicos, puede verse inmerso en un fracaso, ya que sus acciones no responden ningún valor. Por esta razón, es importante que la organización cada vez constate que sus actividades vayan en favor a la generación de un servicio de calidad y bajo los principios de los procesos estratégicos, a continuación, se esquematiza algunos factores que son considerables para definir procesos clave a la satisfacción del cliente.

Figura 6.

Ejemplo de procesos claves para la satisfacción del cliente.



Tomado de: Gestión de procesos, Maldonado (2018)

Como se evidencia en la figura 3, para garantizar un procesos que sea clave a la satisfacción del cliente, es necesario primeramente que se constate las expectativas que el mismo tenga sobre un determinado producto o servicio, posteriormente valorar si dichos criterios son medibles y pueden ser parte del bien ofertado, no es indispensable que todos se cumplan, pero la administración debe aplicar técnicas para obtener los más relevantes para cubrir la satisfacción final al momento de la entrega.

Una vez que se ha entregado el servicio, la empresa debe realizar una evaluación si las características entregadas cubren las expectativas del cliente, además se lo puede complementar con un proceso de retroalimentación; la finalidad es tratar de modelar el servicio entre los criterios solicitados por el cliente, de aquellos que se encuentran en la competencia; siempre con un escenario que contribuye a orientar a la compañía como la mejor opción por encima del precio.

Consecuentemente que se analice los criterios que consoliden a la oferta de un servicio con valor agregado y por encima de las ofertas de la competencia, se

estandariza el análisis del proceso, a través de actividades previamente dirigidas y con la aplicación de indicadores que ayuden a constatar o alertar a la administración, cuando existan falencias o resultados diferentes a la planificación.

Con referencia a Emery (2001) al momento de documentar procesos, es importante que la administración se centre en el cumplimiento de tres criterios: reducir el exceso de papeleo que demanda la cobertura de evidencia de la ejecución de actividades, facilitar la comprensión de las actividades para que sea de un mejor aprendizaje al responsable de la actividad y finalmente permitir el trabajo en equipo, esto quiere decir que a falta de un solo trabajador que ejecute el proceso, se incluya la contribución de otro para obtener la meta trazada en la planificación.

Procesos de soporte y control

Estos procesos actúan en relación a las necesidades de los procesos operativos, donde define la cantidad exacta de personas, equipos de trabajo, materiales y activos fijos, para obtener el valor deseado en la ejecución de procesos operativos; éstos a su vez son cuantificados a través de reportes económicos que constatan que la actividad requiere el apoyo de recursos y que una vez realizada el beneficio obtenido como resultado compensa la inversión en dichos materiales (Maldonado, 2018).

Según Peppard (2014) la reingeniería de procesos es un área que debe mantenerse en la organización, porque esta ayuda a incurrir en cambios que promueven una organización cada vez más actualizada, dónde cada empresa está destinando un área especial en el análisis de procedimientos, ayudando de manera considerable a los cambios que demanda los requerimientos diarios en producción.

Por lo tanto, es tarea del área que recluta el talento humano especializado, incurrir en personal que esté dispuesto a dar paso al cambio, en caso que sus responsabilidades dirigidas por la organización cambien constantemente.

Diagrama de flujo

El diagrama de flujo es definido como una representación gráfica de la interconexión de procesos bajo un objetivo en común, a fin que las mismas sean encaminadas al resultado esperado en la planificación previa realizada por la administración de la compañía; en la misma se identifica, que los procedimientos tengan un responsable y en caso de ser necesario, identificar aquellos documentos de respaldo que acompañen la gestión o tarea ejecutada. A continuación, se muestra un esquema de los principales símbolos que se emplean para mostrar los procesos que incurren en una tarea en particular.

Tabla 2.
Símbolos del diagrama de procesos

Símbolo	Significado	Instrucción
	Actividad	Describe las acciones que se deben realizar en el proceso
	Decisión	Proceso analítico de tomar alternativas en caso que existan diferentes resultados obtenidos
	Transporte	Representa el traslado de datos al siguiente proceso
	Documento impreso	Identifica los documentos de apoyo para constatar los responsables del proceso.
	Conector	Define el traslado del proceso a otra área.
	Almacenamiento	Define el lugar donde la información se encuentra disponible
	Demora	Define los tiempos de espera para recibir la información
	Sentido de flujo	Muestra el sentido del flujo de la información.

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020). Adaptado de Gestión de procesos, Maldonado (2018)

Diagrama de Pareto – herramienta para identificar puntos críticos

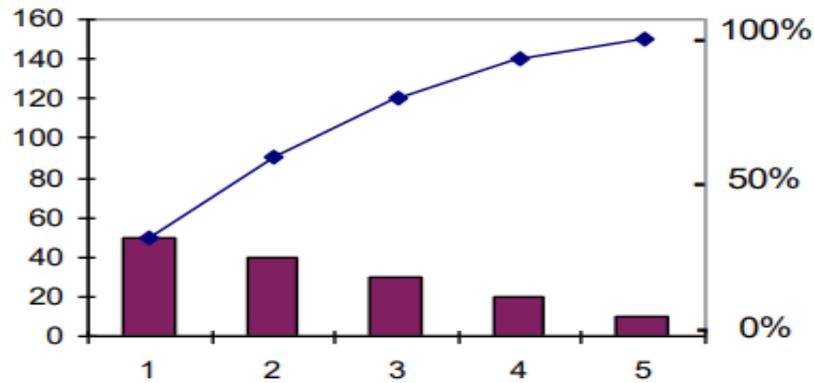
El diagrama de Pareto constituye una herramienta para identificar y enlistar factores que están influyendo en un escenario en particular, tomando como referencia su valor de relevancia en el investigador y de cómo sus efectos provocan, situaciones positivas o negativas en la organización (Novillo & Barrezueta, 2020). Esta herramienta es un gran ejemplo de centrar los esfuerzos de la administración hacia un mejoramiento continuo, por ejemplo, enfocar la resolución en áreas críticas o en procesos que están infiriendo en resultados negativos pero que por falta de presupuesto la empresa no puede resolver todos los errores identificados (Kume, 1992).

De acuerdo a Joseph Juran y Alan Lakelin, esta herramienta permite basar el accionar de la empresa en el manejo de dos valores porcentuales 80 – 20 donde la premisa base del procedimiento está determinado por: en un escenario de problemática, el 80% de los costos que repercute el proceso negativo, se debe a un 20% de los factores que lo ocasionan, conllevando a la resolución de estos, para evitar obtener pérdidas en el manejo jerárquico de la organización.

Este 20% de problemas identificados constituyen las causas del problema, las cuales distribuyen efectos en diferentes proporciones, haciendo referencia que solo se capture los factores que influyen el 80% de los resultados en la organización, reduciendo con ello el número de atenciones que se requiere en la organización, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 7.

Esquematación diagrama de Pareto.



Tomado de: Gestión de procesos, Maldonado (2018)

En referencia a la figura 7, se observa que los números en el eje de las abscisas se encuentran valores numéricos que representan el número de factores que se encuentran presentes en el problema, donde, el gráfico de barras identifica el valor del impacto de cada factor dentro de la organización, esto puede ser constituido por el número de procesos afectados o cuantificar las pérdidas en la compañía. Estos valores están clasificados de mayor a menor, para identificar la relevancia de los mismos en función al grado de problemas que genera en la institución, a continuación, se observa de manera relativa, cómo estos valores se van acumulando en una línea que asciendo de manera exponencial hasta el 100%.

La forma de analizar esta gráfica, repercute en trazar una línea donde el factor influyente llega al 80%, seleccionando del lado izquierdo los factores de mayor importancia a resolver y los siguientes en aquellos que pueden esperar o que la organización debe tenerlos en cuenta a futuro.

Definición del control interno

En función al tratamiento teórico de Mantilla (2008), se argumenta que el Control Interno se compone textualmente por: “Es diseñado e implementado por la administración para tratar los riesgos de negocio y de fraude identificados que amenazan el logro de los objetivos establecidos, tales como la confiabilidad de la información financiera”, aseverando que es una herramienta, para identificar los riesgos que existen al ejecutar las actividades y que los empleados traten de dirigir el uso de los recursos, hacia una operatividad negativa de la empresa. Entre los objetivos que enmarcan al control interno, estos dependen de las necesidades que en estos momentos tenga la organización y que según su alta dirección son categorizados como incontrolables. Por ejemplo, para las actividades de operación, muestra la importancia de establecer una visión y misión, en función de las actividades y el desarrollo de las funciones de la organización.

Para los objetivos de los reportes que se obtengan del procesamiento de datos, se tiene que, se debe presentar información real de la empresa de manera que muestren el rendimiento del negocio, cumplimiento de presupuestos previamente trazados y que sea comparado con similares actividades económicas. Para los objetivos de cumplimiento, son estrictamente relacionados a las reformas legales que establezcan las entidades de control, porque ellas disponen mediante formularios la presentación de la información, previo al cálculo de impuestos, tasas y contribuciones.

Para las limitaciones que presenta el control interno como herramienta que apoya la gestión, se tienen los siguientes criterios: evidenciar o poner en dudas las

decisiones gerenciales, porque muchas de ellas, se da sin una planificación previa, también se pueden dar acciones erróneas entre aquellos enfoques de actividades comerciales, que no son acordes al uso de los activos fijos presentes, lo que pone en duda la calidad ya sea del producto como servicio.

Es importante considerar que en toda organización existen brechas para cometer actos ilícitos, que no cubre el control, por ello son detectados únicamente en auditorías y finalmente se refiere a factores externos que son incontrolables y entran a la organización sin un contingente de por medio.

Entre las personas que se puede recomendar la aplicación de un control interno, se encuentran: el planteamiento de directorios, jefes de comando medio, o un departamento de revisión interna, que plantee reportes a menudo sobre esquemas de posibles fraudes que estén operando en la organización.

Marco conceptual

Proyecto

Se refiere al conjunto de actividades, que se las realiza para conseguir un objetivo o respuesta a una problemática planteada, dentro de un proyecto se pueden establecer procesos claves para la ejecución de un modelo de negocio rentable en particular (Maldonado, 2018).

Proceso relevante

Se refiere a una variante específica del proceso, donde las actividades que se generan, son exclusivamente a la aportación de un valor añadido, en la entrada, aquí la organización busca el mismo resultado, por lo tanto, ejecuta una planificación estratégica previa; estos procesos están sujetos a una mejora de

acuerdo a los requerimientos del cliente. La característica de estos procesos, son la capacidad de cruzar horizontal o verticalmente a la organización y que su accionar se encuentra dentro de la empresa, no está disponible al público en general (Maldonado, 2018).

Proceso clave

Estos procesos son una sub-clasificación de los procesos relevantes, porque agrupa los procesos más importantes en función a los objetivos que se planifican en el informe estratégico anual, además completan el esfuerzo de la organización por mantener una ventaja competitiva, volviéndolo bajo un esquema de críticos en un análisis de operaciones (Maldonado, 2018).

Subprocesos

Son partes que se encuentran dentro de los procesos, comúnmente participan cuando identifican los problemas y ofrecen una idea de cómo resolverlos, sin embargo, no avanzan hacia el tratamiento, por lo cual, necesitan una metodología de por medio para su aplicación (Maldonado, 2018).

Sistema

Se refiere a la estructura organizacional que sigue una empresa, con la finalidad de afrontar las necesidades que requiera su segmento de mercado, garantizando con ello una calidad en los resultados, ya sea de productos o servicios, en la optimización de recursos sin desperdicios, en el cumplimiento de la normativa legal que rijan su actividad productiva o netamente asegurar que todos trabajen de manera coordinada para el aseguramiento de los procesos (Maldonado, 2018).

Procedimiento

Se refiere a la metodología que se sigue para ejecutar un proceso o una actividad, estos debieron haber sido analizados de manera correcta antes de su aplicación en la organización, ya que estas pruebas garantizan que su accionar en las actividades sean encaminadas al beneficio económico. Las compañías suelen contratar personas especializadas en el medio, para que compartan sus experiencias y con ello apegar los procesos a la realidad económica de la empresa, todo esto en favor de obtener la ventaja competitiva para afrontarlo frente a otras instituciones que ofrezcan productos o servicios similares (Maldonado, 2018).

Actividad

Se refiere al conjunto de tareas de que llevan a cabo, estas se agrupan formando un procedimiento; una vez que éstas se encuentran agrupadas, dan paso a un subproceso o proceso principal. La agrupación en una organización es ordenada a través del establecimiento de áreas, que funcionan de manera interna pero que se transfieren información a través de un director (Maldonado, 2018).

Indicador

Se refiere al producto o cociente de evaluar los datos obtenidos a través del procesamiento de una actividad, de esta manera se constata si existen inconvenientes en el proceso (Maldonado, 2018).

Capítulo 2 Marco Metodológico

El capítulo denominado metodología, muestra los conceptos de aplicación que se deben seguir, para lograr que los datos obtenidos por los objetos de estudio, comprueben la presencia del problema, más aún si no existe un informe previo que constate que las variables existentes están provocando el inconveniente, como, por ejemplo, el planteamiento presentado en la problemática del estudio, donde las aseveraciones, se trasladan a partir de referencias sobre la relevancia de la aplicación de la tecnología en el modelo de negocios propuesto.

De lo que se conoce en la actualidad, se muestra al tecnicentro Cristo del Consuelo, que nace de una iniciativa de falta de ofertantes en mantenimiento vehicular de un sector, pero no que representa un negocio en pleno cumplimiento formal, porque su dirección administrativa es frágil e inexperta, no contiene un estudio previo de planificación, ni tampoco se aplican herramientas de posicionamiento de marca, que ayuden con la incursión de nuevos clientes.

Su ausencia de tecnología e innovación en la atención al cliente, están comprometiendo rotundamente su permanencia en el mercado, incluso debido a la influencia de nuevos competidores, que, en materia de pagos, están superándolo porque han obtenido convenios con el sistema financiero, para promover estrictamente una mejor experiencia además de la seguridad en cada transacción.

Para el procesamiento de los datos a obtenerse ya sea de la forma de administrar por parte del director del negocio, como la observación directa frente a la ausencia de planificación de las actividades, dentro de la metodología de la investigación, se desarrollan los siguientes puntos:

Con el diseño de la investigación, se pone límite al tratamiento del estudio, porque se define la conclusión del tratamiento del problema y el efecto sobre la permanencia del problema evidenciado, de manera que el lector pueda establecer, cómo puede aportar el presenta trabajo en caso de identificar una situación similar, independientemente de un modelo de negocios ajeno o propio, ya que la única finalidad es aplicar mediante conceptos teóricos, criterios válidos para entender los efectos que ocasionan una falta de planificación.

Consecuentemente, el enfoque de la investigación, describe el tipo de aportes de información se van a tratar, si estos son de origen financiero o son simples argumentos, validados a través de la consulta al objeto de estudio, dependiendo de este punto se eligen los tipos de investigación para analizar los datos.

Métodos aplicados, describen como se van alimentando las conclusiones del trabajo de investigación, esto debido a que la problemática considera relevante, que el objeto de estudio, este enmarcado por diferentes situaciones y que todas ellas aporten con una finalidad, como es el caso de acciones o estrategias, para generar un mayor control o informar sobre falencias que se pueden corregir en la administración.

Tipo de investigación, se describe como aquellos procesos que se deben seguir para comprender la investigación, sirviendo cada uno de ellos, como pilares fundamentales para el aporte de conclusiones como, por ejemplo, la característica del comportamiento de una variable, o establecer sus efectos, corroborando que tienen el mismo comportamiento que se infirió en el árbol del problema.

En cuanto a la población y muestra, describe el origen de la información que se pretende recopilar y que los relacionan sobre el comportamiento de los mismos hacia el tratamiento del problema, sin estos, es imposible que se procesen datos o se constate que el inconveniente verdaderamente existe, o los puntos necesarios para proponer una solución al problema.

Finalmente se elige la herramienta de recolección de datos, la cual describe aquellos instrumentos que muestra el punto de partida para el procesamiento de datos, los mismos que deben ser compatibles con el tipo de investigación y argumentos teóricos antes investigados.

A continuación, se muestra el desarrollo de cada punto de la investigación:

Diseño de investigación

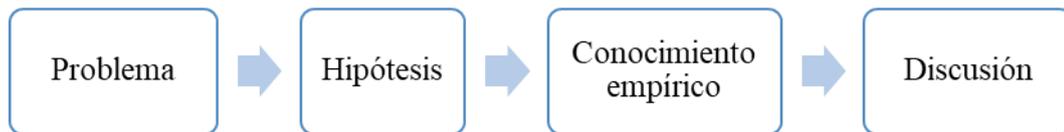
Con referencia al argumento de Arnau, Anguera y Gomez (1990), indica que toda problemática parte de un conocimiento empírico, el cual genera que las situaciones descritas, formen parte de un escenario listo a comprobación, describiendo con ellos, las características del estudio y la selección de puntos que complementan las causas y efectos que el investigador debe tratar en forma de indicadores.

En función al tratamiento de la investigación generada, primero desde un antecedente sobre la importancia del desarrollo tecnológico, posteriormente seleccionar comentarios de autores que corroboran esta dependencia, por ahora, se trata de seguir un proceso que conecte el conocimiento empírico con el teórico, hacia la realidad de los datos, de manera que se constate si se trata de un caso aislado

o un concepto que sigue un patrón del cual se tome un estudio para tratar el problema.

Figura 8.

Nivel teórico conceptual.



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020). Adaptado de *Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento*, Arnau, Anguera y Gomez (1990)

Según la figura 8, muestra el tratamiento de la investigación, desde una perspectiva de nivel teórico conceptual, partiendo desde la problemática, descripción de la hipótesis, dónde se describe un escenario en particular, posteriormente se realiza el conocimiento empírico, donde se establece los posibles factores que afectan al mismo y finalmente la discusión, en la cual se consolida el comparativo entre los resultados y el planteamiento del problema.

En este punto es relevante encontrar el enlace entre el comportamiento empírico y la discusión, la cual resulta, de procesar todos los datos que argumente el objeto de estudio, en este caso la gerencia general del tecnicentro Cristo del Consuelo, que, por ahora, presenta falencias en su falta de compromiso a incorporar herramientas tecnológicas al proceso de atención, siendo una variable totalmente negativa, más aún si es una falencia que los competidores han tomado como fortaleza.

En cuanto al autor Bernal, Frost, & Sierra (2014) la conceptualización de los conocimientos empíricos, se muestran por la oportunidad de entender un fenómeno, sin la presencia de un estudio que compruebe su existente, como por ejemplo la falencia de controles en el tecnicentro de análisis, sin embargo, a pesar

que no se evidencia un riesgo de quiebra o cese de sus actividades, es notorio que poco a poco irá refiriéndose su baja competitividad, cuando los clientes seleccionen otros proveedores o cada vez, muestren incompatibilidad con las condiciones de venta de sus servicios.

Precisamente el presente estudio, tiene la finalidad de conocer las falencias, determinar los planes de acción y evaluar un estado de situación a futuro, de cómo el cambio de mando, hacia la implementación de herramientas tecnológicas, consolidan directamente un futuro de ingresos permanentes y proximidad a la perpetuidad. En función a Moguel (2011), indica que el diseño de la investigación, consiste en determinar la finalidad de la información procesada en el trabajo de estudio y de cómo los objetivos planteados como respuesta a la problemática, encaminan a un análisis, conclusión e impacto del proyecto, sin que esta pueda ser aplicada, o se alargue el estudio con un segundo análisis, cuando la solución ya ha sido puesta en marcha. A continuación, se exponen, los tipos de diseño que se pueden aplicar de acuerdo a la finalidad de la investigación.

En función a lo que se observa en la figura, se tiene que, el diseño de la investigación tiene como objeto de estudio, el tratamiento de dos escenarios, uno experimental que se atribuye a problemas de índole de ciencias naturales y medicina, a diferencia del otro descrito como no experimental, que sirve para investigaciones relacionadas a las ciencias sociales, problemas económicos, análisis descriptivos y unidades de negocios.

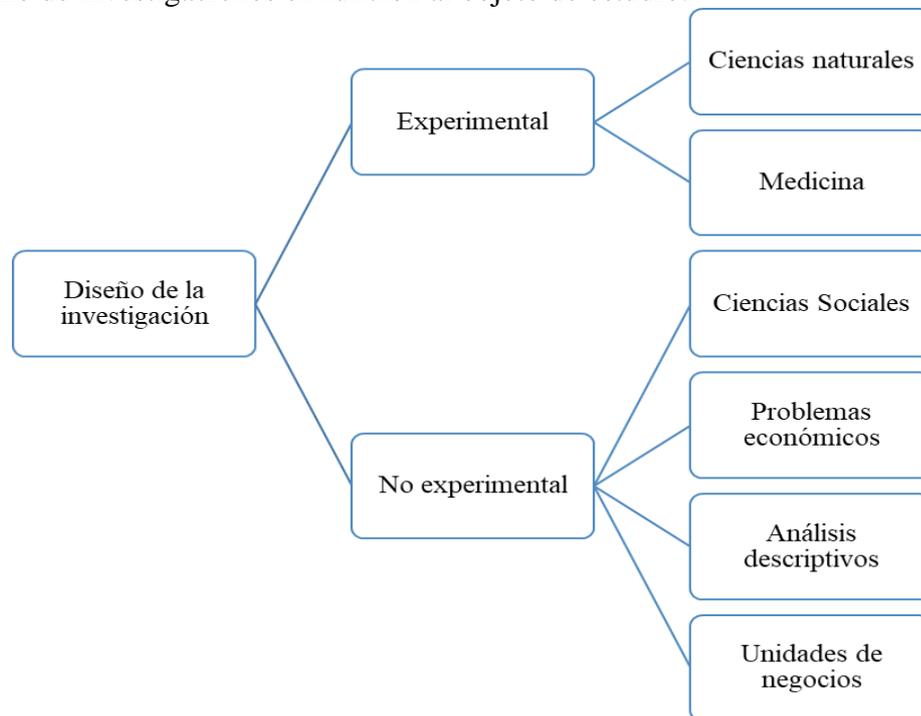
Es evidente, que la selección de este diseño, debe estar ligado al alcance, limitaciones y finalidad del estudio, porque de esta manera, se coloca toda la

información relevante y suficiente para establecer conclusiones efectivas y que aporten con un conocimiento adicional para los lectores o investigadores venideros. Para elegir de manera efectiva y eficaz estos conceptos, que de alguna forma sirven para definir la dirección del tratamiento de los datos, a continuación, se detalla el significado de cada uno de estas fases:

“Se lleva a cabo, a través de estudios referentes al tratamiento de una problemática que no busca la implementación de una respuesta, porque no manipula al objeto de estudio, para referir datos a favor o en contra del problema, solo describe lo que sucede y una vez que el mismo ha tomado los argumentos necesarios, emite una conclusión” (Toro & Parra, 2006,p 41).

Figura 9.

Diseño de investigaciones en función al objeto de estudio.



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020). Adaptado de Desarrollo de técnicas basadas en la metodología de la Investigación, Moguel (2011)

El concepto de aplicación de la investigación no experimental, se basa directamente en una investigación que solo describe el suceso, es decir lo observa, verifica que existente las causas, las compara con su argumento empírico, las expone a posibles resultados mediante un pronóstico y promete una solución que no es aplicada, solo descrita de manera teórica, dando lugar a un proyecto posteriormente para su implementación.

La investigación experimental, trata de proponer una problemática con el mismo tratamiento que su similar no experimental, sin embargo, la diferencia existe con cuando, el investigador se propone a comprobar si la solución es del todo efectiva, estableciendo dos tipos de comprobaciones, la primera para identificar la existencia de una problemática y la segunda para conocer si las propuestas de investigación, están acorde a responder a una solución eficaz (Moguel, 2011).

Se observa que este tipo de investigación, si influye en las argumentaciones del objeto de estudio, en su segunda instancia, porque a raíz de establecer una propuesta, busca que su solución cambie el estado de la investigación, mitigando o eliminando el problema de estudio, es decir, existe directamente una solución real al escenario planteado, cerrando del todo los efectos futuros que conlleva solo su planificación, siendo los casos más relacionados, la presencia de soluciones frente a una enfermedad o de estudios a profundidad que garanticen que el problema de investigación ya no exista.

Una vez obtenido estos dos conceptos, tanto su tratamiento y finalidad de estudio, se atribuye que el concepto de investigación se aplica a un diseño no

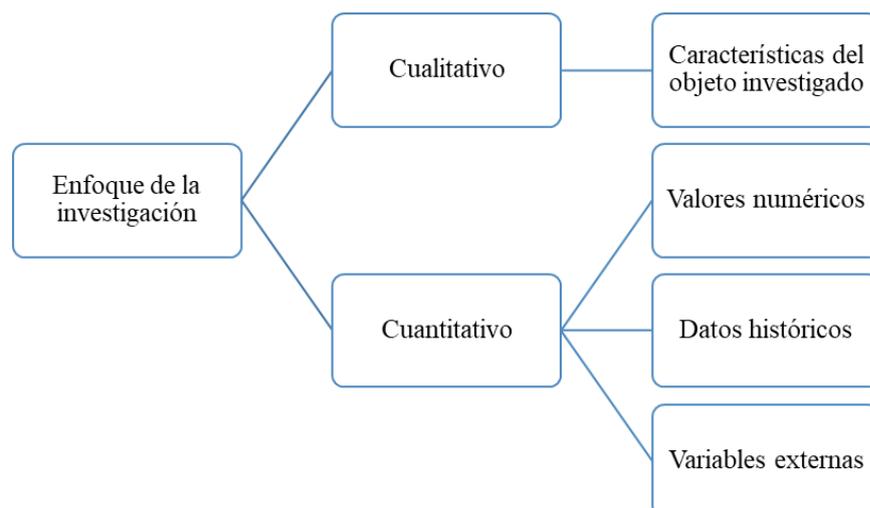
experimental, esto limitado al tiempo del desarrollo del trabajo y constatando que las diferentes áreas que complementan la dirección administrativa, requieren un levantamiento de información específica, posteriormente un plan piloto para argumentar si la misma posee o no un avance eficiente, una propuesta que en la presente investigación, se la deja como planteamiento.

Enfoque de la investigación

Una vez definido el diseño no experimental, consecuentemente se manifiesta, la naturaleza de los datos obtenidos, para Hernández, Fernández y Baptista (2014), indica que se pueden aplicar dos criterios, cualitativo y cuantitativo, siendo su elección, el tipo de documentos disponibles, para comprobar la existencia de la problemática planteada.

Figura 10.

Enfoque de la investigación, de acuerdo al objeto en análisis



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020). Adaptado de: Metodología de la Investigación, Hernández, Fernández, & Baptista (2014)

En relación a la figura que muestra la elección de tipo cualitativo, que no utiliza hipótesis, solo proposición en función de la pregunta de investigación. Además, se apoya en la herramientas de evaluación financiera para determinar la conveniencia de hacer nuevas inversiones, proyección de estados financieros, resultados financieros esperados, aplicaciones del TIR y VAN.

