



**“Responsabilidad con pensamiento positivo “**

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**CARRERA: Ingeniería en Administración de Empresas**

**TEMA:**

**Diseño de Estrategias para la optimización de proceso de Servicio al Cliente en la Empresa Tecnicentro “SECOHI” en la ciudad de Quito.**

**AUTOR/A: Mishell Stefany Pico Orellana**

**TUTOR/A: Ing. Paola Negrete**

**AÑO 2014**

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación es una aplicación de un Plan de Manual de Servicio al Cliente a la empresa SECOHI CIA. LTDA.

Entendiendo que la responsabilidad corporativa describe y cuantifican el impacto social, económico cultural y medio ambiental de la actividad que la empresa brinda a los clientes internos como externos.

En la medida en la que la Organización SECOHI CIA LTDA sea apto de generar un impacto positivo en el área de servicio al cliente y procesos, y de ganar la confianza de sus clientes externos, será capaz de garantizar su propia sostenibilidad como empresa en largo plazo.

En definitiva, todos los capítulos a continuación son basados en conseguir los objetivos y resultados planteados por la organización.

En el presente trabajo se ha podido determinar con claridad las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa SECOHI CIA LTDA. Permitted enfocarse en los factores claves para tomar decisiones y actuar de acuerdo con los objetivos.

Para lo anterior se debe resaltar las fortalezas y las debilidades internas que le hacen diferente al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Permitted así realizar un manual de Calidad del Servicio al Cliente, que ayudará al mejor desempeño del personal que labora en la empresa en sus actividades con el objetivo de obtener clientes fieles a la Organización.

## **ABSTRACT**

This research work is an application of a Plan of Service Manual the customer to the company SECOHI CIA. LTDA.

Understanding that corporate responsibility describes and quantifies the impact social, economic and cultural environment of the activity that the company offers to the internal and external customers.

In the extent to which the Organization SECOHI CIA LTDA is capable of generating a positive impact in the area of customer service and processes, and winning the trust of its external customers, you will be able to ensure its own sustainability as a company in the long run.

In short, all the chapters below are based on achieving the goals and outcomes raised by the organization.

In the present work it was possible to clearly identify the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of the company SECOHI CIA LTDA. Allowing focus on the keys to make decisions and act according to objective factors.

To the above should highlight the strengths and internal weaknesses that make you different objective and realistic compared to the competition and the opportunities and threats in the environment key manner.

Allowing a manual of Quality Customer Service will help the best performance of the staff working in the company in its activities in order to get customers loyal to the organization

## **AGRADECIMIENTO**

La presente Tesis es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Primeramente me gustaría agradecerte a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado

A mi hermana, María Fernanda Pico, por su apoyo incondicional y colaboración para la realización del trabajo de Titulación.

A mis padres, Fernando Pico y Esperanza Orellana por el apoyo económico, moral e intelectual que me dieron a lo largo de la carrera.

De igual manera agradecer a mi Tutora Ing. Paola Negrete por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona y Profesional.

Para ellos muchas gracias y que Dios los bendiga

## INDICE

<b>1 INTRODUCCIÓN DEL TEMA DE TITULACIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 OBJETIVOS DEL TEMA DE TITULACIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2.1 OBJETIVOS GENERALES</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
<b>1.5 ANÁLISIS DEL SECTOR</b> .....	<b>4</b>
<b>1.6 HIPÓTESIS</b> .....	<b>4</b>
<b>2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2.1 PASOS CLAVES PARA LA DIRECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</b> .....	<b>5</b>
<b>2.3 PLANEACIÓN ESTRATEGIA</b> .....	<b>6</b>
<b>2.3.1 AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>2.3.2 AMBIENTE INTERNO</b> .....	<b>8</b>
<b>2.3.3 AMBIENTE EXTERNO</b> .....	<b>9</b>
<b>2.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b> .....	<b>12</b>
<b>2.4.1 PASOS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b> .....	<b>12</b>
<b>2.5 GESTIÓN DE CALIDAD</b> .....	<b>13</b>

2.5.1 ELEMENTOS DE UNA GESTIÓN DE CALIDAD .....	14
2.5.2 MANUAL DE SERVICIO EN ATENCIÓN AL CLIENTE .....	16
2.5.3 DEFINICIONES .....	18
2.6 TIPOS DE INDICADORES .....	19
<b>3 ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>20</b>
3.1 FACTOR ORGANIZACIONAL.....	20
3.1.1 ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA SECOHI .....	20
3.1.2 ORGANIGRAMA OPERACIONAL .....	22
3.2 FUNCIONES DE LAS ÁREAS DE TRABAJO .....	23
3.3 FACTOR TALENTO HUMANO .....	31
3.3.1 PERSONAL CON CONTRATO INDEFINIDO .....	32
3.3.2 PERSONAL CON CONTRATO PROVISIONAL .....	32
3.4 FACTOR ECONÓMICO DE SECOHI .....	33
3.4.1 BALANCE GENERAL .....	34
3.4.2 ANÁLISIS VERTICAL .....	36
3.4.3 INGRESOS Y EGRESOS DE SECOHI .....	38
3.5 FACTOR PRODUCTIVO .....	39
3.5.1 INFRAESTRUCTURA .....	40
3.5.2 FACTOR COMERCIAL .....	42
3.6 FORMULACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	42
3.6.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE F Y D .....	42

3.6.1.1 MATRIZ DE HOLMES FORTALEZA .....	44
3.6.1.2 MATRIZ DE HOLMES DEBILIDADES .....	45
3.7 ANÁLISIS AMBIENTAL EXTERNO .....	46
3.7.1 AMBIENTE EXTERNO DE ACCIÓN DIRECTA .....	46
3.7.2 AMBIENTE EXTERNO DE ACCIÓN INDIRECTA .....	48
3.7.2.1 ELEMENTOS DEL AMBIENTE EXTERNO.....	48
3.8 AMBIENTE ECONÓMICO .....	49
3.9 FACTOR SOCIAL .....	52
3.9.1 OCUPACIÓN LABORAL .....	52
3.9.2 FACTOR POLÍTICO LEGAL .....	55
3.9.2.1 REFORMAS ARANCELES DEL ECUADOR .....	55
3.9.2.2 ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE .....	57
3.9.2.3 AMBIENTE ECONÓMICO .....	58
3.9.3 FORMULACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	59
3.9.4 MATRIZ DE HOLMES .....	59
3.9.4.1 MATRIZ DE HOLMES OPORTUNIDADES .....	60
3.9.4.2 MATRIZ DE HOLMES AMANAZAS .....	61
3.9.5 ANÁLISIS FODA .....	62
3.9.6 MATRIZ PEYEA .....	63
4. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS .....	67
4.1 MISIÓN .....	67

<b>4.2 VISIÓN</b>	<b>67</b>
<b>4.3 OBJETIVOS</b>	<b>67</b>
<b>4.4 POLÍTICAS DE LA EMPRESA</b>	<b>68</b>
<b>4.4.1 POLÍTICA DE PERSONAL</b>	<b>68</b>
<b>4.4.2 POLÍTICA DE CALIDAD</b>	<b>68</b>
<b>4.4.3 POLÍTICA AMBIENTAL</b>	<b>68</b>
<b>4.4.4 POLÍTICA DE SEGURIDAD</b>	<b>68</b>
<b>4.5 VALORES</b>	<b>69</b>
<b>4.6 DISEÑO DE ESTRATEGIAS</b>	<b>70</b>
<b>4.7 ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO</b>	<b>71</b>
<b>4.8 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	<b>72</b>
<b>4.9 DISEÑO DE MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>78</b>
<b>4.9.1 PRESENTACIÓN DEL MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>79</b>
<b>4.9.1.1 OBJETIVO DE MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>79</b>
<b>4.9.1.2 ALCANCE</b>	<b>79</b>
<b>4.9.1.3 MAPA ESTRATÉGICO</b>	<b>80</b>
<b>4.9.1.4 CADENA DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>81</b>
<b>4.9.1.5 CONTENIDO DEL MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>82</b>
<b>4.10 INDICADORES DE GESTIÓN</b>	<b>85</b>
<b>4.10.1 INDICADOR DE EFICACIA</b>	<b>85</b>
<b>4.10.2 INDICADORES DE EFICIENCIA</b>	<b>85</b>



4.10.3 INDICADORES DE CALIDAD .....	85
4.10.4 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD .....	86
4.10.5 MEDICIÓN DE INDICADORES .....	87
4.10.5.1 HISTOGRAMA DE LOS INDICADORES .....	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	92
BIBLIOGRAFÍA .....	93
LINKOGRAFIA .....	93

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.3 ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN .....	07
FIGURA 2.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA CORPORATIVA .....	11
FIGURA 2.4.1. 2 ESTRATEGIA DE LA MATRIZ PEYEA .....	13
FIGURA 2.5.1 ELEMENTOS DE GESTIÓN DE CLIENTE .....	14
FIGURA 3.1.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL. ....	20
FIGURA 3.1.2 ORGANIGRAMA OPERACIONAL. ....	22
FIGURA 3.4.1 BALANCE GENERAL SECOHI .....	37
FIGURA 3.4.2 ANÁLISIS VERTICAL SECOHI .....	38
FIGURA 3.4.3 INGRESOS Y EGRESOS DE SECOHI .....	39
FIGURA 3.9.1.3 MAPA ESTRATÉGICO .....	80
FIGURA 4.9.1.4 CADENA DE VALOR .....	81
FIGURA 4.10.5 MEDICIÓN DE INDICADORES.....	87

## INDICE DE TABLAS

TABLA 2.4.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA .....	13
TABLA 3.3.1 PERSONAL CON CONTRATO INDEFINIDO .....	32
TABLA 3.3.2 PERSONAL CON CONTRATO PROVISIONAL .....	32
TABLA 3.4.1 BALANCE GENERAL .....	34
TABLA 3.4.2 ANÁLISIS VERTICAL .....	36
TABLA 3.6.1.1 MATRIZ DE HOLMES FORTALEZA .....	44
TABLA 3.6.1.2 MATRIZ DE HOLMES DEBILIDADES .....	45
TABLA 3.7.1 AMBIENTE EXTERNO DE ACCIÓN DIRECTA .....	46
TABLA 3.7.2 AMBIENTE EXTERNO DE ACCIÓN INDIRECTA .....	48
TABLA 3.9.4.1 MATRIZ DE HOLMES OPORTUNIDAD .....	60
TABLA 3.9.4.2 MATRIZ DE HOLMES AMENAZAS .....	61
TABLA 4.5 VALORES TECNICENTRO .....	69
TABLA 4.8 MATRIZ DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	77

# **1 INTRODUCCIÓN DEL TEMA DE TITULACIÓN**

## **1.1 Antecedentes**

En la actualidad existen varias empresas referentes a Tecnicentro, pero se está perdiendo la calidad en la atención, responsabilidades que se les debe brindar a los clientes externos. Muchas de las veces los clientes no tienen tiempo para realizar el proceso de cambio de llantas o preocuparse por el mantenimiento del mismo. El objetivo es satisfacer las necesidades, minimizando el tiempo y brindándoles seguridad, calidad, y profesionalismo.

Donde existe mucha demanda de vehículos en la ciudad de Quito, por lo tanto se ha realizado un estudio de la creación de un nuevo servicio relacionado especialmente a la satisfacción del cliente en la empresa Secohi, verificando la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, respecto a un servicio personalizado, garantizado, y de calidad que ofrezca un seguimiento y mantenimiento continuo del trabajo realizado, respaldado por un personal de alto nivel profesional y una tecnología que satisfaga las expectativas del cliente, para brindar un mejor servicio que oferta la competencia.

De acuerdo a la encuesta realizada se ha llegado a la conclusión que los procesos de trabajo dentro de la empresa no están bien determinados, eso quiere decir que cada cliente interno no sabe qué rol cumple dentro de la empresa, ya que todos desean hacer el mismo trabajo por lo tanto se ha podido ver que el servicio va decayendo.

Los clientes externos han informado que desde los cajeros a vendedores existe lentitud en el servicio, carencia de productos, etc. Sin embargo en la matriz y sucursales, van a existir problemas pero en este caso se debe verificar las falencias en la empresa buscando soluciones

inmediatas. Como facilitar el tiempo de los clientes por ejemplo dejando el vehículo en el lugar donde ellos deseen pero con un recargo extra.

Por lo tanto se ha determinado dar a cada colaborador su rol, para que pueda desempeñar en menor tiempo con perfeccionismo y calidad.

SECOHI CIA LTDA. Es una empresa formada por Don Segundo Eloy Corrales, con sus hijos, da inicio a sus actividades económicas, la empresa que lleva su nombre: SECOHI CIA LTDA. En Mayo de 1974<sup>1</sup> en la ciudad de Latacunga-Ecuador. La importación compra, distribución y comercialización al mayor y menor de repuestos y accesorios para vehículos semipesados y pesados.

En la ciudad de Quito específicamente se encuentran varias empresas que brindan el servicio de Tecnicentro, que serán analizadas más adelante, para descubrir cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

## **1.2 Objetivos del Tema de Titulación**

### **1.2.1 Objetivos Generales**

Diseñar estrategias para la optimización de procesos de servicio al cliente en la empresa Tecnicentro “SECOHI” en la ciudad de Quito.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar el análisis del entorno de la empresa para presentar nuevas estrategias en cuanto al servicio al cliente.
- Proponer un manual de servicio al cliente donde se especifique los procesos y una mejora al servicio.
- Presentar propuestas de mejora de procesos para la optimización de servicio al cliente.

---

<sup>1</sup> Empresa Secohi, Información de la Empresa, 2003

### **1.3 Justificación del proyecto**

Se encontró falencias en el proceso de realizar el trabajo en el Tecnicentro, no existe un adecuado orden para cada proceso, por lo tanto se quiere lograr tener una buena administración de cada proceso dentro del mismo. En donde cada colaborador debe cumplir con su trabajo, aprendiendo a trabajar en grupo para que de un mejor resultado.

La falta de conocimiento, es un punto muy importante dentro de la empresa, debe existir el conocimiento adecuado para la solución de problemas inmediato, satisfaciendo al cliente externo, con el proceso de capacitación cada cliente interno va a poder defenderse ante cualquier problema que se interponga.

Mediante la investigación adecuada para la mejorara del servicio al cliente y el proceso adecuado del trabajo dentro de la empresa es tener buenos resultados, facilitando el tiempo de los clientes, minimizando gastos, brindándoles comodidad dentro de la empresa en el tiempo de espera.

La falta de renovación de las maquinas hace que la competencia tenga un punto a favor ya que pueden resolver problemas con menor tiempo y calidad, la marca de las llantas, aros y servicios en si deben ir a la par con la tecnología, para una mayor satisfacción de los clientes. Mediante la investigación la mala atención a los clientes externos hace que no existan clientes fieles en la empresa, ya que si un cliente no se siente bien atendido es un cliente externo insatisfecho, y la empresa lo que quiere es clientes externos satisfechos.

### **1.4 Planteamiento del problema**

Es necesario analizar la situación económica del país y los factores que inciden dentro del desarrollo del sector automotriz; las tendencias y

expectativas del cliente, así como también el conjunto de empresas que participan en el mercado, con la finalidad de determinar el área en que se concentran las fuerzas de la oferta y la demanda lo que permitirá establecer una base para el estudio técnico y financiero.

En el caso de las personas que deseen esperar, no perderán el tiempo sino tengan la comodidad que están esperando.

Brindar un buen servicio al cliente posibilita difundir la imagen de cualquier empresa, obtener información adecuada del mercado y apoyar la publicidad o promociones de ventas que la empresa realizara, para mantenerse dentro del mercado competitivo.

Se debe realizar encuestas dentro del mercado y de esta manera llegar a determinar cuál será la mejor estrategia para que la empresa penetre en el mercado y logre competir al mismo nivel del resto, estableciendo una ventaja competitiva que la haga diferente de las otras y de éste modo poder posesionarse dentro del sector.

### **1.5 Análisis del sector**

En la ciudad de Quito específicamente se encuentran varias empresas que brindan el servicio de Tecnicentro, que serán analizadas más adelante, para descubrir cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades dentro del mercado y de esta manera llegar a determinar cuál será la mejor estrategia para que la empresa ingrese en el mercado y logre competir al mismo nivel del resto, estableciendo una ventaja competitiva que la haga diferente de las otras y de éste modo poder posesionarse dentro del sector.

### **1.6 Hipótesis**

Plan estratégico es la guía que la empresa debe manejar para tener excelentes resultados, de acuerdo a la investigación obtenida se podrá identificar las falencias y dar soluciones inmediatas.

Existe una demanda insatisfecha dentro del mercado, el servicio de cambio de llantas, aros, alineación, balanceo y mecánica rápida,

puntualidad de entrega, mantenimiento del trabajo, calidad y garantía por el lapso de un año, respaldado por un personal de alto nivel de capacitación profesional, combinado con una tecnología acorde con las expectativas del cliente.

