

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS



**“PROPUESTA DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE CONTRIBUYA AL
CRECIMIENTO Y MEJORAMIENTO DEL TALLER DE MECÁNICA
AUTOMOTRIZ TECNI CAR’S UBICADO EN LA CIUDAD DE SAN JORGE,
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, DURANTE EL AÑO 2011.”**

PRESENTADA POR:

PAIZ HENRIQUEZ, NELLY MARICELA

RIVAS RAMIREZ, KARLA AZUCENA

ZELAYA, JACQUELINE MERISELA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESORA:

LICDA. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO

OCTUBRE DE 2011

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR:

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

VICE-RECTORA ACADÉMICA:

MSD. ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO:

LIC. OSCAR NOÉ NAVARRETE

FISCAL GENERAL:

MSC. NELSON BOANERGES LOPEZ CARRILLO

SECRETARIA GENERAL:

DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

DECANO:

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

VICE DECANO:

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

SECRETARIO INTERINO DE LA FACULTAD:

LIC. FERNANDO PINEDA PASTOR

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN:

LIC. GILBERTO DE JESÚS COREAS SOTO.

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO.

ASESOR METODOLÓGICO:

LIC. RUBÉN EDGARDO SÁNCHEZ.

SAN MIGUEL, OCTUBRE DE 2011

AGRADECIMIENTOS

- ✓ **A Dios Todopoderoso por ser** nuestro guía, por la sabiduría y entendimiento que ha derramado sobre nosotros, por permitirnos alcanzar esta meta y no abandonarme en los momentos más difíciles. Él es el motor de nuestras vidas.
- ✓ **A nuestra docente y asesora** Licda. Lisseth Nohemy Saleh Blanco, por su amistad, apoyo en cada una de las actividades realizadas, por transmitir sus conocimientos y orientarnos en nuestra formación profesional.
- ✓ **A nuestros familiares:** padres, hermanos, tíos, abuelos, primos, a cada uno de ellos por apoyarnos en este sueño y por ayudarnos a hacerlo realidad.
- ✓ **A todos nuestros docentes,** por su dedicación y enseñanza, porque forjaron en nosotros el deseo de luchar por cada triunfo en el ámbito profesional.
- ✓ **A todos nuestros compañeros y amigos,** por compartir experiencias que quedaran guardadas en nuestra mente y corazón; en especial con aquellos que compartimos grandes momentos y experiencias.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso: por estar siempre a mi lado y te agradezco infinitamente el haberme permitido alcanzar esta meta que tanto anhelaba en mi corazón, por darme la sabiduría, y por cada una de las bendiciones que a diario derrama en mí.

A mis padres, Manuel Ángel y Silvia Henríquez: por todo su amor, cariño, apoyo, sus consejos, esfuerzos, sacrificios, por ser un ejemplo en mi vida ya que por ellos he logrado alcanzar este triunfo. Gracias, los amo padres.

A mis hermanos Marta Julia Paiz y Manuel Paiz por su compañía y cariño sincero que siempre me han demostrado, gracias por compartir conmigo alegrías y tristezas Dios los bendiga. A mi hermana **Silvia Paiz** que aunque no está con migo la llevo siempre en mi corazón.

A mi asesora y docente Lic. Lisseth Saleh: Por sus valiosas sugerencias por transmitir sus conocimientos y por sus enseñanzas desde el principio de mi carrera académica. Dios la bendiga siempre.

A mis dos compañeras y amigas de Tesis Karla y Jaqueline por compartir en estos años su amistad, tiempo, su esfuerzo. Las quiero mucho.

A mi familia: mi abuela **Julia** y a toda mi familia y amigos gracias por el apoyo moral y sus consejos, los quiero mucho que Dios les bendiga siempre.

A Guillermo Arce Bonilla: por su apoyo y el cariño brindado. Que Dios te bendiga.

PAIZ HENRIQUEZ, NELLY MARICELA

DEDICATORIA

A ti Dios que me distes la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa, también por brindarme los medios necesarios para continuar mi formación, y siendo un apoyo incondicional para lograrlos ya que sin él no hubiera podido; porque supo fortalecerme en los momentos difíciles cuando no encontraba la respuesta acudía a él y me daba la sabiduría.

A mi madre, que me dio la vida y ha estado conmigo en todo momento por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado apoyándome para que pudiera alcanzar mi meta.

A mis hermanos Mario y Arles por estar conmigo y apoyarme siempre los quiero mucho. A Arturo por estar conmigo siempre.

A mis tíos por brindarme su amor fraternal ya que ellos son los que han estado presente en todos los momentos de mi vida gracias por sus consejos, enseñanzas y sabiduría son un ejemplo a seguir en mi vida los quiero mucho.

A mis amigas Nelly, Jaqueline, Sonia, Maricela, Nebai por estar conmigo siempre en las buenas y en las malas de mi vida gracias por ser parte de mí.

A mi asesora Lic. Saleh Blancos quien me ha orientado en la realización de este proyecto de tesis que enmarca el último escalón hacia el futuro. Admiro su calidad humana.

RIVAS RAMIREZ, KARLA AZUCENA

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso por haberme permitido lograr una meta mas en mi vida, por ser mi guía y mi fuerza y no abandonarme en los momentos más difíciles, el fue mi luz que me ayudo a seguir adelante y a superar todos los problemas.

A mi madre Marina del Carmen Zelaya Mejía a la cual admiro y respeto porque gracias a ella logre cumplir este sueño siempre me apoyo económica y moralmente, es la persona que más amo en este mundo todo lo que tengo y lo que ahora soy se lo debo a ella.

A mi padre José Efraín Ríos por darme la vida y apoyarme moralmente a pesar de todo.

A mi hermana Ana Imelda Zelaya por darme su amor y cariño y por ayudarme en estos últimos años, a pesar de la distancia se que celebra conmigo este triunfo del cual ella ha sido parte muy importante. A mis demás hermanos **Sandra Lorena Zelaya, Marina Suleima Zelaya y José Antonio Zelaya.**

A mi Asesora de tesis Lic. Lisseth Saleh Blanco, porque me ayudo a ser una mejor persona y compartió sus conocimientos lo cual me ayudo a desenvolverme mucho mejor.

A todos los docentes de la UES-FMO de CC.EE. que me brindaron clases y compartieron sus conocimientos conmigo, gracias a todos por enseñarme cosas importantes de mi carrera.

A mis amigas y compañeras de tesis Karla Azucena Rivas Ramírez y Nelly Maricela Paíz por todos los buenos y malos momentos que hemos vivido y compartido en el transcurso de nuestra carrera, por todas las noches de desvelo pero muy divertidas que pasamos juntas, nuestro esfuerzo ahora tiene su fruto amigas, gracias por todo.

ZELAYA, JAQUELINE MERISELA

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
 <u>CAPITULO I</u>	
1.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	2
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.5.1 Delimitación espacial	8
1.5.2 Delimitación de tiempo	8
1.5.3 Delimitación teórica	8
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.6.1 Objetivo General	9
1.6.2 Objetivos Específicos	9
 <u>CAPITULO II</u>	
2.0 MARCO DE REFERENCIA	10
2.1 MARCO HISTÓRICO	10
2.1.1 Historia de la Mecánica Automotriz a nivel mundial	10
2.1.2 Historia de la Mecánica Automotriz a nivel de Latinoamérica	13
2.1.3 Historia de la Mecánica Automotriz en El Salvador	14
2.1.4 Historia del taller de mecánica Tecni Car's	15

2.2 MARCO LEGAL O NORMATIVO	17
2.2.1 Constitución de la Republica de El Salvador	17
2.2.2 Código de Comercio	17
2.2.3 Código de Trabajo	19
2.2.4 Código Tributario.....	21
2.2.5 Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. (Ley del IVA).....	21
2.2.6 Ley de Impuesto Sobre la Renta	23
2.2.7 Ley de Protección al Consumidor	23
2.2.8 Ley del Medio Ambiente	24
2.3 MARCO TEÓRICO	25
2.3.1 Planeación Estratégica.....	25
2.3.1.1 Misión	28
2.3.1.2 Visión	29
2.3.1.3 Objetivos	30
2.3.1.4 Políticas	30
2.3.1.5 Valores	31
2.3.1.6 Estrategia	33
2.3.2 Crecimiento de la empresa	34
2.3.2.1 Factores críticos de éxito.....	35
2.3.2.2 Especialización	37