De acuerdo a la explicación de estos tipos de enfoques, se establece que la investigación es de enfoque cuantitativo, por la necesidad de evaluar a través del histórico de ventas, posibles recaídas del negocio, quizás por la migración de los clientes a la competencia o porque existen opciones de los competidores que van acordes a las necesidades de los consumidores finales.

Cabe recordar que el estudio, también se basa en la experiencia que genere el tecnicentro Cristo del Consuelo, es decir, manifestar si los servicios son acoplados a las necesidades o requieren estar segregados al momento de llevar a cabo el proceso de venta, por lo tanto, también se lo podría categorizar como una investigación de tipo cualitativo.

Métodos aplicados

Posteriormente a la elección tanto del diseño de la investigación como el enfoque basado en perspectivas no experimental con datos cualitativos y cuantitativos, se presenta en este apartado la elección de los métodos aplicados., esto en base al siguiente argumento que enfoca el tema, con los criterios previamente elegidos:

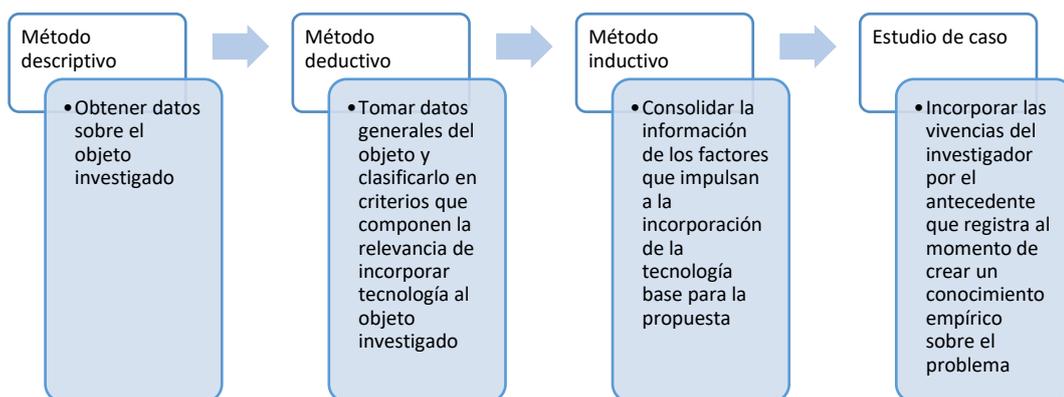
Una vez que se direccionó el proceso de análisis del trabajo de investigación, con la relevancia de ofrecer una propuesta que no permita el cambio de variables

que alteren el escenario que se presenta en la actualidad, sino el actuar de un investigador como observador de los factores que influyen sobre el riesgo de tener un bajo nivel de ventas, por la ausencia de incorporar tecnología en el tecnicentro Cristo del Consuelo, en este apartado, se definen los métodos que se aplican para tratar los datos, a fin de convertirlos en información relevante que aporten con las bases para la elaboración de la posible solución en el siguiente capítulo, se manifiesta la necesidad de elegir una metodología adecuada para el tratamiento de los datos.

Luego de obtener y seleccionar diferentes autores en materia de investigación no experimental y enfoque mixto, se muestra a continuación, los métodos compatibles para seguir con el desarrollo del estudio:

Figura 11.

Proceso de aplicación de los métodos propuestos en la investigación.



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020) en función a los métodos investigados sobre varios autores de metodología. Adaptado de: Metodología de la investigación, (Muñoz, 2015).

El método descriptivo, busca en detalle, referenciar el estudio, indicando las características de cada objeto investigado y observar cómo el mismo se relaciona con el entorno, posiblemente se pueda evidenciar, si los efectos son el resultado de las causas propuestas en la problemática y si estos permiten dar un panorama acertado hacia la investigación, su comprensión y resolución (Muñoz, 2015).

En el Ecuador, la exigibilidad de estados financieros a las compañías, permiten realizar comparativos en cuanto a su presencia y nivel de rentabilidad en el sector comercial en el que se desarrollan, pero si las mismas no entregan la información necesaria, resulta imposible emitir un criterio, bajo los estándares que permite analizar en temas de indicadores financiero.

Con el tecnicentro Cristo del Consuelo, su accionar en cuanto a la planificación, es totalmente inexistente, por lo que se busca, a través de una consulta al administrador, categorizar, como se encuentra su situación financiera, se posee el capital de trabajo suficiente para llevar a cabo la implementación de estrategias o limitar del todo respuestas, debido al poco financiamiento para ponerlas en marcha, inquietudes que solo se logran, si existe a través del detalle de la gestión de su organización.

En cuanto al método deductivo, su conceptualización, se refiere a:

Según la referencia de Baena (2017) partir desde un concepto general, enfocando sus esfuerzos de procesar datos, para responder a dudas específicas como, por ejemplo, interpretar como la planificación en la organización, ha generado que, la organización no se desarrolle de manera adecuada y condicione su

rentabilidad en el futuro, sin que existan reporte que evidencien su escenario pronosticado.

En referencia a la figura 9, a través del método deductivo, se muestra la necesidad de incluir un proceso de transición, donde los datos recolectados, obedezcan a un esquema estructurado de acuerdo a los componentes que se basa la importancia de la tecnología en el modelo de negocios, es decir, se realicen preguntas sobre los factores que quizás estos afectan el rendimiento operativo del tecnicentro Cristo del Consuelo, luego de ello se comprueba si la percepción descrita en el capítulo de la problemática, es compatible con la recolección de la información realizada a través de los datos, finalizando con esto la aplicación del método deductivo (Muñoz, 2015).

En cuanto a la implementación del método inductivo, se tiene:

Según Baena (2017) una vez que se ha tomado referentes específicos que afectan a la gestión del objeto en estudio, se elabora una conclusión general, que vuelva a explicar lo referido en los argumentos teóricos; esto aplica al estudio porque se trata de verificar si las diferentes soluciones propuestas en las estrategias, sirven como criterio válido para aumentar la rentabilidad de los activos y el rendimiento del capital invertido por parte del paquete accionario del tecnicentro Cristo del Consuelo.

El estudio de casos: los estudios de caso tienen como característica básica que abordan de forma intensiva una unidad, ésta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución (Stake, 1999).

Tipo de investigación

Finalmente se pueden categorizar el uso de los siguientes tipos de investigación, bajo las siguientes aseveraciones:

- Por medio de la investigación exploratoria, se construye la dirección de la compañía actual, su estructura operativa y los resultados más relevantes en cuanto a beneficios económicos se refiere.
- Se emplea la investigación descriptiva porque se muestra a cada uno de los responsables de las diferentes áreas operativas, del mismo modo se establece si los planes obsoletos de no incurrir en tecnología, han significado resultados negativos en la organización.
- Finalmente, se hace uso de la investigación explicativa, porque a través de las opiniones manifestadas por el director del tecnicentro Cristo del Consuelo, se muestra una relación directa entre la falta de estrategias enfocadas a los clientes con la generación de ingresos y trato eficiente de los recursos.

Población y muestra

Según lo descrito por Madé (2006), indica que la población se refiere al conjunto de elementos que guarda una relación en común, o están ligados a una problemática en específico, que son seleccionados para conocer las características del escenario, así como comprobar la existencia de causas y consecuencias del estudio. En cuanto a la presentación de la población, se refiere a un solo objeto, la dirección del tecnicentro Cristo del Consuelo, sus jefes departamentales y su esquema de organización; al ser el único objeto de estudio, la muestra se suprime.

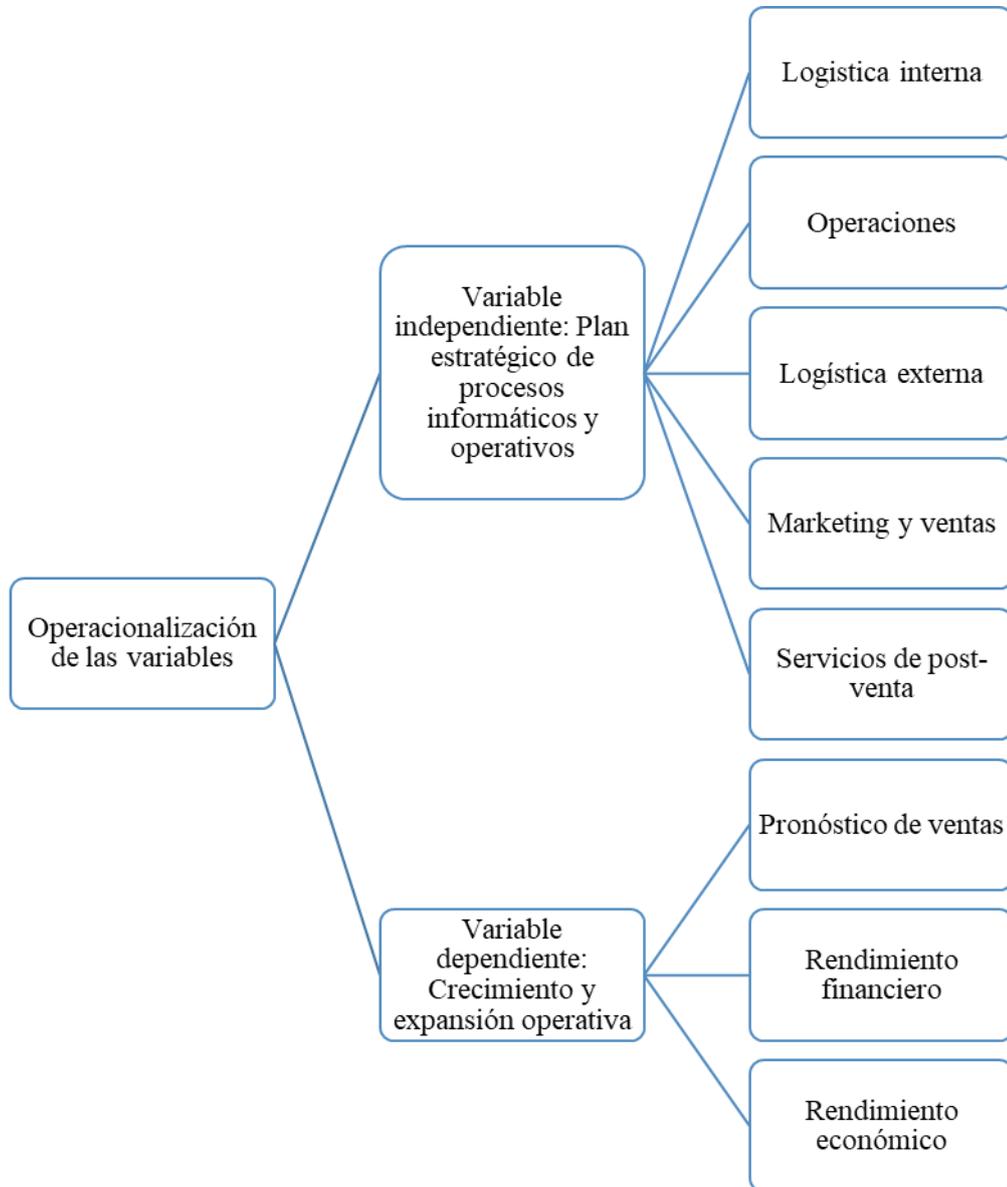
Identificación de variables

La investigación identifica dos variables, las cuales deben analizarse en forma de indicadores para conocer el impacto que tiene el mismo, en cuanto a la ausencia de tecnología en el desarrollo operativo del Tecnicentro, estas se describen a continuación:

- Variable independiente: Plan estratégico de procesos operativos
- Variable dependiente: Crecimiento y expansión.

Para complementar el análisis y seguimiento de ambas variables, se muestra a continuación un esquema de la operacionalización: que identifica la relación de los procesos involucrados en las actividades empresariales, de inversión económica en emprendimientos formales e informales, la recuperación de la misma y la rentabilidad esperada.

Figura 12.
Tratamiento de las variables



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020) en función a los métodos investigados sobre varios autores de metodología. Adaptado de: Metodología de la investigación, (Muñoz, 2015).

Herramienta de recolección de datos

La herramienta de recolección de datos elegida en función al tipo de investigación descriptivo, es la entrevista, cuyas preguntas se derivan de la

definición de cada indicador en la operacionalización de la variable, siendo los argumentos los siguientes:

Para el tratamiento de la variable independiente, se presenta:

En referencia a la logística interna:

- ¿Actualmente ha consolidado relaciones comerciales con sus proveedores?
- ¿Posee una bodega con controles en el manejo físico del inventario, así como control digital contable?
- ¿Usted emplea o utiliza algún tipo de sistema de abastecimiento?
- ¿Cuáles son los problemas que más se generan en el tecnicentro ante una falta de inventario?

En referencia a las operaciones:

- ¿Ha determinado la cadena de valor del servicio que ofrece el tecnicentro?
- ¿Qué criterios considera que se diferencia el servicio con el resto de la competencia?
- ¿Existen falencias en la capacitación del personal contratado?
- ¿Cuáles son los riesgos de trabajo que están expuestos los empleados ante sus labores diarias?
- ¿Considera que es oportuno que se realice mejorar de gestión? Indique bajo su criterio cuáles son.

En referencia a la logística externa:

- ¿Cuánto en promedio tarda en entregar los sus servicios a los clientes?
- ¿Cuáles son los medios de pago disponibles para sus servicios?
- ¿Existe un área cómoda para la atención de sus clientes?

- ¿Realiza recomendaciones a sus clientes cuando evidencia desperfectos en el automotor?

En referencia a marketing y ventas:

- ¿Qué canales de comunicación emplea para impulsar sus ventas?
- ¿Qué tipo de promociones acostumbra realizar para motivar a sus clientes a regresar?
- ¿Está de acuerdo con enfocar y aplicar descuentos a clientes fijos?
- ¿Qué falencias usted considera que existen al momento de atraer clientes nuevos?

En referencia a servicios de post – venta

- ¿Usted aplica marketing relacional para hacer seguimiento a sus clientes?
- ¿Tiene clasificado a sus clientes en función de los servicios ofertados?
- ¿Considera que el precio de sus servicios está acorde al mercado?
- ¿Acepta sugerencias u opiniones de sus clientes?

Para el tratamiento de la variable dependiente, se presenta:

En referencia al pronóstico de ventas

- ¿Su negocio está sujeto a estacionalidades de comportamiento de consumidor?
- ¿Cómo proyecta su negocio en cinco años?
- ¿Considera que las actuales políticas fiscales están acordes a la realidad financiera de su negocio?
- ¿Bajo qué tipo de contribuyente usted funciona en el diario laboral?

En referencia al rendimiento financiero

- ¿Ha invertido capital propio en los últimos años en el negocio?

- ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento para capital operativo?
- ¿Aplica políticas de crédito a sus clientes?
- ¿Sus proveedores le otorgan plazos de pago sobre facturas?

En referencia al rendimiento económico.

- ¿Considera que debe remodelar su activo operativo?
- ¿Las instalaciones son adecuadas y atractivas a la percepción del cliente?
- ¿Indique las líneas de negocios que ofrece al público?
- ¿Cómo se financia en caso de incurrir en una pérdida?

Capítulo 3 Presentación de resultados

Una vez concluida la descripción de la metodología, definir los procesos para convertir los datos en información relevante y definir el concepto empírico de la problemática, en el presente capítulo denominado presentación de resultados, se detallan los datos obtenidos de la exposición de la herramienta de recolección antes definida y con ello corroborar las falencias existentes en la organización.

Por ello, se divide la presentación de información de la siguiente manera:

- Resultados de la recolección de datos basados en las herramientas, en donde se identifica la fuente de información tomada, así como la relevancia para el estudio.
- El análisis de datos dividido en el macro entorno y el micro entorno que afectan al modelo de negocios analizado.
- Hallazgos, donde se clasifican cada uno de los factores, en base a la importancia y al concepto que se maneja en el ámbito de eficiencia y eficacia de una operación.
- Discusión, donde se describe la opinión de las autoras respecto a los datos aportados, además de resumir las falencias identificadas en la administración del tecnicentro.

Este capítulo complementa el análisis inferencial y comprueba la presencia de los factores que afectan al modelo de negocios. Se espera que la mayor parte de los factores puedan solucionar con estrategias internas, que permitan a la compañía incrementar sus ventas y acercarla a una institución formal, con la capacidad de generar un valor agregado en el servicio, a continuación, se muestra su desarrollo.

Resultados de la recolección de datos

Resultados de la entrevista

Se presentan las aportaciones realizadas en una entrevista a profundidad al Señor Simón Verni Zambrano Mera, directo del tecnicentro Cristo del Consuelo, el cual, en función a su experiencia en el segmento de mantenimiento de vehículos, ha tratado de ofertar en su catálogo de productos, que demandan sus clientes, sobre todo compañías que tienen como razón comercial el uso de automotores pesados; las respuestas de la entrevista se presentan a continuación:

En referencia a la logística interna:

- **Actualmente, ¿ha consolidado relaciones comerciales con sus proveedores?**

Sí, es importante entrar en materia de negocios con las empresas que forman parte del catálogo de productos, principalmente por los descuentos atractivos que puedan aportar en función a la cantidad de pedidos realizada. Cabe considerar que la clave para aumentar el margen de beneficios, es negociar un costo de ventas unitario cada vez menor, porque el tecnicentro no tiene el poder de negociar u optimizar el producto en costo de producción, recordando que la empresa solo actúa como un distribuidor autorizado de una fábrica que no tiene relación alguna.

- **¿Posee una bodega con controles en el manejo físico del inventario, así como control digital contable?**

No, esto ha dificultado el accionar en la optimización del presupuesto invertido en el tecnicentro, por ahora de manera empírica se selecciona la importancia de la compra de un producto, sin embargo, considero que esto es una desventaja

sobre todo en la competencia, porque los proveedores hacen descuentos por el producto solicitado, si el mismo se la realiza en pocas cantidades, técnicamente el margen de contribución obtenido es totalmente el mínimo, generalmente en los últimos años, el gasto de operación ha sido cubierto por el beneficio obtenido en la prestación del servicio de mantenimiento.

- **¿Usted emplea o utiliza algún tipo de sistema de abastecimiento?**

No, el proceso de selección del proveedor se lo realiza de manera manual y en función a la capacidad de la empresa que abastece, porque ellos tienen el poder de la marca, dentro de una de las falencias de la empresa, se encuentra la falta de control para determinar un inventario de seguridad y en muchas ocasiones no contar con un producto en particular, generando que se pierdan ventas o el tecnicentro sea catalogado como una empresa que no cuenta con todo el material para el mantenimiento vehicular.

- **¿Cuáles son los problemas que más se generan en el tecnicentro ante una falta de inventario?**

Entre los problemas más destacados se encuentran: desorden en la bodega, en algunas ocasiones la acumulación de producto genera riesgos de daños, lo cual provoca pérdidas en el inventario o frente a la falta de un sistema digital, el producto se encuentre en bodega y por falta de orden, pasa desapercibido al momento de facturarlos.

Otro problema se genera en no saber qué cantidad de productos se tienen, por ello queda rezagado al momento de establecer la venta, además hay que tomar en cuenta la fecha de caducidad, porque una falla en aplicar un producto

incorrecto en el mismo, ocasiona que se comprometa el sistema automotor del vehículo.

En referencia a las operaciones:

- **¿Ha determinado la cadena de valor del servicio que ofrece el tecnicentro?**

No, lo más que se puede destacar es el trato cordial con el cliente, incluso entre los más conocidos se flexibilizan el tema del pago de los servicios, con descuentos especiales o permitiéndoles que los mismo paguen a fin de mes los servicios contratados.

- **¿Qué criterios considera que se diferencia el servicio con el resto de la competencia?**

Por ahora se trata de realizar una recomendación al cliente, sobre el buen mantenimiento del servicio, además de ayudarlo a elegir el producto acorde a sus necesidades y al presupuesto. La aplicación de los conceptos es muy limitada, no se la presenta a todos los clientes, más aún si se presenta épocas donde no se el sitio permanece lleno.

- **¿Existen falencias en la capacitación del personal contratado?**

Contratamos y deponemos personal que quizás no tenga atención con el personal en el trato cordial, pero se trata de capacitarlos en el tema de conocimientos básicos en mecánica, de manera que en el momento que los mismos sean abordados por el cliente, presenten un conocimiento técnico de las operaciones que se van a llevar acabo en el mantenimiento.

- **¿Cuáles son los riesgos de trabajo que están expuestos los empleados ante sus labores diarias?**

El único riesgo existente es el contacto con sustancias tóxicas cuando la misma abandona el vehículo en mantenimiento, sin embargo, se trata de aplicar un sistema de tratamiento de aguas residuales, almacenando el producto en riesgo y facilitando al personal guantes y demás accesorios para cubrir su cuerpo.

- **¿Considera que es oportuno que se realice mejorar de gestión?**

Sí, porque desde la puesta en marcha del tecnicentro, se ha pensado en la parte netamente operativa, pero por falta de conocimiento en el tema administrativo, se ha dejado de controlar o tomar decisiones correctas, por ahora el beneficio que espero obtener es tratar de optimizar el gasto, más aún en el tema de la pandemia, el bajo presupuesto de los clientes, ocasiona que se generen precios más atractivos entre los mantenimientos que se ofertan.

En referencia a la logística externa:

- **¿Cuánto en promedio tarda en entregar los sus servicios a los clientes?**

Media hora, un tiempo competitivo, incluso los clientes pueden observar el trabajo realizado por el operario y argumentar cualquier elemento cuando el mismo no se encuentra enteramente satisfecho con el trabajo ejecutado.

- **¿Cuáles son los medios de pago disponibles para sus servicios?**

Efectivo, únicamente, esto ha ocasionado que las empresas y personas naturales se limiten al momento de contratar el servicio, porque no están acostumbradas a manejar dinero, sino de utilizar herramientas digitales para ejecutar compras y pagos de servicios.

- **¿Existe un área cómoda para la atención de sus clientes?**

Sí, el confort es una de las herramientas con las que se cuenta, porque se trata que el cliente se lleve una experiencia única en caso de no querer observar el trabajo realizado, además de asegurar que el mismo no sufra accidentes cuando se ejecutan dichos trabajos.

- **¿Realiza recomendaciones a sus clientes cuando evidencia desperfectos en el automotor?**

Sí, en caso de observar alguna falla, tanto mi persona como administrador, así como el operador asistente, sugerimos al cliente que realice un cambio crítico en el vehículo, todo ello enfocado en el tema de la seguridad y garantía.

En referencia a marketing y ventas:

- **¿Qué canales de comunicación emplea para impulsar sus ventas?**

Se emplean canales de comunicación tradicional como: entrega de tarjetas, volantes y recomendaciones, no se ha desarrollado ningún elemento digital para impulsar las ventas o mantener un marketing relacional con los clientes actuales.

- **¿Qué tipo de promociones acostumbra realizar para motivar a sus clientes a regresar?**

Por cada mantenimiento de vehículo se les da la lavada gratis, para los clientes que no son reiterativos, para los conocidos se flexibilizan los cobros y para compensar el monto de servicios empleados, se realiza descuentos.

- **¿Está de acuerdo con enfocar y aplicar descuentos a clientes fijos?**

Si, esto ayuda a establecer un escenario de costo beneficio, pese a no contar con un sistema de pagos electrónico, el ahorro en el efectivo se ve reflejado en premiar su preferencia con el tecnicentro.

- **¿Qué falencias usted considera que existen al momento de atraer clientes nuevos?**

La competencia ya que ofrece precios más económicos.

En referencia a servicios de post – venta

- **¿Usted aplica marketing relacional para hacer seguimiento a sus clientes?**

No, no dispongo de un sistema para identificar a mis clientes y clasificarlos por monto o veces en las cuales visita el negocio, me genera un costo adicional, porque ello tengo que realizarlo de manera manual.

- **¿Tiene clasificado a sus clientes en función de los servicios ofertados?**

No, tal como lo referencie anteriormente, la ausencia de un programa, me genera manejar de manera manual.

- **¿Considera que el precio de sus servicios está acorde al mercado?**

Si, trato de realizar promociones cuando existe temporada baja, además de resaltar los servicios como una lavada gratis por mantenimiento contratado.

- **¿Acepta sugerencias u opiniones de sus clientes?**

Si, a pesar que no cuento con un buzón de sugerencias, trato de consultar si el servicio prestado fue el correcto y en caso de recibir reclamos por desperfectos, realizo la debida rectificación con el cliente.

En referencia al pronóstico de ventas

- **¿Su negocio está sujeto a estacionalidades de comportamiento de consumidor?**

Si, en ocasiones percibo que visitan más clientes en unos meses que otros, sin embargo, no he realizado el respectivo análisis en esos aspectos.

- **¿Cómo proyecta su negocio en cinco años?**

Convertirlo en un centro de ayuda en mantenimiento vehicular multi-marca, con una garantía que permita al cliente confiar en la experiencia del personal y de manera adicional elija al tecnicentro por encima de cualquier competidor.

- **¿Considera que las actuales políticas fiscales están acordes a la realidad financiera de su negocio?**

No, mucho flujo de efectivo cubre las necesidades o requerimientos fiscales, permisos municipales y con el medio ambiente, esto resta competitividad, porque limita la inversión en activo o cualquier remodelación que requieran las instalaciones.

- **¿Bajo qué tipo de contribuyente usted funciona en el diario laboral?**

Persona natural no obligada a llevar contabilidad, sin embargo, la ausencia de disponer un balance, ha limitado la opción de establecer buenas decisiones finales.

En referencia al rendimiento financiero,

- **¿Ha invertido capital propio en los últimos años en el negocio?**

Si, en el tema de adecuaciones, porque una buena imagen, permite que el cliente confíe en el éxito del tecnicentro y un lugar para que pueda visitar, sin el riesgo de algún accidente mientras se realiza el mantenimiento.

- **¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento para capital operativo?**

Recursos propios

- **¿Aplica políticas de crédito a sus clientes?**

Máximo 30 días luego de prestado el servicio.

- **¿Sus proveedores le otorgan plazos de pago sobre facturas?**

Si

En referencia al rendimiento económico.

- **¿Considera que debe remodelar su activo operativo?**

Si, ser más atractivos y acorde a las necesidades de los clientes.

- **¿Las instalaciones son adecuadas y atractivas a la percepción del cliente?**

No, la competencia opta con mejores prestaciones en caso de instalaciones.

- **¿Indique las líneas de negocios que ofrece al público?**

Mantenimiento de vehículo en cambio de aceite y filtro, lavada, mantenimiento de sistema de frenos y cambio de piezas dañadas.

- **¿Cómo se financia en caso de incurrir en una pérdida?**

Deberé acudir directamente al sistema financiero.