La oferta actual del mercado no satisface las exigencias de los Tecnicentros, en cuanto a ofrecer un servicio con puntualidad de entrega, mantenimiento del trabajo, calidad y garantía por el lapso de un año, que esté respaldado con un personal de alto nivel de capacitación profesional, y una tecnología que cumpla con las exigencias del cliente. El proyecto tiene una alta rentabilidad financiera, niveles atractivos superiores y una alta probabilidad de éxito.

## **2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1 Fundamentación teórica**

La base del análisis que se vive hoy en el servicio al cliente en la empresa Tecnicentro es difícil debido a que cada día se presentan nuevos problemas que deben ser solucionados.

La finalidad de los conocimientos teóricos son:

- 1.- El análisis de los procesos, en el servicio al cliente, lo cual permitirá enriquecer y perfeccionar una mejor ambiente laboral y contribuir en el marco de la investigación, al desarrollo de la empresa
- 2.- Ser protagonistas como agentes activos de la investigación vinculándose con la realidad del servicio al cliente, ayudando a identificar las causas y los efectos que dan origen al problema y plantear posibles soluciones que se acerquen a la realidad y den paso a nuevas comprensiones y conocimientos. Su estructura y organización en forma cualitativa para de esta manera mejorar el servicio y el volumen de ventas.
- 3.- Hacer del trabajo de investigación una práctica que tenga sentido de interrelación con las diferentes dimensiones del contexto histórico social, ideológico político, científico técnico, económico cultural, en



donde todos los factores que intervienen entre sí, se transformen y estén en continuo desarrollo.

Dentro de la empresa el servicio al cliente es un papel muy importante porque es la mejor forma de dar a conocer a los clientes los productos que se oferta, por lo tanto es una herramienta potente y muy importante trabajar en el marketing en donde permitirá a la empresa vender con beneficio.

## **2.2 Direccionamiento Estratégico**

El direccionamiento estratégico se basa en la información adquirida con un análisis, decisiones y acciones que la empresa realiza para crear o mantener la ventajas competitivas

### **2.2.1 Pasos claves para la Dirección de las Estrategias**

- Implementar metas y objetivos para los clientes internos.
- Proyectarse metas a corto, mediano y largo plazo.
- Identificar con los indicadores el nivel de eficiencia y eficacia.

## **2.3 Planeación Estratégica**

Es la herramienta administrativa más importante, de la que depende el éxito cualquier empresa. Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Un objetivo, una meta. <sup>2</sup>

Es decir el entorno de la organización se encuentra los factores internos y factores externos de la misma, que permita crear estrategias competitivas sostenibles.

---

<sup>2</sup> William .Administración de personas y Recursos Humanos. Cuarta Edición. U.S.A. 1995

## Ambiente de la organización



**FIGURA 2.3 Ambiente de la organización**

**Elaborado Mishell Pico**

### 2.3.1 Ambiente Interno

Ambiente interno se debe tener en cuenta las metas que pretende lograr la organización en el plazo fijado para la planeación. Los objetivos cuantificados, es decir las metas, indicaran los requerimientos futuros de recursos humanos.

Existen algunos elementos del Ambiente Interno que se va a estudiar que son:

- **Comercialización:**

Es la actividad de comercializar productos o servicios, se puede referir al:

Comercio: Intercambio de bienes (productos)

Servicios: (productos intangibles).

Ya sea por dinero o algún satisfactorio.

- **Tecnología Interna**

La tecnología es un componente organizacional en la medida que se hace parte del sistema interno de la organización, por tanto influye en él y en su ambiente de tareas.

- **Productos/Servicio**

El producto es una de las herramientas más importante de la mezcla de la mercadotecnia (4 P's). Porque representa el ofrecimiento de toda empresa u organización ya sea lucrativa o no, a su público objetivo con la finalidad de satisfacer sus necesidades o deseos.

Servicio una mercancía comerciable aisladamente, ósea un producto intangible que no se toca no se coge, no se palpa generalmente no se experimente antes de la compra pero permite satisfacciones que recompensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades del cliente.

- **Recursos Humanos**

Es la administración de los recursos de mayor importancia para toda la sociedad: las mujeres y hombres que constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. La persona humana nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización.<sup>3</sup>

- **Organizacional**

Analizar las relaciones laborales existentes, donde se defiende las tareas y la forma en que deben coordinarse.

---

<sup>3</sup> WilliamB. Werther , Jr. Heith Davis . Administración de personal y Recursos Humanos, Cuarta Edición. 1995

### **2.3.2 Ambiente Externo**

La empresa estudia el entorno externo con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que aparecen en el mercado, Son todas las fuerzas relevantes fuera de los límites de la organización. Por relevante se entienden todos los factores a los que los gerentes deben prestar atención para ayudar a sus organizaciones a competir con eficacia para sobrevivir.

En los que podemos resaltar son los siguientes.

- **Factor Económico**

Es la distribución y el uso que se hace de los recursos en el conjunto de la sociedad.

- ✓ Producto Interno Bruto
- ✓ Inflación
- ✓ Precio del petróleo
- ✓ Situación económica de los sectores productivos.

- **Factor Social**

Describe las características de la sociedad en la que se trabaja como organización que son:

- ✓ Tasa de ocupación laboral
- ✓ Tablas salariales

- **Factor Tecnológico**

Son las maneras de emprender la producción de bienes y servicios, con el propósito de analizar la evolución y tendencia que son:

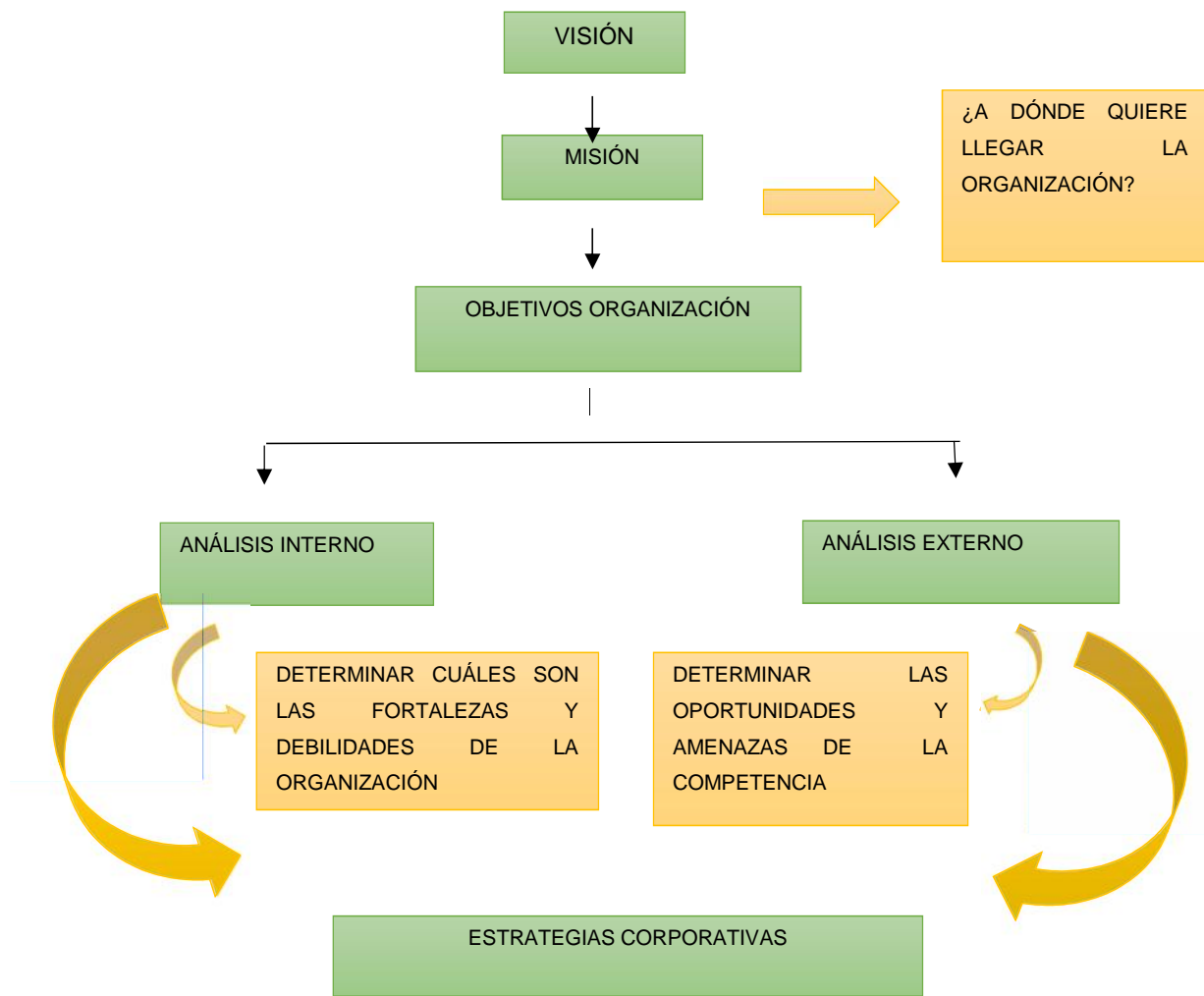
- ✓ Nivel de educación
- ✓ Nivel de tecnología en el país

- **Factor Ambiental**

El factor Ambiental en la empresa que afectan a la empresa y en donde se incluyen las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas y políticas como pueden ser:

- ✓ El ambiente competitivo
- ✓ En donde cada empresa debe considerar su tamaño y la posición que tiene con respecto a la competencia para conseguir los mejores resultados.
- ✓ El ambiente demográfico
- ✓ Se trata de las personas que integran los mercados y el potencial de público o clientes potenciales de la empresa.
- ✓ El ambiente económico
- ✓ Son los factores que afectan al poder de compra y a los patrones de gasto de los consumidores.
- ✓ El ambiente natural
- ✓ Son los recursos naturales que requieren los especialistas de marketing o que pueden llegar a presentar deterioros en el mercado en donde actúa la empresa.
- ✓ El ambiente tecnológico
- ✓ Es la fuerza más destacada en la tecnología. Los avances científicos y tecnológicos influyen en los resultados y eficiencia de las empresas.
- ✓ El ambiente político
- ✓ Que se compone de las leyes, organismos del gobierno, grupos sociales, que influyen y limitan las actividades de las de las organizaciones.
- ✓ El ambiente cultura
- ✓ Incluye las instituciones y otras fuerzas socioculturales, que además son los que afectan a las preferencias, comportamientos, valores y percepciones de la sociedad. Es un aspecto muy a tener en cuenta dentro de la empresa, ya que conocer el comportamiento y necesidades de la sociedad afecta a la empresa.

## 2.4 Formulación de la estrategia



**FIGURA 2.4 Formulación de estrategia corporativa**

**Elaborado por Mishell Pico**

El realizar un plan Estratégico para la empresa debe ser exhaustivo porque garantiza que todo se ha considerado detenidamente. En donde se logra llegar a los objetivos, mediante el análisis oportuno.

Es por eso que la estrategia representa los esfuerzos que realiza la organización ya que teniendo bien claro la visión, misión y objetivos organizaciones van a llegar a la meta corta, mediana y largo plazo, Encaminados a buscar la orientación requerida a través de la formulación y el análisis de las preguntas y las respuestas correctas, encontramos los factores diferenciadores que nos permiten enfrentar el

presente y el futuro funcionamiento de la organización con menos posibilidades de error.

El plan estratégico de la organización, es la obtención de información base que sirve de orientación para la adecuada toma de decisiones gerenciales en la organización. Se involucra en la formulación de los objetivos y en la definición de las estrategias necesarias para el logro de los objetivos trazados.

#### 2.4.1 Pasos para la formulación de estrategias.

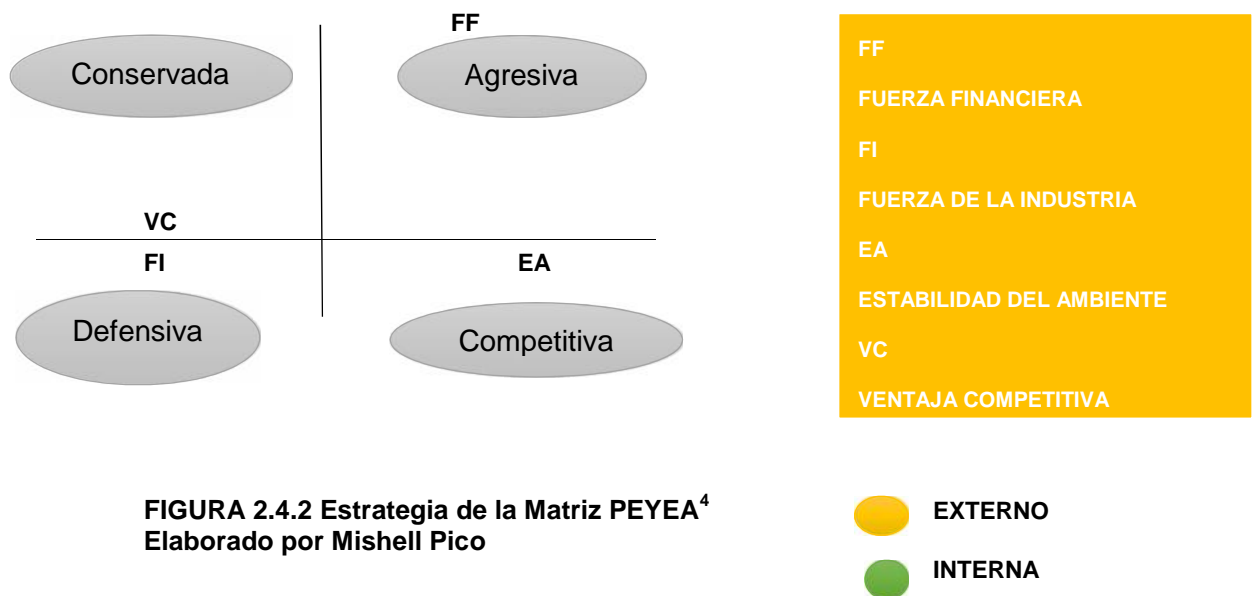
1. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización
2. Elaborar una matriz de HOLMES, que permita priorizar parámetros
3. Elaborar la matriz FODA, combinar con ello los distintos factores que involucran los ambientes de la empresa.

##### 2.4.1.1 Pasos para la formulación de estrategias

<b>FACTOR INTENO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTOR EXTERNO</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	FO FORTALEZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES	DO LAS DEBILIDADES APROVECHANDO LAS OPORTUNIDADES
<b>AMENAZAS</b>	FA LAS FORTALEZAS PARA EVITAR LAS AMENAZAS	DA REDUCIR LAS DEBILADES Y EVITAR LAS AMENAZAS

**TABLA 2.4.1.1 Análisis FODA**  
Elaborado por Mishell Pico

La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA, determina qué tipo de estrategia es más recomendable para la organización



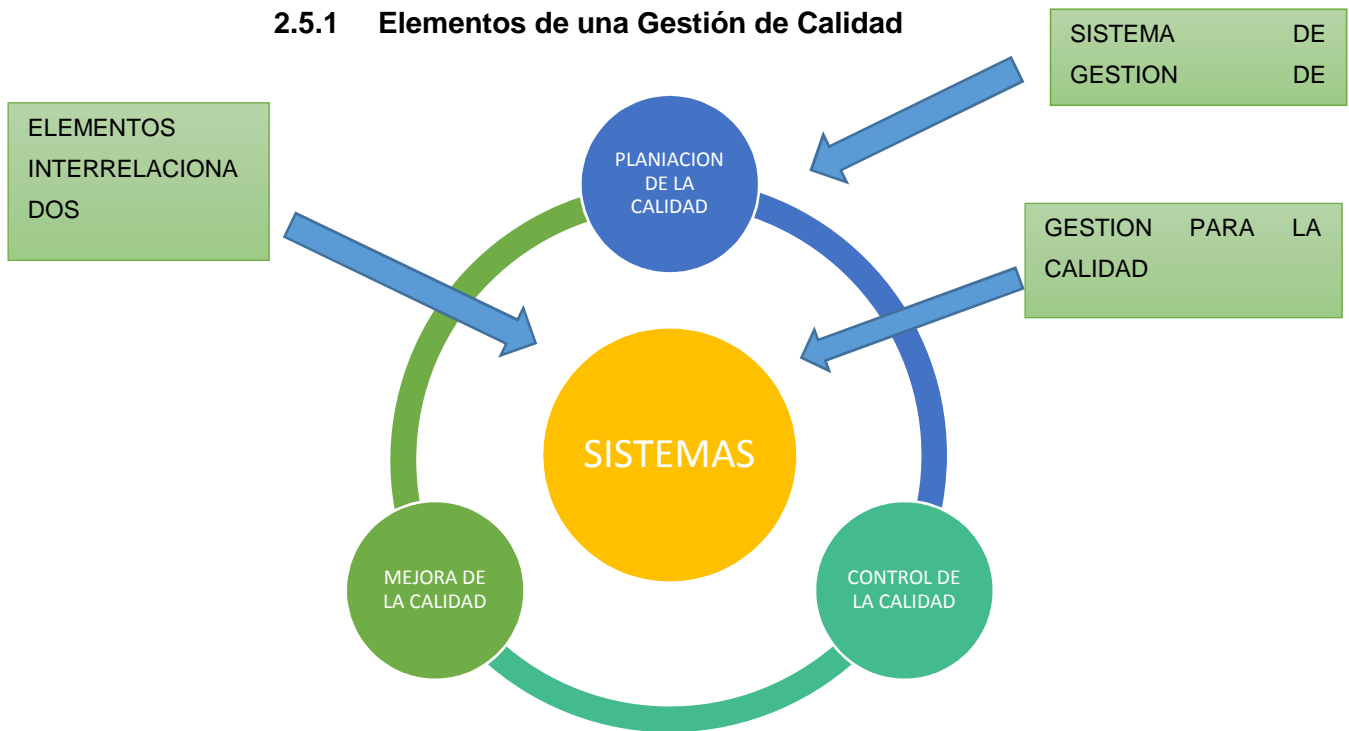
## 2.5 Gestión de Calidad

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.