2.3.3 Situación Actual	38
2.3.3.1 Diagnostico	39
2.3.3.2 Toma de decisiones	40
2.3.4 Análisis FODA	41
2.3.4.1 Las Fortalezas	41
2.3.4.2 Las Debilidades	41
2.3.4.3 Las Oportunidades	42
2.3.4.4 Las Amenazas	42
2.3.5 Modelo de planeación estratégica	43
2.3.5.1 Monitoreo del entorno	44
2.3.5.2 Diseño de la estrategia del negocio	45
2.3.5.3 Integración de los planes de acción	46
2.3.6 Mejoramiento de procesos	47
2.3.6.1 Trabajo en Equipo	48
2.3.6.2 Mantenimiento de Maquinaria	48
2.3.7 Elaboración de Estrategias	49
2.3.7.1 Niveles de a estrategias	49
2.3.7.2 Clasificación de las estrategias	51
2.3.8 Desarrollo Organizacional	53
2.3.8.1 Maquinaria especializada	55
2.3.8.2 Capacitación a empleados	55

CAPITULO III

3.0 DISEÑO METODOLOGICO	57
3.1 TIPO DE ESTUDIO	58
3.1.1 Método de la investigación	58
3.1.2 Naturaleza de la investigación	58
3.2 UNIVERSO Y MUESTRA	59
3.3 PLAN DE ANÁLISIS	61
3.3.1 Instrumentos y técnicas de recolección de datos	61
3.3.1.1 Técnicas de investigación documental	61
3.3.1.2 Técnicas de investigación de campo	62
3.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	63
3.5 SISTEMA DE HIPÓTESIS	65
3.5.1 Hipótesis General	65
3.5.2 Hipótesis Específicas	65

CAPITULO IV

4.0 DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACION ACTUAL	66
4.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS	66
4.1.1 Tabulación de la encuesta dirigida a los clientes	66
4.1.2 Tabulación de la encuesta dirigida a los empleados	78
4.1.3 Resultados de la entrevista realizada al propietario del taller Tecni Car´s	102

CAPITULO V

5.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
5.1 CONCLUSIONES	105
5.2 RECOMENDACIONES	108

CAPITULO VI

6.0 PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	110
6.1 INTRODUCCIÓN	110
6.2 OBJETIVOS	112
6.2.1 Objetivo General	112
6.2.2 Objetivos Específicos.....	112
6.3 METAS	113
6.3.1 Meta general.....	113
6.3.2 Metas específicas.....	113
6.4 IMPORTANCIA	114
6.5 FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	115
6.6 INSTRUCCIÓN PARA USO DEL PLAN ESTRATÉGICO	116
6.7 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	117
6.7.1 Elaboración de la Misión.....	117
6.7.2 Elaboración de la Visión.....	117
6.7.3 Objetivos	118
6.7.3.1 Objetivo General.....	118
6.7.3.2 Objetivos Específicos	118
6.7.4 Políticas.....	119
6.7.5 Valores.....	120
6.7.5.1 Valores Estratégicos	120
6.7.5.2 Valores Morales.....	121

6.8 ANÁLISIS DEL ENTORNO SITUACIONAL	124
6.8.1 Análisis del ambiente Interno.....	124
6.8.1.1 Debilidades	124
6.8.1.2 Fortaleza.....	125
6.8.2 Análisis del ambiente Externo.....	125
6.8.2.1 Oportunidades	125
6.8.2.2 Amenazas	126
6.9 ANÁLISIS COMPETITIVO	127
6.9.1 Rivalidad entre vendedores	127
6.9.2 Ingreso potencial de nuevas competencias.....	127
6.9.3 Servicios Sustitutos.....	128
6.9.4 Poder de los Proveedores	128
6.9.5 Poder de negociación de los Clientes.....	128
6.10 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	130
6.10.1 Estrategias de Organización.....	130
6.10.2 Plan de Aplicación y Desarrollo de las Estrategias de Organización.....	131
6.10.3 Estrategia de Integración y Desarrollo de Personal.....	143
6.10.4 Plan de Aplicación y Desarrollo de la Estrategia de Integración y Desarrollo de Personal	143
6.10.5 Estrategia Mercadológica.....	144
6.10.6 Plan de Aplicación y Desarrollo de las Estrategias Mercadológicas.....	145
6.10.7 Estrategias Financieras.....	148
6.10.8 Plan de Aplicación y Desarrollo de las Estrategias Financieras.....	149

6.11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA	151
6.11.1 Conclusiones	151
6.11.2 Recomendaciones	152
BIBLIOGRAFIA	153
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años la mecánica ha experimentado muchos avances técnicos que han ampliado las fronteras del conocimiento tecnológico. Durante el siglo XX estuvo marcado por el desarrollo de la física como ciencia capaz de promover el desarrollo tecnológico. A principios de este siglo los físicos consideraban tener una visión casi completa de la naturaleza. Sin embargo, pronto se produjeron dos revoluciones conceptuales de gran calado: El desarrollo de la teoría de la relatividad y el comienzo de la mecánica cuántica. Estos aportes científicos permitieron ir expandiendo el saber de las ciencias y cada día los hombres de ciencia enfrentan un reto cada vez mayor para desembrollar los más complejos que nos prepare el futuro.

En el presente trabajo de investigación se describe un análisis de los problemas que afectan al taller de mecánica automotriz “Tecni Car’s”, que es la falta de herramientas administrativas importantes para el desarrollo de dicho taller, es por ello que escogimos el tema “propuesta de una planeación estratégica que contribuya al crecimiento y mejoramiento del taller de mecánica automotriz Tecni Car’s ubicado en la ciudad de San Jorge, departamento de San Miguel”, por medio de dicha investigación se pretende lograr un mejor servicios para los clientes del taller, por lo tanto es necesario conocer las necesidades que tiene la empresa, para darle una solución lógica al problema.

Es oportuno dar al problema una buena formulación por lo cual también se establece la delimitación espacial, en cuanto al tiempo y teórica. Además se describen los objetivos de la investigación general y los objetivos específicos. En segundo lugar se presenta el marco de referencia el cual está constituido por un marco histórico en el que se desarrollan los antecedentes del fenómeno en estudio, de igual manera se presenta la evolución histórica desde sus orígenes hasta la actualidad.

El marco normativo representa la forma como el marco legal del país influye en la prestación de servicios del taller de mecánica automotriz “Tecní Car’s” en la ciudad de San Jorge, así mismo se expone la forma en la cual la constitución de la república; código de comercio, código de trabajo, código tributario, ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios. (Ley del IVA), ley de impuesto sobre la renta, ley de protección al consumidor, y la ley de medio ambiente que regulan o condicionan las actividades de este tipo de negocios.

El marco teórico se establecen los fundamentos teóricos en que se basara el estudio, en el se presenta todos los aspectos teóricos referentes a la planeación estratégica que se realizara en el taller. En tercer lugar se encuentra la Metodología de la Investigación, en la cual se expone el tipo de investigación que se empleara, la cual es la investigación descriptiva, se establece el por qué y además se define y describe la población en estudio y el método de muestreo y el tamaño de la muestra.

Por otra parte también se describe el diseño y técnicas de recolección de la información y los procedimientos es decir cómo se realizara la validación, procesamiento y análisis de los resultados.

El capítulo III: incluye el marco metodológico donde se determina el tipo de investigación y se establece el diseño de la investigación, el universo de estudio y se determina el tamaño de la muestra así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el procesamiento de información

El capítulo IV: contiene el diagnostico sobre la situación actual, presentación, análisis e interpretación de datos obtenidos, tabulación de la encuesta dirigida a los clientes, tabulación de la encuesta dirigida a los empleados, resultados de la entrevista realizada al propietario del taller Tecni Car's.

El capítulo V: contiene las conclusiones y recomendaciones que se elaboraron en base a la información obtenida a través del instrumento empleado, en este caso el cuestionario. El capítulo V: presenta la propuesta de una planeación estratégica que contribuya al crecimiento y mejoramiento del taller de mecánica automotriz Tecni Car's.

CAPITULO I

1.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN.

“Propuesta de una Planeación Estratégica que contribuya al crecimiento y mejoramiento del Taller de Mecánica Automotriz Tecni Car’s, ubicada en la Ciudad de San Jorge Departamento de San Miguel”.

1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

Los antepasados del hombre, al construir sus instrumentos, iniciaron el desarrollo de la mecánica. Las primeras ideas claras sobre el universo mecánico en que vivimos fueron dadas por los filósofos griegos. Uno de los más brillantes fue Pitágoras de Samos, quien vivió en Crotona en el sur de Italia y fundó la Escuela Pitagórica. El más brillante representante de esta escuela fue Filolao de Crotona quien nació en 480 a.C. un siglo después de su maestro.

El deseo de seguir adquiriendo más conocimientos acerca de la mecánica y la situación económica impulsaron a Mario José Rivas Ramírez a crear un taller de mecánica automotriz en el año 2009 ubicado en el Barrio Concepción San Jorge, departamento de San Miguel, y lleva más de dos años funcionando y se ha visto en la necesidad de implementar una planeación estratégica para mejorar sus funciones administrativas.