Resultados del análisis COSO

En cuanto a la exposición de la ficha de observación a través del método del COSO, a continuación, se muestra los aspectos más relevantes:

Tabla 3.
Resultados del Coso factor “Ambiente de control”

Componentes del Control Interno	Principios del componente	Preguntas de evaluación	Cumplimiento				
			Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Ambiente de control	1	La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos					X
	2	El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.					
	3	La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.	¿La institución cuenta con misión, visión, objetivos y valores organizacionales?				X
			¿Cuenta con manual de funciones, procesos y procedimientos de acuerdo a una estructura jerárquica?				X
			¿Los procesos de administración de recursos humanos se adaptan a los sistemas de control interno?	X			
4	La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.	¿Los jefes y administradores se hacen responsables del cumplimiento de las actividades de control?				X	
5	La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.	¿En general el desempeño del personal de la institución es eficiente?				X	
		¿Se difunde entre los colaboradores el marco sobre el cual se deben desarrollar sus actividades?				X	
		¿Se promueve en la institución la capacitación del control interno?	X				

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 4.*Resultados del Coso factor “Valoración del Riesgo”*

Componentes del Control Interno	Principios del componente	Preguntas de evaluación	Cumplimiento				
			Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Valoración del Riesgo	6	La organización específica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos		X			
							X
	7	La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse					X
							X
	8	La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos					X
	9	La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno					X

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 5.

Resultados del Coso factor “Actividades de Control”

Componentes del Control Interno	Principios del componente	Preguntas de evaluación	Cumplimiento				
			Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Actividades de control	10	La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.		X			
	11	La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos		X			
	12	La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.	<p>¿En qué nivel se cumple con las regulaciones de seguridad y control interno en la institución?</p> <p>¿Cuál es la valoración de los dispositivos de seguridad utilizados, según su desempeño?</p> <p>¿Según su criterio, como valoraría la eficiencia y eficacia de las operaciones de la institución?</p> <p>¿Cuál es su valoración sobre el control de presupuesto?</p> <p>¿Las prácticas sobre las actividades de control y disposiciones regulatorias, administrativas y operativas se comunican en forma escrita, clara y oportuna?</p>			X	

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 6.*Resultados del Coso factor “Sistemas de Información”*

Componentes del Control Interno	Principios del componente	Preguntas de evaluación	Cumplimiento				
			Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
13	La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno	¿Según su opinión los sistemas de información cumplen con su objetivo? ¿El sistema de información actual permite recopilar, procesar y generar información acorde con las necesidades del usuario en un plazo razonable?		X			
14	Sistemas de Información La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.	¿Qué valoración le da a la ejecución actual de la comunicación interna de la institución?		X			
		¿Según la escala de valoración, cómo identifica la flexibilidad, transparencia y confiabilidad del sistema de Información utilizado actualmente?		X			
15	La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno	¿Se buscan alternativas de solución a los problemas generados por los sistemas de información con el proveedor del sistema o técnicos especializados?			X		

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 7.

Resultados del Coso factor “Actividades de Monitoreo”

Componentes del Control Interno	Principios del componente	Preguntas de evaluación	Cumplimiento				
			Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
16	La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando	¿Se aplican auditorías externas para verificar que se apliquen los controles implementados por la Alta Dirección?		X			
		¿Los mecanismos de autoevaluación utilizados permiten hallar oportunidades o acciones de mejora a tiempo?				X	
17	La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado	¿Los procedimientos permiten cerciorarse de que lo autorizado / aprobado se ajusta al marco legal establecido?		X			
		¿Se dan a conocer oportunamente informes de gestión sobre las operaciones de la institución?			X		

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Análisis de datos

Dentro de los aspectos técnicos que influyen sobre los resultados del rendimiento operativo y financiero de un negocio, existen factores internos y externos que ocasionan dicho comportamiento; estos pueden ser identificados por la administración central, antes de la puesta en marcha como en la generación de inconvenientes mientras se ejecutan las actividades comerciales propias del negocio.

Para el tecnicentro Cristo del Consuelo, el análisis del segmento del mercado, no está analizado por su administración, por ende, de manera óptima no puede determinar un factor a favor o en contra de su modelo de negocios, incluso lo hace susceptible frente a otros tecnicentros de la localidad. Dentro del análisis de los posibles efectos de los factores externos e internos, se presenta los siguientes argumentos:

Análisis del macro entorno

Análisis del macro entorno PERSTAL

Para presentar los factores externos del macro entorno, se analiza la herramienta de análisis PERSTAL, la cual observa directamente las oportunidades que tiene el tecnicentro en su actual operación, así como los riesgos de amenazas que trae consigo, esto permite interpretar, los criterios que debe contener la estrategia para generar un valor agregado o de evitar para descartar riesgos que afecten el ingreso actual.

Factores políticos. La actual crisis sanitaria, ha generado noticias de último minuto en la actividad política del Ecuador, dónde los hospitales, principales

centros que combaten la enfermedad, han sido sujetos a robos de recursos por parte de sobrepagos y redes delictivas de contratos a dedo. Esto ha generado que la posición del Gobierno Nacional pierda credibilidad ante la gestión de la pandemia y el rechazo de una sociedad ante el alza de impuestos.

Otro factor político son los despidos del ente público, que ante la disminución de sus ingresos por barril de petróleo e impuestos, se ha visto en la necesidad de despedir personal, agravando las cifras de desempleo y mayor proporción del sub empleo, un criterio que a nivel de empresas significan un aumento de la oferta laboral y oportunidades para tomar de base un salario básico unificado, a pesar de contratar un talento humano con amplias capacidades de razonamiento.

La actual crisis económica que afecta al Ecuador, tanto en la reducción como en los precios del barril del petróleo, generan que, el Gobierno Nacional implemente tributos que reducen el beneficio de las ventas o que condicionan el capital de trabajo de las compañías, con pagos de impuestos mensuales como son el Impuesto al Valor Agregado IVA y la retención del Impuesto a la Renta. De acuerdo a la naturaleza de contribuyente que maneja el tecnicentro, como una persona natural no obligada a llevar contabilidad, el gasto de pagar estos dos valores representa el pago de un asesor externo en especialidad tributaria para mantener en términos óptimos el funcionamiento del tecnicentro, es decir al marco de la ley.

Este aspecto cambiante de la administración tributaria, puede afectar el precio, por ejemplo, una subida de precios al IVA, o la implementarlos de impuestos sobre los valores de lubricantes, repuestos a algún otro rubro que forma parte del

inventario. Por ello es necesario consolidar clientes y definir un listado de posibles prospectos, a fin que elijan el servicio por la calidad y no por establecer la mejor oferta en precios. En resumen, los factores políticos que afectan al negocio en análisis, se tienen:

- Aspectos tributarios variables como efecto del déficit del sector público.
- Afectación sobre el costo de venta de artículos parte de bodega por efecto de tributos.

Factores económicos. En cuanto a los factores económicos, se puede mencionar que a partir del año 2017 hasta junio del 2020 la inflación se mantuvo con variaciones que no son significativas como se evidencia en la figura a continuación:

Figura 13.

Variación de la inflación



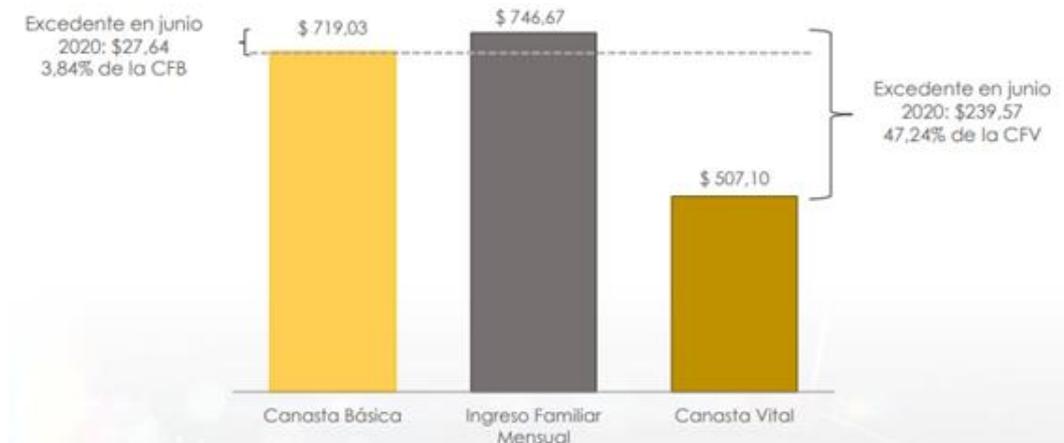
Tomado de *Estadísticas trimestrales* (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2020).

Esta inflación ha provocado una estabilidad económica en el país, mejorando las condiciones del ingreso de la población; en donde, la cobertura del

ingreso familiar llegó a junio del 2020 a los USD \$ 746.67 a diferencia de los USD \$ 719.03 del costo de la canasta básica familiar y USD \$ 507.10 de la canasta vital; lo que representa una diferencia de USD \$ 27.64 y USD \$ 239.57 respectivamente.

Figura 14.

Cobertura del ingreso mensual familiar

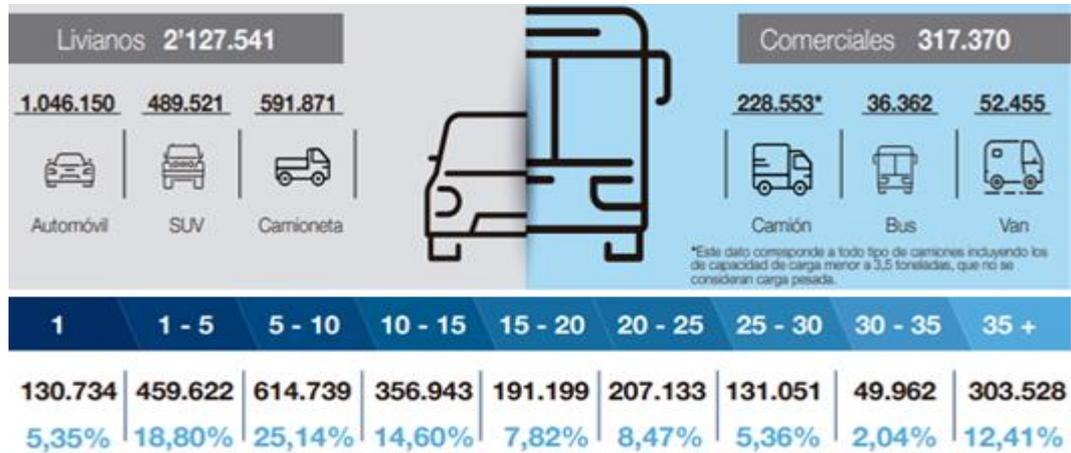


Tomado de *Estadísticas trimestrales* (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2020)

Esto significa que las familias tienen un presupuesto mensual disponible para gastos de sus vehículos, lo que beneficia a las empresas de este sector. Por lo tanto, es importante conocer la antigüedad del parque automotor ya que mientras más antiguos sean estos, más mantenimiento y reparación necesitarán:

Figura 15.

Parque automotor del Ecuador y su antigüedad



Tomado de *Estadísticas del Sector* (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2019)

Se puede argumentar que la situación actual del manejo de clientes que demanda mantenimiento de vehículos es notoria; la facilidad para adquirir un vehículo se encuentra en el financiamiento del sector bancario. La contextura del vehículo, la necesidad de mantenimiento y de cambio de repuestos, nace en función a su uso, es decir, una mayor utilidad del bien representa un mayor gasto en cambio de partes y piezas, una oportunidad clara para los tecnicentros.

El sector clasificado según la actividad del CIU G452 actividades de “Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automotores” se compone de 844 empresas que al 2018 obtuvieron un total de ventas por USD \$ 317'278.585; empleando a cerca de 6.466 colaboradores. Este segmento de empresas se divide en: (a) microempresas – 246; (b) pequeña empresa – 551; (c) mediana empresa A – 31; (d) mediana empresa B – 13; empresa grande – 3 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020).

Las falencias de las concesionarias que venden vehículos nuevos o usados, se encuentran en la falta de fidelización del cliente, con costos altos en mantenimiento y además un servicio que no es diferencial en el caso de los tecnicentro, por ello, esta brecha por falta de promociones que animen al cliente en realizar los cambios en la casa comercial, permite que existan constantemente consumidores.

En el caso de los vehículos de uso comercial, el ahorro que conlleva la mano de obra y la disponibilidad de diferentes marcas que producen partes y piezas incluso mejores que el autor del vehículo, promueven la sustitución directa de los concesionarios, por ello, es importante que el tecnicentro fidelice a su cliente, ofrezca una calidad en los servicios ofertados y al mismo tiempo describa que la elección del consumidor es la correcta, más aún si busca duración en su herramienta de trabajo.

En resumen, los factores económicos que afectan directamente al modelo de negocios del tecnicentro, se resume en los siguientes aspectos:

- Demanda de clientes por cambio de piezas y partes a bajo costo.
- Percepción de la calidad en el servicio en sustitución a talleres de la marca.
- Mano de obra de calidad y con recomendaciones claras frente a un mantenimiento eficaz.
- Fidelización de la marca por ausencia de procesos en talleres autorizados.

Factores religiosos. Forman de las conductas sociales y culturales, que se deben identificar muy bien porque en la sociedad, pueden convertirse en oportunidades o amenazas a considerar.

La sociedad guayaquileña es católica no practicante en su mayoría, en términos generales cristianos asociados a diferentes denominaciones religiosas-cristianas, creando posibles restricciones en la contratación de empleado o de clientes que quizás impongan su criterio político.

El aseo e higiene de sus medios de transporte, limpieza de patios adoquines con máquinas de alta presión de agua, pueden ser nuevos negocios a incursionar en domicilios y oficinas complementando, el lavado y lubricación de vehículos, es decir la demanda en limpieza de los automotores podría aumentar, manteniendo una unidad más segura en términos de bioseguridad.

Factores sociales. Los factores sociales muchas veces están en función a las culturas y tradiciones de los sectores donde se desarrollan las actividades comerciales del tecnicentro, en cuanto a la presencia de estos criterios que posiblemente influyan en el desarrollo operativo y comercial, se tienen los siguientes argumentos:

La compra de un vehículo no necesariamente representa un conocimiento técnico para el dueño, es decir en la mayoría de ocasiones el usuario desconoce los procesos de mantenimiento, lo que hacen susceptible a criterios poco adecuados entre los talleres especializados, incorporando fuertes presupuestos por garantizar un vehículo en buen estado a pesar que los mismos resultados pueden encontrarse en un tecnicentro.

La tarea de los tecnicentros, es formar un criterio de valor agregado, para que el mantenimiento del usuario se prolongue en la empresa, esto se logra a través de una excelente atención al cliente. El asesor o la persona que atiende el

tecnicentro, debe estar consiente que, una atención de un cliente nuevo, puede ser el objeto para disponer de posibles compras en el futuro, esto en función a la necesidad del mantenimiento, por ello es tarea del mismo, asegurar que las expectativas sean cumplidas, de manera que el precio no sea una variable.

De acuerdo al recorrido en zonas norte y sur de tecnicentros localizados en la ciudad de Guayaquil, el argumento principal, es mostrar el producto y el precio, dos variables que a criterio son homogéneas, porque todos los talleres manejan las mismas marcas y el precio del servicio está por el margen de contribución que no despega de manera considerable a su costo, generando que el negocio tenga que repetir un mayor número de veces para cuantificar la utilidad, por ello, es importante que la imagen sea el motor de decisión del tecnicentro.

En resumen, los aspectos que comprenden los factores sociales al negocio del tecnicentro, pueden afectar de la siguiente manera:

- Personal altamente capacitado y asesoría constante al cliente externo.
- Promociones enfocadas a la fidelización del cliente, concepto que no es abordado por los competidores.
- Enfocar la publicidad en el valor agregado y no en precios o productos generado por competidores.
- Obtener la confianza del cliente, con procesos efectivos y que no demanden mucho presupuesto.
- Las tendencias de reducción en la compra e importación de vehículos nuevos
- Crecimiento de la reventa de vehículos usados

- Mayor severidad en la ciudad de Guayaquil, en el control de SGS, para la matriculación de vehículos usados, después del primer año de uso.

Factores tecnológicos. En cuanto a factores tecnológicos, el Ecuador ha crecido en el uso y desarrollo de las herramientas informáticas en lo que respecta al comercio B2B (Business to Business), es decir a la venta de bienes o servicios entre empresas. Además, el comercio hacia los consumidores finales las estadísticas señalan lo siguiente:

Figura 16.

Uso del internet



Tomado de *Ecuador Digital – Mentinno: Innovation & Lifetime Value Partners* (Del Alcázar, 2020).

Se puede argumentar algunas falencias dentro del manejo operativo del tecnocentro, estos se muestran a continuación:

Ausencia de un sistema de control para el manejo de los inventarios, esto impide conocer los productos de mayor rotación, productos catalogados como hueso, rentabilidad de cada artículo y demás criterios que podrían optimizar el gasto de capital de trabajo. Esto en la actualidad se maneja de forma manual y de acuerdo

a la experiencia del asistente de bodega, pero en su ausencia del mismo, podría ocasionar problemas en la empresa, ya que no existe un manual o responsabilidades de procesos para asignar de manera correcta el inventario.

En referencia a la falta de un sistema de cobranza, el control de las facturas de los clientes se maneja de manera empírica, es decir que el riesgo de incobrabilidad o la alerta que ocasiona un pago vencido no es fácilmente detectado, la falta de este control representa la disponibilidad permanente de un capital de trabajo que cubra la adquisición de inventario, más aún si el servicio que comprende el tecnicentro representa el uso de lubricantes y repuestos.

En cuanto a la atención al cliente, la ausencia de un departamento o un personal que se encargue de clasificar a los clientes, impide una comunicación dirigida, más aún si la competitividad es en precios. La compensación que se realiza a los clientes fidelizado debe ser diferente a los clientes nuevos, porque el costo por publicidad es menor, ya que en un cliente fidelizado o por historial, la ventaja de una experiencia previa para definir la calidad del servicio.

Finalmente, la falta de un sistema que facilite el cobro del servicio, es una desventaja para el modelo de negocios, porque en la actualidad, la pandemia y el límite del presupuesto de los usuarios, conlleva al cobro del servicio través del crédito, es decir, la oportunidad de usar la tarjeta de crédito al algún canal electrónico. Por ahora los únicos clientes que dispone el tecnicentro, son usuarios que tienen el poder adquisitivo para cancelar en efectivo.

En resumen, con referencia a los aspectos tecnológicos, es el mayor factor que demanda en la actividad operativa, son los criterios con referencia al control, estos se lo especifica a continuación:

- Ausencia de un sistema de control para el manejo de los inventarios.
- En referencia a la falta de un sistema de cobranza.
- Ausencia de un departamento o un personal que se encargue de clasificar a los clientes.
- Falta de un sistema que facilite el cobro del servicio.

Factores ambientales. Las autoridades gubernamentales, establecen que para la autorización de las actividades del tecnicentro, es necesario el cumplimiento de condiciones de tratamiento ambiental en el manejo de residuos, el cual se cubre a cabalidad las disposiciones para su funcionamiento, por lo tanto, este aspecto no representa una influencia directa con el manejo operativo o criterio financiero para el tecnicentro.

Factores legales. En cuanto a los aspectos legales sobre todo en las medidas municipales, es necesario que cumpla con los rubros de pago como la tasa de habilitación, cuerpo de bomberos, patente municipal entre otros, los cuales cumple el tecnicentro. En esta situación, los factores legales son inexistentes o no afectan al modelo de negocios.

A continuación, se presenta la siguiente tabla que resumen los aspectos más relevantes, en la aplicación de este análisis que nutre de información clave para, generar mejores estrategias a utilizar en el Cap. No. 4.

Tabla 8.*Resultados del análisis PESTAL*

Factores	Categorías					Clase
	Muy negativo	Negativo	Medio	Positivo	Muy positivo	
Políticos						
Aspectos tributarios variables como efecto del déficit del sector público.	X					Amenaza
Proceso electoral			X			Amenaza
Escándalos de corrupción			X			Amenaza
Económicos						
Afectación sobre el costo de venta de artículos parte de bodega por efecto de tributos.	X					Amenaza
Demanda de clientes por cambio de piezas y partes a bajo costo.				X		Amenaza
Percepción de la calidad en el servicio en sustitución a talleres de la marca.				X		Amenaza
Mano de obra de calidad y con recomendaciones claras frente a un mantenimiento eficaz.				X		Amenaza
Pérdida y reducción de la capacidad de compra de la ciudadanía	X					Amenaza
Reducción de frecuencia de uso	X					Amenaza
Fidelización de la marca por ausencia de procesos en talleres autorizados					X	Amenaza
Religioso						
Costumbres religiosas			X			Amenaza
Cultura de aseo					X	Oportunidad
Sociales						
Personal altamente capacitado y asesoría constante al cliente externo.				X		Oportunidad
Promociones enfocadas a la fidelización del cliente, concepto que no es abordado por los competidores.				X		Oportunidad
Oportunidad de replantear los negocios mediante el servicio a domicilio “lavada y mantenimiento de vehículos”					X	Oportunidad
Cumplimiento de los protocolos de bioseguridad, mientras dure la pandemia.	X					Amenaza

Enfocar la publicidad en el valor agregado y no en precios o productos generado por competidores.	X	Oportunidad
Obtener la confianza del cliente, con procesos efectivos y que no demanden mucho presupuesto.	X	Oportunidad
Tecnológicos		
Ausencia de un sistema de control para el manejo de los inventarios.	X	Oportunidad
En referencia a la falta de un sistema de cobranza.	X	Oportunidad
Ausencia de un departamento o un personal que se encargue de clasificar a los clientes.	X	Oportunidad
Falta de un sistema que facilite el cobro del servicio.	X	Oportunidad
Ambientales		
Cumplimiento de temas ambientales desechos de grasas y basura, reciclaje de aceite, accesorios cambiabes, cartón, envases plásticos, etc., filtros, revendiendo para otros usos, genera ingresos menores extras	X	Amenaza
Legales		
Cumplimiento de temas legales de permisos de funcionamiento y bioseguridad	X	Amenaza

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

De acuerdo a la matriz de aspectos del macro entorno, se definen exclusivamente los puntos tomados en cada criterio del análisis PESTAL y agregados directamente el correspondiente tema de clasificación del FODA, en cuanto a la evaluación del tema positivo o negativo para el tecnicentro, es un criterio netamente de aceptación bajo la percepción de estas autoras, sin embargo, en función al lector este criterio puede cambiar, pero cabe resaltar que estuvieron acorde a la realidad actual del mercado.

Análisis del micro entorno Diamante de Porter 5+1

En referencia al análisis del micro entorno, se emplea, la herramienta como el diamante de Porter + la complementariedad, inicialmente las cinco (5) fuerzas

competitivas de Porter, hoy actualizadas a seis (6) fuerzas claves que, de manera interna, verifica las ventajas y desventajas que tiene la administración con su manejo operativo, estas se muestran a continuación:

Rivalidad entre competidores. En la ciudad de Guayaquil, existen tecnicentros y talleres autorizados como no autorizados que ofertan mantenimientos y servicio de mecánica para toda clase de automotores, sin embargo, la base de la prestación del servicio se basa en la confianza, costo / beneficio y asesoría continua por parte de los especialistas en vehículos. Un cliente satisfecho consiste en haber arreglado su problema, el presupuesto pagado sea el asignado antes de la negociación y recomendaciones ante su posible cambio, sin embargo, el concepto de servicio es muy genérico en la ciudad de Guayaquil, donde el posicionamiento de la marca es secundario y prima el precio del mismo.

No existen barreras que demarquen la comercialización de lubricantes para vehículos, tampoco patentes exclusivas para realizar una mecánica básica y profunda a los automotores, por ello en la actualidad la base genérica del modelo de negocios se basa en el precio que mantengan los servicios ya que son homogéneos. Se enlista a continuación los factores influyentes dentro del criterio de la rivalidad entre competidores:

- Producto y servicio homogéneo de fácil similitud.
- Estrategias basadas en el precio y características del producto.
- Oferta de mecánica básica con la necesidad de especialistas en el área.
- Posicionamiento de marca secundaria.

La figura que sigue muestra una lista de competidores relacionados con la actividad del Tecnicentro Cristo del Consuelo:

Figura 17.

Competidores similares

Similar Places:

1. Motorepuestos Jessy

Ecuador

Coordinate: [-2.0032187,-79.4822669](#)

Phone: +593 93 939 3130

2. Villegas Cliente

Calle Abel Salamea, Salitre, Ecuador

Coordinate: [-1.830702,-79.810266](#)

3. Motoring

Av Centenario, Yaguachi, Ecuador

Coordinate: [-2.0978363,-79.6954063](#)

4. Brodmen SA

Guayaquil 090513, Ecuador

Coordinate: [-2.1509547,-79.8909392](#)

Phone: +593 4-259-1100

5. Las Mas Rodadas (Tirexpress)

Av. Francisco de Orellana entre Benjamin Carrión y Pablo Baquerizo Nazur. Cdl. La Alborado 12va, Guayaquil 090105, Ecuador

Coordinate: [-2.134329,-79.907497](#)

Phone: +593 4-227-1227

6. tecnicentro plaza

Guayaquil 090610, Ecuador

Coordinate: [-2.1420617,-79.9362691](#)

(www.tecnicentropiazza.jimdo.com)

7. Comercializadora Ser Way S.A. (Permanently Closed)

S., Avenida 31 S, Guayaquil 090412, Ecuador

Coordinate: [-2.1952575,-79.9184413](#)

Phone: +593 99 436 7362

8. Indusur

Av. Pdte. Carlos Julio Arosemena Tola, Guayaquil 090615, Ecuador

Coordinate: [-2.1655263,-79.9231214](#)

Phone: +593 4-370-2300(www.indusur.com)

9. Tecnicentro Diaz

Cuenca E/ la 19 y 20ava, Guayaquil 090104, Ecuador

Coordinate: [-2.195211,-79.916046](#)

Phone: +593 4-246-5170(www.tecnicentrodiaz.com)

10. Hydrautom

Lotizacion San Francisco, Guayaquil, Ecuador

Coordinate: [-2.1250731,-79.9309394](#)

Phone: +593 4-225-0088(hydrautom.com)

Nota: Tomado de internet

Dentro de la lista, no se han agregado a dos empresas como Frenoseguro y Tecniguay que son dos de las más posicionadas en el mercado guayaquileño. Se han tomado las mismas para el análisis que sigue:

Frenoseguro

Frenoseguro es una empresa familiar, que tiene más de sesenta años en el mercado; importando y comercializando repuestos originales de diferentes marcas para satisfacer las necesidades de los propietarios de automotores en el Ecuador. Cuentan con un equipo de técnicos calificados para atender mantenimientos preventivos y correctivos, con una capacidad instalada de 30.000 vehículos entre

pesados y livianos de manera anual; para ello cuentan con once locales en tres ciudades del país.