<sup>4</sup> H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy. A Methodological Approach (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982): 155-156.



### 2.5.1 Elementos de una Gestión de Calidad



**FIGURA 2.5.1 Elementos Gestión de Calidad**  
Elaborado por Mishell Pico

**Sistema:** Conjunto de elementos que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetos<sup>5</sup>

Como ejemplo podemos citar los ecosistemas, los cuales están compuesto de varios elementos relacionados entre sí, tales como: Agua, clima, tierra y aire.

**Gestión:** Es la acción o efecto de hacer actividades para el logro de un negocio o un deseo cualquiera, son actividades empresariales, planificadas y controladas, que se realizan sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad.

---

<sup>5</sup> (Real Academia Española, 2001).

Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:

1. Estructura Organizacional
2. Planificación (Estrategia)
3. Recursos
4. Procesos
5. Procedimientos

### **La Estructura Organizacional**

Es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización organiza a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma.

### **La Planificación**

Constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado. Una correcta planificación permite responder las siguientes preguntas en una organización:

¿A dónde queremos llegar?

¿Qué vamos hacer para lograrlo?

¿Cómo lo vamos hacer?

¿Qué vamos a necesitar?

## **El Recurso**

Es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización (personas, equipos, infraestructura, dinero, etc).

## **Procesos**

Son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables.

### **2.5.2 Manual de Servicio de Atención al Cliente**

Es un documento que registra el conjunto de procesos, actividades y tareas para un manejo eficiente y eficaz para un resultado con excelencia.

#### **Objetivos del Manual de Servicio de Atención al Cliente**

2. Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente interno y externo.
3. Proceso de mejora continua de todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa
4. Compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo
5. Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una gestión de calidad total
6. Involucramiento del proveedor en el sistema de calidad total de la empresa dado el fundamental papel de este en la consecución de la calidad en la empresa.
7. Identificación y gestión de procesos claves de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos

8. Toma de decisiones de gestión basadas en datos y hechos objetivos sobre gestión basado en la intuición <sup>6</sup>

### **Características del Manual**

- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Crear clientes fieles a la organización.
- Controlar el proceso de servicios.
- Tener una revisión de los procesos continuamente.
- Facilitar el proceso de las actividades para los colaboradores.

### **Calidad total**

- Orientación a la organización hacia el cliente
- Ampliar el concepto de cliente
- Gestión de recursos humanos
- Mejora continua

### **Control estadístico de Servicio al cliente**

- El servicio es la mayor expectativa que tiene un cliente
- Es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza
- Es un producto intangible que requiere interacción humana
- El servicio cualifica la relación
- Es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para satisfacer a sus clientes
- Es proporcionar “utilidad del momento y utilidad” en la prestación de servicios.
- El servicio es una estrategia que optimiza el resultado de todo proceso de gestión.

El círculo de Deming o círculo de calidad de Shewhart.

---

<sup>6</sup> PORTER, Michael E.- Estrategia Competitiva.

Se lo aplicaba más en Japón para que tengan un enfoque más sistemático para la solución de problemas, conocido como PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar). Esto sirvió para la mejora de las organizaciones.

**Planear:** En esta etapa se realiza los siguientes pasos:

- Se define la visión, la meta.
- Establece el objetivo de mejora
- Se realiza un diagnóstico para determinar su situación actual
- Definir problemas
- Definir el plan de trabajo.

**Hacer:** se realiza el trabajo ya asignado para la mejora del proceso:

- Establecer controles de seguimiento para verificar el cumplimiento del proceso
- Se debe realizar la lista de verificación de tareas realizadas
- Verificar el avance del proceso.

**Verificar:** Verificar el proceso como ha estado evolucionando.

**Actuar:** Verificarlos resultados de los procesos.

### 2.5.3 Definiciones

#### **Cliente interno:**

El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Ver ANEXO 1.

### **Cliente Externo:**

El cliente externo es aquel que utiliza o disfruta de los servicios de la organización, también son todos aquellos clientes con los cuales las empresas en el desarrollo de su gestión empresarial tienen oportunidad de tratar o contactar o establecer negocios.

### **2.6 Tipos de Indicadores**

Los indicadores son formas de representación cuantitativa de las características de calidad o de desempeño.

Los indicadores deben estar orientados hacia los resultados del negocio de forma que permitan direccionar las acciones de la organización.

- Indicadores de gestión: mide el desempeño de las actividades del procesos como son:
  - ✓ Indicador de eficiencia: Mide los objetivos y metas del proceso.
  - ✓ Indicador eficacia: Mide el rendimiento de los recursos del proceso.
  - ✓ Indicador de productividad: Mide el resultado de satisfacción del cliente.
  - ✓ Indicador de rentabilidad: Mide la productividad del recurso monetario.

### 3 Análisis del Entorno

#### 3.1 Factor Organizacional

##### 3.1.1 Estructura Funcional de la Empresa Secohi.

El organigrama de la empresa Secohi es de tipo funcional, facilitando la supervisión de cada área, permitiendo controlar y direccionar todos los trabajos.

#### Organigrama Estructural

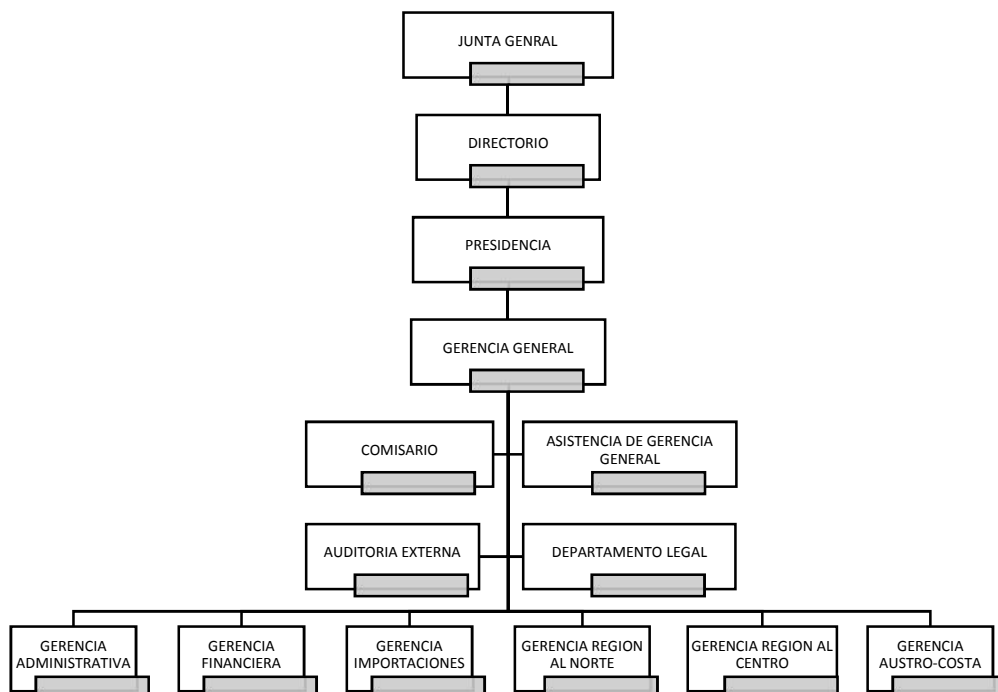


Figura 3.1.1 Organigrama Estructural SECOHI CIA. LTDA

Elaborado por: SECOHI CIA. LTDA.

Para el cumplimiento acorde y oportuno de los procesos y actividades de Segundo Corrales e Hijos SECOHI CIA. LTDA. El organigrama estructural se encuentra estructurado de la siguiente manera.

- **Nivel Directivo**

Máximo Nivel de orientación y definición del Direccionamiento Estratégico que vaya a cumplir la empresa.

Está conformado por:

- Junta General de Accionistas.

- **Nivel Ejecutivo**

Siguiente inmediato nivel jerárquico, quienes llevan a cabo las órdenes y políticas emanadas del Directorio.

Está conformado por:

- Gerente General de SECOHI CIA. LTDA.
- Secretario General de SECOHI CIA. LTDA.

- **Nivel Asesor**

Está conformado por los organismos consultores relacionados con autoridad indirecta, sus funciones se ejecutan por medio del Nivel Ejecutivo.

Está conformado por:

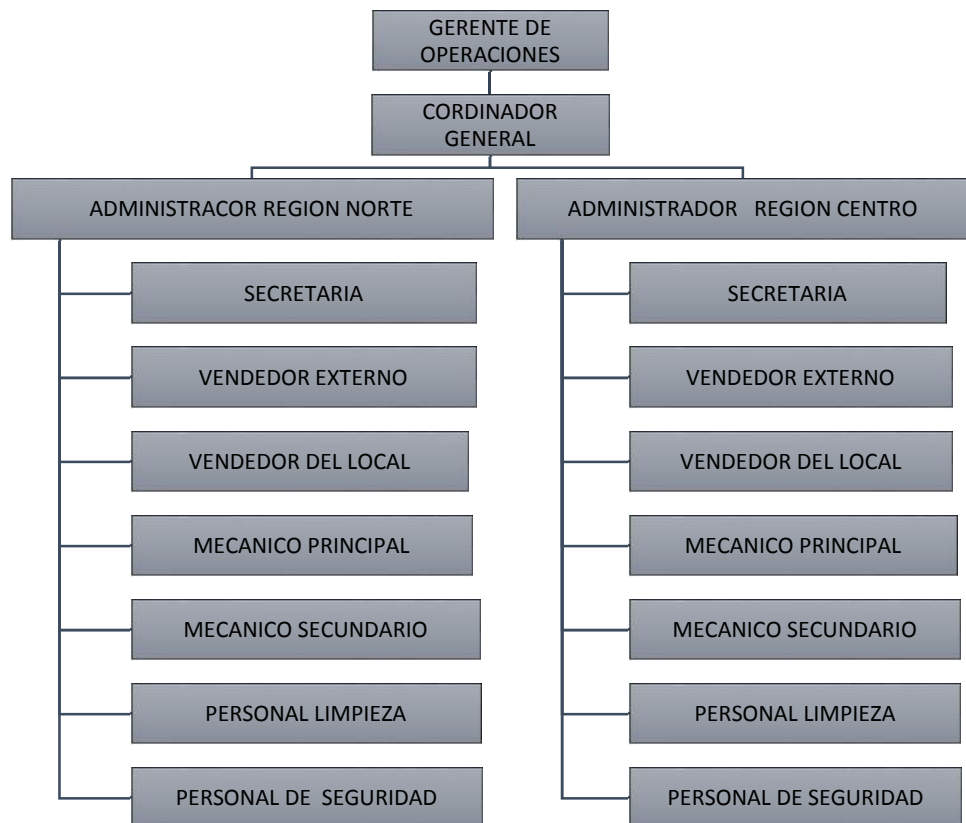
- Asesoría Jurídica y Técnica
- Auditoría Interna



- **Nivel Operacional**

Son las dependencias encargadas de ejecutar las operaciones y procesos pertinentes y necesarios en relación a la consolidación de los objetivos propuestos por la compañía. Está conformado por:

### 3.1.2 Cuadro Organigrama Operacional



**FIGURA 3.1.2 SECOHI CIA. LTDA**

**Elaborado por Mishell Pico**

### **3.2 Funciones de las áreas de trabajo.**

#### **GERENTE GENERAL:**

- Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa.
- Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera el Directorio y la Ley.
- Informar al Directorio las acciones tomadas así como elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas.
- Elevar para aprobación del Directorio los estados financieros, la memoria anual de la Empresa, el Reglamento de Organización y Funciones y Cuadro de Asignación de Personal, obteniendo la aprobación para su difusión.
- Aprobar el Manual de Organización y Funciones elaborado por la Gerencia de Desarrollo Corporativo.
- Aprobar el Cuadro de Perfiles de la Empresa elaborado por la Gerencia de Administración de Recursos.
- Proponer al Directorio la contratación de los gerentes, así como aumentos de sueldos y promociones para gerentes y funcionarios.
- Planificar, organizar y mantener una positiva imagen de SECOHI. ante la colectividad y los trabajadores, propiciando los canales de comunicación necesarios que garanticen la receptividad y vigencia de la misma.
- Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa.
- firmar vales y pagarés, retirar depósitos, contratar sobregiros y avances en cuenta corriente y firmar contratos en representación de la empresa SECOHI.
- Revisa reportes de administración del personal.
- Revisa reportes de importaciones
- Revisa reportes de ventas
- Revisa estrategias de ventas
- Revisa Estado de cartera clientes
- Revisa flujo financiero

- Revisa presupuesto anuales de ventas y proyecciones de ventas, proyecciones de compras

#### **SUBGERENTE:**

- Realiza compras de importaciones en base a estadísticas de ventas
- Planea estrategias de ventas anuales
- Control del personal en las diferentes agencias, para esto tiene un coordinador personal para que le de la información adecuada.
- Da reporte al gerente general.
- Estrategias para la óptima recaudación de cartera

#### **SECRETARIA DE GERENCIA:**

- Responsable de la recepción, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia.
- Emisión de correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que le ordene, y su remisión inmediata.
- Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros.
- Atención diaria de las agendas de la Gerencia.
- Atención a las entrevistas personales.
- Recepción de mensajes telefónicos de gerencia.
- Control del fondo fijo (Caja chica), de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para tal función.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de la empresa.
- Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos, sobre las facturas generadas y facturas anuladas, clasificándolas ordenadamente por tipo de transacción y número correlativo.
- Elaborar y presentar periódicamente y a solicitud de las instancias superiores, los reportes adecuados sobre las facturas generadas y en qué estado se encuentran.
- Elaboración de documentos para licitaciones.

- Entrega reportes de ventas.
- Entrega reporte de cobranzas
- Entrega reportes de cartea.
- Es encargada a facturación, recuperación de cartera.
- Pagos de servicios básicos
- Pagos a los empleados.
- Facilita a los vendedores todas las necesidades para cumplir el trabajo.

#### **CONTADOR:**

- Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones.
- Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
- Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.
- Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.
- Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los Principios Contables generalmente Aceptado, a objeto de obtener los estados financieros.
- Cualquier otra actividad fijada por el Gerente Administrativo de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas por el Contralor Interno, Asesor fiscal / financiero.

- Elaboración de cheques para el recurso humano de la empresa, proveedores y servicios.
- Llevar libros contables (Diario, mayor e inventarios).
- Control y ejecución de solvencias de Seguro Obligatorio.
- Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.

#### **COORDINADOR GENERAL:**

- Planear, dirigir y controlar estudios de mercadeo, analizar resultados y apoyar en el desarrollo del producto.
- Asesorar y visitar a los clientes.
- Proyectar y controlar metas y presupuestos de ventas y cartera.
- Preparar informes y reportes para la Gerencia general.
- Cumplir oportunamente con la entrega de acciones correctivas, preventivas y de mejora, solicitadas a partir de las auditorias u otras fuentes, para garantizar el mantenimiento y mejora del sistema de gestión.
- Diseñar y hacer permanente seguimiento al cumplimiento del presupuesto de ventas para el mercado.
- Elaborar el Plan de Mercadeo y presupuesto de ventas.
- Establecer las políticas de mercadeo, publicidad, eventos, promociones y de todas las actividades que permitan el posicionamiento de la imagen de la compañía en el mercado.
- Participar con el área de costos y en común acuerdo con la Gerencia en la definición de los precios de los productos de acuerdo con el mercado y con la rentabilidad de la compañía.
- Participar en el comité comercial, en la definición de la comercialización del producto no producido por la compañía, ya sea mediante la importación de éstos o compra en la plaza.
- Velar por la rentabilidad de los productos producidos y comercializados por la empresa.
- Buscar el crecimiento continuo de los negocios de la compañía
- Velar por mantener el posicionamiento de la imagen de la compañía en el mercado y su respectivas marcas
- Establecer una política de asesoría técnica y de servicio al cliente.
- Garantizar que se brinde el apoyo técnico requerido por el cliente.

- Velar por la satisfacción del cliente mediante la planificación.