Uno de los más grandes retos de los últimos años para el sector empresarial nacional es mantener la competitividad y los niveles de desarrollo, a fin de consolidar su permanencia dentro del mercado laboral. Para el caso del taller de mecánica automotriz “Tecní Car’s”, que está dentro de las microempresas de origen familiar el reto es mucho más mayor, debido a la falta de capacitación y formación, que en ocasiones dificultan su fortalecimiento.

De modo que el objetivo global de nuestro diagnostico se centra en el siguiente aspecto, mejorar el desarrollo del taller mecánico en la comunidad de San Jorge, ya que este taller no cuenta con herramientas administrativas importantes para su desarrollo, no tienen definidos los objetivos, no identifica metas y objetivos cuantitativos, y lo más importante no desarrolla estrategias en su administración para alcanzar dichos objetivos, la estrategia es una parte integral de la planeación estratégica.

Debido a que el taller mecánico tiene poco tiempo de estar brindando sus servicios a los usuarios es una desventaja ya que no cuenta con una planeación estratégica que le ayude a definir el rumbo de la empresa, puede decirse también que no se cuenta con estrategias que vallan destinadas a la forma de cómo poder brindar los servicios eficientemente, de tal manera que la actividad de la empresa garantice su estabilidad y proporcione solvencia en todos los aspectos para la sostenibilidad en el mercado; teniendo en cuenta el tamaño de la industria . Con referencia a lo anterior el propietario esta consiente de la necesidad de realizar cambios en la empresa primordialmente en ámbitos administrativos.

Actualmente en la ciudad de San Jorge existen tres talleres de mecánica automotriz y el taller en estudio es el único que está especializado en inyección electrónica y electricidad en general que opera en dicha zona, por lo que el propietario esta consiente en querer brindar un mejor servicio a su gente, por medio de una planeación estratégica, que vaya acorde a su trabajo.

Por ser una empresa con poco tiempo de operar se carece de experiencia en el área administrativa, ya que de una buena administración depende el buen funcionamiento de las diversas áreas que constituyen una empresa, asimismo la inducción de personal constituye un problema debido a la poca experiencia. El impacto que pueda tener una planeación estratégica para solucionar la problemática del taller es que facilitara una guía del rumbo hacia donde quiera llegar dicha empresa, que la administración puedan conocer los cambios, ya sean nuevas amenazas u oportunidades, para poder alcanzar así los objetivos planteados.

1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

¿En qué medida favorecerá la propuesta de una planeación estratégica en el crecimiento y mejoramiento del taller de mecánica automotriz “Tecni Car’s, ubicada en la Ciudad de San Jorge Departamento de San Miguel.”?

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

El desarrollo de cada empresa es importante en el crecimiento económico de cada pueblo y del país en general, es por eso que la investigación que se pretende realizar tiene por objetivo contribuir al mejoramiento del servicio brindado a los clientes de taller “Tecní Car’s” y a toda la población en general, ya que es el único taller que brinda el servicio de inyección electrónica y electricidad en general que se encuentra en la ciudad de San Jorge y por lo tanto se deben de brindar servicios eficaz y eficientemente para que los clientes queden satisfechos del servicio y lo visiten cada vez que necesiten de dicho servicio.

El rumbo que tome una empresa depende de la utilización correcta de los recursos con los que dispone, sean estos financieros o humanos, ya que de esto depende el éxito o fracaso de las empresas, y para alcanzar el éxito se deben definir lo que se quiere alcanzar por medio de una base teórica que respalde lo establecido en dicho documento, lo cual le ayudara al propietario de la empresa para analizar y cumplir los objetivos propuestos.

La ubicación geográfica del taller representa una oportunidad de crecimiento y desarrollo de la población, ya que es el único taller que ofrece este servicio en la ciudad, por tanto representa oportunidad de empleo debido a la demanda que este puede ir teniendo con el tiempo se requerirá de mas empleados para atender a los clientes.

Además con el resultado de esta investigación se favorecerá a los siguientes sectores:

- ✓ Al propietario del taller, quien será el encargado de echar a andar dicho plan estratégico, ya que con la investigación tendrá opciones para poder brindar mejores servicios y posicionarse en un lugar preferente con sus clientes, a si mismo tendrá una visión de la situación que prevalece en el mercado laboral.
- ✓ A los empleados que conocerán la misión, visión, objetivos, y las estrategias del taller, los cuales tendrán en claro las metas que quieren lograr.
- ✓ A los clientes porque es una empresa única que brinda estos servicios de inyección electrónica y electricidad en general en la zona y les ahorra tiempo y dinero en viajar a otros lugares a buscar dicho servicio.
- ✓ Al grupo investigador ya que a través de el estudio le es posible poner en práctica todos los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de los estudios.
- ✓ A los estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador en general que les servirá de base para futuras indagaciones sobre dicho tema.

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Delimitación espacial.

La investigación se realizara en el taller de mecánica automotriz Tecni. Car's ubicado en el Barrio Concepción San Jorge, Departamento de San Miguel.

1.5.2 Delimitación de tiempo.

La investigación tiene unas fases cuyo desarrollo comprende un periodo que inicia el 14 de febrero del 2011 y finalizara el 30 de noviembre de2011.

1.5.3 Delimitación teórica.

La información bibliográfica sobre el tema objeto de estudio es amplia debida a la existencia de estudios sobre planeación estratégica por ello el equipo de estudio recurrimos a libros, tesis, diccionarios, enciclopedias, revistas e Internet para desarrollar la investigación. Para complementar la investigación es necesario realizar entrevistas al propietario de le empresa y encuestas a los empleados y clientes.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.6.1 Objetivo General.

- ✓ Diseñar una planeación estratégica que contribuya al crecimiento y mejoramiento del taller de mecánica automotriz Tecn. Car's, ubicada en la Ciudad de San Jorge Departamento de San Miguel.

1.6.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Realizar un diagnostico de la situación actual para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en que se encuentra el taller.
- ✓ Formular una propuesta de planeación estratégica que ayude a crecer y mejorar los procesos del taller.
- ✓ Diseñar las estrategias que contribuyan al desarrollo del taller Tecn. Car's.

CAPITULO II

2.0 MARCO DE REFERENCIA.

2.1 MARCO HISTÓRICO

2.1.1 Historia de la Mecánica Automotriz a nivel mundial.

El primer vehículo propulsado a vapor fue creado por Nicholas-Joseph Cugnot 9 en 1769, se trataba de un verdadero triciclo con ruedas de madera, llantas de hierro y pesaba 4.5 toneladas. En 1885 el constructor alemán de motores y automóviles Gottlieb Wilhelm Daimler registra la patente (DRP 34926) de una "máquina motriz a gas o bien a petróleo", esta patente se aplica al primer motor previsto exclusivamente para su montaje en un vehículo.

El empresario alemán Karl Benz, originario de Mannheim en 1886, obtiene una patente para un "vehículo con motor de gas", el 4 de junio, aparece la primera noticia de prensa sobre este tipo de vehículo en el periódico Neue badische Landeszeitung. En 1893 en Dessau, Alemania, el maestro mecánico de la corte, Friedrich Lutzmann, empieza a fabricar vehículos a motor, siguiendo la línea de Karl Ben, en 1899, la empresa se traspasa a Opel.

Durante la Semana de Niza, se presenta el primer Mercedes de cuatro cilindros fabricado por la Daimler Motoren-Gesellschaft en 1901, este automóvil marca pautas y será imitado en todo el mundo. En el 2000: HONDA empieza el siglo XXI vendiendo el INSIGHT, un híbrido gasolina-electricidad en los Estados Unidos.

La historia del automóvil está identificada plenamente en diferentes etapas en las cuáles podemos ir observando detenidamente como se ha producido el perfeccionamiento desde lo más remoto hasta la actualidad. Las etapas en que se divide la historia del automóvil son: Prehistoria, Edad antigua, media y moderna.

Prehistoria: En este periodo se dan los primeros pasos e inventos de la industria automotriz. El primer invento fue la máquina de vapor, uno de los primeros motores descubiertos por la humanidad; pero los automóviles movidos a vapor no constituyeron una solución aceptable, y así en el paso de la historia se le consideró como un experimento imposible de progreso.

A través de este primer experimento se da inicio a un trabajo en los motores a explosión, en base a este trabajo se construye una planta motriz de autos. Barsanti, Daimler, Otto y Lenoir consiguieron progresivamente el perfeccionamiento del motor, y cuando lo lograron, lo primero que hicieron fue aplicar directamente a un coche de caballos, lógicamente, eliminando a los animales. Se había dado el primer paso.

Edad antigua: En este periodo encontramos al automóvil compuesto no solamente de un motor con sus cuatro ruedas, tenemos ya elementos mucho más complejos tales como la dirección, el tren de transmisión, la suspensión, los frenos, etc. Los primeros constructores de estos vehículos "modernos" son entre otros: Panhard, Daimler y Peugeot. En conclusión, en esta época hubo mucho desarrollo en la tecnología del automóvil.