Poseen un canal de ventas de bienes y servicios corporativos manejado por un Centro de Distribución y asesores que se encuentran debidamente capacitados para la atención al cliente. Además de presencia en redes sociales y en la web.

Figura 18.

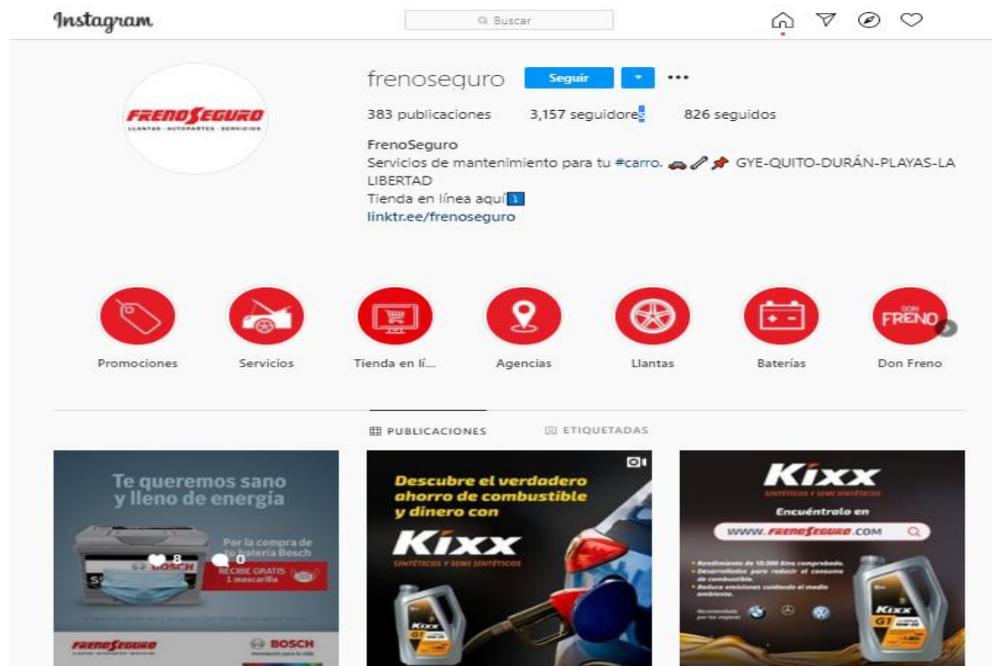
Sitio Web de Frenoseguro



Tomado de Frenoseguro (2020)

Figura 19.

Instagram Frenoseguro



Tomado de Frenoseguro (2020)

Figura 20.

Facebook de Frenoseguro



Tomado de Frenoseguro (2020)

Tecniguay

Esta empresa es un sub distribuidor de la marca Erco Continental, con cerca de cuarenta años en el mercado guayaquileño. Su principal actividad es la venta al por mayor y menor de partes, piezas, suministros, accesorios y demás elementos

para automotores. Cuenta con la línea de negocios de servicio de alineación, balanceo y reparación de vehículos.

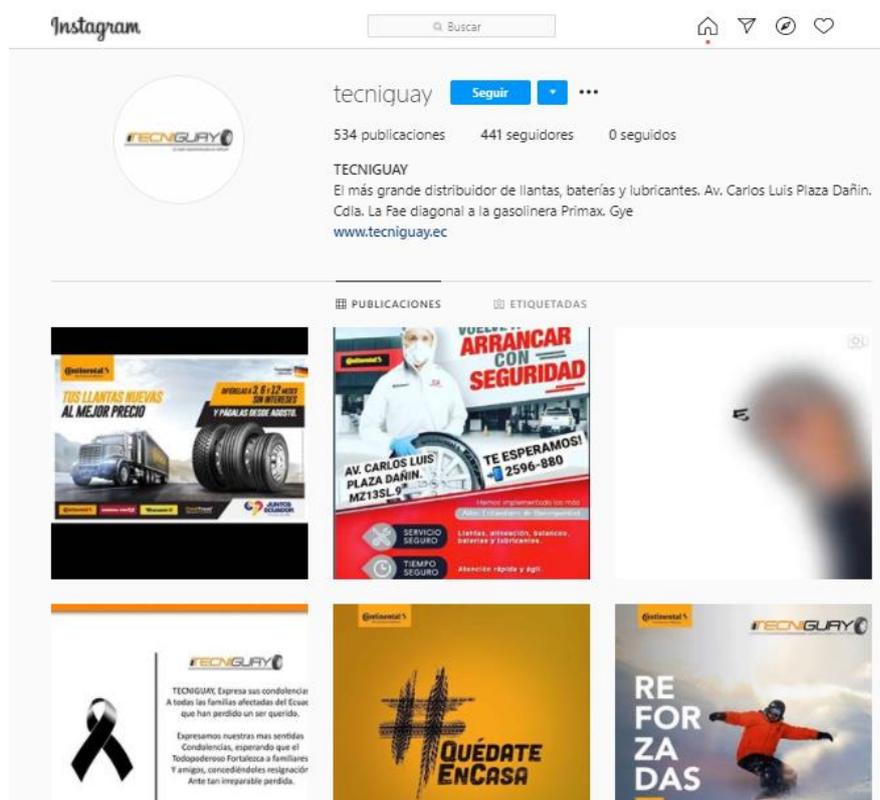
Las agencias para atención al público se ubican en:

- Cdla. La FAE
- Vía a Daule
- Agencia Colón (Aguirre y García Moreno)
- Agencia en Milagro (a lado de la escuela León Febres Cordero).

En cuanto al sitio web, la empresa no tiene actualizado el servicio de dominio, pero mantiene activas las redes sociales como Instagram y Facebook:

Figura 21.

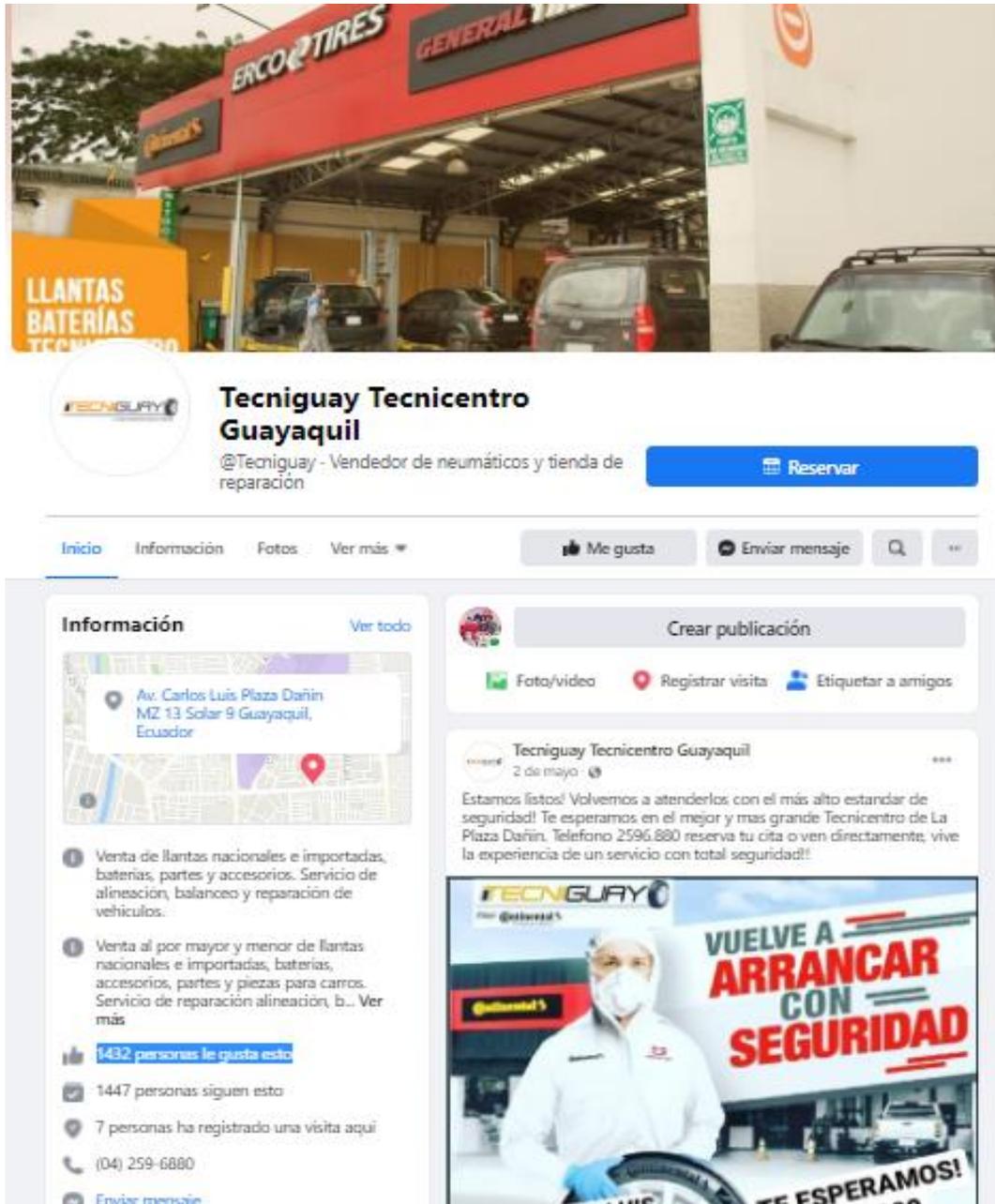
Instagram de Tecniguay



Tomado de Redes Sociales de Tecniguay (2020)

Figura 22.

Facebook Tecniguay



Tomado de Redes Sociales de Tecniguay (2020)

Estas dos empresas se encuentran debidamente formalizadas y cuentan con procesos y procedimientos que permiten desarrollar sus actividades; además, de una

imagen corporativa y locales muy cómodos, limpios y con buena presentación. A continuación, el cuadro del benchmarking comparativo:

Tabla 9.*Benchmarking comparativo*

Nombre	Imagen corporativa	Servicios	Horario de atención	Plaza	Redes Sociales
Frenoseguro		La cadena de llantas, repuestos y servicios automotrices más completa del país. (Presencia en Gye, UIO, Durán, Libertad y Playas)	24/7 Canales digitales 08h30 - 17h00	11 locales (Matriz, Tanca Marengo, Centro Luque, Portete, Sur, Durán, Daule, Quito Norte, Quito Sur, Playas, La Libertad)	Facebook 77.565 personas Instagram 3.157 seguidores Sitio Web
Tecniguay Tecnico Gye S. A		Venta al por mayor y menor de llantas nacionales e importadas, baterías, accesorios, partes y piezas para carros. Servicio de reparación alineación, balanceo y enlantaje de vehículos automotrices.	08h30 - 18h30	Cdla. La Fae Avda. Carlos Luis Plaza Dañín Agencia Vía a Daule Agencia Colon Ag. Milagro	Facebook 1.432 personas Instagram 441 seguidores Sitio Web deshabilitado
Tecnico Centro Cristo del Consuelo	N/A	Servicios de mantenimiento automotriz y venta de repuestos	08h30 - 16h30	Gallegos Lara y Cristóbal Colón	N/A

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020) en base a la información disponible del mercado

Amenaza de competidores nuevos. Actualmente, las condiciones para incursionar en este tipo de negocios representan una inversión significativa, en la que generalmente se requiere del financiamiento de una entidad bancaria. Debido a las restricciones y procesos burocráticos que se requieren para obtener un crédito, esta fuerza competitiva tiene un impacto bajo en el modelo de negocio del Tecnicentro.

Para la amenaza de competidores nuevos, se establece que en el mercado la única barrera que se encuentra es la alta inversión en inventario y la adecuación de las instalaciones porque los permisos ambientales y municipales son necesarios para que el proyecto esté en marcha. En relación a efectos sobre el modelo de negocios, la baja barrera de entrada lo hace susceptible a competidores que quizás bajen los precios o siempre estén en promoción.

A continuación, se muestran los factores con relación a la amenaza de competidores nuevos:

- Ausencia de procesos burocráticos para operar.
- Ausencia de barreras de entrada para comercializar repuestos y lubricantes automotrices.
- Competitividad en precios y promoción al límite del costo de ventas.
- Ejercito de informales en modalidad de autoempleo y microempresas no registradas, brindan servicio a domicilio.
- La pandemia del COVID19, el desempleo, el surgimiento de nuevos emprendimientos, las aplicaciones de concepto de entregas a domicilio, son la fuente de una ejercito de prestadores de servicios a domicilio, equipados en

motos, bicicletas, que realizan limpieza, lavada y mantenimiento de vehículos básicos (Aceites, filtros, bujías, otros), en casa y oficinas, creando un enorme surgimiento de micro-competidores, con los que hay que enfrentarse o generar respuestas complementarias que como negocios también oferta este servicio en mejores condiciones, mediante convenios con las ciudadelas privadas, utilizando las economías de escala o volumen.

Poder de negociación de clientes. Esta fuerza competitiva tiene un impacto medio, ya que el precio estipulado en los servicios no es modificable; sin embargo, es el cliente quien escoge el sitio en donde puede de acuerdo a la asequibilidad y accesibilidad hacer el mantenimiento y reparación de sus automotores. Producto de la pandemia, se observa la competitividad de los locales, con ofertas que inician desde los 20 dólares en servicios de cambio de aceite, por ende, para aquellos clientes que buscan alternativa de ahorro, aceptarán la oferta, otros quizás demanden los mismos beneficios a fin de no cambiar a su proveedor de preferencia.

Con relación al servicio, la temática es similar en todos los tecnicentros, porque la mayoría no produce los complementos y repuestos, solo genera en ellos el servicio y la garantía de mantener operativo el automotor, ahora, algunos clientes desconocen los procesos técnicos, por lo tanto, la confianza es relevante, si es servicio no es bueno y no soluciona el problema, seguramente no vuelven, por ende, crean una mala referencia del servicio.

Con un cliente satisfecho no solo se queda convencido por acudir nuevamente, sino que además queda el local como referencia para su círculo social, hoy en día es difícil encontrar lugares que se trabaje con honestidad,

responsabilidad y que el precio referido sirva como un valor equitativo sobre las perspectivas que tienen los nuevos clientes.

En tanto, es importante que, dentro del poder de los clientes, se considere los siguientes:

- Disponer de un centro de atención al cliente, que consulte las expectativas del servicio y transmita mejoras a la gerencia.
- Analizar el valor del servicio con el precio, de manera que ambos sean equitativos y se consolide el proceso de compra.
- Referir nuevos servicios en combos y promociones para asegurar la aceptación del cliente al consumo.
- Adecuar las instalaciones para el confort de los clientes, entregando un concepto de valor agregado.

Poder de negociación de proveedores. Los proveedores tienen un impacto alto en el negocio, pues son quienes establecen los plazos de pago y condiciones para entregar sus productos o servicios. En cuanto al segmento de mercado de los tecnicentros, las fábricas que alimentan el inventario, basan sus políticas de compra y venta en función a la relación comercial que tengan con el establecimiento, sin embargo, no restringen su comercializa, por ende, hay que tomar en consideración los siguientes argumentos:

- Necesidad de capital de trabajo para adquirir los inventarios.
- Promociones dirigidas a clientes según la calidad del producto.
- Presencia de marcas en función a la cantidad invertida en el inventario.

- Asesoría dirigida a los clientes, en caso que desconozcan sobre el producto a través de publicidad específica.

Influencia de productos sustitutos. El impacto es bajo, pues no existen productos o servicios directos que sean sustitutos al ofrecido por el tecnicentro; salvo que, el cliente decida hacer el mantenimiento personalmente. Esta ventaja o fortaleza se la aprovecha si se cuenta y mantiene; con un personal altamente calificado, el cual muestre la importancia o relevancia de llevar un caso o mantenimiento de un vehículo, además debe tener afinidad con el cliente, más aún si el mismo repite el patrón de compra.

Dentro de las referencias de la influencia de productos sustitutos, se tienen los siguientes elementos:

- Desconocimiento técnico del cliente en reparación de vehículos.
- Seguridad en el tema de mantenimiento y post reparaciones.
- Conocimiento para futuros mantenimientos.

Beneficios de la complementariedad en negocios. Emerge como la capacidad de diversificarse físicamente en sus propias instalaciones, complementado con negocios adicionales, de la misma línea o simplemente complementarios a ella, ventas y prestación de otros servicios o venta de bienes, como: alineación de luces, agua de parabrisas, apertura del maletero desde el asiento del conductor cuando se daña, copias de llaves de vehículos, etc. Venta de alimentos para optimizar los tiempos de espera, proporcionar los servicios a domicilio o en sitios de trabajo, para empresas. Mediante el uso de equipos móviles de trabajo con personal especializado.

Una vez que se ha tomado en consideración los factores que intervienen en el micro entorno, se muestra una tabla de calificación, de acuerdo al grado positivo o negativo de cada fase del análisis Porter, esto se muestra a continuación:

Tabla 10.

Resultados del análisis PESTAL

Factores	Categorías					Clase
	Muy negativo	Negativo	Medio	Positivo	Muy positivo	
Rivalidad entre competidores						
Producto y servicio homogéneo de fácil similitud.	X					Debilidades
Estrategias basadas en el precio y características del producto.	X					Debilidades
Oferta de mecánica básica con la necesidad de especialistas en el área.			X			Debilidades
Posicionamiento de marca secundaria				X		
Amenaza de nuevos competidores						
Ausencia de procesos burocráticos para operar.					X	
Ausencia de barreras de entrada para comercializar repuestos y lubricantes automotrices.	X					Debilidades
Competitividad en precios y promoción al límite del costo de ventas.	X					Debilidades
Poder de negociación de clientes						
Disponer de un centro de atención al cliente, que consulte las expectativas del servicio y transmita mejoras a la gerencia.		X				Debilidades
Analizar el valor del servicio con el precio, de manera que ambos sean equitativos y se consolide el proceso de compra.			X			Debilidades
Referir nuevos servicios en combos y promociones para asegurar la aceptación del cliente al consumo.		X				Debilidades

Adecuar las instalaciones para el confort de los clientes, entregando un concepto de valor agregado.	X	Debilidades
Poder de negociación de proveedores		
Necesidad de capital de trabajo para adquirir los inventarios.	X	Fortaleza
Promociones dirigidas a clientes según la calidad del producto.	X	Debilidades
Presencia de marcas en función a la cantidad invertida en el inventario.	X	Debilidades
Asesoría dirigida a los clientes, en caso que desconozcan sobre el producto a través de publicidad específica.	X	Debilidades
Influencia de productos sustitutos		
Desconocimiento técnico del cliente en reparación de vehículos.	X	Fortaleza
Seguridad en el tema de mantenimiento y post reparaciones.	X	Fortaleza
Conocimiento para futuros mantenimientos.		X Fortaleza
Influencia de la complementariedad		
Diversificar el servicio, prestación a domicilio		X Fortaleza
Venta de productos complementarios como bebidas y alimentos		X Fortaleza

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Análisis FODA cualitativo y cuantitativo. Herramienta fortalecida que complementa el análisis del macro y micro entornos, externos e internos, robustecidas con los aportes de las otras herramientas utilizadas como: PERSTAL, el diamante de Porter (5+1).

Una vez descrito los factores internos y externos, clasificados de acuerdo a los criterios del análisis FODA, que combina la teoría de Pareto (80/20), al darle peso a cada variable se puede apreciar mejor, al momento de definir prioridades. se argumentan a continuación la clasificación de los hallazgos, para inferir las

estrategias necesarias que requiere el tecnicentro Cristo del Consuelo, posteriormente definir los planes de acciones para emitir un criterio acertado hacia la optimización del gasto y maximización de beneficios.

Hallazgos de la investigación

Los hallazgos definen el comportamiento de los datos, los cuales se han obtenido a través de la observación del COSO y la entrevista realizada al representante del tecnicentro Cristo del Consuelo. Este segmento se divide en matriz de factores internos y externos y matriz DAFO que se muestra a continuación:

Matriz de factores internos y externos.

En cuanto a la matriz de factores internos y externos, se agrega un criterio de valor numérico en función al grado de categorías que afecta al tecnicentro, donde un valor muy negativo tiene la calificación de 1 y un valor muy positivo tiene la calificación de 5, todo esto para las fortalezas y oportunidades, en caso de las amenazas y debilidades, el criterio es contrario, es decir, un valor de 1 es muy positivo mientras que el valor de 5 es negativo.

Tabla 11.*Puntuación de los factores internos*

Clase	Factores internos	Puntuación	Relación 80% - 20%	Ponderación
Debilidades	Producto y servicio homogéneo de fácil similitud.	5	3%	0,15
Debilidades	Estrategias basadas en el precio y características del producto.	5	2%	0,10
Debilidades	Oferta de mecánica básica con la necesidad de especialistas en el área.	3	1%	0,03
Fortaleza	Posicionamiento de marca secundaria	4	1%	0,04
Fortaleza	Ausencia de procesos burocráticos para operar.	5	3%	0,15
Debilidades	Ausencia de barreras de entrada para comercializar repuestos y lubricantes automotrices.	5	0%	-
Debilidades	Competitividad en precios y promoción al límite del costo de ventas.	5	6%	0,30
Debilidades	Disponer de un centro de atención al cliente, que consulte las expectativas del servicio y transmita mejoras a la gerencia.	4	5%	0,20
Debilidades	Analizar el valor del servicio con el precio, de manera que ambos sean equitativos y se consolide el proceso de compra.	3	8%	0,24
Debilidades	Referir nuevos servicios en combos y promociones para asegurar la aceptación del cliente al consumo.	4	6%	0,24
Debilidades	Adecuar las instalaciones para el confort de los clientes, entregando un concepto de valor agregado.	3	9%	0,27
Fortaleza	Necesidad de capital de trabajo para adquirir los inventarios.	4	9%	0,36
Debilidades	Promociones dirigidas a clientes según la calidad del producto.	4	10%	0,39
Debilidades	Presencia de marcas en función a la cantidad invertida en el inventario.	3	3%	0,09
Debilidades	Asesoría dirigida a los clientes, en caso que desconozcan sobre el producto a través de publicidad específica.	4	8%	0,32
Fortaleza	Desconocimiento técnico del cliente en reparación de vehículos.	4	0%	-
Fortaleza	Seguridad en el tema de mantenimiento y post reparaciones.	4	7%	0,28
Fortaleza	Conocimiento para futuros mantenimientos.	5	7%	0,35

Fortaleza	Diversificar el servicio, prestación a domicilio	5	6%	0,30
Fortaleza	Venta de productos complementarios como bebidas y alimentos	5	6%	0,30
Promedio			100%	4,11

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 12.

Puntuación de los factores externos

Clase	Factores externos	Puntuación	Relación 80 % - 20 %	Ponderación
Amenaza	Aspectos tributarios variables como efecto del déficit del sector público.	5	3%	0,15
Amenaza	Afectación sobre el costo de venta de artículos parte de bodega por efecto de tributos.	5	3%	0,15
Amenaza	Demanda de clientes por cambio de piezas y partes a bajo costo.	2	3%	0,06
Amenaza	Percepción de la calidad en el servicio en sustitución a talleres de la marca.	2	3%	0,06
Amenaza	Mano de obra de calidad y con recomendaciones claras frente a un mantenimiento eficaz.	2	3%	0,06
Amenaza	Fidelización de la marca por ausencia de procesos en talleres autorizados	1	4%	0,04
Oportunidad	Personal altamente capacitado y asesoría constante al cliente externo.	4	7%	0,28
Oportunidad	Promociones enfocadas a la fidelización del cliente, concepto que no es abordado por los competidores.	4	8%	0,32
Oportunidad	Enfocar la publicidad en el valor agregado y no en precios o productos generado por competidores.	5	9%	0,45
Oportunidad	Obtener la confianza del cliente, con procesos efectivos y que no demanden mucho presupuesto.	5	5%	0,25
Oportunidad	Ausencia de un sistema de control para el manejo de los inventarios.	4	6%	0,24
Oportunidad	En referencia a la falta de un sistema de cobranza.	4	8%	0,32

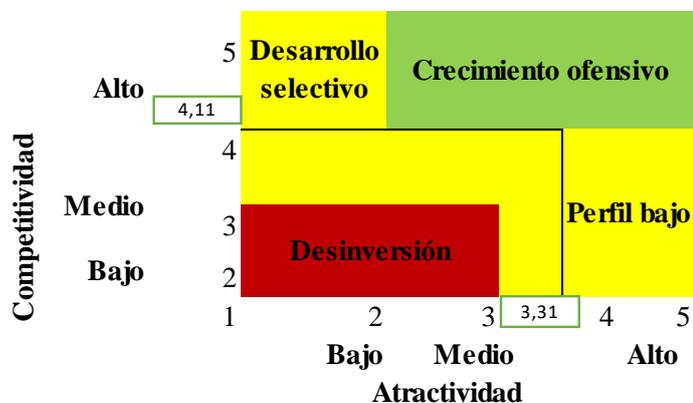
Oportunidad	Ausencia de un departamento o un personal que se encargue de clasificar a los clientes.	4	6%	0,24
Oportunidad	Falta de un sistema que facilite el cobro del servicio.	4	3%	0,12
Amenaza	Cumplimiento de temas ambientales	1	6%	0,06
Amenaza	Cumplimiento de temas legales	1	3%	0,03
Amenaza	Proceso electoral	3	3%	0,09
Amenaza	Escándalos de corrupción	3	3%	0,09
Oportunidad	Oportunidad de replantear los negocios mediante el servicio a domicilio “lavada y mantenimiento de vehículos”	5	3%	0,15
Amenaza	Cumplimiento de los protocolos de bioseguridad, mientras dure la pandemia.	5	3%	0,15
Promedio			100%	3,31

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

De acuerdo a la información tomada en las tablas de factores internos y externos, se tiene un puntaje para la combinación de las fortalezas y debilidades con 4,11 puntos y oportunidades con amenazas con 3,3125 puntos, estos factores se presentan en la matriz de Mackenzie.

Figura 23.

Matriz de Mackenzie



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Capítulo 4 Propuesta

La propuesta se orienta a la resolución de las “situaciones a mejorar” diagnosticados en el capítulo No. 3 mediante el uso de diferentes herramientas de evaluación y análisis. Aplicadas en el tecnicentro, a continuación, se realizará la breve descripción de la cadena logística, para determinar las actividades más importantes de la empresa a fin de identificar aquellas que aportan valor agregado en el modelo de negocio.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general de la propuesta

- Desarrollar un plan estratégico para el Tecnicentro Cristo del Consuelo

Objetivos específicos de la propuesta

- Definir la cadena de valor del modelo de negocio del Tecnicentro Cristo del Consuelo.
- Determinar estrategias para mejorar los procesos operativos e informáticos del Tecnicentro Cristo del Consuelo.
- Elaborar un cronograma de implementación.
- Validar el costo beneficio del plan estratégico.