### **ADMINISTRADOR REGION NORTE Y SUR.**

- Planeación
  - Análisis de la situación actual
  - Anticipación al futuro
  - Determinación de metas y objetivos
  - Toma de decisiones sobre las actividades a seguir
  - Selección de estrategias
  - Determinación de los recursos necesarios para alcanzar las metas
- Organización
  - Cuáles son las actividades que se deben realizar
  - Cómo se agruparán las actividades
  - Quién desempeñará dichas actividades
  - Quien ocupa cada puesto, quien reporta a quien y cuál es la jerarquía mediante el organigrama de la organización
  - Cuáles son las responsabilidades de cada puesto
  - Como se agrupan las tareas en unidades de trabajo eficientes
  - Como distribuir los recursos creando condiciones óptimas para realizar las tareas
- Integración de personal
  - Reclutamiento
  - Selección
  - Inducción
  - Capacitación
  - Desarrollo
- Dirección
  - la motivación
  - el liderazgo,
  - la selección de canales de comunicación efectivos
  - la negociación y manejo de conflictos
- Control
  - Supervisar el desarrollo de las personas
  - Supervisar las áreas y evaluar su desempeño

- Proporcionar retroalimentación
- Identificar problemas de desempeño y corregirlos.

#### **SECRETARIA DEL LOCAL:**

- Recibir, clasificar, tramitar y controlar la correspondencia y documentación diversa recibida, tanto interna como externa.
- Atención telefónica de acuerdo a las normas de cortesía establecidas y dar el debido curso
- Recoger y canalizar los mensajes dirigidos al personal de la dependencia o enviados por este.
- Enviar comunicaciones internas y documentos relacionados a los diferentes departamentos administrativos.
- Solicitar y mantener suministros de cafetería.
- Tramitar con la agencia de viajes la compra de boletos.
- Realizar envíos de encomiendas.
- Efectuar cancelación y registro de las pólizas.
- Receptar los periódicos y distribuir.
- Coordinar con los departamentos el uso de la sala de sesiones.
- Enviar comunicaciones vía fax, correo electrónico y apartado postal a empresas e identidades.
- Mantener el orden y buena presentación de la sala de secciones y accesorios (tv, cafetería, pizarra, etc.).

#### **VENDEDOR EXTERNO:**

- Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
- Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.
- Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión.
- Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona.

- Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.
- Llevar un control detallado de las operaciones de cada cliente.
- Analizar e informar a la empresa sobre cómo operan comercialmente sus clientes.
- Programar semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente.
- Informar diariamente a la Empresa los resultados de sus visitas.
- Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona.
- Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.
- Colaborar con la administración de la Empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial

#### **VENDEDOR DEL LOCAL:**

- Responsable de la venta de Repuestos en Oficina.
- Atender solicitudes o requerimientos de cotización de repuestos y órdenes de compra.
- Proporcionar precios, disponibilidad y alternativos de los repuestos solicitados por los clientes.
- Proporcionar soporte técnico de repuestos a los clientes en oficina.
- Proporcionar información sobre promociones de repuestos y nuevos servicios que la empresa brinde.
- Incorporación de nuevos clientes.
- Realizar todo el proceso de venta, desde la generación del pedido hasta la facturación.
- Atender y dar solución a devolución.

#### **MECANICO PRINCIPAL Y SECUNDARIO**

- Aplica conocimientos básicos de medición, empleando las técnicas requeridas.



- Aplica técnicas de manejo de herramientas en mecánica de banco, con los procedimientos adecuados.
- Aplica mantenimiento al sistema de frenos convencionales y al sistema de suspensión y dirección, de acuerdo con las técnicas establecidas.
- Aplica mantenimiento al sistema de transmisión, embrague y diferencial,
- siguiendo las instrucciones del fabricante.
- Repara y aplica mantenimiento al sistema de sobrealimentación, atendiendo a
- los datos establecidos.
- Instala y repara el sistema de carga por alternador, siguiendo las
- instrucciones de montaje.
- Instala y repara el sistema de encendido del automóvil, de acuerdo a las
- instrucciones de los manuales del fabricante.
- Instala y repara el sistema de alumbrado y señalización del automóvil, siguiendo los esquemas eléctricos de los circuitos de instalación.
- Aplica mantenimiento y repara componentes electrónicos, con las normas de estandarización requerida.
- Aplica mantenimiento y repara circuitos de control de mecanismos y sistemas,
- siguiendo los esquemas eléctricos.
- Repara las ruedas y los neumáticos, siguiendo los datos de las máquinas.
- Alinea los vehículos, siguiendo las instrucciones del equipo.
- Balancea las ruedas, a partir de las instrucciones del equipo.
- Repara y aplica mantenimiento a componentes del sistema de inyección de gasolina con mando mecánico, siguiendo las especificaciones del fabricante.
- Repara y aplica mantenimiento a los sistemas de encendido y realiza diagnóstico automotriz, atendiendo las pautas de los esquemas.

## **PERSONAL DE LIMPIEZA**

- Limpieza de suelos (barrer, fregar).
- Limpieza de muebles (quitar polvo, pasar el trapo).
- Limpieza de cristales.
- Vaciado de papeleras.
- Reposición de material (servilletas, papel higiénico, jabón).

## **PERSONAL DE SEGURIDAD**

- Colaborar con la apertura y cierre de la Tienda.
- Colaborar con la instalación y desinstalación de la alarma de seguridad en la sucursal central.
- Cuidar y mantener en buen estado el equipo de asignado tal como: arma, radio comunicación, linternas, gases etc.
- Velar por el cumplimiento de normas y formas de trabajo para salvaguardar los activos de la empresa; tales como: control salida y entrada de mercadería, equipos, materiales, seguimiento de sensores, identificación de sospechosos, etc.
- Suplir eventualmente turnos de trabajo del personal de seguridad.
- Revisar el estado y dar mantenimiento al sistema de alarmas contra incendio.
- Instruir a los oficiales de seguridad en el uso de la alarma para el departamento de Tesorería.
- Investigar y reportar las causas de la activación de los sensores de seguridad.
- Revisar al cierre, todo el local, corroborando la no permanencia de personal y clientes, así como el estado ventanas, probadores, servicios sanitarios y demás aspectos de orden.

### **3.3 Factor Talento Humano.**

La empresa SECOHI posee alrededor de 120 empleados total, los cuales en el proyecto de investigación se ha tomado en cuenta el departamento de operaciones del Sector Norte y Centro de la capital de Quito.

### 3.3.1 Personal con Contrato Indefinido.

N°	APELLIDO	NOMBRE	OCUPACION
1	Corrales	Edgar	Presidente
2	Corrales	Cristóbal	Gerente General
3	Alcocer	Sebastián	Gerente Comercial
4	Calderón	Raúl	Gerente de Recursos Humanos
5	Pico	Fernando	Coordinador Nacional
6	Narvárez	Gustavo	Contador.
7	Corrales	Andrea	Administradora Región Norte
8	Corrales	Hernán	Administrador Región Centro
9	Zarate	David	Mecánico Principal Región Norte
10	Rosales	Diego	Mecánico Principal Región Centro

Tabla 3.3.1 Personal con Contrato Indefinido

Fuente: SECOHI CIA. LTDA.

### 3.3.2 Personal con Contrato Provisional

N°	APELLIDO	NOMBRE	OCUPACION
1	Arciniega	Orlando	Mecánico secundario Región Norte
2	Rivas	Freddy	Mecánico secundario Región Centro
3	Chilusa	José	Personal de Limpieza Región Norte
4	Vaca	María	Personal de Limpieza Región Centro
5	Páez	Ernesto	Personal de Seguridad Región Norte
6	Tapanca	Iván	Personal de Seguridad Región Centro

Tabla 3.3.2 Personal con Contrato Provisional

Fuente: SECOHI CIA. LTDA

### 3.4 Factor Económico de SECOHI

Los Factores económicos en la empresa más importantes que influyen dentro del ámbito de las empresas van a ser mencionados a continuación. Hay que tener en cuenta que cada uno de estos efectos influye en la empresa de una forma u otra, por lo que deben ser tenidos en cuenta en cualquier empresa antes y después de su creación.

Existen diversos tipos de factores económicos, entre los que destacan los factores económicos permanentes, los factores temporales a nivel del país y los factores temporales internacionales. En el microambiente de la empresa también existen factores económicos que influyen en su funcionamiento y evolución.

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>9.248.236,60</b>	<b>9.739.620,26</b>	<b>9.986.346,41</b>	<b>9.653.104,41</b>	<b>9.701.755,09</b>
Caja	89.159,34	112.422,20	15.750,13	69.075,97	18.251,05
Bancos	320.660,06	178.033,49	440.154,56	302.555,29	253.975,67
Inversiones	151.738,17	100.587,40	471.417,05	927.946,07	757.963,10
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>9.809.794,17</b>	<b>10.130.663,35</b>	<b>10.913.668,15</b>	<b>10.952.681,74</b>	<b>10.731.944,91</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>2.813.852,67</b>	<b>2.978.567,82</b>	<b>1.987.257,76</b>	<b>2.641.918,75</b>	<b>5.263.319,36</b>
Préstamos Bancarios	985.283,63	706.640,17	558.341,86	800.023,81	
Emisión de Obligaciones	437.500,00	1.750.000,00	1.912.500,00	259.148,89	
<b>PASIVOS NO CORRIENTES (L/P)</b>	<b>2.086.812,62</b>	<b>1.326.118,57</b>	<b>2.158.838,43</b>	<b>1.650.365,22</b>	<b>1.276.668,00</b>
Préstamos Bancarios		864.841,95	2.400.000,00	2.400.000,00	
Emisión de Obligaciones	2.062.500,00	1.312.500,00	810.000,00	810.000,00	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>8.385.948,92</b>	<b>8.938.668,51</b>	<b>9.826.938,05</b>	<b>8.561.456,67</b>	<b>6.539.987,36</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	435.107,44	973.751,17	775.000,00	1.775.000,00	2.775.000,00

Reservas	677.857,11	18.050,12	32.704,44	57.421,00	587.238,46
Reserva de Capital	593,67	593,67	593,67	69614,73	
Resultado Ejercicio en Curso	310.287,03	199.599,88	278.431,99	489.189,34	829.719,09
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.423.845,25</b>	<b>1.191.994,84</b>	<b>1.086.730,10</b>	<b>2.391.225,07</b>	<b>4.191.957,55</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>9.809.794,17</b>	<b>10.130.663,35</b>	<b>10.913.668,15</b>	<b>10.952.681,74</b>	<b>10.731.944,91</b>

### 3.4.1 Balance General - Cuentas de Estructura Financiera

Tabla 3.4.1 Balance General - Cuentas de Estructura Financiera

Fuente: SECOHI  
Elaborado por Mishell Pico

### 3.4.2 Análisis Vertical- Balance General

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja	0,91	1,11	0,14	0,63	0,17
Bancos	3,27	1,76	4,03	2,76	2,37
Inversiones	1,55	0,99	4,32	8,47	7,06
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>					
Préstamos Bancarios	10,04	6,98	5,12	7,30	0,00
Emisión de Obligaciones	4,46	17,27	17,52	2,37	0,00
<b>PASIVOS NO CORRIENTES (L/P)</b>					
Préstamos Bancarios		8,54	21,99	21,91	0,00
Emisión de Obligaciones	21,02	12,96	7,42	7,40	0,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>85,49</b>	<b>88,23</b>	<b>90,04</b>	<b>78,17</b>	<b>60,94</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	4,44	9,61	7,10	16,21	25,86
Reservas	6,91	0,18	0,30	0,52	5,47

<b>Reserva de Capital</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,64</b>	<b>0,00</b>
<b>Resultado Ejercicio en Curso</b>	<b>3,16</b>	<b>1,97</b>	<b>2,55</b>	<b>4,47</b>	<b>7,73</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>14,51</b>	<b>11,77</b>	<b>9,96</b>	<b>21,83</b>	<b>39,06</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Tabla 3.4.2 Análisis Vertical-Balance General

Fuente: SECOHI

Elaborado por Mishell Pico

En el año 2009 el 100% de los activos se hallan financiados el 85.49% de los pasivos y por un 14.51% de patrimonio al 2010 la contribución de los pasivos creció al 88.23% mientras que el patrimonio ha disminuido con un 11.77%, mientras que en el año 2012 la participación del pasivo ha disminuido con un 78.17% y el patrimonio ha aumentado con un 21.83% y así mismo el año 2013 el pasivo ha disminuido y el patrimonio aumentado con un 39.06%.

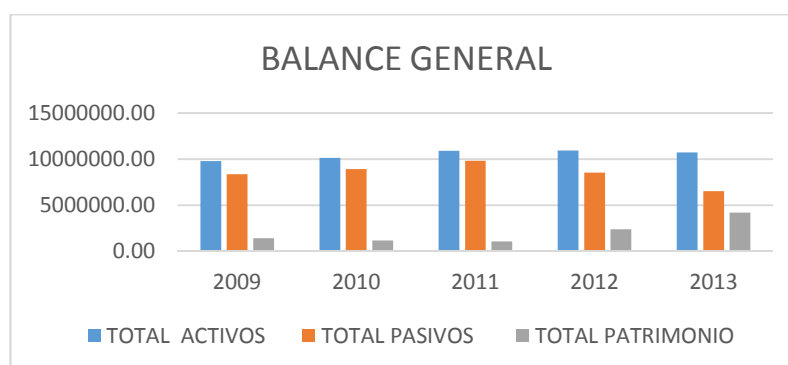
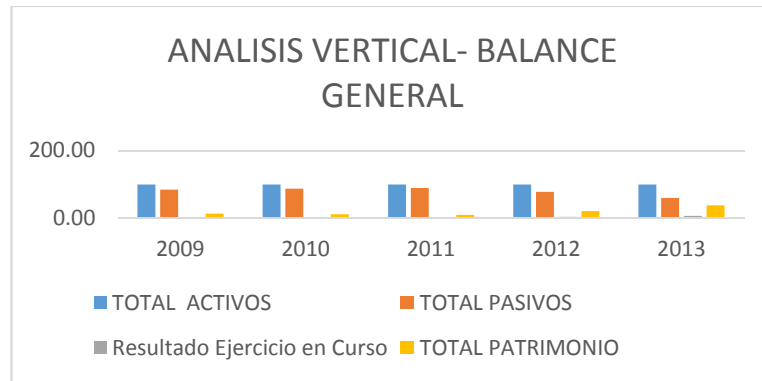


Figura 3.4.1 Balance General SECOHI CIA. LTDA

Elaborado por: Mishell Pico

Los activos totales de la compañía a diciembre del año 2012, alcanzaron la suma de 10.952.681,74, rubro superior con respecto a los demás años en estudio.





**Figura 3.4.2 Análisis Vertical SECOHI CIA. LTDA.**

**Elaborado por Mishell Pico.**

Al realizar el análisis Vertical del Balance General, se puede apreciar que al cierre del 2013 desciende a 6.539.987,36 que significa un leve decremento del 60.94% respecto al año 2012 debido a la disminución en sus fondos de inversión, sus fondos disponibles y sobre todo a las obligaciones financieras.

### 3.4.3 Ingresos y Egresos de SECOHI

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESO</b>	<b>9.809.794,17</b>	<b>10.130.663,35</b>	<b>10.913.668,15</b>	<b>10.952.681,74</b>	<b>10.731.944,91</b>
<b>EGRESO</b>	<b>8.385.948,92</b>	<b>8.938.668,51</b>	<b>9.826.938,05</b>	<b>8.561.456,67</b>	<b>6.539.987,36</b>
<b>UTILIDADES</b>	<b>1.423.845,25</b>	<b>1.191.994,84</b>	<b>1.086.730,10</b>	<b>2.391.225,07</b>	<b>4.191.957,55</b>

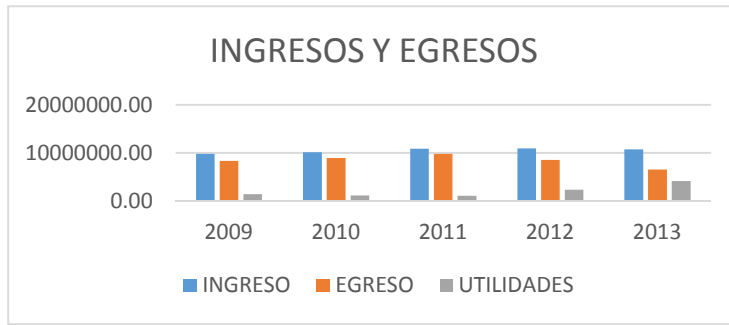


Figura 3.4.3 Ingreso y Egreso de SECOHI CIA. LTDA  
Elaborado por Mishell Pico

En el grafico Ingresos y Egresos se aprecian un crecimiento parcialmente de los ingresos como en el año 2012 de \$ 10.952.681,74 y en el año 2013 ha existido una disminución de \$10.731.944,91. Se puede diferenciar que en el año 2012 existieron más ventas por lo cual se debe trabajar con ese tema. En cambio a la utilidad cada año va creciendo de acuerdo a las utilidades de los trabajadores que son presentados en el balance Financiero.