Edad media: Desde aquí el automóvil entró a una etapa definitiva, lo que faltaba era sólo darle el toque final, perfeccionamiento. Pero aún existía un pequeño "gran problema", su precio; era demasiado elevado debido a la gran cantidad de piezas difícil de fabricarlas. Es por esto que después de tantos inventos y experimentos, el automóvil resultó ser el trabajo de los pobres para beneficio de los ricos.

Las casas automotrices de más renombre en esta época fueron la Mercedes, Fiat, Rolls Royce y la Hispano Suiza. Estas fábricas tenían ya la fórmula de construir automóviles que brindaban confort y seguridad al usuario y lo más importante, permitía movilizarse de un lugar a otro en mucho menos tiempo que cuando se utilizaban los coches de caballos; lo que no sabían era cómo producir automóviles a precios moderados para que la gente pueda comprarlos. Y quien hizo posible todo este sueño fue el norteamericano Henry Ford, quien creó el modelo "Ford T", con lo cual logra abaratar el precio del automóvil y así darle popularidad.

Edad moderna: Es la época en la que actualmente estamos viviendo, aquí se efectúan las creaciones de los grandes complejos que al principio presentaba la industria automotriz. Y partiendo de la idea de Henry Ford, se crearon grandes y renombradas fábricas automotrices tales como General Motors, Citroen, Opel, etc., las cuáles trabajando en conjunto logran producir niveles indescriptibles de vehículos, lo cual permitió también mejorar la calidad en todo sentido y todo este proceso que viene desde tiempos remotos hasta nuestros días resalta a simple vista.

Hoy no solamente tenemos autos movidos por combustible sino también encontramos autos adaptados a gas doméstico, autos que trabajan con la energía solar. En definitiva, el automóvil antes que ser un lujo es un instrumento necesario en la vida cotidiana de todo ser humano¹.

2.1.2 Historia de la Mecánica Automotriz a nivel de Latinoamérica

En Latinoamérica surgen la introducción del vehículo en el año de 1903, los primeros automóviles llegaron a la Ciudad de México, totalizando un parque vehicular de 136 en aquel año, creciendo hasta los 800 tres años después. Y con la llegada de los automóviles da paso a la mecánica automotriz. Bartolomé Poma y Génova, fue un inmigrante catalán que llegó a trabajar a México como mecánico hace casi 100 años. Los modestos ahorros que reunió como asalariado de la fábrica de autos, los invirtió para conseguir la representación de la marca de automóviles Hudson en El Salvador.

¹ <http://mecanicayautos.tripod.com>, 15 de abril de 2011. Hora 16:00 pm.

En 1921, Buick fue la primera armadora oficialmente establecida en México, no obstante la más grande era la Ford Motor Company, que se estableció en 1925. Hacia 1961, varias compañías automotrices operaban plantas armadoras o importadoras cuando la primera crisis económica hizo su aparición.

2.1.3 Historia de la Mecánica Automotriz en El Salvador.

La aparición de vehículos en El Salvador se dio a partir de 1904. Así, en 1904 se constituyó la empresa "La Hispano Suiza. Fábrica de Automóviles Sociedad Anónima" a partir de los medios de la J. Castro. Los principales accionistas que la conformaron fueron Damián Mateu, Martín Trias, Francisco Seix, Tomás Recotons y Salvador Andreu.

El grupo "B. Poma Ltd." fue fundado por Bartolomé Poma y Genova en 1919, a partir de ahí la empresa "comenzó distribuyendo automóviles (Hudson y Essex) en El Salvador, con gran éxito desde su inicio y proporcionando otros servicios para la industria de automóviles. Al inicio de la década de los 30, bajo difíciles condiciones económicas mundiales, Luis y Didine Poma, hijo e hija del fundador, tomaron el liderazgo del negocio y lo nombraron Poma y Cía., y empezaron a desarrollarlo.

Se considera a Samuel Quiroz como el iniciador del Grupo Q. En 1952 en San Miguel se crea la empresa Samuel Quiroz y Cía. Actualmente los hermanos Carlos Enrique y José Ángel Quiroz, son los representantes más importantes del Grupo. Este

Grupo se ha expandido regionalmente especialmente en El Salvador, Honduras y Nicaragua. Para 1968 la Compañía Samuel Quiroz pasa a ser SAQUIRO, S.A. Las empresas están vinculadas a la importación y distribución de automóviles, repuestos y servicios de mecánica automotriz².

2.1.4 Historia del taller de mecánica Tecni Car's

En el año del 2007 el señor Mario José Rivas Ramírez se encontraba trabajando en un taller de mecánica automotriz ubicado en el desvío del municipio de Santa María, departamento de Usulután en donde el obtuvo más conocimiento y experiencias, después de trabajar vario tiempo en ese lugar y debido a la situación económica le surgió la idea de poner su propio taller ubicado en el Barrio Concepción San Jorge, en el departamento de San Miguel. A mediados del año 2009 dio inicio a su negocio y para cumplir su sueño adquirió un préstamo en \$ 2,500.00; con ese dinero compro parte de la maquinaria necesaria para dar inicio.

Para seguir con su sueño y para que el negocio funcionara de una mejor manera se alió junto a él un amigo llamado Jenaro Nativi y juntos pusieron el negocio en el lugar antes mencionados. A medida fue pasando el tiempo se fue adquiriendo más maquinaria y herramienta y se busco a mas personal para dar abastecimiento a la demanda y se contaba con dos empleados nada más.

² es.wikipedia.org/wiki/Autos/8965 24/05/11; 10:10 am

Actualmente el único propietario del taller de mecánica automotriz Tecni Car's es Mario José Rivas Ramírez debido a que Jenaro Nativi tuvo que emigrar a los Estados Unidos por motivos personales. El taller está funcionando con 3 empleados que han sido capacitados para dar una buena atención a los clientes y el taller se ha especializado en inyección electrónica y electricidad general que es una ventaja sobre la competencia en esa zona. Por otra parte el taller no cuenta con misión y visión definidas, así como también no tiene definidos los objetivos y no identifica metas y lo más importante no desarrolla estrategias para alcanzar los objetivos.³

³ Información obtenida a través del propietario del taller Mario José Rivas Ramírez. 4 de abril de 2011

2.2 MARCO LEGAL O NORMATIVO

2.2.1 Constitución de la Republica de El Salvador

Artículo 101. El orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano. El Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad, fomentará los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores.⁴

Artículo 102. Se garantiza la libertad económica, en lo que no se oponga al interés social. EL Estado fomentará y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y para asegurar los beneficios de ésta al mayor número de habitantes del país.

2.2.2 Código de Comercio

Artículo 2. Son comerciantes:

I.- Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales.

⁴ Constitución de la republica de El Salvador (2003) 22° edición Ricardo Orantes, pág. 84

Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

Artículo 7. Son capaces para ejercer el comercio:

I.- Las personas naturales que, según el Código Civil son capaces para obligarse.

Artículo 411. Son obligaciones del comerciante individual y social:

I. Matricular su empresa mercantil y registrar sus respectivos locales, agencias o sucursales.

II. Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este Código.

III. Depositar anualmente en el Registro de Comercio el balance general de su empresa, los estados de resultados y de cambio en el patrimonio correspondiente al mismo ejercicio del balance general, acompañados del dictamen del Auditor y sus respectivos anexos; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.

Artículo 435. El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de Contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de Auditoría. Los comerciantes deberán conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios. El comerciante debe llevar los siguientes registros contables: Estados

Financieros, diario y mayor, y los demás que sean necesario por exigencias contables o por Ley.

Los comerciantes podrán llevar la contabilidad en hojas separadas y efectuar las anotaciones en el Diario en forma resumida y también podrán hacer uso de sistemas electrónicos o de cualquier otro medio técnico idóneo para registrar las operaciones contables. Todo lo anterior lo hará del conocimiento de la Oficina que ejerce la vigilancia del Estado.⁵

2.2.3 Código de Trabajo

Artículo 1. El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución. Las sociedades como los comerciantes individuales que tengan a su cargo dependientes, operarios, empleados y por tanto exista relación patrono trabajador dicha relación esta regulada por el código de trabajo que tiene por objeto principal establecer sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.⁶

⁵ Código de Comercio de El Salvador Mendoza Orantes, Ricardo (editor) El Salvador : Editorial Jurídica Salvadoreña, 2005.

⁶ Código de Trabajo: Mendoza Orantes, Ricardo (editor) El Salvador: Editorial Jurídica Salvadoreña, 2005.

Artículo 2. Las disposiciones de este Código regulan: Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados.

Artículo. 17. Contrato Individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación es aquel por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra o a presentar un servicio a uno o varios patronos, instituciones, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de estos y mediante un salario a un trabajador por los servicios que se le prestan en virtud de un contrato de trabajo.