Importancia de la propuesta

Esta propuesta será de gran ayuda para el propietario de la empresa, ya que es una herramienta útil para la gestión del tecnicentro en cuanto a las operaciones y manejo de la información.

Desarrollo de plan estratégico

Alcance

Este plan estratégico que se enfoca en el desarrollo de los siguientes puntos:

- Control de Operaciones (a nivel organizacional y técnico),
- Control informático (a nivel administrativo y financiero),
- Planeación de crecimiento y expansión del negocio (Marketing y Ventas).

Misión

“Brindar soluciones efectivas en el mantenimiento del parque automotor de la ciudad de Guayaquil, con un alto grado de compromiso, utilizando productos de calidad y agregando valor en la atención al cliente”.

Visión

“Convertirnos en el 2025 en el Tecnicentro de preferencia del mercado guayaquileño”.

Descripción general de la empresa

El Tecnicentro Cristo del Consuelo es un emprendimiento del señor Simón Verni Zambrano Mera y familia; al ser una empresa de tipo familiar, no cuenta con una debida planificación organizacional que le permita llevar un control adecuado de las operaciones del negocio, para definir estrategias que le permitan crecer en el futuro. Con la presente propuesta se busca crear estrategias para el desarrollo de sus actividades, optimizando sus costos, mejorando su estructura financiera, elevando el nivel de ventas y expandiendo sus servicios. La siguiente información se ha tomado de la entrevista a profundidad que se encuentra en el capítulo tres, y de la

observación directa del negocio al momento de realizar las actividades de mantenimiento de vehículos.

Cadena de Valor. Las actividades primarias y secundarias del negocio descritas por medio de este análisis evidencian la infraestructura que posee el negocio, así como las condiciones sobre las cuales realizan sus actividades de servicio de mantenimiento, reparación de vehículos, y comercialización de repuestos automotrices en local.

Figura 24.

Cadena de Valor

Infraestructura empresarial					
Infraestructura adecuada para el servicio de mantenimiento, reparación de vehículos, y comercialización de repuestos automotrices en local					
Recursos humanos					
Personal operativo comprometido con el negocio, con experiencia en sus cargos.					
Tecnología					
No se cuenta con sistemas informáticos para el registro de las operaciones No se cobra con tarjeta de crédito					
Compras					
Alianzas con proveedores de marcas reconocidas para el uso de sus productos.					
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio	M a r g e n
No existe una coordinación eficaz para la disposición de productos en percha de acuerdo a la demanda del mercado.	Personal preparado para ejecutar sus actividades.	No existe un plan de distribución de productos	No se han desarrollado estrategias de marketing tradicional o digital	La atención al cliente durante la venta es el valor agregado, por lo tanto se debería mantener el orden la imagen y limpieza del local, dándole facilidades al cliente para la espera	

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Actividades primarias. Las actividades primarias se relacionan con el giro del negocio, comprende las áreas:

Logística interna. En cuanto a la logística interna de la empresa, se ha podido evidenciar que no existe una coordinación eficaz para la disposición de productos en percha de acuerdo a la demanda del mercado.

Figura 25.

Disposición actual del inventario – zona 1



Nota: Tomadas por Quinde y Zambrano (2020)

La incorrecta disposición de los inventarios de lubricantes, refrigerantes, aceites y demás productos que sirven para el mantenimiento o reparación de los vehículos provoca un descontrol físico y contable de la inversión. Esta situación sumada a los procesos empíricos constituye una desventaja competitiva, ya que se desconocen con exactitud las cantidades requeridas mensualmente, provocando que exista inventario ocioso que podría deteriorarse, dañarse o perderse, generando costos y riesgos innecesarios en la empresa. La ausencia de un sistema informático para el control del inventario hace que las ventas y costos no sean precisados con fiabilidad.

Figura 26.

Disposición actual del inventario



Nota: Tomadas por Quinde y Zambrano (2020)

Logística externa. No existe un plan de distribución de productos dentro de la empresa. La entrega de los servicios al cliente toma un tiempo aproximado de media hora, lo que es una ventaja competitiva ya que el cliente tiene la oportunidad de supervisar el trabajo. Durante la prestación del servicio se notifica y sugiere al cliente sobre el desperfecto encontrado y su solución, brindando seguridad y garantía.

A pesar de contar con un área exclusiva para los clientes, esta es pequeña y su uso es para resguardar a terceros de cualquier accidente al momento de ejecutar los trabajos de mantenimiento.

Operaciones. El personal de la empresa se encuentra preparado para ejecutar sus actividades de manera correcta. No se ha establecido formalmente la cadena de valor; sin embargo, lo que más se puede destacar del servicio es el trato cordial, descuentos especiales o crédito de 30 días.

Los servicios de la empresa se diferencian de la competencia ya que se los clientes recomiendan el trabajo realizado, asesorando al consumidor sobre los productos según sus necesidades y presupuesto. Sin embargo, es necesaria realizar

una propuesta de gestión de operaciones ya que no existe una planificación administrativa en este tema.

Figura 27.

Servicio de mantenimiento del Tecnicentro



Nota: Tomado por Quinde y Zambrano (2020)

Marketing y ventas. No se han desarrollado estrategias de marketing tradicional o digital. De manera empírica se han impreso tarjetas, volantes y la publicidad de boca a boca por recomendaciones de los clientes. Al momento, no se ha logrado desarrollar canales de comunicación ni promoción digital.

Los servicios ofrecidos por el negocio son mantenimiento de vehículos, cambio de aceite y filtro, lavada, mantenimiento de sistema de frenos y cambio de piezas dañadas. Dentro de las promociones para fidelizar a los clientes nuevos se ofrece una lavada gratis por cada mantenimiento de vehículo, y descuentos especiales para clientes antiguos. La facturación de los servicios se da por medio

del RUC de persona natural no obligada a llevar contabilidad del propietario, lo que dificulta aún más la toma de decisiones.

Servicio. La atención al cliente durante la venta es el valor agregado, por lo tanto, se debería mantener el orden la imagen y limpieza del local, dándole facilidades al cliente para la espera. En referencia a servicios de post – venta se trata de fidelizar a los clientes con promociones y agendar sus visitas de acuerdo al tiempo de duración del mantenimiento.

Figura 28.

Instalaciones del Tecnicentro Cristo del Consuelo



Nota: Tomado por Quinde y Zambrano (2020)

Actividades secundarias. En cuanto a las actividades de apoyo son las siguientes:

Recursos humanos. Personal operativo comprometido con el negocio, con experiencia en sus cargos. Se componen de los familiares del propietario, quienes

se encargan de la supervisión de las actividades. Se contrata al personal y se los capacita en atención al cliente, conocimientos básicos en mecánica.

El riesgo al que se expone el personal es el contacto con sustancias tóxicas, por lo que se debería utilizar equipos de bioseguridad; mantener un sistema de tratamiento de aguas, correcta disposición y almacenamiento de los productos de riesgo y dando guantes y demás accesorios para cubrir su cuerpo.

Tecnología. Al momento la empresa no cuenta con sistemas informáticos que faciliten el registro de las operaciones. De la misma manera, el único medio de pago es el efectivo, lo que hace que el mercado sea más limitado, pues muchas personas que desean los servicios tienen la intención de cancelar con tarjeta de débito o crédito.

Compras. En referencia a la selección de los proveedores, esta se realiza manualmente de acuerdo a las necesidades de la empresa. El problema es que no existe un registro de un inventario de seguridad, provocando pérdida de ventas. Se mantienen ciertas alianzas con marcas reconocidas, que brindan a la empresa descuentos por las compras realizadas.

Figura 29.

Propuesta de CANVAS

ANÁLISIS CANVAS				
Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
 <p>Proveedores Lubrisa La Casa del Rulimán Hivimar Conauto PDV SA Lubrilaca Filtrocorp S. A Mansuera Infamotor Avisan Importadora Electric Jordan Frenoseguro Tecnova Baterías Ecuador</p>	 <p>Operaciones Ventas</p>	 <p>Servicio de mantenimiento de vehículos y venta de repuestos a un precio justo y conveniente</p>	 <p>Atención inmediata y respuesta oportuna</p>	 <p>Compañías de transporte pesado Propietarios de vehículos livianos y motos Mujeres y hombres PEA Estrato social ("A" - "B" - "C +" - "C-" - "D")</p>
Recursos clave			Canales	
Personal administrativo y operativo Estructura de costos		Inventario de productos Instalaciones	Local físico Redes Sociales	
Costo de Mano de Obra + Inventario consumido en el servicio MO + IC			Fuente de ingresos 75% venta del servicio 25% venta de repuestos	

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Formulación de estrategias

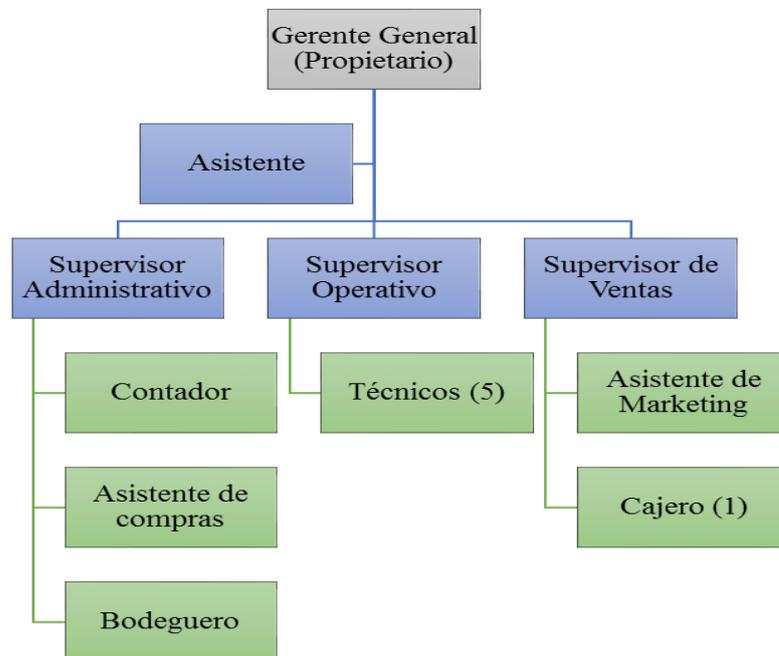
Control de Operaciones (a nivel organizacional y técnico). Las estrategias organizativas y de operaciones se refieren a la estructura de la empresa y a los procesos que se realizan de acuerdo a cada cargo. Se propone:

- Definir una nómina fija para la empresa.
- Establecer las funciones y perfiles para cada puesto de trabajo.
- Determinar el costo de la nómina mensual y anual.
- Elaborar las actividades y los procesos del personal.

Se procedió a realizar el organigrama funcional para determinar las tareas de cada cargo en la empresa:

Figura 30.

Organigrama propuesto para el Tecnicentro Cristo del Consuelo



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Las funciones del personal serán:

Tabla 13.

Funciones del Gerente General

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Gerente General (Propietario)	
Actividades	<p>Representar legalmente al negocio, pues está a su nombre</p> <p>Tomar las decisiones para mejorar los servicios</p> <p>Aprobar los créditos a clientes frecuentes</p> <p>Aprobar descuentos especiales.</p> <p>Supervisar las actividades operativas y administrativas del negocio</p> <p>Aprobar las compras del negocio</p> <p>Aprobar los pagos a proveedores</p> <p>Aprobar el ingreso del personal nuevo</p>	

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 14.

Funciones de la Asistente

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Asistente	
REPORTA A:	Gerente General	
Actividades	<p>Coordinar las reuniones con proveedores y potenciales clientes</p> <p>Manejar la caja chica</p> <p>Agendar las citas para el mantenimiento de las unidades de clientes</p> <p>Verificar el cumplimiento de la agenda de clientes</p> <p>Notificar las variaciones del stock al Gerente General</p> <p>Mantener la limpieza de las instalaciones</p> <p>Resolver temas de permisos y otros legales</p>	

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 15.

Supervisor Administrativo

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Supervisor Administrativo	
REPORTA A:	Gerente General	
Actividades	<p>Supervisar las actividades del personal a su cargo</p> <p>Manejar los procesos relacionados con Recursos Humanos</p> <p>Aprobar anticipos, permisos y vacaciones del personal</p> <p>Validar y comprobar experiencia del personal de nuevo ingreso</p>	

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 16.

Supervisor Operativo

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Supervisor Operativo	
REPORTA A:	Gerente General	
Actividades	Supervisar el proceso de mantenimiento de los automotores de los clientes Reportar novedades al cliente en relación a problemas técnicos Informar sobre necesidades de materiales e insumos para el mantenimiento Monitorear el levantamiento físico del inventario Realizar reportes financieros para la Gerencia.	

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 17.

Supervisor de Ventas

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Supervisor de Ventas	
REPORTA A:	Gerente General	
Actividades	Supervisar las actividades del personal a su cargo Realizar cotizaciones para clientes corporativos Definir estrategias de venta para clientes corporativos y finales Elaborar detalles de venta de productos Realizar reportes financieros para la Gerencia.	

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 18.

Contador

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Contador	
REPORTA A:	Supervisor Administrativo	
Actividades	Manejar el sistema contable para el registro de ingresos y egresos. Realizar declaraciones de impuestos Advertir sobre variaciones en el inventario. Realizar levantamientos periódicos del inventario físico vs sistema. Realizar reportes financieros para la Gerencia.	

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 19.

Asistente de Compras

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Asistente de Compras	
REPORTA A:	Supervisor Administrativo	
Actividades		
	Verificar el stock de inventarios	
	Coordinar la reposición de los stocks	
	Coordinar el proceso de compra con proveedores	
	Solicitar despacho de productos	
	Realizar el registro de los autoconsumos del inventario	

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 20.

Bodeguero

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Bodeguero	
REPORTA A:	Supervisor Administrativo	
Actividades		
	Realizar el ingreso de productos al inventario	
	Organizar adecuadamente el inventario de acuerdo al tipo de productos	
	Despachar los productos de acuerdo al requerimiento interno	
	Participar de los levantamientos físicos del inventario	
	Notificar las variaciones encontradas del inventario	

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 21.

Técnicos

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Técnicos	
REPORTA A:	Supervisor Operativo	
Actividades		
	Brindar el servicio de mantenimiento	
	Realizar el lavado de vehículos	
	Atender al cliente	
	Informar sobre problemas técnicos de los automotores	
	Solicitar producto para el mantenimiento	

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 22.*Asistente de Marketing*

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Asistente de Marketing	
REPORTA A:	Supervisor de Ventas	
Actividades		
	Manejar las redes sociales de la empresa.	
	Elaborar cotizaciones a clientes mayoristas.	
	Informar al cliente las condiciones del servicio.	
	Realizar los cobros y registros	
	Realizar reportes de ventas para Gerencia	

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 23.*Cajero*

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Cajero	
REPORTA A:	Supervisor de Ventas	
Actividades		
	Realizar el cobro por los servicios	
	Realizar el cobro por la venta de productos	
	Atender al cliente	
	Notificar el despacho de productos según el requerimiento	
	Cuadrar la caja y enviar los reportes al Contador	

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

El costo de la nómina se presenta incluyendo los beneficios sociales del personal con la finalidad de que se regularice este tema en el negocio:

Tabla 24.*Nómina de la empresa*

No.	Cargos	Sueldo Ms.	Aporte Patr Secap e IECE	D. tercero	D. Cuarto	Vacaciones	F. de reservaTot al ms	Total ms.	Total anual
	1 Gerente General	\$ 1.000,00	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 33	\$ 41,67	\$ 83,33	\$ 1.363,17	\$ 16.358,00
	1 Asit. de gerencia	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 33	\$ 18,75	\$ 37,50	\$ 631,76	\$ 7.581,10
	1 Sup. Adm	\$ 800,00	\$ 97,20	\$ 66,67	\$ 33	\$ 33,33	\$ 66,67	\$ 1.097,20	\$ 13.166,40
	1 Sup. Operativo	\$ 800,00	\$ 97,20	\$ 66,67	\$ 33	\$ 33,33	\$ 66,67	\$ 1.097,20	\$ 13.166,40
	1 Sup. De Ventas	\$ 800,00	\$ 97,20	\$ 66,67	\$ 33	\$ 33,33	\$ 66,67	\$ 1.097,20	\$ 13.166,40
	1 Contador	\$ 600,00	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 33	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 831,23	\$ 9.974,80
	1 Assit. De compras	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 33	\$ 18,75	\$ 37,50	\$ 631,76	\$ 7.581,10
	1 Bodeguero	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 33	\$ 18,75	\$ 37,50	\$ 631,76	\$ 7.581,10
	.1/5 Técnicos	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 33	\$ 20,83	\$ 41,67	\$ 698,25	\$ 8.379,00
	.2/5 Técnicos	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 33	\$ 20,83	\$ 41,67	\$ 698,25	\$ 8.379,00
	.3/5 Técnicos	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 33	\$ 20,83	\$ 41,67	\$ 698,25	\$ 8.379,00
	.4/5 Técnicos	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 33	\$ 20,83	\$ 41,67	\$ 698,25	\$ 8.379,00
	.5/5 Técnicos	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 33	\$ 20,83	\$ 41,67	\$ 698,25	\$ 8.379,00
	1 Asit. de Marketing	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 33	\$ 18,75	\$ 37,50	\$ 631,76	\$ 7.581,10
	1 Cajero	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 33	\$ 18,75	\$ 37,50	\$ 631,76	\$ 7.581,10
	TOTAL SUELDOS Y C.S.L.	\$ 8.750,00	\$ 1.063,13	\$ 729,17	\$ 500,00	\$ 364,58	\$ 729,17	\$ 12.136,04	\$ 145.632,50

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

En cuanto a la parte técnica, se han determinado las actividades y los procesos de la empresa identificando a los responsables de cada área. La tabla que sigue, evidencia cómo se realiza la compra de mercaderías (suministros e insumos) que son utilizados para brindar el servicio de mantenimiento al cliente, así como para la venta.

Tabla 25.

Actividades de Compra de Mercaderías

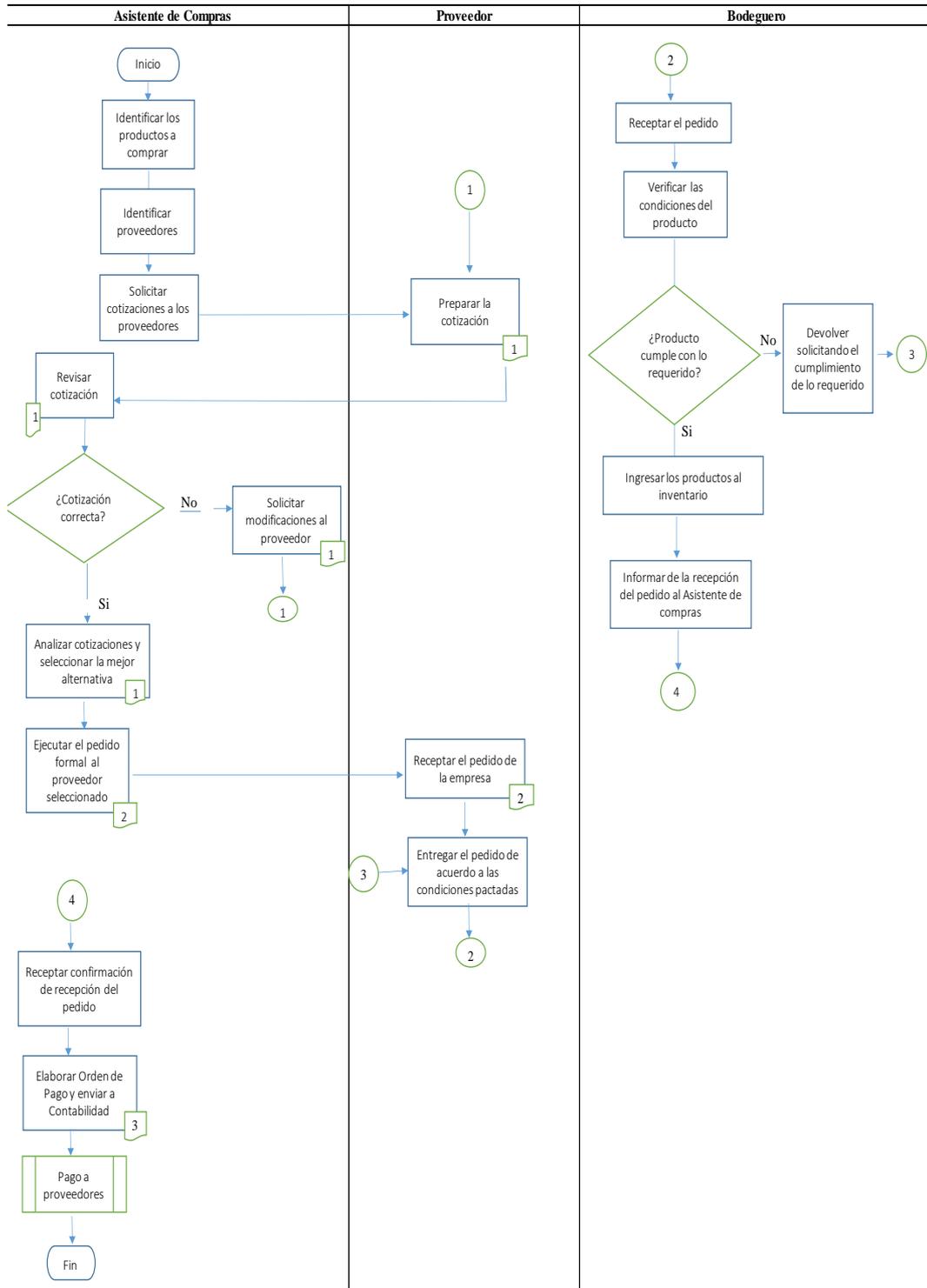
TECNICENTRO CRISTO DEL CONSUELO	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Proceso: Compra de mercaderías	
Responsables: Asistente de compras, Bodeguero	
Actividad	Responsable
Identificar los productos a comprar	Asistente de Compras
Identificar proveedores	Asistente de Compras
Solicitar cotizaciones a los proveedores	Asistente de Compras
Revisar cotización	Asistente de Compras
¿Cotización correcta?	Asistente de Compras
Solicitar modificaciones al proveedor	Asistente de Compras
Analizar cotizaciones y seleccionar la mejor alternativa	Asistente de Compras
Ejecutar el pedido formal al proveedor seleccionado	Asistente de Compras
Receptar confirmación de recepción del pedido	Asistente de Compras
Elaborar Orden de Pago y enviar a Contabilidad	Asistente de Compras
Pago a proveedores	Asistente de Compras
fin	Asistente de Compras
Preparar la cotización	Proveedor
Receptar el pedido	Bodeguero
Verificar las condiciones del producto	Bodeguero
¿Producto cumple con lo requerido?	Bodeguero
Devolver solicitando el cumplimiento de lo requerido	Bodeguero
Ingresar los productos al inventario	Bodeguero
Informar de la recepción del pedido al Asistente de compras	Bodeguero



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Figura 31.

Compras



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 26.*Ventas*

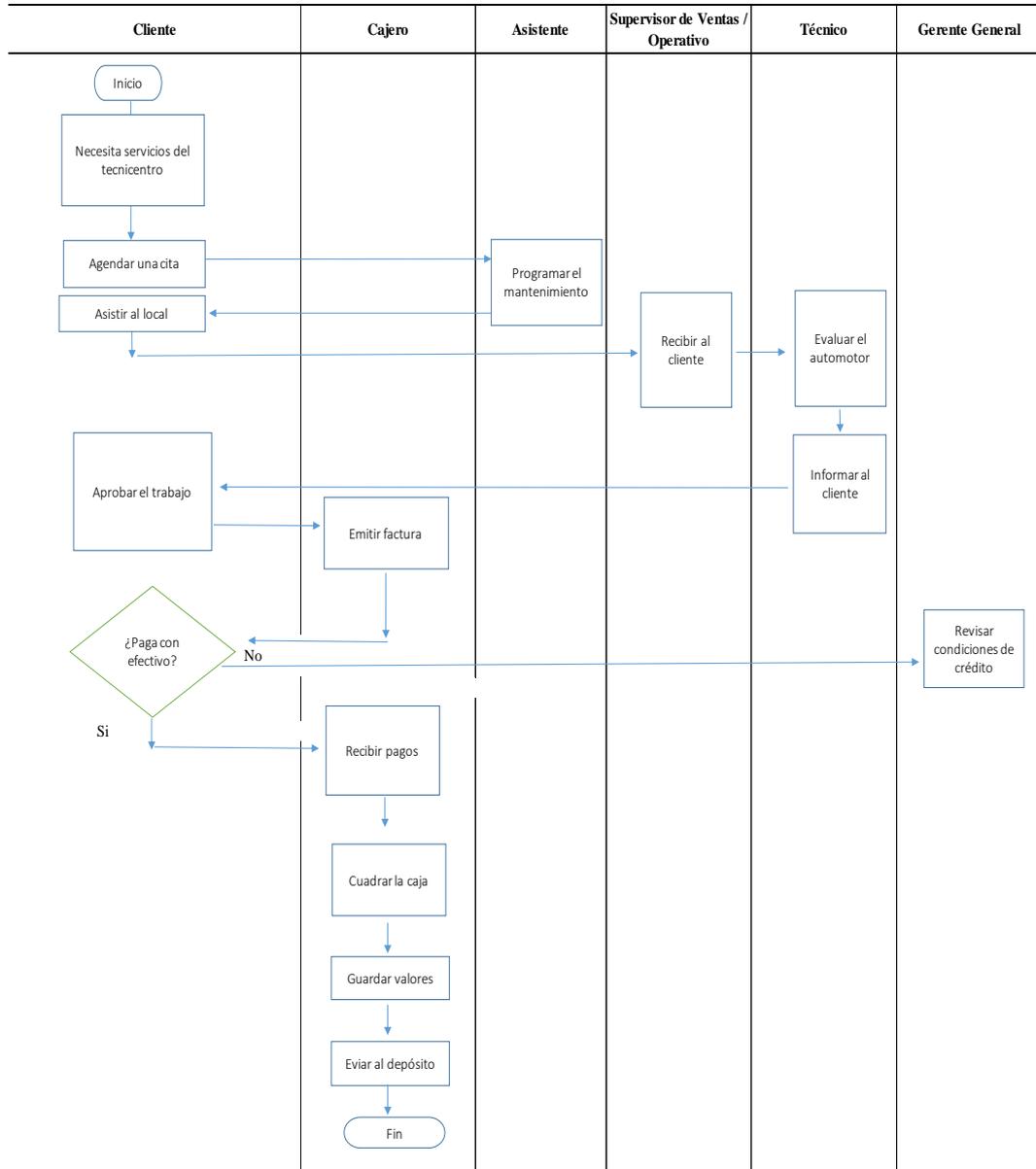
TECNICENTRO CRISTO DEL CONSUELO	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Proceso: Venta de servicios y repuestos e insumos de mantenimiento	
Responsables: Cajero, Contador, Supervisor de Ventas, Supervisor Operativo y Gerente General	
Actividad	Responsable
Requiere servicios del tecnicentro	Cliente
Agenda una cita	Cliente
Programa el mantenimiento	Asistente
Asiste al local	Cliente
Recibe al cliente	Supervisor de Ventas / Operativo
Evalúa el automotor	Técnico
Informa al cliente	Técnico
Aprueba el trabajo	Cliente
Emite la factura de venta	Cajero
¿Paga con efectivo? No	Cajero
Revisar condiciones de crédito	Gerente General
¿Paga con efectivo? Sí	Cliente
Recibir pago	Cajero
Cuadrar la caja	Cajero
Guardar valores	Cajero
Enviar al depósito los valores recaudados	Cajero
Enviar el comprobante de depósito	Cajero
Revisar el depósito	Contador
Realizar conciliación bancaria	Contador



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Figura 32.