### 3.5 Factor Productivo

Los productos que ofrece SECOHI CIA. LTDA. A sus clientes son.

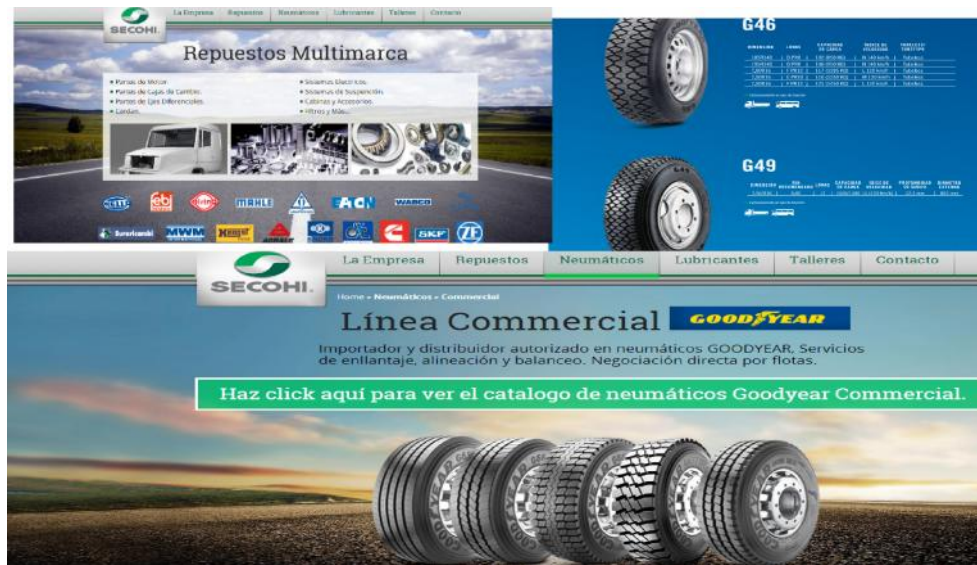


Figura 3.5 servicios que ofrece SECOHI CIA. LTDA.  
Elaborado por Mishell Pico

### 3.5.1 Infraestructura.



**Figura. 3.5.1 Sección de Equipos Pesados y Automotriz de los talleres grandes de la empresa**

Se realiza la reparación y mantenimiento de máquinas, motores de equipos pesados en donde se realiza un análisis con las máquinas expuestas todo dependiendo del daño que presente el vehículo.

En las sucursales pequeñas Norte y Centro presentan un servicio más personalizado en donde se ha realizado la investigación para el proyecto que es:

#### **Área Operativa**

Mantenimiento Automotriz, y Auxilio Mecánico.

Diagnóstico, Revisión y Reparación de Caja de Velocidades.

Diagnóstico, Revisión y Reparación de Sistemas de Suspensión.

Diagnóstico, Revisión y Reparación de Sistemas de Frenos.

Diagnóstico, Revisión y Reparación de Sistemas de Dirección.

Electricidad del Automóvil.



**Figura 3.5.2 Estructura del Tecnicentro Electrónica Aplicada al Automóvil.**



### Área de Ventas

Venta de neumáticos

Venta de Aros

**Figura 3.5.3 Muestrario de llantas de las marcas.**



Después de una venta se realiza el servicio de alineación, balanceo y rotación de las llantas.

**Figura 3.5.4 área de alineación – balanceo- enllataje**  
**Área Administrativa**

- Atención telefónica
- Excelencia en atención y servicio al cliente
- Técnicas de negociación y manejo de conflictos

### **3.5.2 Factor comercial.**

La actividad económica de la organización se relaciona con la producción, transformación, circulación, administraciones de bienes, para la prestación de servicio cumpliendo así el objetivo principal de la empresa.

## **3.6 Formulación de Fortalezas Y Debilidades**

### **3.6.1 Análisis del Ambiente Interno de fortalezas y debilidades.**

**Fortalezas:** Los factores que ayudan al desempeño de la empresa SECOHI son:

- Cuenta con la estructura propia
- Variedad amplia de productos
- Trabajo garantizado
- 40 Años de experiencia
- Servicio personalizado
- Posibilidad de realizar proyectos de titulación
- La ubicación del taller en el sector mecánico y servicio
- Prestigio por permanecer en la empresa de SECOHI
- Amplio espacio físico

**Debilidades:** Son los factores que obstaculizan el desempeño de la empresa SECOHI

- Desorganización de los procesos de venta y de servicios al cliente.
- Pocos proveedores
- Falta de organización en los puestos de trabajo
- Falta de limpieza en el tecnicentro
- Falta de capacitaciones internas
- Falta de comunicación interna.

## **Matriz de Holmes**

Sirve para ejercer valores o elementos de la misma especie en función de una sola variable, esta matriz permite comparar ente si los parámetros y clasificarlos en orden de importancia.

### **Pasos para realizar la Matriz de Holmes.**

1. Ubicar los factores en los ejes
2. Criterio. ( en la diagonal principal asignar valores de 0.5)
3. Asignar valores a los casilleros
  - Si el factor fila es más importante que el de la columna, asignar 1 de lo contrario 0
  - Si el factor columna es más importante que el de la fila, asignar 1 de lo contrario 0
  - Si los factores tienen igual importancia, asignar 0.5
4. Casilleros correspondientes ( la suma de estos casilleros deben ser igual a 1
5. Sumar por filas
6. Priorizar el orden de importancia de acuerdo a la suma de las filas.  
( ver anexo 3.7.2.1 )

### 3.6.1.1 Matriz de Holmes Fortaleza

FORTALEZAS		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	SUMATORIA	PRIORIDAD
F1	Cuenta con la estructura propia	0.5	1	0.5	0	0	0	1	0.5	0.5	4	SEPTIMO
F2	Variedad amplia de productos	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	5.5	CUARTO
F3	Trabajo garantizado	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	6.5	SEGUNDO
F4	40 Años de experiencia	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	5	QUINTO
F5	Servicio personalizado	1	0.5	1	1	0.5	0.5	1	1	1	7.5	PRIMERO
F6	Posibilidad de realizar proyectos de titulación	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	4.5	SEXTO
F7	La ubicación del taller en el sector mecánico y servicio	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	3.5	OCTAVO
F8	Prestigio por permanecer en la empresa de SECOHI	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0.5	0.5	0.5	3	NOVENO
F9	Amplio espacio físico	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	6	TERCERO

Tabla 3.6.1.1 Matriz de Holmes Fortaleza

Elaborado por Mishell Pico

### 3.6.1.2 Matriz de Holmes Debilidades

DEBILIDADES		D1	D2	D3	D4	D5	D6	SUMATORIA	PRIORIDAD
D1	Desorganización de los procesos de venta y de servicios al cliente.	0.5	0	1	0.5	0.5	0	2.5	QUINTO
D2	Pocos proveedores	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	3.5	CUARTO
D3	Falta de organización en los puestos de trabajo	1	1	0.5	1	0.5	1	5	PRIMERO
D4	Falta de limpieza en el tecnicentro	0	0	0	0.5	0.5	1	2	SEXTO
D5	Falta de capacitaciones internas	0.5	1	0.5	1	0.5	1	4.5	SEGUNDO
D6	Falta de comunicación interna	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	4	TERCERO

**Tabla 3.6.1.2 Matriz de Holmes Debilidades**

**Elaborado por Mishell Pico**



### 3.7 Análisis Ambiental Externo

De la misma manera como se analizó el ambiente externo de la empresa SECOHI, se procederá a realizar una evaluación de la situación externa que pueda impactar a la organización.

Por lo tanto se ha verificado las oportunidades y amenazas se realizaron la siguiente encuesta, en donde se ha podido analizar lo siguiente.

El ambiente externo o entorno está compuesto por todos los elementos externos a la organización que son significativos en su operación incluye elementos de acción directa como indirecta.

#### 3.7.1 Ambiente Externo de acción Directa



Tabla 3.7.1 Ambiente Externo de acción Directa

Elaborado por Mishell Pico

##### 3.7.1.1 Descripción de los elementos del Ambiente Externo de acción Directa

###### Cliente.

Personas o instituciones que reciben de las personas bienes y/o servicios para satisfacer sus necesidades.

**Proveedores.**

Personas u organizaciones de insumos a las organizaciones.

**Competencia.**

Personas u organizaciones que ofrecen el mismo bien o servicio. También deben considerarse a las personas que ofrecen bienes o servicios que no siendo iguales al servicio que brinda la empresa SECOHI satisface la misma necesidad.

**Medios de Comunicación.**

Abarca a las empresas de comunicación masiva, como televisión, radio, diarios, etc.

**Instituciones Financieras.**

Organizaciones que ofrecen capital para ser invertido.

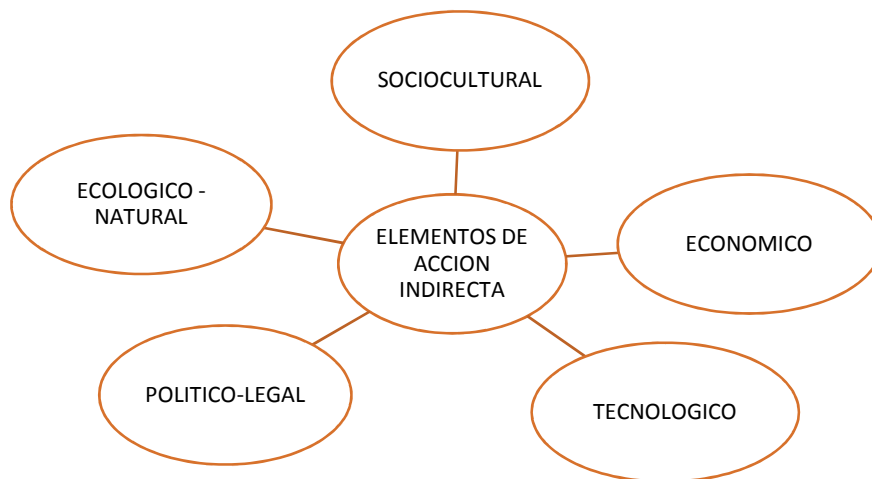
**Grupos de Interés Especial.**

Grupo de personas que se unen para defender sus derechos o para apoyar la gestión empresarial.

**Sindicatos.**

Agrupaciones formadas por trabajadores con el fin de preservar y defender sus derechos.

### 3.7.2 Ambiente Externo de acción Indirecta



**Tabla 3.7.2 Ambiente Externo de acción Indirecta**

**Elaborado por Mishell Pico**

#### 3.7.2.1 Descripción de los elementos del Ambiente Externo de acción Indirecta.

##### **Sociocultural**

Comprende las instituciones, las personas y sus valores así como las costumbres y normas de conducta aprendidas y compartidas.

- Factores Socioculturales.
  - Cambios en el estilo de vida
  - Variables demográficas
  - Conducta ética
  - Estado y desarrollo de la educación
  - Religión

##### **Económico**

Posee dos características que son la incertidumbre y el cambio que son difíciles de valorar con exactitud.

- Factores económicos.
  - Oferta de Capitales
  - Déficit y tasa de cambio
  - Niveles de precios e inflación
  - Políticas fiscales y tributarias

### **Tecnológico**

Compuesto por el conjunto de nuevos desarrollos de productos o procesos así como de avance tecnológico que puede influir en las actividades de la organización.

- Beneficios
  - Optimización de Procesos
  - Minimizar los tiempos de entrega

### **Político-legal.**

Está vinculado estrechamente con el ambiente social. Las políticas gubernamentales y las leyes se dan como resultado de las presiones y los problemas sociales.

### **Ecológico-natural.**

Está constituido por todo lo que nos rodea. Entre los seres vivos y su medio ambiente.

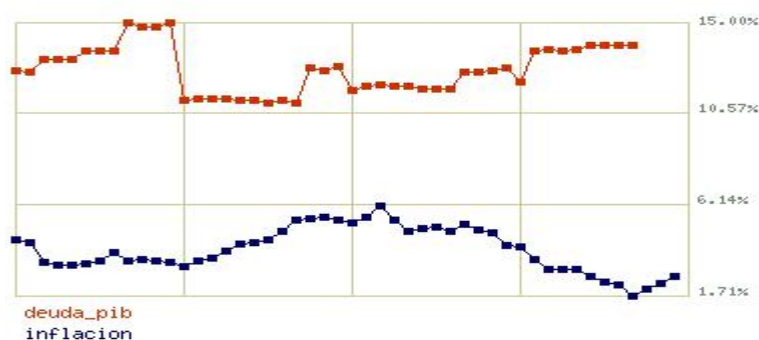
## **3.8 Ambiente Económico.**

### **Producto Interno Bruto.**

Pese a que aún no hay cifras oficiales de la Tasa de Crecimiento de la economía ecuatoriana, al cierre del 2013, las estimaciones son satisfactorias; de ahí, que superan a la expectativa promedio de América Latina y el Caribe, que para el 2013 se prevé crezca al 3%. Tendencia que conlleva a que varios Entes, e incluso el Primer Mandatario, realicen estimaciones halagadoras para nuestro país, que oscilan entre 4% y 5.1%.

Proyecta además que Chile y Costa Rica crezcan 4%; Guatemala, México y Uruguay 3,5%; Argentina y Brasil 2,6%; y Venezuela 1%. El Caribe, en tanto, mostrará una recuperación en el 2014 con 2,1%, luego de anotar un crecimiento de solo 1,3% en el 2013.

Así, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su reporte anual “Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2013”, pronostica que en el 2014 el crecimiento regional estará encabezado por Panamá, con 7%; seguido por Bolivia (5,5%), Perú (5,5%), Nicaragua (5%), República Dominicana (5%), Colombia, Haití, Ecuador y Paraguay (los cuatro con 4,5%).<sup>8</sup>



Comparación de Deuda como % del PIB frente a Índice de precios al consumidor (IPC)

### **Inflación**

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

---

<sup>8</sup> [www.bce.fin.ec/index.html](http://www.bce.fin.ec/index.html)

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el

Cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.<sup>9</sup>

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Abril-30-2014</b>	<b>3.23 %</b>
<b>Marzo-31-2014</b>	<b>3.11 %</b>
<b>Febrero-28-2014</b>	<b>2.85 %</b>
<b>Enero-31-2014</b>	<b>2.92 %</b>
<b>Diciembre-31-2013</b>	<b>2.70 %</b>
<b>Noviembre-30-2013</b>	<b>2.30 %</b>
<b>Octubre-31-2013</b>	<b>2.04 %</b>
<b>Septiembre-30-2013</b>	<b>1.71 %</b>
<b>Agosto-31-2013</b>	<b>2.27 %</b>

---

<sup>9</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR “ Dirección Técnica CIP” 2014

<b>Julio-31-2013</b>	<b>2.39 %</b>
<b>Junio-30-2013</b>	<b>2.68 %</b>
<b>Mayo-31-2013</b>	<b>3.01 %</b>
<b>Abril-30-2013</b>	<b>3.03 %</b>
<b>Marzo-31-2013</b>	<b>3.01 %</b>
<b>Febrero-28-2013</b>	<b>3.48 %</b>
<b>Enero-31-2013</b>	<b>4.10 %</b>
<b>Diciembre-31-2012</b>	<b>4.16 %</b>
<b>Noviembre-30-2012</b>	<b>4.77 %</b>
<b>Octubre-31-2012</b>	<b>4.94 %</b>
<b>Septiembre-30-2012</b>	<b>5.22 %</b>
<b>Agosto-31-2012</b>	<b>4.88 %</b>
<b>Julio-31-2012</b>	<b>5.09 %</b>
<b>Junio-30-2012</b>	<b>5.00 %</b>
<b>Mayo-31-2012</b>	<b>4.85 %</b>



### 3.9 Factor Social

#### 3.9.1 Ocupación Laboral

El estudio del INEC, sobre la evolución del mercado laboral en Ecuador, fue realizado en 127 centros urbanos incluidas las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato.

Así, en Quito se advierte que el desempleo alcanza el 4,2%; mientras en Guayaquil llega al 5,7%; en tanto, que en Cuenca es del 4,1%; en Machala, el 4,9% y en Ambato, el 4,8%.

Asimismo, la tasa de subempleo nacional alcanza la menor cifra en este mismo periodo. En este tercer trimestre, entre junio y septiembre de

2011, se advierte que alcanza el 45,7%. A diferencia del 53,7% registrado en junio de 2007, cuando se advierte la cifra máxima.