Artículo. 120. El Salario debe pagarse en moneda de curso legal. El salario se establecerá libremente; pero no será inferior al mínimo fijado en las maneras establecidas en este Código.

Artículo. 126. Las principales formas de estipulación de salarios son:

a-) Por unidad de tiempo: Cuando el salario se pague ajustándolo a unidades de tiempo sin consideración especial al resultado de trabajo.

b-) Por unidad de obra: Cuando solo se toma en cuenta la cantidad y calidad de obra o trabajo realizado.

c-) Por sistema mixto: Cuando se paga de acuerdo con las unidades producidas o trabajo realizado durante una jornada de trabajo;

d-) Por tarea: Cuando el trabajador se obliga a realizar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada u otro periodo de tiempo convenido.

2.2.4 Código Tributario.

A través del tiempo han evolucionado las leyes y reglamentos en concepto de tributación, puesto que toda persona natural o jurídica que posee un establecimiento en el cual comercialice bienes muebles o servicios, está obligada a llevar los registros correspondientes, en los cuales se estipulen los ingresos y gastos realizados, según lo establece esta ley.

Artículo 139. Este artículo, menciona que todos los sujetos pasivos, están obligados a llevar con la debida documentación, registros especiales para establecer su situación tributaria, de conformidad con lo que disponga este Código y las respectivas leyes y reglamentos tributarios. Están excluidos de esta obligación, las personas naturales cuyos ingresos provengan exclusivamente de salarios, sueldos y otras compensaciones de carácter similar, por servicios personales prestados como bajo dependencia laboral.⁷

2.2.5 Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes muebles y a la prestación de servicios. (Ley del IVA)

Artículo 1. Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma. El desarrollo de las

⁷ Código Tributario de El Salvador, 43ª edición. 2008. Pág. 80

actividades de las empresas también obedece la política fiscal y es por ello que debe someterse a la regulación en cuanto a la recaudación del impuesto al valor agregado.

La ley de impuesto ala transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios establece en el artículo uno la aplicación de dicho impuesto a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de bienes muebles corporales: prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que establece la misma ley.⁸

Artículo 8. En las transferencias de dominio como hecho generador se entiende causado el impuesto cuando se emite el documento que da constancia de la operación. Si se pagare el precio o se entregaren real o simbólicamente los bienes antes de la emisión de los documentos respectivos, o si por la naturaleza del acto o por otra causa, no correspondiere dicha emisión, la transferencia de dominio y el impuesto se causará cuando tales hechos tengan lugar. En las entregas de bienes en consignación el impuesto se causará cuando el consignatario realice alguno de los hechos indicados en el inciso anterior. El impuesto se causa aún cuando haya omisión o mora en el pago del precio o que éste no haya sido fijado en forma definitiva por las partes.

⁸ Ley del Impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios de El Salvador
Mendoza Orantes, Ricardo (editor) El Salvador : Editorial Jurídica Salvadoreña, 2005.

2.2.6 Ley de Impuesto Sobre la Renta

Artículo 5. Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate: a) de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no.⁹

2.2.7 Ley de Protección al Consumidor

Artículo. 2. Quedan sujetos a esta ley todos los consumidores y los proveedores, sean éstos personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes o contratación de servicios.¹⁰

Artículo 3. Para los efectos de la presente ley se entenderá por:

- a) Consumidor o Usuario: toda persona natural o jurídica que adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien, reciba oferta de los mismos, cualquiera que sea el carácter público o privado, individual o colectivo de quienes los producen, comercialicen, faciliten, suministren o expidan; y

⁹ Ley de Impuesto Sobre la Renta de El Salvador. Art.5 Mendoza Orantes, Ricardo (Editor) San salvador, Editorial Jurídica Salvadoreña, 2006

¹⁰ Ley de Protección al Consumidor de El Salvador Mendoza Orantes, Ricardo (editor), Jurídica salvadoreña, 2006.

b) Proveedor: toda persona natural o jurídica, de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, suministro, construcción, distribución, alquiler, facilitación, comercialización o contratación de bienes, transformación, almacenamiento, transporte, así como de prestación de servicios a consumidores, mediante el pago de precio, tasa o tarifa. Para efectos de esta ley, también quedan sujetas las sociedades nulas, irregulares o de hecho, respondiendo solidariamente cualquiera de sus integrantes. Así mismo, será considerado proveedor, quien, en virtud de una eventual contratación comercial, entregue a título gratuito bienes o servicios

En caso que el consumidor fuere el Estado, el Municipio o cualquier entidad pública, para la solución de las controversias que se susciten a consecuencia de la contratación respectiva, se estará a lo dispuesto en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y otras leyes que fueren aplicables.

2.2.8 Ley del Medio Ambiente.

Artículo 1. La presente ley tiene como por objeto desarrollar las disposiciones de la Constitución de la República, que se refieren a la protección, conservación y recuperación del medio ambiente, el uso sostenible de los recursos naturales que permitan mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones; así como también, normar la gestión ambiental, pública, privada, la protección ambiental como obligación básica del estado, los municipios y los habitantes en general; así mismo

asegurar la aplicación de los tratados o convenios internacionales celebrados por El Salvador en esta materia.¹¹

Artículo 2. La Política Nacional del medio ambiente, se fundamentara en los siguientes principios:

a) Todos los habitantes tienen derecho a un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado. Es obligación del Estado titular promover, defender estos derechos de una activa y sistemáticamente como requisito para asegurar la armonía entre los seres humanos y la naturaleza.

b) El desarrollo económico y social debe ser compatible y equilibrado con el medio ambiente; tomando en consideración el interés social.

¹¹ Ley del Medio Ambiente de El Salvador Mendoza Orantes, Ricardo, San Salvador : Jurídica Salvadoreña, 2007 .

2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1 Planeación Estratégica.

Para George Steiner, la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Considera que la planeación estratégica: “es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de estrategias y así obtener los fines buscados¹²”.

Según George L. Morrisey, planeación estratégica suele ser una extrapolación histórica que proyecta los resultados futuros según experiencias actuales o pasadas. La planeación a largo plazo debe verse como un proceso dinámico y tan flexible como para permitir y hasta alentar la planificación de los planes como respuestas a las circunstancias de cambio. Considerando como un proceso que reúne al equipo administrativo para transformar la misión, la visión y la estrategia en resultados tangibles en el futuro¹³”.

¹² Steiner, George A. Planeación estratégica. México. CECSA 18ª reimpresión 1995. Pág. Nº.20.

¹³Morrisey, George L. Pensamiento Estratégico. México Prentice Hall Hispanoamericana, SA. 1996.

Para Leonard D. Goodstein, la planeación estratégica es el proceso por medio del cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrolla los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlo. De lo anterior, se deduce que la visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos¹⁴.

La planeación estratégica impulsa a los administradores a pensar en el futuro de manera sistemática, obligando a la empresa al establecimiento de planes que determinen su misión y a igualar los recursos a mediano o largo plazo con sus oportunidades de mercado para una mejor coordinación de esfuerzos y un mayor control de desempeño.

No obstante lo anterior, son muchos los empresarios que operan sin planes formales; argumentan que las cosas les han salido bien sin una planeación formal y por lo tanto; dicen, que no debe ser tan importante. Otros manifiestan que el mercado cambia con mucha rapidez para que resulte un plan y que el elaborarlo sería una pérdida de tiempo.

¹⁴ Goodstein, Leonard D., "Planeación Estratégica Aplicada". Impreso en Colombia, edit. McGraw-Hill Interamericana, SA. pág. N° 5.

Conocedores del tema, opinan lo contrario diciendo: “con una buena planeación, una compañía puede anticiparse y responder con mayor rapidez a los cambios del medio y prepararse mejor para acontecimientos repentinos¹⁵”. Toda empresa inicia con el propósito de lograr algo, fija una meta o misión clara que pueda alcanzar con los recursos que posee; pero a medida que crece y acumula nuevos productos y mercados; esta puede perder claridad; en tal situación se debe aplicar otras herramientas que ayude a lograr esa meta esto implica, la realización de actividades, revisión del pasado, evaluación del presente y una proyección hacia el futuro.

2.3.1.1 Misión.

La misión es la razón de existir de una empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad. Que es la organización: hoy. La misión es el propósito central para el que se crea un ente.¹⁶La misión proyecta la singularidad de la organización, sin importar el tamaño. Idealmente la declaración, debe constar de 3 partes:

1-descripción de lo que la organización hace.

2-para quien está dirigido el esfuerzo, el target.