Ventas



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 27.

Actividades de la toma física del inventario

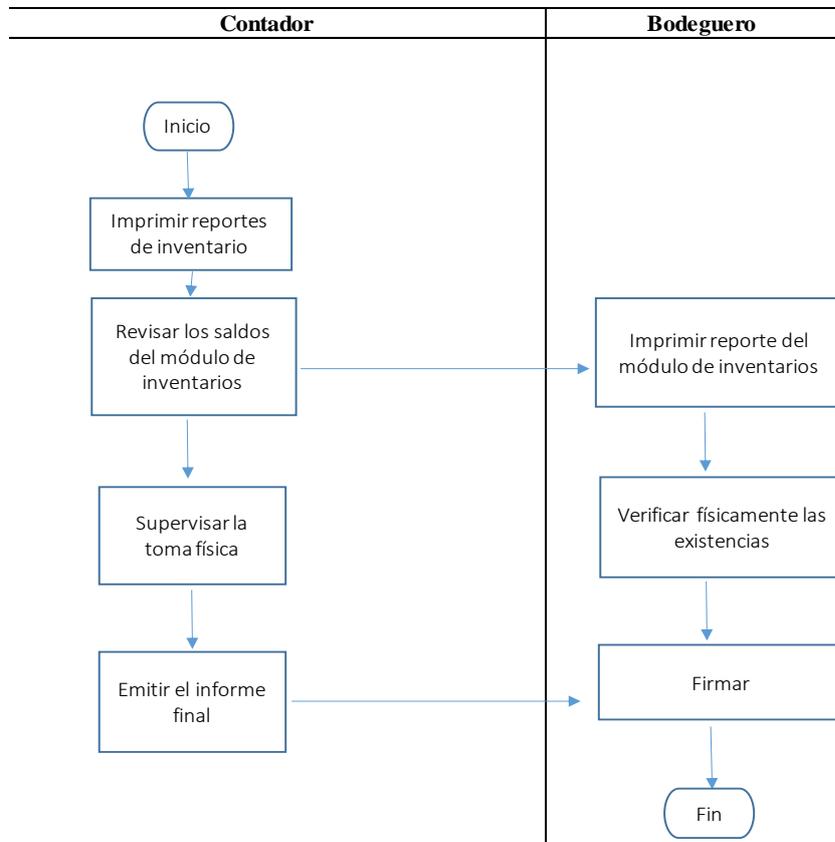
TECNICENTRO CRISTO DEL CONSUELO	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Proceso: Toma física de inventario	
Responsables: Contador y Bodeguero	
Actividad	Responsable
Imprimir reportes de inventario	Contador
Revisar los saldos del módulo de inventarios	Contador
Supervisar la toma física	Contador
Emitir el informe final	Contador
Imprimir reporte del módulo de inventarios	Bodeguero
Verificar físicamente las existencias	Bodeguero
Firmar	Bodeguero



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Figura 33.

Levantamiento del inventario



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 28.

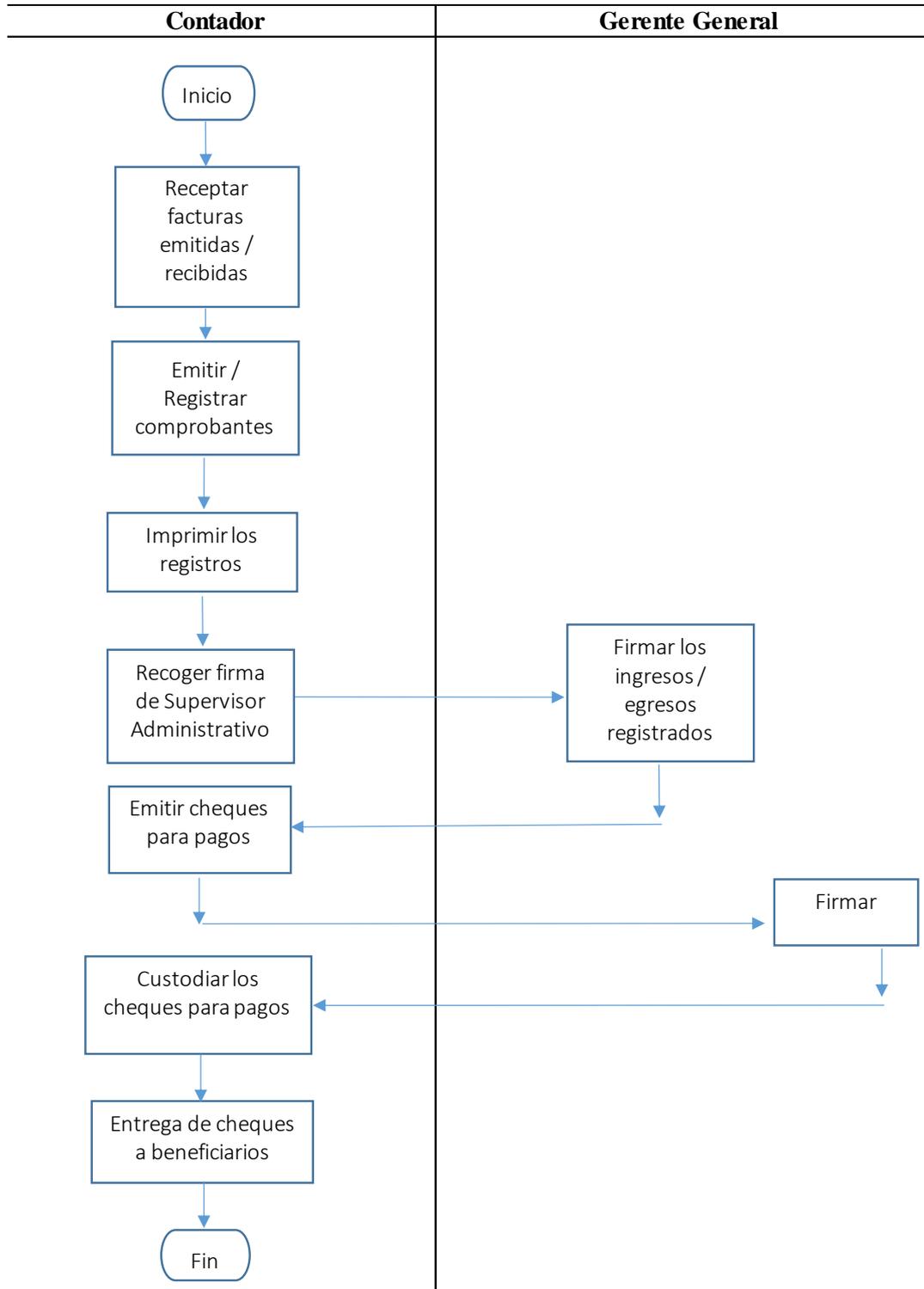
Actividades para Pagos

TECNICENTRO CRISTO DEL CONSUELO	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Proceso: Pagos	
Responsables: Contador, Gerente General	
Actividad	Responsable
Receptar facturas emitidas / recibidas	Contador
Emitir / Registrar comprobantes de retención	Contador
Imprimir los registros	Contador
Recoger firma de Jefe	Contador
Firmar los ingresos / egresos registrados	Gerente General
Emitir cheques para pagos	Contador
Firmar cheques	Gerente General
Custodiar los cheques para pagos	Contador
Entrega de cheques a beneficiarios	Contador



Figura 34.

Pagos



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 29.

Actividades de Emisión de Estados Financieros

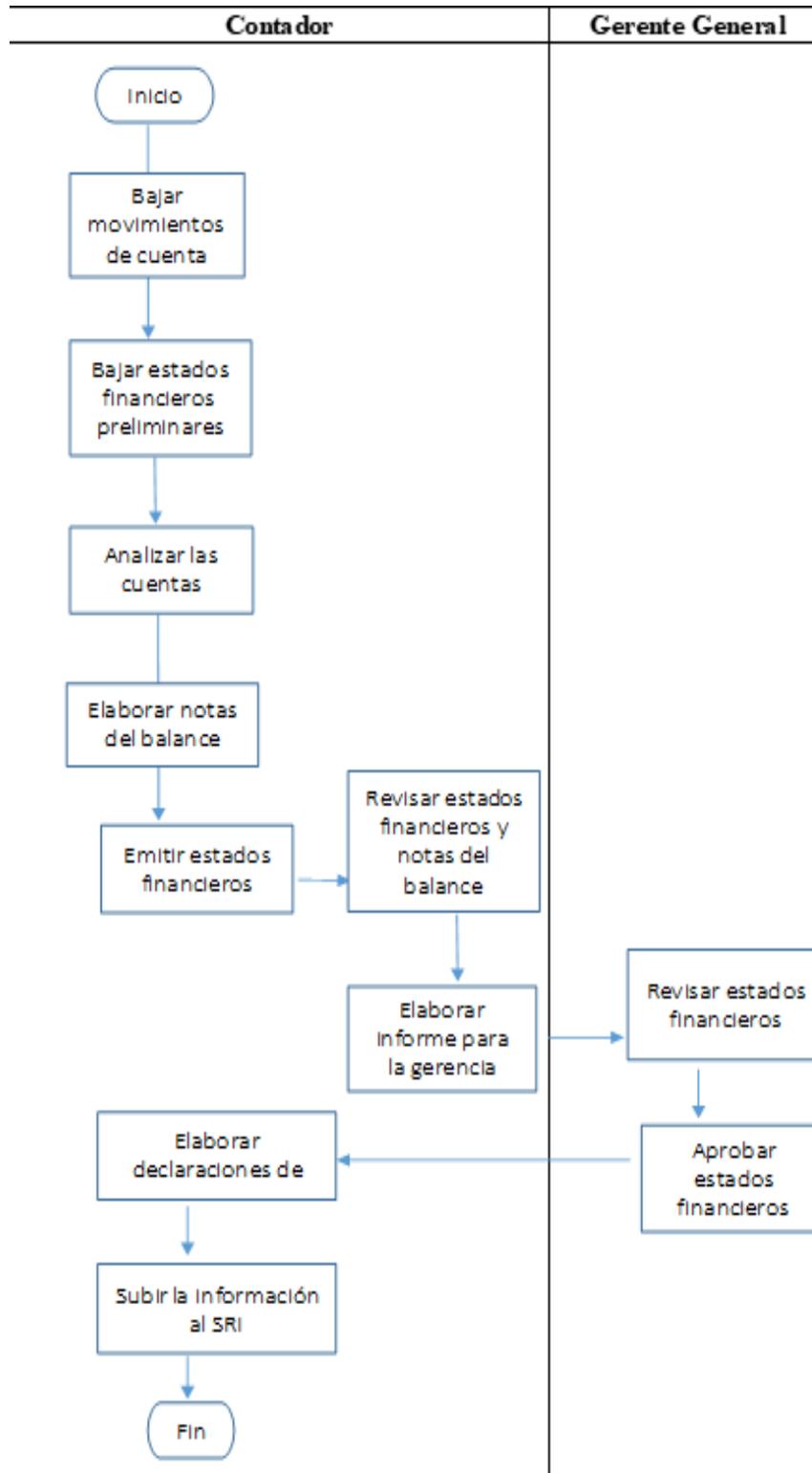
TECNICENTRO CRISTO DEL CONSUELO	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Proceso: Emisión de estados financieros y pago de impuestos	
Responsables: Contador, Gerente General	
Actividad	Responsable
Bajar movimientos de cuenta	Contador
Bajar estados financieros preliminares	Contador
Analizar las cuentas	Contador
Elaborar notas del balance	Contador
Emitir estados financieros definitivos	Contador
Revisar estados financieros y notas del balance	Contador
Elaborar informe para la gerencia	Contador
Revisar estados financieros	Gerente General
Aprobar estados financieros	Gerente General
Elaborar declaraciones de impuestos	Contador
Subir la información al SRI	Contador



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Figura 35.

Emisión de Estados Financieros



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 30.

Actividades de la Conciliación Bancaria

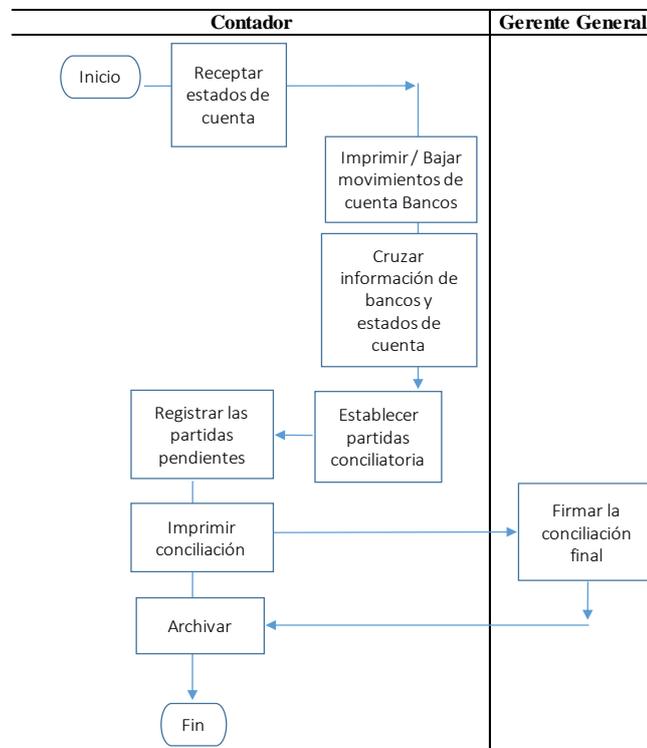
TECNICENTRO CRISTO DEL CONSUELO	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Proceso: Conciliación bancaria	
Responsables: Contador, Gerente General	
Actividad	Responsable
Receptar estados de cuenta	Contador
Imprimir / Bajar movimientos de cuenta Bancos	Contador
Cruzar información de bancos y estados de cuenta	Contador
Establecer partidas conciliatorias	Contador
Registrar las partidas pendientes	Contador
Imprimir conciliación final	Contador
Firmar la conciliación final	Gerente General
Archivar	Contador



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Figura 36.

Conciliación Bancaria



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 31.

Actividades de Reposición de Caja Chica

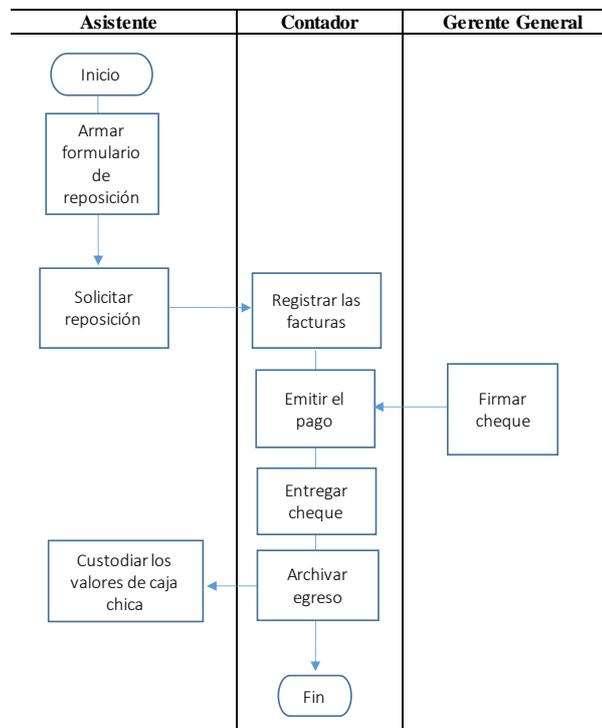
TECNICENTRO CRISTO DEL CONSUELO	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Proceso: Caja Chica	
Responsables: Asistente, Contador, Gerente General	
Actividad	Responsable
Armar formulario de reposición de caja chica	Asistente
Solicitar reposición	Asistente
Registrar las facturas	Contador
Emitir el pago	Contador
Firmar cheque	Gerente General
Entregar cheque	Contador
Archivar egreso	Contador
Custodiar los valores de caja chica	Asistente



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Figura 37.

Caja Chica



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 32.*Actividades de Contratación del Personal*

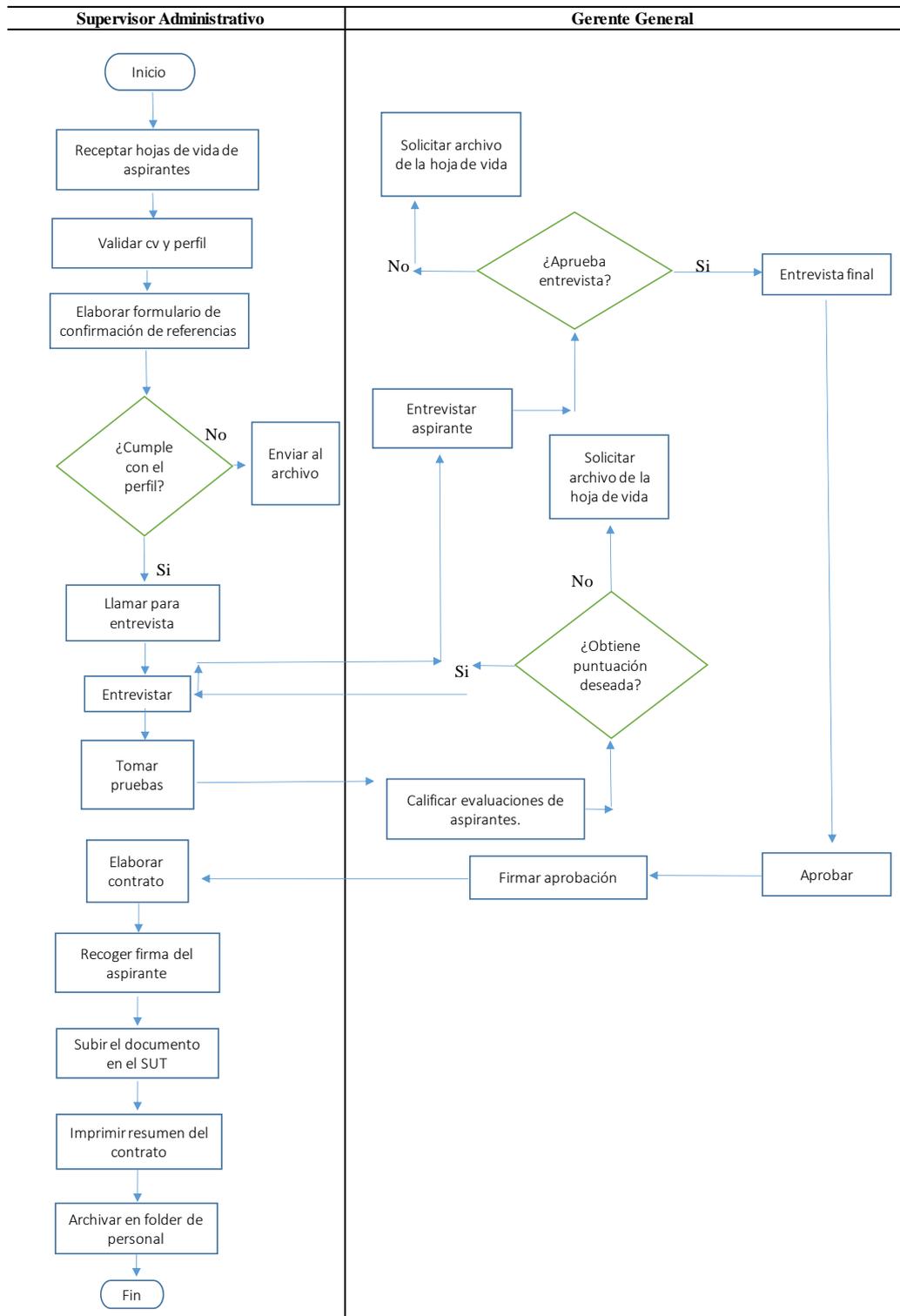
TECNICENTRO CRISTO DEL CONSUELO	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Proceso: Contratación del personal	
Responsables: Supervisor Administrativo y Gerente General	
Actividad	Responsable
Receptar hojas de vida de aspirantes	Supervisor Administrativo
Validar cv y perfil	Supervisor Administrativo
Elaborar formulario de confirmación de referencias	Supervisor Administrativo
Cumple con el perfil?	Supervisor Administrativo
Enviar al archivo	Supervisor Administrativo
Llamar para entrevista	Supervisor Administrativo
Entrevistar	Supervisor Administrativo
Tomar pruebas	Supervisor Administrativo
Calificar evaluaciones de aspirantes.	Gerente General
Entrevistar aspirante	Gerente General
Solicitar archivo de la hoja de vida	Gerente General
Entrevista final	Gerente General
Firmar aprobación	Gerente General
Elaborar contrato	Supervisor Administrativo
Recoger firma del aspirante	Supervisor Administrativo
Subir el documento en el SUT	Supervisor Administrativo
Imprimir resumen del contrato	Supervisor Administrativo
Archivar en folder de personal	Supervisor Administrativo



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Figura 38.

Contratación de Personal



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 33.*Actividades de Anticipo de sueldos*

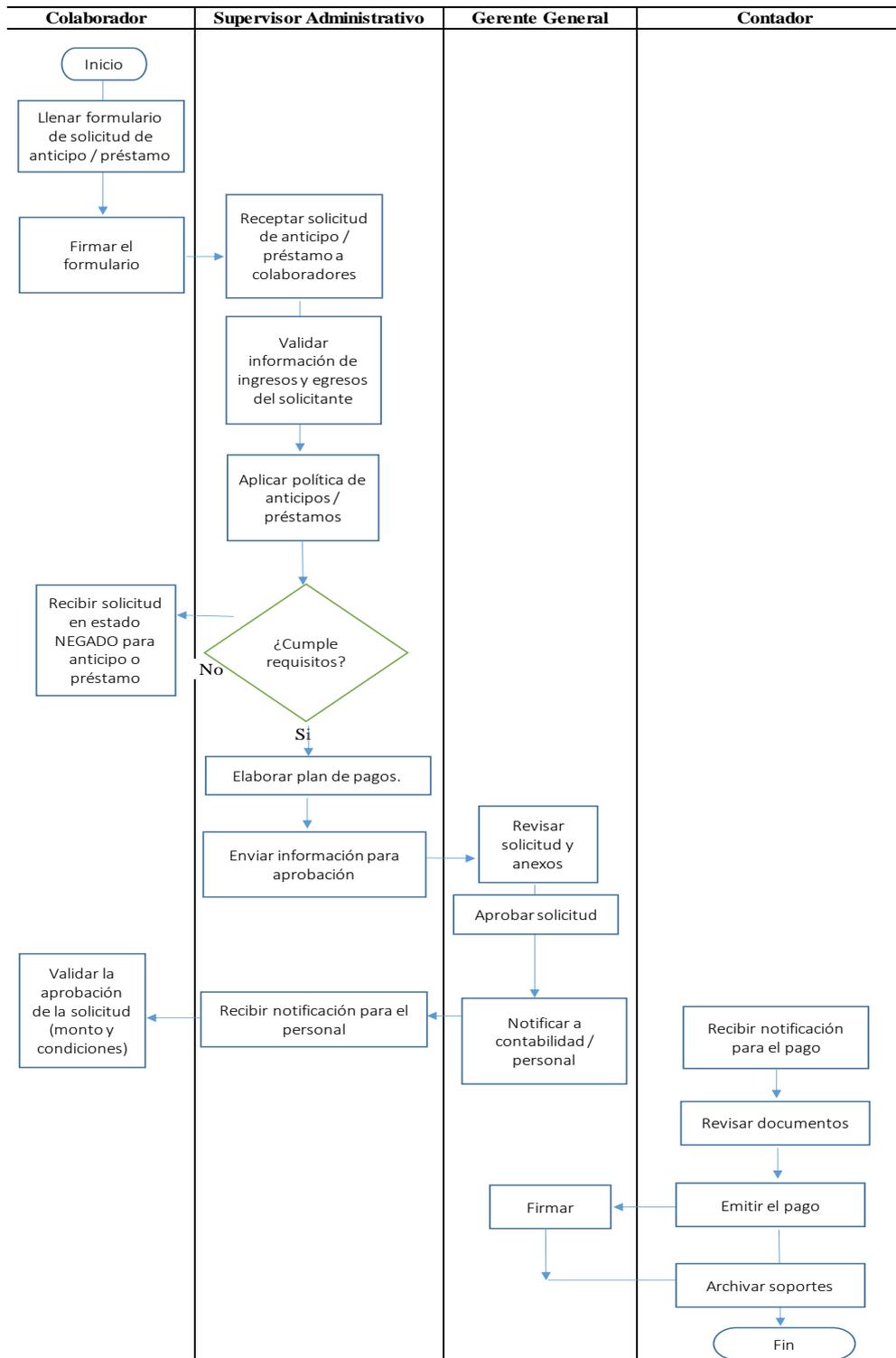
TECNICENTRO CRISTO DEL CONSUELO	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Proceso: Anticipos de sueldo o préstamos	
Responsables: Supervisor Administrativo, Gerente General, Contador	
Actividad	Responsable
Llenar formulario de solicitud de anticipo / préstamo	Colaborador
Firmar el formulario	Colaborador
Receptar solicitud de anticipo / préstamo a colaboradores	Supervisor Administrativo
Validar información de ingresos y egresos del solicitante	Supervisor Administrativo
Aplicar política de anticipos / préstamos	Supervisor Administrativo
¿Cumple requisitos?	Supervisor Administrativo
Recibir solicitud en estado NEGADO para anticipo o préstamo	Colaborador
Elaborar plan de pagos.	Supervisor Administrativo
Enviar información para aprobación	Supervisor Administrativo
Revisar solicitud y anexos	Gerente General
Aprobar solicitud	Gerente General
Notificar a contabilidad / personal	Gerente General
Recibir notificación para el personal	Supervisor Administrativo
Validar la aprobación de la solicitud (monto y condiciones)	Colaborador
Recibir notificación para el pago	Contador
Revisar documentos	Contador
Emitir el pago	Contador
Firmar cheque	Gerente General
Archivar soportes	Contador



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Figura 39.