Respecto al subempleo se observa que Quito tiene el 29%; mientras que Guayaquil, el 44,3%; Cuenca, el 41,2%; Machala, el 46,7%; y Ambato, el 40,8%. Otros resultados del estudio señalan que la tasa de ocupados plenos registra su nivel más alto desde 2007; llegando al 47,9%. En este indicador, Quito tiene el 64,5%; Guayaquil, 49,3%; Cuenca, 54,3%; Machala, 47,9%; y Ambato, el 54,1%.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR “ Dirección Técnica CIP” 2014



CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	SALARIO MINIMO SECTORIAL 2013
JEFE DE TALLER AUTOMOTRIZ	A1		333,9
SUPERVISOR AUTOMOTRIZ	B1	AUTOMOTRIZ	333,11
COORDINADOR DE PRODUCCIÓN AUTOMOTRIZ	B2	DE PRODUCCIÓN	332,31
INSPECTOR / CONTROL DE CALIDAD AUTOMOTRIZ	B3		331,52
ELECTRICISTA AUTOMOTRIZ	C1		330,72
MONTACARGUISTA AUTOMOTRIZ	C1	ALTO RIESGO; ABASTECEDOR DE PARTES A LA LINEA	330,72
OPERARIO DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	C1		330,72
RETOCADOR AUTOMOTRIZ	C1		330,72
SOLDADOR AUTOMOTRIZ	C1		330,72
PINTOR AUTOMOTRIZ DE CÁMARA	C1		330,72
VENDEDOR DE REPUESTOS AUTOMOTRICES	C1		330,72
CALIBRADOR EN VEHÍCULOS	C2		329,13
ENDEREZADOR AUTOMOTRIZ	C2		329,13
FORRADOR AUTOMOTRIZ	C2		329,13
MECANICO AUTOMOTRIZ	C2		329,13
MECANICO DE MANTENIMIENTO / ELECTROMECHANICO	C2		329,13
MECANICO EN CAJA Y TRANSMISION	C2		329,13
MECANICO EN CERRADURAS Y VIDRIOS	C2		329,13
MECANICO EN FORJA	C2		329,13
MECANICO EN FRENOS Y SUSPENSION	C2		329,13

MECANICO EN MOTORES	C2		329,13
MECANICO EN SISTEMAS DE ESCAPE	C2		329,13
MECANICO EN SISTEMAS DE INYECCION	C2	MECÁNICO EN SISTEMAS DE INYECCION	329,13
MECANICO LUBRICADOR	C2		329,13
MECANICO RECTIFICADOR	C2		329,13
PINTOR AUTOMOTRIZ	C2		329,13
TAPIZADOR EN VEHÍCULOS	C2		329,13
VENDEDOR DE VEHÍCULOS	C2		329,13
OPERARIO DE PRODUCCIÓN DE ENSAMBLADORA AUTOMOTRIZ	C3		328,34
AYUDANTE DE MECANICA DE MOTORES: SISTEMAS DE INYECCIÓN, RECTIFICADOR	D2		321,98
AYUDANTE DE MECANICA GENERAL: CAJA Y TRANSMISIÓN, CERRADURAS Y VIDRIOS, FRENOS Y SUSPENSIÓN, LUBRICADOR / LLANTERO / ENGRASADOR, SISTEMAS DE ESCAPE.	D2		
TAPICERO, FOSFATEADOR, SELLADOR, LIJADOR, OBRERO, REPARTIDO DE MATERIALES, OPERARIO DE PRODUCCION DE TALLER MECÁNICO	D2		321,98

### 3.9.1 Salario Mínimo Vital de un trabajador del Sector Privado<sup>11</sup>

Elaborado por: Mishell Pico

---

<sup>11</sup> <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/salario-minimo-2013>

## **3.9.2 Factor Político Legal**

### **3.9.2.1 Reformas Aranceles del Ecuador**

Art. 26. La Constitución otorga a la Función Ejecutiva la facultad exclusiva de modificar los tipos y nomenclatura arancelarios, aunque esta facultad ha sido parcialmente transferida a determinados órganos de la Comunidad Andina. En su calidad de miembro de la Comunidad Andina, el Ecuador está obligado, en principio, a adoptar cualquier cambio en sus tipos y nomenclatura arancelarios a las modificaciones del arancel externo común, con vigor desde 1995, aprobadas por los miembros de la Comunidad Andina. En la práctica, el Ecuador y los demás países miembros de la Comunidad Andina parecen aplicar el arancel externo común con numerosas excepciones.

Art. 27. El Ecuador utiliza el sistema común de clasificación arancelaria de la Comunidad Andina conocido como NANDINA, que se basa en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA 2007) desde enero de 2007. En mayo de 2011, la nomenclatura arancelaria del Ecuador consistía en 7.241 líneas de 10 dígitos del SA 2007, 295 líneas más que en 2005.

Art. 30. Desde 2005 el arancel de aduanas ha pasado a ser algo más complejo a raíz de la adición de más tipos arancelarios y líneas arancelarias de 14 dígitos con múltiples tipos. En julio de 2011, el arancel de aduanas del Ecuador, que se basa en el arancel externo común de la Comunidad Andina, comprendía 17 derechos ad valorem y 10 derechos compuestos. Los derechos específicos impuestos a cuatro líneas arancelarias de 10 dígitos (neumáticos nuevos), un remanente de las medidas por motivos de balanza de pagos de 2009/2010 se eliminaron a principios de 2011. Los tipos ad valorem se sustituyeron por derechos compuestos en el caso de 356 líneas arancelarias de 10 dígitos (textiles, prendas de vestir, calzado, neumáticos, pantallas de televisión y proyectores). En noviembre de 2010, determinados Miembros de la OMC solicitaron al Ecuador que presentase los equivalentes ad valorem (EAV) de sus derechos no ad valorem, pero aún no lo ha hecho. La dispersión arancelaria aumentó de forma

sustancial independientemente de cómo se mida (por ejemplo, crestas arancelarias nacionales, desviación típica y coeficiente de variación). Un 46,7 por ciento de las líneas arancelarias están sujetas actualmente a un tipo nulo, el 10,6 por ciento a un tipo del 20 por ciento y el 10,5 por ciento a un tipo del 10 por ciento. En 2011, la estructura de 17 niveles de tipos ad valorem se concentró en siete tipos: tipos nulos y del 5 por ciento para la mayoría de las materias primas y bienes de capital; del 10 ó 15 por ciento para los bienes intermedios; y del 20 por ciento, 25 por ciento y 30 por ciento para la mayoría de los bienes de consumo. En 2005 los tipos del 5 por ciento, 10 por ciento, 15 por ciento y 20 por ciento estaban distribuidos más uniformemente entre las líneas arancelarias y pocas de ellas eran nulas. Esto hace que la nueva estructura se caracterice por una progresividad arancelaria cada vez más pronunciada en todas las ramas del sector de las manufacturas excepto los productos minerales no metálicos <sup>12</sup>

### **3.9.2.2 Análisis del Medio Ambiente de la Mercadotecnia**

Hoy en día la mayoría de las empresas operan bajo ciertas estructuras de fuerza del medio ambiente que constituyen al sistema, SECOHI CIA LTDA. No es la excepción ya que estas fuerzas pueden ser internas o externas dependiendo del medio ambiente.

Las fuerzas Externas no pueden ser controladas por la empresa ya que estas dependen de muchos factores en las cuales se pueden clasificar: en Micro-ambiente y el Macro-ambiente.

El Macro-ambiente de SECOHI está basado en conjunto de influencias tales como: económicas, políticas, y culturales en las que se desarrolla dentro del mercado.

El micro-ambiente de SECOHI manipula o controla los elementos de la empresa como son: Los proveedores, los intermediarios y los consumidores.

---

<sup>12</sup> Información en línea del COMEXI, "Reforma Arancelaria: Arancel Nacional Integrado.

### 3.9.2.3 Ambiente Económico

El ambiente económico en el que se desenvuelve SECOHI se basa en factores económicos externos como:

- Tasas de interés
- Oferta de dinero
- Inflación de precios
- Disponibilidad de crédito
- Tipos de cambios.

**TASA DE INTERES.-** La tasa hace referencia a la tasa de interés del crédito. En pocas palabras, la tasa es la ganancia que obtiene el banco por el crédito.

**OFERTA DE DINERO.-** En macroeconomía se entiende por Oferta de dinero o Masa monetaria la cantidad de dinero disponible en una economía para comprar bienes, servicios y títulos de ahorro, en un momento determinado.<sup>13</sup>

**INFLACIÓN DE PRECIOS.-** es el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un período de tiempo, generalmente un año<sup>14</sup>.

**DISPONIBILIDAD DE CRÉDITO.-** Límite en que un crédito concedido por una entidad financiera es utilizable.

**TIPOS DE CAMBIOS.-** El Banco Central de cada nación puede optar entre múltiples sistemas de tipos de cambio. El tipo de cambio fijo queda establecido por el Banco Central (la institución decide el precio de la moneda). En cambio, el denominado tipo de cambio flotante o flexible permite que los valores queden establecidos a partir del sistema basado en oferta y demanda

---

<sup>13</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta\\_de\\_dinero](http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta_de_dinero)

<sup>14</sup> GULTINAN, Joseph y GORDON Paúl "Administración de Marketing, Estrategias y programas". (1994)

### **3.9.3 Formulación de Oportunidades y Amenazas**

De acuerdo al análisis de las encuestas realizadas de acuerdo el ambiente externo se procede a la formulación de oportunidades y amenazas.

**Oportunidades:** Permite que la empresa Secohi, mejore su organización.

- Probabilidad de expandirse a mercados internacional
- Fidelidades de los clientes
- Ampliar la cartera de clientes
- Realizar diversas promociones
- Debilidades de la competencia
- Demanda de vehículos en el sector
- Existe variedad de proveedores

**Amenazas:** Son las posibilidades que pueden hacer daño a la empresa

- Impuntualidad en entrega de servicios o productos
- Incremento de precios en los repuestos automotrices global
- Mala calidad de los productos entregados por los proveedores
- No se realiza seguimiento a los clientes del servicio brindado
- Desastres naturales
- Mantenimiento de las maquinas en tiempo no oportunos.

#### **3.9.3.1 Matriz de Holmes**

### 3.9.3.1.1 Matriz de Holmes Oportunidades

OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	SUMATORIA	PRIORIDAD
O1	Probabilidad de expandirse a mercados internacional	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	3,50	SEXTO
O2	Fidelidades de los clientes	1	0,5	1	1	1	0,5	1	6,00	SEGUNDO
O3	Ampliar la cartera de clientes	1	1	0,5	1	1	1	1	6,00	PRIMERO
O4	Realizar diversas promociones	1	1	1	0,5	1	0,5	0	5,00	TERCERO
O5	Debilidades de la competencia Demanda de	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0	4,50	CUARTO
O6	vehículos en el sector	1	1	1	0	0,5	0,5	0	4,00	QUINTO
O7	Existe variedad de proveedores	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	3,00	SEPTIMO

Tabla 3.9.3.1.1 Matriz de Holmes Oportunidades

Elaborado por Mishell Pico

### 3.9.3.1.2 Matriz de Holmes Amenaza

AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	SUMATORIA	PRIORIDAD	
A1	Impuntualidad en entrega de servicios o productos	0,5	1	1	1	1	0,5	5,00	PRIMERO
A2	Incremento de precios en los repuestos automotrices global	1	0,5	1	0,5	1	0,5	4,50	SEGUNDO
A3	Mala calidad de los productos entregados por los proveedores	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	3,50	TERCERO
A4	No se realiza seguimiento a los clientes del servicio brindado	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	3,00	CUARTO
A5	Desastres naturales	0	0	0	0	0,5	1	1,50	SEXTO
A6	Mantenimiento de las maquinas en tiempo no oportunos	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	2,50	QUINTO

Tabla 3.9.3.1.2 Matriz de Holmes Amenaza

Elaborado por Mishell Pico



### 3.9.4 Análisis F O D A de la empresa SECOHI CIA LTDA

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1 Cuenta con la estructura propia</p> <p>F2 Variedad amplia de productos</p> <p>F3 Trabajo garantizado</p> <p>F4 Equipos con última tecnología</p> <p>F5 Años de experiencia</p> <p>F6 Servicio personalizado</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1 Desorganización de los procesos de ventas y de servicio al cliente</p> <p>D2 Pocos Proveedores</p> <p>D3 Falta de organización en los puestos de trabajo</p> <p>D4 Falta de limpieza en el Tecnicentro</p> <p>D5 Falta de capacitaciones internas</p>
	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1 Probabilidad de expandirse a mercados internacionales</p> <p>O2 Clientes fieles</p> <p>O3 Ampliar la cartera de clientes</p> <p>O4 Realizar diversas promociones</p> <p>O5 Debilidades de la competencia</p> <p>O6 Demanda de vehículos en el sector</p>	<p><b>FO</b></p> <p>FORTALEZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1 Impuntualidad en entrega de servicios o productos</p> <p>A2 Incremento de precios en los repuestos automotrices global</p> <p>A3 Mala calidad de los productos entregados por los proveedores</p> <p>A4 No se realiza seguimiento a los clientes del servicio brindado</p> <p>A5 Desastres naturales</p> <p>A6 Mantenimiento de las maquinas en tiempo no oportunos</p>	<p><b>FA</b></p> <p>LAS FORTALEZAS PAREA EVITAR LAS AMEZANAS</p>	<p><b>DA</b></p> <p>REDUCIR LAS DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZAS</p>

Elaborado por Mishell Pico

### **3.9.4.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).**

Las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la organización. Las matrices combinan factores internos del negocio con otros externos del negocio o concernientes al sector o industria en el cual opera.

#### **Forma de calcular**

- Escala positiva fuerza Financiera (FF) fuerza de la Industria (FI).  
+1 peor +6 mejor
- Escala negativa: ventaja competitiva (VC), Estabilidad Del Ambiente (EA)  
-1mejor -6 peor

#### **Cálculo**

- Sumatoria de todos los factores que intervienen en la coordenada X como en la Y.
- Promediar la sumatoria con respeto al número de factores de cada dimensión.
- Sumar los resultados obtenidos del eje X como del eje Y, para obtener el punto de intersección ( x,y)

#### **Grafico**

- Graficar en un eje de coordenadas los puntos (x,y) obtenidos, para identificar las estrategia a formular.

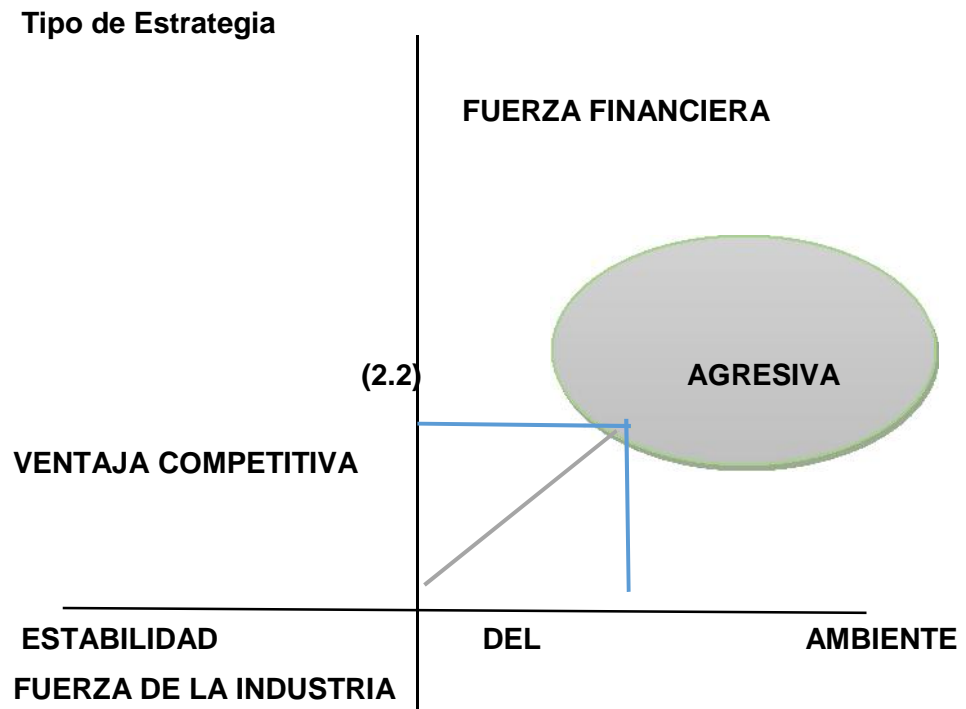
### **Tipos de Estrategias de la Matriz PEYEA**

- **Agresiva:** Es cuando una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas y superar sus debilidades internas, y evitar amenazas externas
- **Conservador:** implica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos.
- **Defensivo:** Lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.
- **Competitivo :** Cuando el vector direccional se localiza en este cuadrante, indica el uso de estrategias competitivas

## MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION (PEYEA)

COORDENADA X			
X POSITIVA		X NEGATIVA	
FACTORES	CALIFICACION	FACTORES	CALIFICACION
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>		<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	
Crecimiento del sector comercial	5	Participación en el Mercado	-3
Estabilidad Financiera	6	Ciclo de vida del Producto	-2
Facilidad para entrar en el mercado	6	Fidelidad del cliente	-3
Conocimientos tecnológicos	4	Calidad del producto	-1
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	6	Control sobre los Proveedores y Distribuidores	-2
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-11</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>5.4</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-2.4</b>
COORDENADA EN X=3			
COORDENADA Y			
Y POSITIVA		Y NEGATIVA	
FACTORES	CALIFICACION	FACTORES	CALIFICACION
<b>FUERZA FINANCIERA</b>		<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>	
Capital de Trabajo	4	Cambios Tecnológicos	-1
Flujos de Efectivo	5	Variabilidad de la demanda	-3
Facilidad para salir del Mercado	6	Escala de precios de Productos Competidores	-4
Riesgos implícitos del negocio	5	Elasticidad de la demanda	-3
Liquidez	4	Barreras para entrar en el Mercado	-2
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>TOTAL</b>	<b>13</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.8</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-2.6</b>
COORDENADA EN Y=2.2			

ELABORADO Mishell Pico



(3.0)

**Tipo de Estrategias**

**Elaborado por Mishell Pico**

Como resultado dio que es una estrategia Agresiva. Esto quiere decir que la empresa tiene como fuerza financiera fuerte en donde ha obtenido ventajas competitivas importantes en la empresa se caracteriza por ser estable y creciente, es una empresa dominante en el área de las finanzas y en el are operativa aprovechando las oportunidades y fortalezas para combatir las amenazas y debilidad del sector.