3-presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

¹⁵ Kotler Philip y Gary Armstrong Fundamentos de mercadotecnia, segunda edición; Prentice Hill, Hispanoamericana S.A. USA 1992. Pág. 29

¹⁶ Kart Albrecht. La Misión de la empresa. Editorial Paidós, España. Pág. 163

Anteriormente se involucraban al final al accionista que esperaba réditos de su capital. Hoy prácticamente cayó en desuso. No debe confundirse la misión con el lema de la empresa, un lema puede enunciar un principio, mas no proyecta lo que la misión, como algo permanente y duradero. ¿Podría tenerse una misión y un lema simultáneamente? Si, pueden mantenerse los dos: los lemas han sido utilizados desde decenas de años.es muy probable que de la misión se derive el lema y lleve su esencia, pero no debe confundirse.

2.3.1.2 Visión.

La visión es una imagen del futuro deseado que se busca crear con los esfuerzos y acciones. Es la brújula que guiara a líderes y colaboradores será aquello que permitirá que todas las cosas que se hagan, tengan sentido y coherencia. La organización en el futuro.¹⁷

Respóndase: ¿qué es lo que realmente quiere la organización?

- ✓ Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- ✓ La visión motiva e inspira.
- ✓ Debe ser compartida.
- ✓ Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

¹⁷ Goodstein, Leonard D. planeación estratégica. Pág. 259

2.3.1.3 Objetivos.

Son resultados deseados que se esperan a través de la planeación, estos deben tener una relación estrecha con las metas y estrategias de la empresa, una empresa de la compañía se convierte en estrategia de mercado, cada objetivo debe priorizarse de acuerdo al grado de urgencia.¹⁸

Clasificación de los objetivos según el tiempo

- ✓ Objetivos a corto plazo: por lo general se extienden a un año o menos.
- ✓ Objetivos a mediano plazo: por lo general cubren periodos de uno a cinco años.
- ✓ Objetivos a largo plazo: se extienden más allá de cinco años.

2.3.1.4 Políticas.

Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una empresa o entidad en un asunto o campo determinado. Cada vez que una compañía actúa para establecer nuevos elementos estratégicos o mejorar las capacidades de ejecución de estrategias, lo más aconsejable es que los gerentes emprendan una revisión cuidadosa de las políticas y los procedimientos, para examinar o descartar los que ya no funcionen.

¹⁸ Stanton, William J, Etzel J. Michael, Walter J. Bruce, 2004, Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill, Mexico, 13 Edición, pág. 668

Establecer nuevas políticas y procedimientos ofrece una guía sobre cómo realizar ciertas actividades como:

- ✓ Sirven para alinear las acciones y las conductas de los empleados
- ✓ Pone límites a las acciones independientes y ayuda a superar la resistencia al cambio
- ✓ Canaliza los esfuerzos de individuos y grupos.

Las organizaciones deben establecer suficientes políticas para dar a los miembros de la organización direcciones claras para implementar las estrategias y poner límites deseables a sus acciones, luego facultarlos para que actúen dentro de esos límites como les parezca que es conveniente.

2.3.1.5 Valores.

Constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y finalmente los valores de los grupos de interés en su futuro. En esta búsqueda de valores, el grupo de planeación se desplaza de una concentración individual en un examen más amplio de la empresa y a su funcionamiento como sistema social.

Valores personales: Una parte importante de esta fase implica un examen de los valores personales de los integrantes del equipo. Un individuo para quien la toma de riesgo

constituye un valor personal importante puede prever un futuro organizacional muy diferente, en comparación con una persona que mantiene la seguridad como un alto valor personal. De igual manera las metas y sueños de un individuo que posee como valor la reputación profesional y está menos interesado en el poder, serán diferentes de las que tiene una persona con prioridades opuestas.

Si las diferencias en valores no se identifican, clarifican y comprenden puede haber poco acuerdo acerca de la forma como el futuro de la organización cumplirá las expectativas personales de los miembros individuales del grupo administrativo. Una vez haya claridad acerca de los valores personales de los miembros del equipo de planeación, y un acuerdo como se pueden manejar sus diferencias en valores, se pueden llevar a cabo los procesos de planeación estratégica.

Valores organizacionales: Una vez analizados los valores individuales del equipo de planeación administrativa, se deben considerar los valores a que aspira la organización en general, los cuales se reflejarán en el comportamiento futuro de la entidad.¹⁹ Una vez que se han superado las diferencias de valores individuales del equipo de planeación administrativa, se deben considerar los valores deseados de toda la organización. Es decir ¿Qué valores desea que esta compañía adopte y utilice en su toma de decisiones?

¹⁹ Goodstein, Leonard D. Op. Cit. pág. 18

Aunque el análisis de los valores personales del grupo de planeación se concentra en la pregunta de que desean ellos apoyar como individuos, la pregunta que se debe de plantear en esta parte es que desean ellos que apoye su organización. Por lo general el equipo plantea inquietudes como rentabilidad versus crecimiento, ser un buen ciudadano corporativo y que se les vea como una organización de valor agregado como un buen lugar para trabajar. En la búsqueda de valores el aspecto importante por abordar es que valores desea el equipo de planeación para hacer que la organización opere en el futuro.

2.3.1.6 Estrategia.

La estrategia en una organización debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. Un objetivo de la estrategia corporativa es poner a la organización en posición para realizar su misión con eficiencia y eficacia. Una buena estrategia corporativa debe integrar las metas de una organización, las políticas y las tácticas en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio. La estrategia debe conectar a la misión con la visión y las probables tendencias futuras.

Hay mucho y muy diverso modelos de estrategias para llevar al éxito de una empresa, sin embargo hay una estrategia que es el principio básico de cualquier estrategia, el FODA; para llevarla a cabo se hace un análisis externo que nos lleva a potenciar oportunidades y minimizar las amenazas del entorno y un análisis interno que nos lleve a identificar las fortalezas y que nos lleve a identifica las fortalezas y contrarrestar las debilidades con lo cual se podrá formular la postura estratégica de la empresa.

2.3.2 Crecimiento de la empresa.

El concepto de crecimiento de la empresa se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa). Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados etc.

El crecimiento de la empresa se ha estudiado en profundidad en economía de la empresa por varios motivos:

- 1.- Al igual que ocurre con las personas, el crecimiento es interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza. Las empresas cuando crecen dan una sensación de tener posibilidades de desarrollo futuro.
- 2.- En las economías occidentales caracterizadas por ser muy dinámicas y con un entorno muy competitivo, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aunque sólo sea para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas.
- 3.- Además el objetivo de crecimiento está muy relacionado con la función de utilidad de los directivos, por lo que estos tratarán de potenciar esta actuación.²⁰

²⁰ Cuervo García A. 1994 Introducción a la Administración de Empresas, Civitas Madrid.

2.3.2.1 Factores críticos de éxito.

Para lograr la eficiencia en el trabajo administrativa, es preciso saber qué es lo que se debe hacer en cada momento y hacerlo correctamente, tratando de alcanzar los mayores resultados con el gasto mínimo de esfuerzo y recursos, logrando además la satisfacción del personal. Este enfoque persigue el propósito de concentrar los esfuerzos de dirección en el logro de los objetivos que han sido concertados en cada una de las instancias de dirección, mas en que en la realización de las tareas cuyo vínculo con los objetivos planteados no siempre resulta suficientemente claro.²¹

La dirección por objetivos (DPO) o, como se le conoce más popularmente, administración por objetivos (APO) es fruto de los trabajos de Peter F. Drucker y George S. Odiorne. A simple vista pudiera parecer sencilla la aplicación de la dirección por objetivos, pues la creación de cualquier organización está precedida por la formulación de los objetivos que justifican su creación. Por otra parte, la actividad inteligente del hombre siempre está precedida por la determinación de los objetivos hacia los cuales encamina su trabajo, pero la práctica se ha encargado de demostrar que esto no es tan sencillo como parece.

En la búsqueda de un procedimiento que solucione esta problemática, se considera que la determinación previa de las Áreas de Resultados Clave (ARC)

²¹ Willian C. Glegold. Administración por objetivos, guía práctica aplicada al éxito. Mc Graw Hill, Pag.144

constituyen un aspecto importante, dado su poder orientador acerca de en que ámbitos se pueden, y se deben, formular los objetivos. Las ARC no llegan a cubrir todo lo que lograra la organización, pero identifican los aspectos significativos, de los cuales depende el desempeño de la organización. Estas son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo d la empresa.

El concepto de Área de Resultado Clave ARC constituye un elemento de mucha importancia para el establecimiento de prioridades en la realización del trabajo administrativo.²² Las ARC deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos. Esto a la vez que nos permite apuntar hacia cuestiones importantes de la organización, facilita la participación de los directivos y trabajadores implicados en los resultados que dependen de cada área de resultados clave, puesto que son ellos los que conocen que es pertinente hacer en esa área y como lograrlo.