Anticipo de Sueldos



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 34.*Actividades de Vacaciones del Personal*

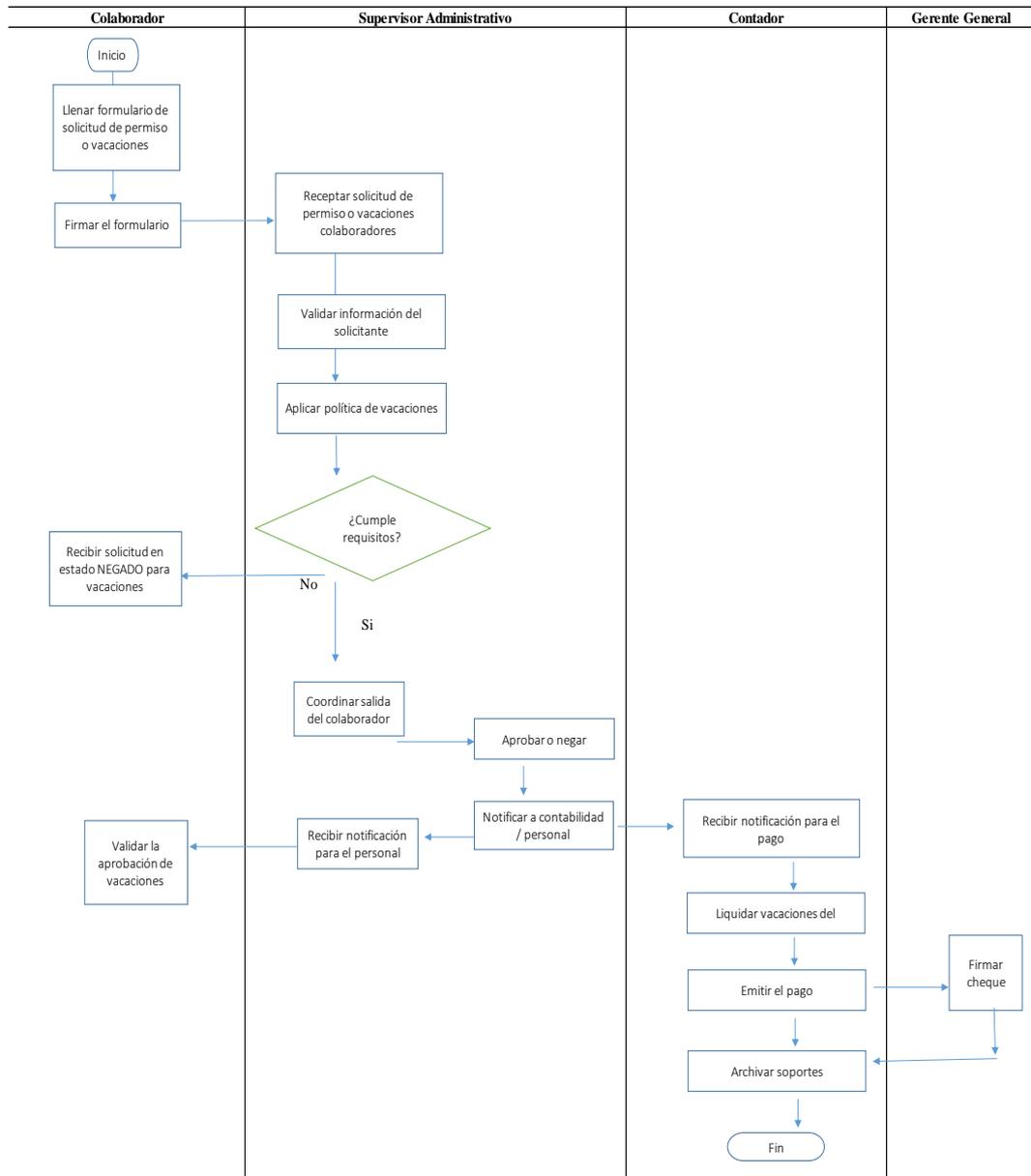
TECNICENTRO CRISTO DEL CONSUELO	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Proceso: Vacaciones del personal	
Responsables: Supervisor Administrativo, Gerente General, Contador	
Actividad	Responsable
Llenar formulario de solicitud de permiso o vacaciones	Colaborador
Firmar el formulario	Supervisor Administrativo
Receptar solicitud de permiso o vacaciones colaboradores	Supervisor Administrativo
Validar información del solicitante	Supervisor Administrativo
Aplicar política de vacaciones	Supervisor Administrativo
¿Cumple requisitos?	Supervisor Administrativo
Recibir solicitud en estado NEGADO para vacaciones	Colaborador
Coordinar salida del colaborador	Supervisor Administrativo
Aprobar o negar solicitud	Supervisor Administrativo
Notificar a contabilidad / personal	Supervisor Administrativo
Validar la aprobación de vacaciones	Colaborador
Recibir notificación para el pago	Contador
Liquidar vacaciones del período	Contador
Emitir el pago	Contador
Firmar cheque	Gerente General
Archivar soportes	Contador



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Figura 40.

Vacaciones



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Control informático (a nivel administrativo y financiero). A nivel de estrategias para el control informático, se sugiere:

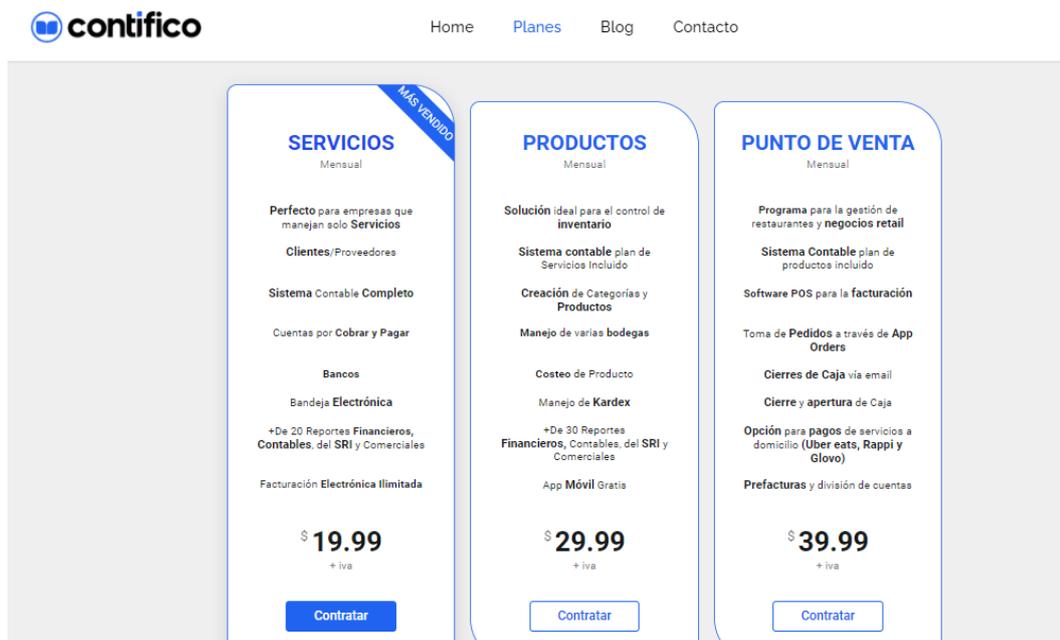
- Implementar un sistema contable ERP.
- Establecer niveles de aprobación en el sistema según el cargo.

- Contratar el servicio de Datafast para el cobro con Tarjeta de Crédito.
- Adquisición de un biométrico para controlar el cumplimiento de la jornada laboral.
- Capacitar sobre estos temas al personal.

En el mercado existe una alternativa denominada Contífico que tiene un costo de USD \$ 39.99 mensual para personas naturales e incluye una serie de reportes automatizados para que el propietario pueda realizar sus consultas inclusive desde dispositivos móviles.

Figura 41.

Costos del sistema contable



Tomado de Contífico (2020)

Este sistema cuenta con sistema de facturación electrónica, lo que permitirá mantener el control de la venta por servicios y productos, haciendo que el cliente reciba de manera automatizada el comprobante de venta en su correo electrónico.

El módulo de Ventas puede validar aquellas pendientes de pago, así como una alerta en las facturas vencidas.

Permite el ingreso de facturas por compras a proveedores y emite retenciones electrónicas.

Es muy útil al momento de mantener cuadrado el inventario físico con los reportes de compra, venta y autoconsumos, pues el módulo de productos permite crear cada uno de ellos de acuerdo a la necesidad de la empresa.

El módulo de Bancos, permite realizar los cruces de información con el Estado de Cuenta Bancario, verificando las partidas conciliatorias para un registro de los movimientos de la empresa.

Al momento de ingresar las facturas de compras automáticamente se registran los asientos de contabilidad, facilitando la revisión posterior al Contador. Emite cotizaciones y órdenes de compra en caso de necesitarlo y es posible descargarse en diversos formatos los reportes financieros para el cumplimiento de obligaciones tributarias.

Por otro lado el costo del servicio de alquiler del POS de Datafast para el cobro con tarjetas de crédito es de USD \$ 60.00 mensual y USD \$ 720 anual.

Además, la adquisición del biométrico para controlar el cumplimiento de la jornada laboral tiene un costo de USD \$ 180.00.

En cuanto a la capacitación del personal se estima un presupuesto de USD \$ 800.00 anual para dar a conocer estos puntos al personal.

Tabla 35.

Capacitaciones del personal

Detalle	Valor
Capacitación sistema	200
Capacitación procesos	200
Capacitación valores organizacionales	200
Capacitación motivación laboral	200
Total	800

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Planeación de crecimiento y expansión del negocio (Marketing y Ventas). Para el crecimiento del negocio se plantean las siguientes estrategias:

- Crear una imagen corporativa para el tecnicentro.

Es necesario crear una identidad corporativa para renovar la imagen del negocio, esto le permitirá inclusive incrementar los precios de venta por la relación costo – beneficio para el cliente.

Figura 42.

Imagen corporativa propuesta para el Tecnicentro Cristo del Consuelo



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Dentro de esta estrategia también se sugiere uniformar al personal tanto administrativo como operativo. El diseño del uniforme de bioseguridad sería el siguiente:

Figura 43.

Uniforme sugerido para personal de operaciones



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Los costos de los uniformes se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 36.

Presupuesto de uniformes

Uniformes	#	Valor unitario	Valor total
Camisetas con logo	30	7	195
Pantalones jean	20	12	240
Trajes de bioseguridad	25	30	750
Total			1.185

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

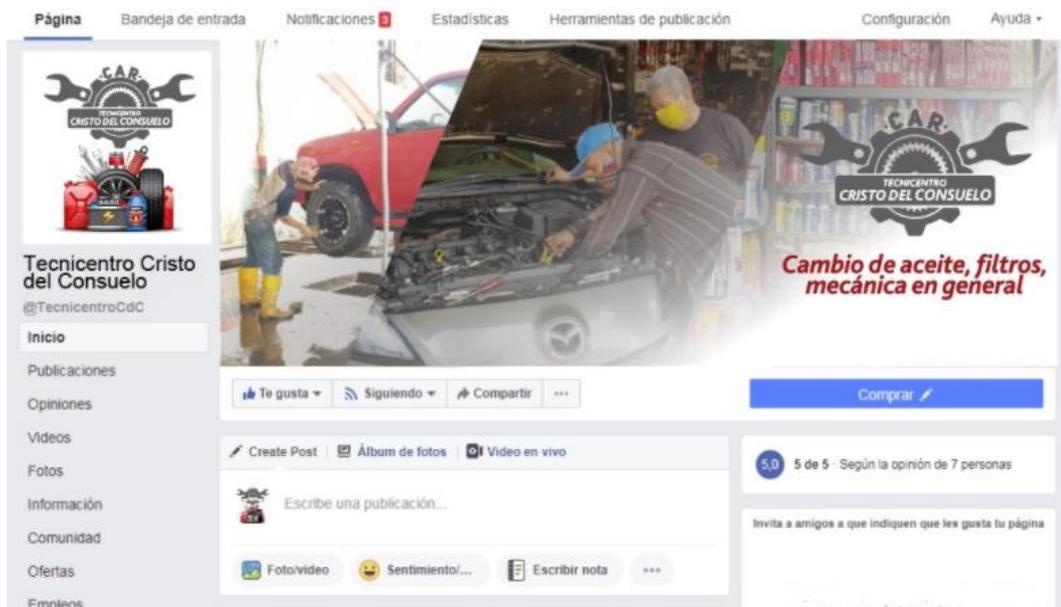
Se entregarán 3 camisas con el logo bordado y dos pantalones jean al personal administrativo y cinco trajes de bioseguridad para el personal técnico.

- Creación de canales digitales para dar a conocer el Tecnicentro:

Tales como Facebook, Instagram y Sitio Web, con la finalidad de promocionar los servicios técnicos y la venta de productos dentro del establecimiento, captando la atención de los consumidores de la ciudad de Guayaquil:

Figura 44.

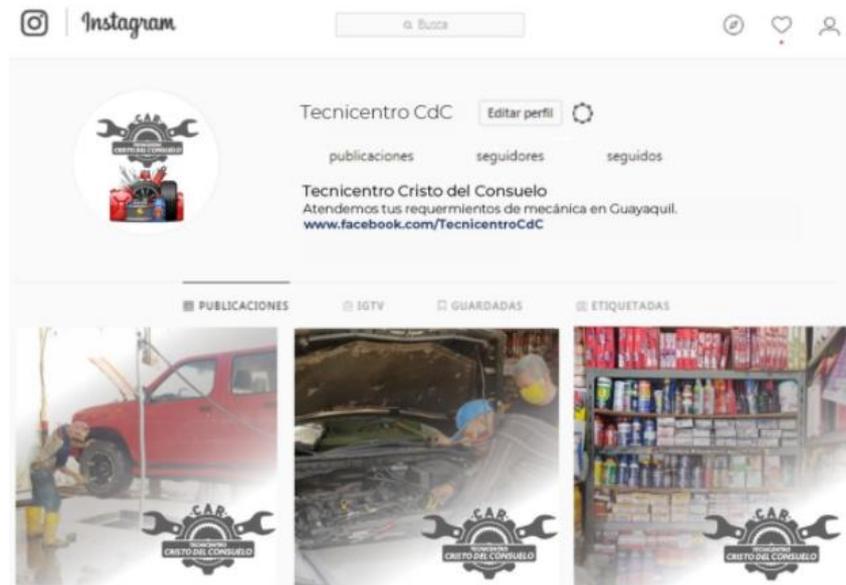
Diseño de Facebook para Tecnicentro Cristo del Consuelo



Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Figura 45.

Diseño de Instagram para Tecnicentro Cristo del Consuelo



Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Figura 46.

Diseño del Sitio web del Tecnicentro Cristo del Consuelo



Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

A continuación, se detalla el presupuesto de las estrategias de marketing digital:

Tabla 37.

Presupuesto de las estrategias publicitarias

Detalle	Valor	Meses	Total
Creación y diseño de sitio web	1.200	1	1.200
Alojamiento sitio web 1 año	134	1	134
Correos corporativos 1 año	13	1	13
Dominio 1 año	33	1	33
Publicidad en Facebook	50	12	600
Publicidad en Instagram	35	12	420
Correos masivos - Mailchimp	-	0	-
Artículos promocionales (merchandising)	120	12	1.440
Total	1.586		3.841

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

- Elaborar artículos promocionales (merchandising) tales como gorras, termos, esferos y camisetas para fidelizar a los clientes frecuentes.
- Ofrecer descuentos a los clientes por medio de Mailchimp:

Con la contratación de los servicios de contabilidad y el inicio de la facturación electrónica, se podrá construir una base de datos para utilizarla en la herramienta gratuita de Mailchimp que permite enviar correos masivos. Como muestra de los artes publicitarios se tienen los siguientes:

Figura 47.

Artes publicitarios para el envío por Mailchimp



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Aspectos financieros

En el análisis financiero, es necesario primero conocer el aspecto de la situación actual de la empresa, posteriormente elaborar los respectivos estados financieros proyectados, a través del beneficio adicional que debe tener el modelo de negocios, con la finalidad de conocer si el aporte de las estrategias, constituye un aporte representativo, para el crecimiento del tecnicentro Cristo del Consuelo. A continuación, se muestra estos datos.

Situación actual financiera del tecnicentro

En función a los datos históricos obtenidos del flujo de caja de la empresa entre los años 2015 al 2019, se presenta a continuación la variación de saldos en la cuenta bancos:

Tabla 38.

Flujo de caja histórico años 2015 - 2019

Detalle	2015	2016	2017	2018	2019
Flujos de efectivos netos	\$ 25.578,00	\$ 26.879,00	\$ 21.847,00	\$ 35.278,00	\$ 26.587,00
Variación porcentual		5,09%	-18,72%	61,48%	-24,64%

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Como se puede observar, el valor de los flujos de efectivo netos, entre los años 2015 al 2016 tienen un incremento del 5,09% seguido de -18,72%, posteriormente aumenta un 61,48% y finalmente entre el 2018 al 2019 un -24,64%; para conocer el crecimiento a futuro tomando en consideración solo la actividad operativa del negocio, se realiza un promedio de las tasas de variación porcentual entre periodos, dando como resultado 5,80% de crecimiento anual, es decir, a futuro la compañía tiene los siguientes flujos de caja para los próximos cinco años:

Tabla 39.

Flujo de caja proyectado años 2020 – 2024 corregido

Detalle	Flujo de caja proyectado				
	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de efectivos netos	\$ 28.129,53	\$ 29.761,55	\$ 31.488,26	\$ 33.315,15	\$ 35.248,04

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Para determinar, la valoración actual del tecnicentro, se descuentan los flujos de efectivo proyectos para la tasa de descuento fijado en 15,88% resultado de la combinación entre un 40% de pasivos y un 60% de capital propio, la misma que se determina a continuación con sus respectivos costos de recursos financieros:

Tabla 40.

Cálculo de tasa de descuento del tecnicentro Cristo del Consuelo

Deuda	40,00%	
Patrimonio	100,00%	
Tasa de impuestos	36,25%	Incluye la suma entre los descuentos del 15% de participación de trabajadores más el 25% de impuesto a la renta
Tasa de interés	15,20%	Promedio de tasa de interés últimos cinco años
Costo de fondos propios	12,00%	
Tasa de descuento	15,88%	

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Una vez determinada la tasa de descuento para los flujos proyectados del negocio sin la incursión de estrategias, se determina el valor actual neto de la compañía, tal como se muestra en el siguiente cálculo:

Tabla 41.

Valoración financiera actual del tecnicentro Cristo del Consuelo

Año	Valor futuro	Valor presente
Inversión	\$ -84.571,00	
2020	\$ 28.129,53	\$24.275,54
2021	\$ 29.761,55	\$22.165,04
2022	\$ 31.488,26	\$20.238,03
2023	\$ 33.315,15	\$18.478,55
2024	\$ 35.248,04	\$16.872,04
Valor actual neto		\$17.458,20
Valor actual en caja año 2019		\$ 26.587,00
Total de pasivos		\$ 56.380,67
Valor de la empresa		(\$ 12.335,47)
TIR		24,05%

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

En la actualidad, la empresa no tiene el suficiente rentabilidad para cubrir el capital social y el financiamiento externo generado por la adquisición de activos, por ende, es necesario que, en los posteriores 5 años, se implementen las estrategias previamente establecidas, para garantizar un mayor nivel de ventas y con ello un rendimiento más atractivo para que el proyecto sea sujeto a inversión en el futuro.

Según los libros contables del tecnicentro, presenta su situación financiera al 2019 con los siguientes saldos:

Tabla 42.*Estado de situación financiera Tecnicentro Cristo del Consuelo año 2019*

Tecnicentro Cristo del Consuelo			
Balance General			
al 31 de diciembre del 2019			
Activos		Pasivos	
Activo/corriente		Préstamo bancario	\$ 43.793,67
Caja/Bancos	\$ 26.587,00	Proveedores por pagar	\$ 12.587,00
Inventario	\$ 36.323,25	Total pasivos	\$ 56.380,67
Total de activo corriente	\$ 62.910,25		
Muebles de oficina	\$ 8.006,05	Patrimonio	
Equipo de computación	\$ 13.911,93	Capital social	\$ 84.571,00
Equipos de oficina	\$ 11.839,94	Total patrimonio	\$ 84.571,00
Maquinarias	\$ 44.283,50		
Total activos fijos	\$ 78.041,42		
Total de activos	\$ 140.951,67	Total pasivos y patrimonio	\$ 140.951,67

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

En función al estado financiero del año 2019, se muestran los saldos contables de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio del tecnicentro Cristo del Consuelo, se toman estos valores como base para la adición del beneficio a fin de evaluar el impacto económico para la compañía el uso de las estrategias antes mostradas.

Plan de inversión de mejoras y adecuaciones, equipos y herramientas.

Con referencia a las estrategias, implementadas, se estableció la necesidad de mejorar el aspecto del tecnicentro, por ende, las inversiones a realizar estarán enfocadas en mejorar la fachada, agregar una sala de atención al cliente y mantener aislada el área de mantenimiento con la tranquilidad del cliente mientras espera que el automotor esté listo, por lo tanto, se planifica la adquisición de los siguientes activos.

Tabla 43.*Detalle de remodelaciones o activo diferido.*

Remodelaciones	Precio unitario	Cantidad	Total
Pintura	\$ 15,00	35	\$ 525,00
Empaste	\$ 10,00	20	\$ 200,00
Cerámica para pisos	\$ 8,41	150	\$ 1.261,50
Instalaciones eléctricas	\$ 800,00	1	\$ 800,00
Total			\$ 2.786,50

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Tabla 44.*Detalle de muebles y enseres.*

Muebles y enseres	Precio unitario	Cantidad	Total
Sofá	\$ 600,00	2	\$ 1.200,00
Televisor 55 pulgadas	\$ 540,00	1	\$ 540,00
Dispensador de agua	\$ 320,00	1	\$ 320,00
Persianas	\$ 55,00	3	\$ 165,00
Antena DIRECT TV	\$ 25,00	1	\$ 25,00
Aire acondicionado 12000 BTU	\$ 250,00	1	\$ 250,00
Perchas para inventario	\$ 50,00	10	\$ 500,00
Total			\$ 3.000,00

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

En cuanto a la necesidad de capital de trabajo, por pago de nómina, servicios adicionales y presupuesto de marketing, se contabiliza el contingente de recurso financiero, los cuales se los resume a continuación:

Tabla 45.*Detalle de rubros corrientes Capital de trabajo*

Detalle	Total
Pago de nómina mensual (tabla 24)	\$ 12.136,00
Post Data Fast mensual	\$ 60,00
Sistema contable interno	\$ 39,99
Capacitación de personal (tabla 35)	\$ 800,00
Presupuesto de uniformes (tabla 36)	\$ 1.185,00
Presupuesto estrategias publicitarias (tabla 37)	\$ 3.841,00
Total	\$ 18.061,99

La totalidad del presupuesto de inversión constituye la suma de los activos fijos más el capital de trabajo, dando un total de \$ 23.848,49; para garantizar la

factibilidad del proyecto y recuperación total de la inversión, es necesario cumplir la siguiente meta de ventas:

Tabla 46.

Meta de ventas tecnicentro Cristo del Consuelo

Detalle de servicio	Cantidad mensual	Cantidad anual	Costo unitario	Precio
Servicio de lavado completo	60	715	\$ 1,50	\$ 4,00
Cambio de aceite	56	676	\$ 17,00	\$ 25,00
Alineación	72	869	\$ 6,00	\$ 10,00
Balanceo	169	2.029	\$ 6,00	\$ 10,00
Enllantaje	137	1.643	\$ 9,00	\$ 15,00
Rotación de llantas	72	869	\$ 6,00	\$ 10,00
Limpieza de inyectores	247	2.968	\$ 7,00	\$ 21,00
Cambio de pastillas de freno	169	2.029	\$ 6,00	\$ 30,00
Cambio de disco de embrague	81	975	\$ 6,00	\$ 50,00

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

En cuanto a la tabla 46, se muestra la meta de ventas para cada servicio, estas cantidades son en función a la proyección de la marca que debe realizar el plan de marketing, en función al producto más rentable, es decir al servicio que genere una rentabilidad mayor por unidad, tal como se muestra a continuación:

Tabla 47.

Posición de marca por servicio

Detalle de servicio	Posición de marca
Servicio de lavado completo	1%
Cambio de aceite	3%
Alineación	2%
Balanceo	5%
Enllantaje	6%
Rotación de llantas	2%
Limpieza de inyectores	26%
Cambio de pastillas de freno	30%
Cambio de disco de embrague	25%

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Este dato significa que, los anuncios publicitarios deben estar en función a promocionar los servicios de limpieza de inyectores, cambio de pastillas de freno, cambio de disco de embrague que generan mayor rentabilidad, colocando al servicio de lavado completo, cambio de aceite quizás como servicios complementarios, porque no representan un margen de contribución que impacte de manera considerable a las ventas.

Con estos datos se procede a proyectar los estados financieros, tomando en consideración que son valores exclusivamente del proyecto, es decir que no se colocarán datos actuales del balance inicial mostrado en la tabla 42, porque son datos que agrupan la gestión por inversión y aplicación de estrategias como valor adicional a la rentabilidad del tecnico Centro Cristo del Consuelo.

Estado de Situación Financiera

La proyección financiera del balance general en tres años:

Tabla 48.*Balance General proyectado a tres años.*

	Año 1		Año 2		Año 3	
Activos	\$	34.456,49	\$	47.754,11	\$	64.138,41
Caja/Bancos	\$	29.527,29	\$	43.682,21	\$	60.923,81
Total de activo corriente	\$	29.527,29	\$	43.682,21	\$	60.923,81
Muebles de oficina	\$	3.000,00	\$	3.000,00	\$	3.000,00
Depreciación de activos fijos	\$	-300,00	\$	-600,00	\$	-900,00
Total activos fijos	\$	2.700,00	\$	2.400,00	\$	2.100,00
Remodelaciones	\$	2.786,50	\$	2.786,50	\$	2.786,50
Amortización de activos diferidos	\$	-557,30	\$	-1.114,60	\$	-1.671,90
Total de activo diferido	\$	2.229,20	\$	1.671,90	\$	1.114,60
Pasivos						
Participación trabajadores	\$	1.591,20	\$	2.571,45	\$	3.389,80
Impuesto a la renta	\$	2.254,20	\$	3.642,89	\$	4.802,21
Total pasivos	\$	3.845,40	\$	6.214,34	\$	8.192,01
Patrimonio						
Capital social	\$	23.848,49	\$	23.848,49	\$	23.848,49
Utilidad en el ejercicio	\$	6.762,60	\$	10.928,68	\$	14.406,64
Utilidades retenidas			\$	6.762,60	\$	17.691,28
Total patrimonio	\$	30.611,09	\$	41.539,77	\$	55.946,40
Total pasivos y patrimonio	\$	34.456,49	\$	47.754,11	\$	64.138,41

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Para la proyección de balances, se tomó como referencia la tasa de crecimiento de flujos de la tabla 37 de 5,80% para ingresos y una tasa de inflación del 3%, en cuanto al financiamiento se toma capital propio aprovechando el saldo del flujo de caja del año 2019 que se totalizó en \$26.587,00 dólares.