## **4 Presentación y Descripción de los Resultados**

### **4.1 Misión**

Es una empresa dedicada a la importación, distribución de partes piezas y servicios de mantenimiento para el sector automotriz y agrícola. Productores, comercializadores y exportadores de productos agroindustriales. Dando a sus accionistas y colaboradores una rentabilidad creciente y sostenible para su desarrollo. Superando las expectativas de nuestros clientes con tecnología de punta y en armonía con el medio ambiente.<sup>15</sup>

### **4.2 Visión**

Ser una Corporación Multinacional especializada en el mercado automotriz, transporte y agrícola, que aplica tecnología de punta, financieramente sustentable, cuenta con el mejor talento humano, tecnológicamente capacitado para cumplir su responsabilidad social empresarial y el cuidado del medio ambiente.

### **4.3 Objetivos Tecnicentro**

- Optimizar el tiempo de entrega de los servicios
- Crear clientes fieles
- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Innovar el servicio cada cierto tiempo
- Realizar capacitaciones periódicamente para el cliente interno
- Asignar funciones y responsabilidades a cada colaborador de la empresa
- Realizar estrategias de ventas y servicio para la mejora de la organización

---

<sup>15</sup> Empresa Secohi, Manual de información de la empresa, 2013.

#### **4.4 Políticas de la Empresa SECOHI**

##### **4.4.1 Política de Personal**

Se le brinda al personal que labora en la empresa seguridad, estabilidad, respeto personal, en donde se sienta con la libertad para poder desempeñar la función asignada con responsabilidad y perfeccionismo, la empresa cumple con los pagos puntuales de sus sueldos, bonificaciones con respeto a los beneficios de ley.

##### **4.4.2 Políticas de Calidad**

Mediante la entrega de los servicios puntuales, el perfeccionismo de los trabajadores, brindando así la mejor calidad para que el cliente se sienta seguro de adquirir los productos y servicios.

##### **4.4.3 Política Ambiental**

Mediante las ordenanzas del medio ambiente la empresa cumple con los permisos adecuados para brindar seguridad al personal que labora y a la comunidad que le rodea.

##### **4.4.4 Política de Seguridad**

La empresa está relacionada con los procedimientos de seguridad y salud ocupacional, cuenta con personal capacitado en estas áreas para brindar integridad física a los empleados y de los bienes.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Empresa SECOHI Manual de Información de la empresa, 2013

#### 4.5 Valores de Tecnicentro SECOHI

<p><b>Para los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio</li><li>• Cumplimiento</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Accesibilidad</li><li>• Integridad</li></ul>	<p><b>Éticos y Morales</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Honestidad</li><li>• Confianza</li><li>• Lealtad</li><li>• Respeto</li><li>• Puntualidad</li></ul>
<p><b>Competitivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad de productos</li><li>• Stock</li><li>• Cobertura nacional</li><li>• Innovación</li><li>• Mejoramiento</li></ul>	<p><b>Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Compromiso</li><li>• Comunicación</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Integridad</li></ul>

**TABLA 4.5 Valores de Tecnicentro**

**Elaborado por Mishell Pico**



## **4.6 Diseño de Estrategias**

### **Estrategias FO**

- Realizar tareas de capacitación permanente a los clientes internos
- Diseñar un plan de marketing con la gama amplia de productos, en el sector comercial, para identificar las necesidades puntuales de los clientes.
- Adquirir conocimientos de los clientes y necesidades para posesionarse en el mercado
- Generar una base de datos de los clientes potenciales y actuales, a fin de brindar un seguimiento postventa.
- Mantener los precios de los productos y servicios, mejorando la calidad y garantía del trabajo para que los clientes se sientan seguros del trabajo que se les brinda

### **Estrategias FA**

- Organizar programas de integración que permitan fomentar el compañerismo, y compromiso donde los clientes internos se pongan la camiseta de la empresa.
- Mejorar las condiciones ambientales y laborales, para evitar las renunciaciones voluntarias.
- Mantener el prestigio de la empresa tanto en la calidad y servicio.
- Mantener a la empresa bajo procesos y estrategias para que el personal trabajen con un direccionamiento estratégico.

### **Estrategias DO**

- Mantener una buena relación con los proveedores mediante la puntualidad de los pagos.
- Establecer políticas de calidad en el servicio que se brinda.
- Falta de comunicación efectiva con las otras agencias en cuanto a la interpretación de los requerimientos.
- Mantener clientes internos para cada actividad para que el trabajo no se acumule y puede existir un caos.

## **Estrategia DA**

- Realizar un plan de mantenimiento de las máquinas para que no exista daño alguno.
- Asignar funciones para cada cliente interno para facilitar el proceso del servicio.
- Llevar un registro de inventario y trimestralmente realizar dicho inventario para facilitar insumos en el momento del trabajo.
- Realizar reuniones entre los coordinadores de cada área con la finalidad de ver cómo está encaminado el Servicio al Cliente, el nivel de satisfacción de los clientes externos, la comodidad de trabajo. Etc.
- Realizar un estudio del nivel de satisfacción de los clientes externos.
- La empresa no está calificada en normas de calidad ISO

### **4.7 Estrategias a largo plazo**

- Colocación de aparato de turno digital
- Pantallas, donde el muestren el turno de atención para cada cliente.
- Estación de bebidas
- Buzón de sugerencias visibles y actualizado
- Sala de espera cómoda
- Estación de revistas actualizadas
- Colocar un aparato de medición de la atención al cliente para medir la calidad en el servicio personal de cada cliente

#### 4.8 Implementación de Estrategias. (5 W+H)

QUE		QUIEN	DONDE	CUANDO	COMO	VALOR MONETARIO
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD					
Brindar capacitaciones con profesionales idóneos en el tema, tanto comercial como operativo	Realizar cada 6 meses al personal operativo	Jefe de operaciones y personal contratado que sabe del tema de la empresa <b>RENOVAUTOS</b>	En las instalaciones de la empresa	1,8,15,22 de Febrero del 2014 De 9:00 a 14:30pm	Temas de la capacitación 50% escrito y 50% practica Mantenimiento Automotriz, y Auxilio Mecánico. Diagnóstico, Revisión y Reparación de Caja de Velocidades. Diagnóstico, Revisión y Reparación de Sistemas de Suspensión. Diagnóstico, Revisión y Reparación de Sistemas de Frenos. Diagnóstico, Revisión y Reparación de Sistemas de Dirección. Electricidad del Automóvil. Electrónica Aplicada al Automóvil.	250 dólares del personal que se va a capacitar para que hagan un descuento deben ser mayor a 8 personas. por 20 horas de capacitación
	Realizar capacitaciones cada 6 meses al personal Administrativo	Jefe Administrativo y personal encargado de la capacitación de la empresa <b>CORPORACIÓN LÍDERES</b>	En las instalaciones de corporaciones líderes	1,8,15,22 de Febrero del 2014 De 9:00 a 14:30pm	Temas de capacitación : Gestión de Ventas Tácticas de ventas Desarrollo de habilidades comerciales PNL aplicado a las ventas Ventas telefónicas Ventas de mostrador Servicio al cliente Atención telefónica Excelencia en atención y servicio al cliente Técnicas de negociación y manejo de conflictos Habilidades administrativas para secretarias	150 dólares. por 20 horas de capacitación en las instalaciones de  <b>CORPORACIÓN LÍDERES</b>
				En las instalaciones de corporaciones líderes	1,8,15,22 de Febrero del 2014 De 9:00 a 14:30pm	

Diseñar un plan de marketing con la gama amplia de productos, en el sector comercial.	Realizar encuestas a las personas a los clientes externos sobre que les gustaría recibir de la empresa como promociones.	Personal de marketing, Administrativo	En las instalaciones de la empresa	10/03/2014 hasta 10/04/2014	En el área de información y caja se deja unos papelitos con las encuestas. Afuera de las instalaciones hay una modelo realizando encuestas	El costo de la modelo es de 4 horas por 50 dólares
	Hacer anuncios en la radio, comercio, tv	Personal de marketing, Administrativo	En la radio, comercio y tv buscando promociones para hacer las publicidades a mejor costo	Febrero – abril/ 2014 Cada dos meses se hace un contrato En las instalaciones de cada área de publicidad	Cada dos meses se renueva los contratos por la radio, teléfono, comercio. etc.	El costo de las tres publicaciones del marketing es de 150 dólares cada dos meses
Mantener los precios de los productos y servicios, mejorando la calidad y garantía del trabajo para los clientes se sientan seguros del trabajo que se les brinda	Hacer un análisis de los precios de los productos, servicios que se brinda dentro de la empresa y que se podría minimizar para que no existan alza de precios	Personal administrativo	En las instalaciones de la empresa	Enero/2014 Abril/2014 Julio/2014 Octubre/2014 Dic./2014	Realizar cada tres meses análisis de los gastos innecesarios que la empresa esté haciendo para minimizar y poder así mantenernos con los precios al mercado pero no perder la calidad y el prestigio ganado.	No tiene costo  No tiene costo
Crear clientes nuevos fieles mediante el trabajo garantizado que se le brinda en la empresa, tendrán la facilidad de expandirse a mercados nacionales	Que el servicio al cliente sea de calidad	Personal Administrativo y Operativo	En las instalaciones de la empresa	1,8,15,22 de Febrero del 2014 De 9:00 a 14:30pm	Por eso se realizan capacitaciones al personal para que sepan adquirir clientes fieles	150 dólares. por 20 horas de capacitación en las instalaciones de CORPORACIÓN LÍDERES
	Que las instalaciones sean limpias y ordenadas	Personal de limpieza	En las instalaciones de la empresa	Empieza desde Enero/2014 hasta Diciembre/2014	Se le indica al personal de limpieza que siempre debe estar pendiente del aseo del local	No tiene costo

	Que los clientes internos y clientes externos tengan conocimiento de los artículos y servicios	Personal Administrativo y Operativo	En las instalaciones de la empresa  En las instalaciones de la empresa	1,8,15,22 de Febrero del 2014 De 9:00 a 14:30pm  1,8,15,22 de Febrero del 2014 De 9:00 a 14:30pm	Para el personal tanto administrativo como Operativo siempre debe estar en continuo proceso de capacitaciones	250 dólares dependiendo del personal que se va a capacitar para que hagan un descuento deben ser mayor a 8 personas. por 20 horas de capacitación
	Que sepan solucionar problemas inmediatamente	Personal Administrativo y Operativo	En las instalaciones de la empresa	Empieza desde Enero/2014 hasta Diciembre/2014	Por eso se realizan capacitaciones al personal para dar soluciones inmediatas	No tiene costo
Organizar programas de integración que permitan fomentar el compañerismo, en donde los clientes internos se pongan la camiseta de la empresa.	Organizar paseo de integración con el personal sin familia	Personal Administrativo y Operativo	En el campamento la merced	En agosto el 23 del 2014	Se realizará un paseo de integración una vez por año para que los clientes internos se relajen	Tiene un costo de 12 dólares por personas que serán pagados por la empresa
	Organizar paseo de integración con el personal pero con familia	Personal Administrativo y Operativo	En el campamento nueva Vida	en septiembre el 13 del 2014	Se realizara un paseo de integración una vez por año para que los clientes internos se relajen pero con la familia	Tiene un costo de 10 dólares por personas y 5 dólares niños menores a 12 años que serán pagados por la empresa

Mejorar las condiciones ambientales y laborales, para evitar las renuncias voluntarias.	Realizar reuniones con los jefes y coordinadores para hablar sobre inquietudes o malestares del personal interno	Personal Administrativo, coordinadores	En las instalaciones principales de la empresa	Empieza desde el mes de marzo/2014	Se ha podido determinar el malestar del personal, tanto el ambiente como la seguridad dentro de cada trabajo a realizar	No tiene costo
Mantener el prestigio de la empresa tanto en la calidad y servicio.	Para mantener el prestigio de la calidad del producto o servicio se realizara capacitaciones	Personal Administrativos	En las instalaciones de corporaciones líderes	1,8,15,22 de Febrero del 2014 De 9:00 a 14:30pm	Temas de capacitación : Ventas Tácticas de ventas Desarrollo de habilidades comerciales PNL aplicado a las ventas Ventas telefónicas Ventas de mostrador Servicio al cliente Atención telefónica Excelencia en atención y servicio al cliente Técnicas de negociación y manejo de conflictos Habilidades administrativas para secretarias	De 150 dólares. por 20 horas de capacitación en las instalaciones de <u>CORPORACIÓN LÍDERES</u>
	Para mantener el prestigio de la calidad del trabajo se realizara capacitaciones	Personal Operativo	RENOVAUTOS es la empresa encargada para realizar capacitaciones	1,8,15,22 de Febrero del 2014 De 9:00 a 14:30pm	Temas de la capacitación: 50% escrito y 50% practica Mantenimiento Automotriz, y Auxilio Mecánico. Diagnóstico, Revisión y Reparación de Caja de Velocidades. Diagnóstico, Revisión y Reparación de Sistemas de Suspensión. Diagnóstico, Revisión y Reparación de Sistemas de Frenos. Diagnóstico, Revisión y Reparación de	De 250 dólares dependiendo del personal que se va a capacitar para que hagan un descuento deben ser mayor a 8 personas. por 20 horas de capacitación

					Sistemas de Dirección. Electricidad del Automóvil. Electrónica Aplicada al Automóvil.	
Mantener a la empresa bajo procesos y estrategias para que el personal trabaje con objetivos.	Trabajar con el personal encargado para determinar funciones al personal	Jefes de área y coordinadores	En el área de trabajo	Desde el mes de Febrero/2014	Se determinará funciones a cada personal de la empresa y se eliminará los que no sea tan importantes, para que el personal tenga conocimiento de que debe realizar para que exista orden y el buen manejo de proceso	No tiene costo
	Analizar el resultado de los cambios realizados para ponerlos en práctica	Jefes de área y coordinadores	En el área de trabajo	Desde el mes de marzo/2014	Se efectúan los cambios para poder determinar los resultados si son positivos se hará efectivo y así tener satisfechos a los clientes internos y externos	No tiene costo
Realizar reuniones entre los coordinadores y jefes de cada sección con la finalidad de ver cómo está el proceso, las ventas, el nivel de satisfacción de los clientes externos, la comodidad de trabajo. Etc.	Realizar reuniones en el cual se exponga las necesidades i problemas que se puedan presentar y poder tener el respaldo de las autoridades	Personal Administrativo	En las instalaciones de la empresa	Desde el mes de Febrero/2014	Realizar reuniones semanales hasta regular el manejo del servicio y conociendo de los producto y ahí se podría realizar las reuniones cada 3meses o cuando el personal vea necesario hacerlo para que todo el personal estén al tanto de todo	No tiene ningún costo
Realizar un plan de mantenimiento de las máquinas para que no exista incidentes con los autos	Cada cierto tiempo se debe realizar mantenimiento a las máquinas	Jefe de Operaciones	En las instalaciones y personas encargadas de la marca de las máquinas	Desde marzo 2014	Se pide cotización del mantenimiento de las máquinas para poder elegir la mejor opción	150 dólares el mantenimiento de las maquinas

Llevar un registro de inventarios para facilitar insumos en el momento que se requiera con la debida supervisión	Controlar el inventario cada semana	Personal encargado de bodega	En las instalaciones de la empresa	Desde febrero del 2014	Se realiza un inventario cada semana en el respectivo local para el stock semanal	No tiene costo
Realizar un estudio del nivel de satisfacción de los clientes externos.	Realizar métodos de medición para determinar el nivel de atención	Personal Administrativo	Comprar aparatos para medir el servicio que se les brinda	Desde el mes de marzo/2014 a Abril/2014	De acuerdo al análisis se puede efectuar el buen manejo del personal interno ya que el nivel de satisfacción ha ido incrementado cada vez mas	El costo del equipo es de 150 dólares cada uno
	Realizar llamadas postventas para nivelar la atención	Personal Administrativo	En las instalaciones de la empresa	Desde el mes de marzo/2014 a Abril/2014	De acuerdo a las llamadas realizas se puede determinar la satisfacción brindado y los errores que se tienen que cambiar para brindar una excelente calidad	El costo de las llamadas aumentarían
<b>COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS</b>						<b>4500 DOLARES ANUALES</b>

**TABLA 4.8 Matriz de implementación de las estrategias Elaborado por Mishell Pico**



#### **4.9 Diseño del Manual de Calidad del servicio al Cliente**

La calidad del servicio se mide por los procedimientos que son los métodos que se establecen para ofrecer los servicios y por la actitud del personal que es la manera en que el personal de servicio se relaciona con los clientes.