²² Heinz Weihrich. Excelencia Administrativa, productividad mediante administración por objetivos, Editorial Limusa, México. Pág. 187

2.3.2.2 Especialización

Existen dos formas de ver la especialización:

- ∨ Especialización de la tarea: es dividir el trabajo total en sus componentes. Debido a que cada componente es realmente simple, los trabajadores pueden ser capacitados con relativa facilidad para desarrollarlo.
- ∨ Especialización de la gente: involucra a personas con un alto grado de entrenamiento en tareas específicas (contabilidad, leyes, ingeniería, investigación etc.)

Desventaja de la especialización en la tarea: puede volver el trabajo aburrido y monótono. Algunos piensan que deshumaniza el trabajo, y al trabajador. La exagera especialización puede perjudicar la productividad al provocar descuidos, ausentismos y aun sabotajes.

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad consta de las siguientes fases:

- ∨ Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
- ∨ Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.

- ✓ Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
- ✓ Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
- ✓ Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
- ✓ Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección: continuar con la alimentación adelantada para efectos de re planificación.

2.3.3 Situación Actual

Es un pronóstico de identificación de oportunidades, peligros, potencialidades y debilidades, valores directivos criterio e intuición directivos, misiones, objetivos, estrategias y políticas, programas con curso estratégico, planes y presupuesto a corto plazo. Se debe realizar un examen cuidadoso de la situación actual del negocio particular. Este análisis puede incluir el tamaño y el crecimiento o descenso del mercado, la tecnología, los reglamentos, los plazos y condiciones, la fijación de precios, la distribución, las barreras de acceso, los puntos fuertes y débiles de sus competidores, así como sus propios puntos fuertes y débiles.

2.3.3.1 Diagnostico.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. Este análisis tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado de este análisis podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

Este análisis debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que este análisis consta de dos partes: una interna y otra externa: La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para

aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.²³

2.3.3.2 Toma de decisiones

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos. La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye por lo tanto la esencia de la planeación.

Proceso de toma de decisiones

- ✓ Identificar un problema
- ✓ Identificar los criterios de decisión
- ✓ Asignar pesos a los criterios
- ✓ Desarrollar las alternativas
- ✓ Analizar las alternativas

²³ www.contaservices.cl/index.php. 14/05/20011; hora; 15:30 p.m

- ✓ Seleccionar la alternativa
- ✓ Implementar la alternativa
- ✓ Evaluar la eficacia de la decisión

2.3.4 Análisis FODA.

Se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Este análisis combina el interior de la empresa (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas).

2.3.4.1 Las Fortalezas

Son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

2.3.4.2 Las Debilidades

Son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de

participación en el mercado. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

2.3.4.3 Las Oportunidades

Son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello.

2.3.4.4 Las Amenazas

Están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición. Por caso la actuación de una nueva empresa de mayor poder económico financiero y la posibilidad cierta de “robar” clientes, alterando así la marcha de los negocios. Resulta necesario aprovechar las Oportunidades que presenta el mercado de trabajo para lo cual resulta vital potenciar las Fortalezas, y superarse para que las Debilidades (que es necesario convertir en fortalezas) no se conviertan en una Amenaza que impida la supervivencia de la empresa.

De manera fundamental a través de la realización de nuevos negocios, actualización de la tecnología, la creación de una organización eficiente, y la capacitación de los Recursos Humanos. La realización sistemática de esta técnica de análisis de problemas (FODA) permite realizar ejercicios para el logro de los objetivos

que se plantea la organización. Además “capacita para el desarrollo de procesos mentales que permiten el manejo y transformación de la información, a través de la ejercitación de las habilidades analíticas y creativas de pensamiento; ya que no sólo se busca comprender a través de la construcción y reconstrucción de objetos de conocimiento, sino que se exige un pensamiento experto, crítico y creativo, manifestado a través de la originalidad, así como de la comparación, relación, formulación, evaluación y proposición de opciones y modelos tanto alternativos como propios desde una perspectiva integral²⁴”.

2.3.5 Modelo de planeación estratégica.²⁵

Al utilizar este modelo para la planeación estratégica se proporcionara una nueva dirección y energía a la organización. El modelo difiere de otros en su continuo interés en las áreas de aplicación, no solo después de complementarlas sino a cada paso a lo largo del proceso. Este modelo presenta tres fases diferentes que son: búsqueda de valores, diseño de la estrategia de negocios integración de los planes de acción.

²⁴ <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm>, 10/04/2011, h: 5:00 pm.

²⁵ Leonard D. Goodstein. Planeación Estratégica Aplicada, Colombia 1998, Pág. 12.

2.3.5.1 Monitoreo del entorno

A lo largo de su existencia, las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que puede afectarlas; y ello es especialmente cierto en el proceso de planeación. En particular se debe monitorear cuatro entornos separados pero traslapados.

- ∨ Macro entorno: aspectos sociales como los demográficos, tecnológicos, económicos como tasa de interés, y políticos como los cambios en la regulación gubernamental.
- ∨ Entorno industrial: la estructura de la industria, la forma como se financia, el grado de presencia gubernamental, los productos típicos utilizados en estas y sus estrategias habituales de mercado²⁶.
- ∨ Entorno competitivo: influyen factores como la consideración de perfiles del competidor, los modelos de segmentación de mercado e investigación y desarrollo. Las preguntas iniciales se refieren a quien es la competencia y como compete. La forma tradicional de responder a estas preguntas es observando a otras organizaciones que suministran los mismos productos o servicios. Otra manera consiste en tener en cuenta aquellos productos que los clientes podrían considerar como alternativas razonables para satisfacer sus necesidades o deseos.

²⁶ Goodstein, Leonar D. op. Cit. Pág. 15

- ∨ Entorno interno de la organización: la estructura de la compañía, su historia, sus fortalezas y debilidades distintivas preceden de que manera podría afectar a la organización; cada una de estas áreas con el paso del tiempo constituyen una parte esencial de la planeación estratégica aplicada y necesita considerarse en cada fase. Quizás, la decisión más importante como parte del monitoreo del entorno, es decidir, que aspectos importantes de este se deben vigilar con regularidad.

2.3.5.2 Diseño de la estrategia del negocio.

Implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalles los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización, es esta fase del proceso el equipo de planeación se le puede conceptualizar una serie de escenarios futuros específicos. También se le solicita identificar los pasos necesarios para lograrlo, quien será responsable de dichos pasos y cuando se pueden dar. El diseño de la estrategia del negocio requiere establecer los objetivos de negocio cuantificados de la organización. El proceso respectivo consiste en cuatro opciones importantes:

- ∨ Identificar las principales líneas de negocios, o el perfil estratégico que desarrollara la empresa para cumplir su misión.
- ∨ Establecer los indicadores críticos de éxito, los cuales posibilitaran que la organización registre su proceso en cada línea de negocio que intente seguir.

- ✓ Identificar las secciones estratégicas mediante las cuales la empresa lograra su visión de la conducción futura ideal.
- ✓ Determinar la cultura necesaria para apoyar esta línea de negocios, los indicadores críticos de éxito y las acciones estratégicas.

2.3.5.3 Integración de los planes de acción.

Decidir cuál de las estrategias de la empresa se ajusta mejor a toda la organización y a cada una de las líneas de negocios en el cumplimiento de sus metas, constituye una parte importante de la planeación estratégica. Después de desarrollar y dar inicio a la implantación de la estrategia para el cierre de las brechas reveladas en la fase de análisis de brecha, es necesario abordar dos aspectos importantes.

En primera instancia, cada una de las distintas líneas de negocio la organización, necesita desarrollar planes detallados en planes operativos o tácticos con base al plan general e incluir presupuesto, planes de marketing y cronogramas. En segundo lugar, después de desarrollarlos por separado estos planes se deben integrar como un todo. En otras palabras, la primera tarea consiste en desarrollar un plan operativo específico para cada elemento organizacional luego, la segunda tarea es integrarlos continuamente.

2.3.6 Mejoramiento de procesos

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego emplearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- ✓ Cuellos de botella.
- ✓ Reprocesos.
- ✓ Actividades que no añaden valor.
- ✓ Esfuerzos perdidos.
- ✓ División del trabajo innecesaria.
- ✓ Inconsistencia.

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.²⁷

²⁷ <http://eficienciageneral.com/content/view/91/53>; 14/05/20011; hora; 15:30 p.m

2.3.6.1 Trabajo en Equipo.

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

Conjunto de personas: los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.

Organización: existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas.

Objetivo común: no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo.

2.3.6.2 Mantenimiento de Maquinaria.

Por mantenimiento se designa al conjunto de acciones que tienen como objetivo mantener un artículo o restaurarlo a un estado en el cual el mismo pueda desplegar la función requerida. Se denomina maquinaria al conjunto de máquinas que se aplican para un mismo fin y al mecanismo que da movimiento a un dispositivo.

Un buen mantenimiento busca: Evitar, reducir, y en su caso, reparar, las fallas sobre los bienes precitados, disminuir la gravedad de las fallas que no se lleguen a evitar, evitar detenciones inútiles o paros de máquinas y evitar accidentes.