Estado de Resultados

En cuanto a la referencia del estado de resultados, los valores presentados durante los tres años, restados las estrategias y remodelaciones que necesita el tecnico Cristo del Consuelo, presentan utilidad en todos los años, tal como se muestra a continuación

Tabla 49.*Estado de resultados proyectado a tres años*

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 254.875,39	\$ 269.662,80	\$ 285.308,14
Costo de venta	\$ 89.052,21	\$ 94.218,86	\$ 99.685,26
Margen bruto	\$ 165.823,18	\$ 175.443,94	\$ 185.622,87
Gastos	\$ 155.215,18	\$ 158.300,92	\$ 163.024,22
Sueldos y Salarios	\$ 145.632,00	\$ 150.000,96	\$ 154.500,99
Gastos operativos	\$ 3.384,88	\$ 3.486,43	\$ 3.591,02
Servicios básicos	\$ 200,00	\$ 206,00	\$ 212,18
Capacitación del personal	\$ 800,00	\$ 824,00	\$ 848,72
Gastos uniformes	\$ 1.185,00	\$ 1.220,55	\$ 1.257,17
Servicio software contable	\$ 479,88	\$ 494,28	\$ 509,10
Servicio Data Fast	\$ 720,00	\$ 741,60	\$ 763,85
Gastos de marketing	\$ 3.841,00	\$ 3.956,23	\$ 4.074,92
Gastos remodelación (mano de obra)	\$ 1.500,00		
Depreciación	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Amortización	\$ 557,30	\$ 557,30	\$ 557,30
Utilidad antes de impuestos	\$ 10.608,00	\$ 17.143,02	\$ 22.598,65
Participación trabajadores	\$ 1.591,20	\$ 2.571,45	\$ 3.389,80
Impuesto a la renta	\$ 2.254,20	\$ 3.642,89	\$ 4.802,21
Utilidad Neta	\$ 6.762,60	\$ 10.928,68	\$ 14.406,64

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Estos datos sirven como base para la proyección del siguiente flujo de caja:

Flujo de Caja

Se eliminan los valores con referencia a depreciación y amortización, obtenido como resultado los siguientes saldos de la cuenta caja/bancos:

Tabla 50.*Flujo de caja proyectado a tres años*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo actividades de operación		\$ 11.465,30	\$ 14.154,92	\$ 17.241,60
Ingresos		\$ 254.875,39	\$ 269.662,80	\$ 285.308,14
Ventas en efectivo		\$ 254.875,39	\$ 269.662,80	\$ 285.308,14
Egresos		\$ 243.410,09	\$ 255.507,88	\$ 268.066,53
Costo de venta		\$ 89.052,21	\$ 94.218,86	\$ 99.685,26
Sueldos y Salarios		\$ 145.632,00	\$ 150.000,96	\$ 154.500,99
Gastos operativos		\$ 3.384,88	\$ 3.486,43	\$ 3.591,02
Gastos de marketing		\$ 3.841,00	\$ 3.956,23	\$ 4.074,92
Gastos remodelación (mano de obra)		\$ 1.500,00		
Participación trabajadores			\$ 1.591,20	\$ 2.571,45
Impuesto a la renta			\$ 2.254,20	\$ 3.642,89
Flujo actividades inversión	\$ -5.786,50			
Compra de activo fijo	\$ -3.000,00			
Compra de activo diferido	\$ -2.786,50			
Flujo actividades de financiamiento				
Capital propio	\$ 23.848,49			
Flujo de caja anual	\$ 18.061,99	\$ 11.465,30	\$ 14.154,92	\$ 17.241,60
Flujo de caja acumulado	\$ 18.061,99	\$ 29.527,29	\$ 43.682,21	\$ 60.923,81

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Los valores de caja anual son tomados en consideración para el análisis financiero siguiente

Análisis Financiero: TIR y VAN

A través de la tasa interna de retorno que muestra el rendimiento máximo del proyecto y el valor actual neto que muestra la recuperación de la inversión un valor adicional que aumenta el valor del capital perdido por las fluctuaciones sin estrategia que se detalló en la tabla 41.

Tabla 51.*Flujo de caja proyectado a tres años*

Inversión	\$ (23.848,49)
Flujo año 1	\$ 11.465,30
Flujo año 2	\$ 14.154,92
Flujo año 3	\$ 17.241,60
Tasa de descuento	12,00%
TIR	33%
Valor actual neto	\$ 9.944,83

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Como resultado se obtiene un valor adicional de \$ 9.944,83 de recuperación adicional en tres años, es decir de acuerdo a la valoración de la empresa que se encuentra con un saldo negativo de (\$ 12.335,47), la implementación de las estrategias, recupera 80,62%, generando que la empresa tenga un valor agregado en términos financieros.

Calculo del Punto de Equilibrio**Tabla 52.***Cálculo de punto de equilibrio varios productos*

Detalle de servicio	Costos fijos por posición de marca	Punto de equilibrio anual	Punto de equilibrio mensual
Servicio de lavado completo	\$ 1.546,58	619	52
Cambio de aceite	\$ 4.639,74	580	48
Alineación	\$ 3.093,16	773	64
Balanceo	\$ 7.732,89	1.933	161
Enllantaje	\$ 9.279,47	1.547	129
Rotación de llantas	\$ 3.093,16	773	64
Limpieza de inyectores	\$ 40.211,05	2.872	239
Cambio de pastillas de freno	\$ 46.397,36	1.933	161
Cambio de disco de embrague	\$ 38.664,47	879	73

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

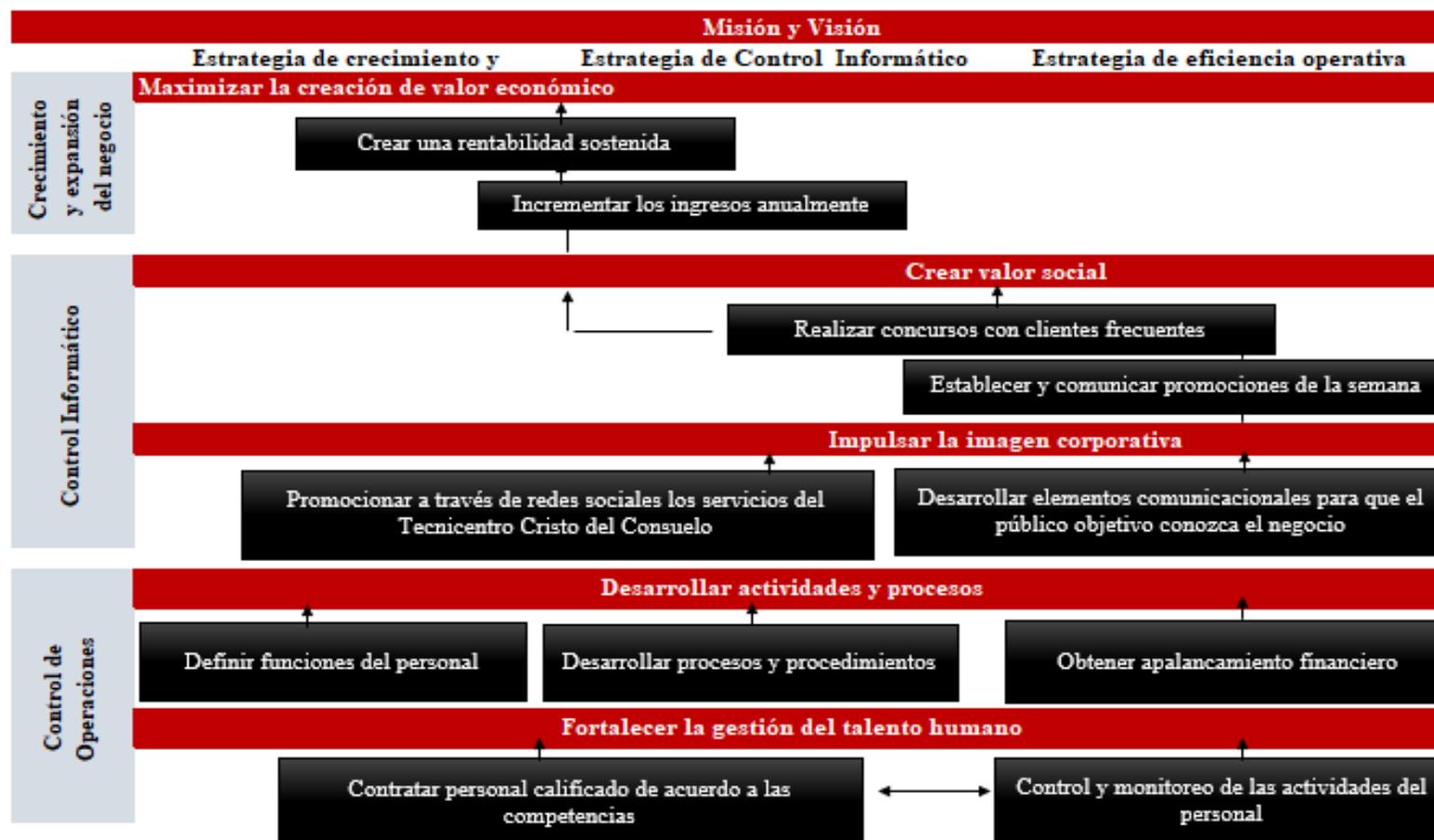
Balance Scorecard

En base a la misión y visión se han planteado las estrategias descritas que se resumen en mejorar los siguientes aspectos:

- Maximización de la creación de valor económico,
- Creación de valor social,
- Impulsar la imagen corporativa,
- Desarrollar actividades y procesos para el personal.
- Fortaleciendo la gestión del talento humano.

Figura 48.

Balance Scorecard



Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Cronograma de implementación de las estrategias

Tabla 53.

Cronograma de implementación

ESTRATEGIAS Y CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN 2021												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Estrategias de Control Informático (Administrativo y Financiero)												
Sistema Contable	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Datafast	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Sistema Biométrico	180	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estrategias de Control de Operaciones (Organizacional y técnico)												
Nómina	12.136	12.136	12.136	12.136	12.136	12.136	12.136	12.136	12.136	12.136	12.136	12.136
Capacitaciones	800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estrategias de Crecimiento y Expansión												
Creación y diseño de sitio web	1.381	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Uniformes	1.185	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publicidad en redes	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Artículos promocionales (merchandising)	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Total	15.987	12.441										

Nota: Elaborado por Quinde y Zambrano (2020)

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Con referencia al objetivo específico de desarrollar un marco teórico sobre la aplicación de planes estratégicos, innovación y VCDS, compatibles con negocios dedicados a la actividad servicios de mantenimiento y mecánica automotriz., se concluye que, es importante incluir a la planeación en todos los aspectos operativos, marketing ventas, financiero entre otros departamento de la compañía, para garantizar obtener una rentabilidad por encima del punto de equilibrio, de la misma manera acceder a formas de financiamiento que no representen un punto negativo para la empresa en su valoración, por ende, antes de la puesta en marcha, se debe garantizar que la estructura financiera se adapte a las oportunidades de ingreso que existen en la empresa con referencia a su estudio de mercado.

Con referencia al objetivo específico de marco metodológico del Tecnicentro Cristo del Consuelo, a través de la aplicación de la entrevista al administrador del negocio y una ficha de observación se documentan las actividades diarias, se concluye que, la empresa carece en su totalidad de un manual de procesos, además que las responsabilidades de cada recursos humano no se encuentran definidas, esto ocasiona muchas veces que existan tiempos improductivos, no se puedan delegar funciones y todo el trabajo operativo se acumule, incluso puede representar una mala imagen ante los clientes que visitan el Tecnicentro.

Con relación al objetivo específico de presentación de resultados, se determinó las falencias de los procesos operativos que presenta el tecnicentro Cristo

del Consuelo a través de una matriz de factores internos y externos, se concluye que, es relevante que las falencias presentes en el desarrollo de la organización, puedan ser identificadas por su origen, de manera que se clasifiquen según su naturaleza, es decir si constituye una fortaleza, debilidad, amenaza u oportunidad, para que consecuentemente se busquen combinaciones apropiadas previa a la implementación de estrategias, por la relevancia de utilizar de manera correcta los recursos.

Para el objetivo específico de desarrollar un plan estratégico sobre la aplicación de procesos operativos que requiere el tecnicentro Cristo del Consuelo a través de la descripción de procesos, detalle de la inversión y evaluación financiera del rendimiento mínimo de las mejoras., se concluye que, es importante enfocar las estrategias en un eficiente control de ventas, mejoras en la atención y ofertar servicios a precios módicos, más aún si el plan de negocios se desarrolla en un segmento altamente competitivo; la respuesta a estas dudas se generó direccionando el mensaje al cliente y garantizar un sitio seguro para que el cliente espere al momento que el vehículo se encuentra en reparación o mantenimiento; la implementación de las estrategias recupera el 80,61% del valor perdido por el tecnicentro en los últimos años, esto a causa del manejo empírico operativo, además mejorando la tasa de rentabilidad máxima del 24,05% a 33%, mejorando con ello el rendimiento de la inversión y su pronto retorno.

Recomendaciones

Con referencia a las recomendaciones se estipula que:

- Es importante realizar un programa de capacitaciones sobre todo para el personal operativo, a fin que se pueda mejorar el costo de venta de cada servicio prestado y por parte de las autoridades, implementar un plan de seguridad industrial, a fin que se garantice la seguridad tanto del cliente como operarios al considerarse expuesto a herramientas cotidianas y afines al servicio de reparación que se oferta.
- Realizar alianzas comerciales con cooperativas de taxis, buses de transporte de personal entre otros, garantizar obtener ventas fijas que ayuden a cubrir el punto de equilibrio y meta de ventas, todo esto para reducir el riesgo de recuperación de la inversión en el corto plazo.
- Finalmente, es necesario implementar un estudio sobre manejo de inventario, porque la acumulación del mismo representa un riesgo de desperdicio, más aún si no se garantiza una buena manipulación, no se controlen fechas de vencimiento o no se identifique aquellos que representan una mayor rotación.

Referencias bibliográficas

- Agüero, L., Urquiola, I., & Martínez, E. (2015). *Propuesta de procedimiento para la gestión de inventarios*. Buenos Aires: Cyta.
- Alarcón, J. (2017). *Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito*. Lima: Universidad Nacional Mayor San Marcos.
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (Marzo de 2019). *Sector automotor en cifras*. Obtenido de <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/03/Anuario%202018.pdf>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México D. F.: Grupo Editorial Patria S. A de C. V.. Tercera Edición.
- Barros, O. (1994). *Reingeniería de procesos de negocio*. Santiago: Editorial Dolmen.
- Bernal, C., Frost, J., & Sierra, H. (Marzo de 2014). *Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000448>
- Cervantes, A. (2015). *Administración estratégica*. Obtenido de <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf>
- Córdova, J. G. (2002). Normas Internacionales de Auditoría. Ecuador: Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda. Obtenido de NIA 6.
- Corponet. (6 de septiembre de 2018). ¿Qué es una ventaja competitiva para un negocio con algunos ejemplos? (J. Castro, Ed.) México D.F., México, México: <https://blog.corponet.com.mx/que-es-una-ventaja-competitiva-para-un-negocio-con-algunos-ejemplos>.
- Davenport, T. (2004). *Innovación de Procesos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Del Alcázar, J. P. (2020). Ecuador Estado Digital. *Mentinho – Innovation & Lifetime Value Partners*, 1 - 20.

- Delgado C., G. (2009). *Estructuras Política, Económica y Social* . México D. F: Pearson Educación.
- Demsetz, H. (1973). *Industry structure, market rivalry, and public policy*. The Journal of Law and Economics.
- Emery, D. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. Atlanta: Pearson.
- Eslao, K. (2017). *Elaboración de un manual de procedimientos para el departamento de créditos y cobranzas en la compañía Otelo & Fabell*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Eurostat – OECD. (2007). *Manual on Business Demography Statistics* (Vol. 1). (<https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/KS-RA-07-010-EN.pdf>, Ed.) Luxembourg: European Commission.
- Gilli, J. J., Arostegui, A. D., Iesulauro, A., & Schulman, D. (2007). *Diseño organizativo: Estructura y procesos*. Argentina: Ediciones Garnica México S. A de C. V.
- González, A. (2014). *Procesos administrativos*. Quito.
- Hammer, M. (1990). *Reingeniería del trabajo: no automaticice, elimine*. Harvard Business Review.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D. F, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hunger, T. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Laboratorio empresarial*. Obtenido de https://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/ope ndoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (4 de julio de 2020). *Ecuador en cifras*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Junio-2020/01%20ipc%20Presentacion_IPC_jun2020.pdf

- Kume, H. (1992). *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad*. Editorial Norma.
- Lisicki Litvin & Asociados, Consultores Tributarios y Auditores. (30 de Diciembre de 2010). *Universidad de Palermo*. Obtenido de Universidad de Palermo: <http://www.palermo.edu/economicas/contadores/presentaciones/Binder1.pdf>
- Madé, N. (2006). *Metodología de la investigación*. México D. F: Editora Mc Graw Hill.
- Maldonado, A. (2018). *Gestión de procesos*. Tegucigalpa: Academia.edu.
- Mantilla B., S. A. (2008). *Auditoría Financiera de PYMES*. Colombia: Editorial Ecoediciones.
- Modigliani, F., & Miller, M. (1958). *The cost of capital, corporation finance and the theory of investment*. The American Economic Review.
- Moguel, E. (2011). *Desarrollo de técnicas basadas en la metodología de la Investigación*. México D.F.: Editorial Merino.
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. México DF: Editorial Progreso S.A. de C.V.
- Muñoz, C. (2016). *Metodología de la investigación*. México D. F: Oxford University Press.
- Novillo, E., & Barrezueta, J. (2020). *Aplicación del diagrama de pareto en el departamento de cobranzas de la compañía de seguros Condor*. Machala: Universidad de Machala.
- OECD - Eurostat. (2019). *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities - Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.). (<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>, Ed.) Paris, Francia: OECD Publishing.
- Ould, M. (1995). *Procesos de negocio: modelado y análisis para reingeniería y mejora*. Wiley,.
- Peltzman, S. (1977). *The gains and losses from industrial concentration*. The Journal of Law and Economics.

- Peppard, J. (2014). *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios*. México: Prentice Hall.
- Quevedo, P. (2017). Influencia del marketing digital y online en la fidelización de los clientes de consumo masivo: categorías chocolatinas. Manizales, Caldas, Colombia: Universidad de Manizales.
- Reyes, A. (2012). *Administración de empresas: Teoría y Práctica*. México: LIMUSA.
- Riquelme, M. (2016). *¿Qué es un procedimiento en una empresa?* Madrid, España : Universidad Complutense de Madrid.
- Ruiz, N. (2015). *Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa Ferrecaracol CIA LTDA*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Salas, B. (2011). *Dspace.utpl.edu.ec*. Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6798/1/Tesis%20Salas%20Quiroz%20Blanca.pdf>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida*. Quito: SENPLADES.
- Smith, A. (1776). *Investigacion de la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. Londres.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata S.I.
- Superintendencia de Bancos. (2019). *Estadísticas del crédito en Ecuador*. Quito: Superintendencia de Bancos.
- Teece, D. J. (April - June de 2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. (<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>, Ed.) *ELSEVIER*, 43(Issues 2 - 3), 172 - 194.
- Uruguay, U. (2017). *Organización y métodos y su aplicación en una institución financiera privada*. Guayaquil.
- Vargas, A. (2004). *Empresas cooperativas, ventaja competitiva y tecnologías de la información*. Madrid: CIRIEC-España, Revista de Economía.
- Velásquez, S., Pino, A., Restrepo, E., & Viana, N. (29 de 11 de 2018). Innovación en empresas: estado del arte considerando tendencias para su

implementación.

(<http://www.revistaespacios.com/a18v39n48/a18v39n48p07.pdf>, Ed.)

Espacios, 39(48), 7.

Apéndices

Apéndice A. Formato de matriz de COSO aplicada

Componentes del Control Interno	Principios del componente	Preguntas de evaluación	Cumplimiento					Observación	
			Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto		
1	La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos	¿La organización ha desarrollado una cultura corporativa alineada a la ética e integridad de sus miembros?							
		El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.	¿Considera que existe compromiso de parte de la Alta Dirección para la correcta aplicación del Sistema de control interno?						
		2	La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.	¿La institución cuenta con misión, visión, objetivos y valores organizacionales?					
¿Cuenta con manual de funciones, procesos y procedimientos de acuerdo a una estructura jerárquica?									
3	La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.	¿Los procesos de administración de recursos humanos se adaptan a los sistemas de control interno?							

4		La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.	¿Los jefes y administradores se hacen responsables del cumplimiento de las actividades de control?						
5		La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.	¿En general el desempeño del personal de la institución es eficiente?						
			¿Se difunde entre los colaboradores el marco sobre el cual se deben desarrollar sus actividades?						
			¿Se promueve en la institución la capacitación del control interno?						
6	Valoración del Riesgo	La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos	¿Existen mecanismos implementados en la institución que permita identificar y analizar los riesgos que afectan al cumplimiento de los objetivos propuestos?						
			¿Participa el personal en el proceso de identificación, actualización y análisis de riesgos?						
7		La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para	¿Se incluyen en el plan anual operativo según su prioridad, los riesgos identificados, actualizados y analizados?						

		determinar cómo esos riesgos deben de administrarse	¿Se promueve la importancia de las actividades de control interno por medio de revisiones periódicas de los objetivos?						
8		La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos	¿Se promueve la gestión de riesgos como una herramienta útil para la toma de decisiones?						
9		La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno	¿Se evalúa periódicamente que los controles aplicados no resulten más costosos que los beneficios?	20%					
10		La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.	¿En qué nivel se cumple con las regulaciones de seguridad y control interno en la institución?						
11	Actividades de control	La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos	¿Cuál es la valoración de los dispositivos de seguridad utilizados, según su desempeño?						
12		La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas	¿Según su criterio, como valoraría la eficiencia y eficacia de las operaciones de la institución?						
			¿Cuál es su valoración sobre						

		políticas en acción.	el control de presupuesto?						
			¿Las prácticas sobre las actividades de control y disposiciones regulatorias, administrativas y operativas se comunican en forma escrita, clara y oportuna?						
13	Sistemas de Información	La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno	¿Según su opinión los sistemas de información cumplen con su objetivo?						
¿El sistema de información actual permite recopilar, procesar y generar información acorde con las necesidades del usuario en un plazo razonable?									
14		La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.	¿Qué valoración le da a la ejecución actual de la comunicación interna de la institución?						
	¿Según la escala de valoración, cómo identifica la flexibilidad, transparencia y confiabilidad del sistema de Información utilizado actualmente?								
15		La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que	¿Se buscan alternativas de solución a los problemas generados por						

		afectan el funcionamiento del control interno	los sistemas de información con el proveedor del sistema o técnicos especializados?						
16	Actividades de Monitoreo	La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando	¿Se aplican auditorías externas para verificar que se apliquen los controles implementados por la Alta Dirección?						
¿Los mecanismos de autoevaluación utilizados permiten hallar oportunidades o acciones de mejora a tiempo?									
17		La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado	¿Los procedimientos permiten cerciorarse de que lo autorizado / aprobado se ajusta al marco legal establecido?						
	¿Se dan a conocer oportunamente informes de gestión sobre las operaciones de la institución?								



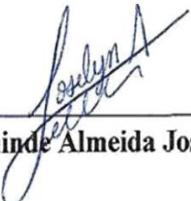
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Quinde Almeida Joselyn Madeline, con C.C: #0929716546 autora del trabajo de titulación: **Plan estratégico de procesos operativos en emprendimiento regularizado. Caso: tecnicentro Cristo del Consuelo (Guayaquil – Ecuador)**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 17 de septiembre del 2020

f. 
Quinde Almeida Joselyn Madeline

C.C: 0929716546



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Zambrano Montero Fátima Alexandra, con C.C: # 0920825684 autora del trabajo de titulación: **Plan estratégico de procesos operativos en emprendimiento regularizado. Caso: Tecnico Centro Cristo del Consuelo (Guayaquil – Ecuador)**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 17 de septiembre del 2020

f. Fátima Zambrano M.

Nombre: Zambrano Montero Fátima Alexandra

C.C: 0920825684



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan estratégico de procesos operativos en emprendimiento regularizado. caso: Tecnicentro Cristo del Consuelo (Guayaquil – Ecuador)		
AUTORES	Quinde Almeida Joselyn Madeline Zambrano Montero Fátima Alexandra		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	M.Sc. Mancero Mosquera J. Humberto Phd. (C)		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	17 de septiembre del 2020	No. DE PÁGINAS:	185
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administrativa y Producción		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Tecnicentro, plan estratégico, innovación, rentabilidad, Cristo del Consuelo.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>A través de un plan estratégico, de procesos operativos; se busca elaborar una herramienta que permita, al tecnicentro Cristo del Consuelo, dedicado al mantenimiento de vehículos, aumentar sus opciones de servicios, por consiguiente, se propone replantear el modelo de negocios utilizado, para incorporar en sus actividades operativas, nuevas tecnologías para facilitar la facturación del servicio. Además, incorporar nuevos canales de pago, que actualmente disponen los clientes, como son las tarjetas de crédito y débito; el uso de formas de cobro electrónica y envío de comprobantes; por medios electrónicos, en favor de mejorar su rentabilidad y asegurar; un crecimiento económico en el mediano plazo, para lo cual se plantea como metodología, un estudio descriptivo a través de un tratamiento no experimental y basado en datos históricos sobre el rendimiento financiero del tecnicentro, como lo cual se obtuvo como resultado; la implementación de las estrategias recupera el 80,61% del valor perdido por el tecnicentro en los últimos años, esto a causa del manejo empírico operativo, además mejorando la tasa de rentabilidad máxima del 24,05% a 33%, mejorando con ello el rendimiento de la inversión y su pronto retorno. Las estrategias se basaron en el establecimiento de un manual de procesos, incorporar medios de pago electrónicos para reducir el tema de crédito personal y una remodelación de las instalaciones para atención al cliente.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0983695329 0987654321	E-mail: Fatima2413@live.com Joselyn.quinde01@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Arévalo AVECILLAS, Danny Xavier		
	Teléfono: +593-991048220 Extensión: 1610		
	E-mail: danny.arevalo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			