El éxito de una organización depende de la correcta atención y servicio que presta cada persona que forma parte de esta.

Toda empresa ha de procurar alcanzar la satisfacción del cliente como garantía de la repetición en los consumos y de la recomendación a terceros, por lo que se genera un flujo constante de ingresos que consiguen mantener la posición competitiva de la empresa

El contenido del diseño del Manual Tecnicentro es el siguiente:

- Presentación de manual de procesos
- Descripción de las revisiones
- Objetivo del minimizar el proceso
- Mapa estratégico
- Organigrama del Tecnicentro



#### **4.9.1 Prestación del manual de servicio al cliente**

En cada período la empresa debe concretar las acciones para brindar un servicio competitivo a sus clientes y para ello debe elaborar su Plan de Servicio al Cliente que garantice satisfacer las demandas concretas que prevé recibir de sus clientes potenciales.

El Plan de Servicio al Cliente se elabora para distintos períodos (semana, mes, trimestre, año). En cada uno de los períodos se deben asegurar capacidades, recursos, entrenamiento del personal y campañas de promoción específicos que van asegurando el satisfactorio cumplimiento en cada uno de los intervalos.

##### **4.9.1.1 Objetivo del manual de Servicio al Cliente**

El objetivo fundamental de la realización de un Manual de Atención y Servicio al Usuario, es servir de guía para los funcionarios para la atención de los usuarios de la institución, tanto internos como externos.

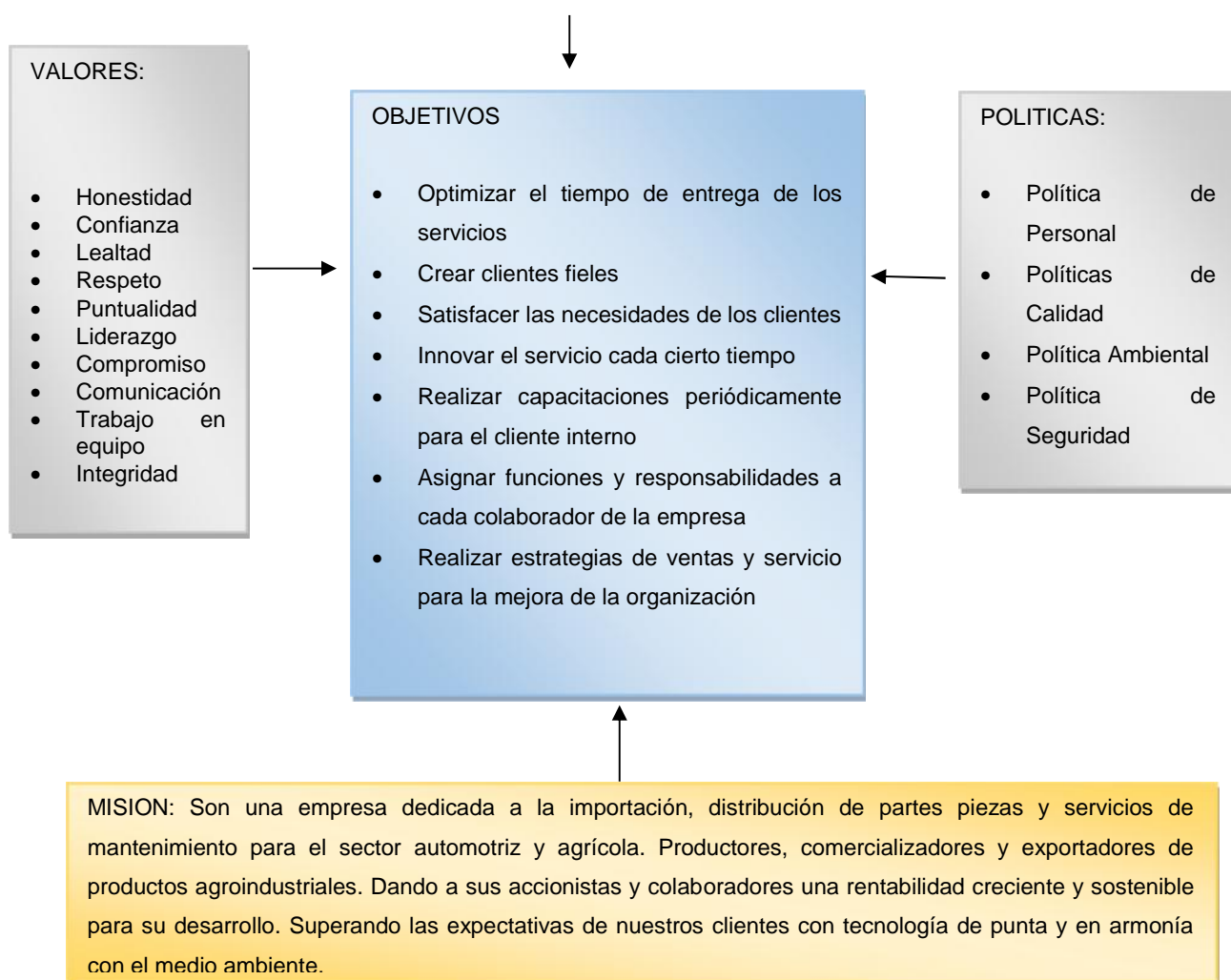
Este manual por medio de elementos teórico prácticos, servirá de herramienta para que los usuarios de la empresa de SECOHI CIA LTDA reciban la atención y calidad en el servicio que se merecen, mejorando por ende la imagen de la organización.

##### **4.9.1.2 Alcance**

Comprende las actividades orientadas a garantizar el cumplimiento de las tareas necesarias para lograr los objetivos del proyecto, mediante La Preparación de un Manual de Calidad en el Servicio al Cliente , se construye sobre la base de los principales servicios, procesos que se documentan durante la iniciación del proyecto en el enunciado del alcance del proyecto preliminar.

### 4.9.1.3 Mapa Estratégico

VISION: Ser una Corporación Multinacional especializada en el mercado automotriz, transporte y agrícola, que aplica tecnología de punta, financieramente sustentable, cuenta con el mejor talento humano, tecnológicamente capacitado para cumplir su responsabilidad social empresarial y el cuidado del medio ambiente.



**FIGURA 4.9.1.3 Mapa Estratégico**


**Elaborado por Mishell Pico**

**4.9.1.5 Cadena de Calidad del Servicio al cliente**



**FIGURA 4.9.1.4 Cadena de Valor**

**Elaborado por Mishell Pico**

	<b>MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE DE SECOHI DE LA CIUDAD DE QUITO</b>	
	<b>REVISADO: Ing. Paola Negrete</b>	<b>REALIZADO Mishell Pico</b>
	<b>Version o</b>	<b>PAG. 4 de 6</b>

#### **4.9.1.6 CONTENIDO DEL MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE**

##### **A. CLIENTE**

A.1 Enfoque en el Cliente

A.2 Código de Calidad de Atención y Servicio al Cliente

##### **B. COMUNICACIÓN**

B.1 Formas de Comunicación

B.2 Elementos de comunicación verbal y no verbal

B.3 Comunicación verbal.

B.4 Comunicación no verbal

B.5 Comunicación telefónica

##### **C. IMAGEN**


C.1 Primera impresión

C.2 Forma de Vestir

##### **D. LA ACTITUD**

D.1 Las actitudes

D.2 Actitudes del Funcionario Exitoso

 <b>SECOHI.</b>	<b>MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE DE SECOHI DE LA CIUDAD DE QUITO</b>	
	<b>REVISADO: Ing. Paola Negrete</b>	<b>REALIZADO Mishell Pico</b>
	<b>Version o</b>	<b>PAG. 5 de 6</b>


## **RELACIONES HUMANAS**

E1. Los factores positivos de las Relaciones Humanas

E2 Protocolo de Servicio al cliente

E3 Tiempo de Respuesta y Agilidad

E4 Manejo de Inconformidades

	<b>MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE DE SECOHI DE LA CIUDAD DE QUITO</b>	
	<b>REVISADO: Ing. Paola Negrete</b>	<b>REALIZADO Mishell Pico</b>
	<b>Version o</b>	<b>PAG. 6 de 6</b>

Manual de Calidad de Servicio al Cliente que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones del área Administrativa como Operativas.

En el manual se encuentra registrada información básica referente a las actividades o funciones de los clientes internos, a conciencia en los empleadores y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

El Manual de Servicio al Cliente aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, ayudando también al crecimiento personal de cada trabajador.

El Manual de servicio al Cliente se encuentra desarrollado.

## 4.10 Indicadores de Gestión

Los indicadores de Gestión permiten identificar el producto/servicio de los clientes internos y externos en el proceso, analizando los puntos críticos del proceso, estableciendo los deseos y necesidades del cliente, transformando estas necesidades en características de calidad y productividad, y poder definir los indicadores de procesos.

### 4.10.1 Indicador de Eficacia

Miden el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, se enfocan en el Qué se debe hacer, para este indicador se deben conocer y definir los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultados Obtenidos}}{\text{Resultados requeridos}}$$

### 4.10.2 Indicadores de Eficiencia

Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Recursos Presupuestados}}{\text{Recursos utilizados}}$$

### 4.10.3 Indicadores de Calidad

Los requerimientos de calidad tienen impacto al interior de la organización, calculando las necesidades y expectativas del cliente que se relación en el producto y/o servicios.

$$\text{Calidad} = \frac{\text{Resultados Obtenidos}}{\text{Recursos Utilizados}}$$



#### 4.10.4 Indicadores de Productividad

Los indicadores de productividad se pueden usar para comparar la productividad del negocio con la de la competencia, esto es para saber si se está llevando una adecuada administración de los recursos con respecto a la competencia.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Horas Trabajadas}}$$

#### 4.10.4.1 Medición de Indicadores

ESTRATEGIAS	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	DICIEMBRE 2013	ENERO 2014	FEBRERO 2014	MARZO 2014	ABRIL 2014	VALOR
Clientes que llegan por un servicio de mecánica básica	Indicador Eficiencia	# de vehículos que ingresan a reparación al mes / # de trabajos terminados *100	44%	41%	42%	39%	41%	42%
Clientes que llegan por comprar neumáticos y aros	Indicador Productividad	# de ventas realizadas al mes / # de clientes que ingresan al mes *100	56%	59%	58%	61%	59%	58%
Presupuesto y control de inventario	Indicador productividad	# de trabajos recibidos al mes / # de neumáticos, piezas de vehículos vendidos al mes *100	77%	70%	73%	65%	70%	71%
Control de nivel de satisfacción al cliente	Indicador de calidad	# de personas satisfechas al mes / # de clientes atendidas al mes*100	92%	80%	67%	87%	84%	82%
Control de quejas de los clientes	Indicador de eficiencia	# de personas insatisfechas al mes / # de personas atendidas al mes *100	8%	20%	33%	13%	16%	18%
Control del tiempo en que el cliente espera	Indicador de eficiencia	# clientes que ingresan al mes / Tiempo de espera de los clientes al mes *100	78%	63%	69%	66%	65%	68%
Control de calidad del producto	Indicador de calidad	# de productos rechazados al mes / # de productos vendidos al mes *100	14%	33%	58%	22%	27%	31%

Tabla 4.10.4.1 Medición de Indicadores

Elaborado por Mishell Pico

#### 4.10.4.2 Análisis con Histogramas de los Indicadores

En Diciembre del 2013 a Enero de 2014 hubo una baja del 3%, de



ENERO 2014 a Febrero del 2014 hubo una alza del 1% pero volvió a decaer en Marzo un 3% y finalmente se recuperó en Abril con el 2% de eficacia, teniendo una inestabilidad en el servicio de Mecánica Básica.

#### Índice de Eficacia del servicio de Mecánica Básica



En Diciembre del 2013 a Enero de 2014 hubo un crecimiento del 3%, de Enero 2014 a Febrero del 2014 hubo una caída del 1% pero volvió a crecer en Marzo 2014 un 3% y finalmente decayó en Abril 2014 con el 2% de productividad, teniendo una inestabilidad en la productividad de bienes.

#### Índice de Productividad de bienes



En Diciembre del 2013 a Enero de 2014 hubo una decaída del 7%, de Enero 2014 a Febrero del 2014 hubo un crecimiento del 3% pero volvió a decaer en Marzo 2014 un 8% y finalmente creció en Abril 2014 con el 5% de productividad, teniendo una inestabilidad en la productividad de inventario.

#### Índice de Productividad del control de inventario



En Diciembre del 2013 a Enero de 2014 hubo una decaída del 12%, de Enero 2014 a Febrero del 2014 hubo una caída del 13% pero volvió a crecer en Marzo 2014 un 20% y finalmente decayó en Abril 2014 con el 3% de calidad, teniendo una inestabilidad en la calidad de servicio al Cliente.

#### Índice de Calidad del control de satisfacción al cliente



En Diciembre del 2013 a Enero de 2014 hubo un alza del 12%, de Enero 2014 a Febrero del 2014 hubo un alza del 13% pero decayó en Marzo 2014 un 20% y finalmente ha crecido en Abril 2014 con el 3% de eficiencia , teniendo una inestabilidad en la eficiencia del control de quejas .

### Índice de Eficiencia del control de quejas



En Diciembre del 2013 a Enero de 2014 hubo una decaída del 15%, de Enero 2014 a Febrero del 2014 hubo un alza del 6% pero decayó en Marzo 2014 un 3% y finalmente ha decaído en Abril 2014 con el 1% de eficacia, teniendo una inestabilidad de eficacia en el tiempo de espera de los clientes.

### Índice de Eficacia control del tiempo en que el cliente espera



En Diciembre del 2013 a Enero de 2014 hubo un alza del 19%, de Enero 2014 a Febrero del 2014 hubo un alza del 25% pero decayó en Marzo 2014 un 36% y finalmente ha crecido en Abril 2014 con el 5% de calidad , teniendo una inestabilidad de calidad en el control del producto.

### Índice de Calidad en el control del producto

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

- Se desarrolló y estructuró el análisis del entorno de la empresa, de cuyos resultados se han determinado las fortalezas y oportunidades que existen.
- Mediante encuestas realizadas a clientes internos y clientes externos se ha podido determinar las falencias en cuanto al servicio al cliente, por lo cual se desarrollaron nuevas propuestas.
- Se diseñó estrategias para la optimización de procesos de servicio al cliente por lo cual se realizó un manual de Servicio al Cliente permitiendo cumplir con los objetivos de la empresa.
- En base a las estrategias se presentan planes de acción para mejorar los procesos de servicio al cliente.
- Se ha desarrollado el manual de servicio al cliente en donde se especifican las actividades a desarrollar con los indicadores respectivos

### **Recomendaciones**

- Manejar la metodología utilizada para analizar los demás procesos de la empresa.
- Realizar capacitaciones semestrales tanto al departamento Administrativo y operativo.
- Hacer un seguimiento periódico de cumplimiento de las actividades presentadas en los planes de acción.
- Implementar el manual presentado como parte del programa de mejoramiento continuo de la empresa

## **Bibliografía**

- Harold Koontz, Administración, Una perspectiva Global, México, 1998.
- David A. Nadler Lawler III, Managing Organization, Boston Brown and Company, 1979
- William. B. Administración de Personas y Recursos Humanos, Cuarta Edición, U.S.A, 1995.
- William. B. Administración de Personas y Recursos Humanos, III Desarrollo y Evaluación, U.S.A, 1995
- <sup>1</sup> William B. Werther , Jr. Heith Davis . Administración de personal y Recursos Humanos, Cuarta Edición. 1995
- LEE HECHT HARRISON. Opciones en el camino a la independencia Laboral. Pag. 25
- H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy. A Metodological Aproach (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982): 155-156. BACA
- URBINA, Gabriel, Evaluación de Proyectos. Tercera Edición. Mexico, Editorial MAC GRAW HILL, Interamericana de México. 1995
- Empresa Secohi, Manual de información de la empresa, 2013.
- William. B. Administración de Personas y Recursos Humanos, Análisis y Diseño de puestos, U.S.A, 1995
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR “ Dirección Técnica CIP” 2014
- Información en línea del COMEXI, "Reforma Arancelaria: Arancel Nacional Integrado.
- GUILTINAN, Joseph y GORDON Paúl “Administración de Marketing, Estrategias y programas”. (1994)

## **LINKOGRAFIA**

- [www.bce.fin.ec/index.html](http://www.bce.fin.ec/index.html)
- <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/salario-minimo-2013>