2.3.7 Elaboración de Estrategias

Formular las estrategias consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán. La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas.²⁸

2.3.7.1 Niveles de a estrategias

Es una empresa que desarrolla una sola actividad o negocio, en el contexto además de un entorno simple y establece, se podría aceptar la existencia de un solo nivel de estrategia. Pero es, tal vez, hoy en día, el caso menos corriente. En un entorno turbulento se hará necesaria la identificación de dos niveles de estrategias, pues el desarrollo de unos recursos y competencias acertadas y la búsqueda concienzuda de ventajas competitivas y sinergia se hace mucho mas imperativo dada la mayor adversidad e inestabilidad del entorno, y las estrategias funcionales, evidentemente

²⁸ Fred R. David, conceptos de administración estratégica: pág. 215

indispensables, deben poder enmarcarse y coordinarse dentro de la estrategia de la actividad.

Estrategia global o estrategia de empresa: A este nivel se trata de considerar la empresa con relación a su entorno, planteándose en que actividades se quiere participar y cual es la combinación más apropiada de estas. En este nivel de estrategia cobran mayor importancia relativa el primer y segundo componente, al tratarse de acotar el ámbito de actividad y asignar las capacidades entre los distintos negocios que configuran el ámbito de actuación.

En un segundo nivel esta la estrategia de negocio: esta se hace necesaria en las empresas multiactividad. Si las empresas están suficientemente diversificadas, se suelen identificar, en vez de simples negocios, lo que se llama unidades estratégicas. Cada unidad estratégica es un conjunto de actividades o negocios, homogéneos desde el punto de vista estratégico, o sea, para la cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es en si autónoma, si bien no independiente ya que se integra en la estrategia de la empresa.

A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes a la unidad estratégica, o sea en un entorno competitivo, como competir mejor en tal o cual negocio. El problema concierne, pues,

particularmente al segundo y tercer componentes. En el cuarto componente se pone el énfasis en la sinergia que procede la integración acertada de las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad.

En el tercer nivel esta la estrategia funcional: a este último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada actividad (producción, marketing, Finanzas, etc.) o cada unidad estratégica a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Los componentes claves son el segundo y cuarto, este último correspondiente al efecto sinérgico que se deriva de la coordinación e integración correcta de las distintas políticas y acciones que se diseñen dentro de cada área funcional.

La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente²⁹.

2.3.7.2 Clasificación de las estrategias

Las estrategias alternativas se pueden clasificar en cuatro grupos importantes como sigue a continuación:

²⁹ Charles Hill y Gareth Jones. *Administración Estratégica*, Mc Graw Hill. Pág. 172

Integrativas:

- ✓ integración hacia delante: Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.
- ✓ Integración hacia atrás: Buscar la propiedad a un mayor control sobre proveedores.
- ✓ Integración horizontal: Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.

Intensivas:

- ✓ Penetración en el mercado: Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercados.
- ✓ Desarrollo del mercado: Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.
- ✓ Desarrollo del producto: Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.

Diversificadas:

- ✓ Diversificación concéntrica: Añadir nuevos productos pero relacionados.
- ✓ Diversificación de conglomerado: Añadir nuevos productos no relacionados.

- ✓ Diversificación horizontal: Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.

Otras:

- ✓ Asociaciones: Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.
- ✓ Reducción: Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas.
- ✓ Desposeimiento: Venta de una división o parte de una organización.
- ✓ Liquidación: Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible
- ✓ Combinación³⁰: Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.

2.3.8 Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

³⁰ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Pág. 130.

El doctor Richard Beckhard. La define como "Un esfuerzo: planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta". La finalidad de un Programa de Desarrollo Organizacional: Es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung (2000, UPB) cuando plantea: "Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación".

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.³¹

³¹ <http://www.trabajos12/desorgan.shtml>. 14/05/20011; hora; 15:30 p.m

2.3.8.1 Maquinaria especializada

Se denomina maquinaria al conjunto de máquinas que se aplican para un mismo fin y al mecanismo que da movimiento a un dispositivo, en este caso tiene que ser especializada para mejorar los servicios del taller. Existen mecánicos especializados en desarrollar tareas específicas. En los talleres y fábricas de construcción de equipos y maquinaria, los mecánicos se especializan según la máquina herramienta que manejen, por ejemplo: Ajustadores, torneros, fresadores, rectificadores, soldadores, etc.

2.3.8.2 Capacitación a empleados

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

- 3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Beneficios de la capacitación de los empleados:

- ✓ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✓ Crea mejor imagen.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ✓ Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- ✓ Ayuda a mantener bajos los costos.
- ✓ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.³²

³² <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>.14/05/2011. hora 15:00 pm.

CAPITULO III

3.0 DISEÑO METODOLOGICO

“La realización de toda investigación requiere la utilización del método científico que consiste en: el conjunto de principios, reglas y procedimientos generales y específicos que orientan la investigación científica a fin de alcanzar un conocimiento objetivo de los procesos y fenómenos concretos.”³³

En la investigación de la propuesta de una planeación estratégica que contribuya al crecimiento y mejoramiento del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, el método a utilizar es el científico por la necesidad de obtener un conocimiento organizado de las diferentes propuestas, técnicas y procedimientos para alcanzar los objetivos planteados; a efecto de ello será aplicado el método analítico deductivo, debido a que una vez planteado el problema y elaboradas las hipótesis puede deducirse y obtenerse la comprobación eficaz del objeto de estudio.

³³ Roberto Sampieri y coautores, Metodología de la Investigación; McGraw-Hill 2º Edición, pág. 26

3.1 TIPO DE ESTUDIO

3.1.1 Método de la investigación

La naturaleza de la investigación se divide de la siguiente forma:

Descriptiva-explicativa: La investigación descriptiva comprende el análisis e interpretación de los datos obtenidos en el desarrollo de la investigación, con el propósito de comprender los problemas y solucionarlos. Es la etapa iniciadora de la investigación científica, en la que se ordena y explica el fenómeno, resultado de observar conductas, características, procedimientos y otras variables del fenómeno.

3.1.2 Naturaleza de la investigación

Analítica: Este procedimiento es más complejo con respecto a la fase descriptiva explicativa, consiste en analizar la información bibliográfica recolectada para determinar los elementos que estén de acuerdo con el tema de objeto en estudio.

3.2 UNIVERSO Y MUESTRA

El estudio para la propuesta de una planeación estratégica que contribuya al crecimiento y mejoramiento del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, además de comprender una base teórica, comprende también una base práctica, es por eso que es necesario considerar ciertos elementos con el propósito de establecer el registro de los datos.

El universo: Es el conjunto de elementos (personas, documentos, objetos, instituciones, etc.) que poseen aspectos susceptibles de investigarse. Un mismo universo puede contener distintas poblaciones según el objeto de estudio que se trate, en el estudio el universo son todas aquellas personas que poseen vehículos, motos y moto taxis en la ciudad de San Jorge.

La población: Es el número de clientes que tiene la empresa, así como los empleados de la empresa, ya que poseen las características que resultan básicas para el análisis del problema en estudio. La población que se utilizara para el estudio son el propietario del taller de mecánica automotriz Tecni Car's., sus empleados y sus clientes.

Muestra: Esta será el número de clientes al cual serán pasados el instrumento de investigación que será un 50% del total de los clientes; y como su cartera de clientes son 50 es decir a 25 personas se les pasara el instrumento($50 \times 0.50 = 25$). El número de empleados que serán encuestados es la totalidad de los empleados de la empresa, 3

personas, se ha elegido esta muestra debido a que en el método científico la información debe ser representativa, válida y confiable, con un mínimo de costos y esta muestra está delimitada por los objetivos del estudio, las características de la población, los recursos y el tiempo disponible.

Dato: Son los elementos de información que se recogen durante el desarrollo de una investigación y en base a los cuales, se extrajeron conclusiones en relación con el problema inicial planteado. Cualquier información se considera como dato siempre que colabore a esclarecer los problemas planteados en el estudio.

3.3 PLAN DE ANÁLISIS.

Unidad de análisis: Es la institución de la cual se obtendrá la información fundamental para realizar la investigación será la empresa de servicio taller de mecánica automotriz Tecni Car's.

3.3.1 Instrumentos y técnicas de recolección de datos.

3.3.1.1 Técnicas de investigación documental

En el desarrollo de una investigación descriptiva explorativa, es necesario consultar diversos documentos a fin de establecer una base teórica, es por ello que se utilizaran las siguientes fuentes:

Fuentes primarias: Las Leyes; Constitución de la Republica, Código de Trabajo, Código de Comercio, Código Tributario, Ley de Protección al Consumidor, Ley de Impuesto Sobre la Renta, ley del IVA y ley del Medio Ambiente y entrevista estructurada, entrevista cerrada.

Fuentes secundarias: libros, tesis, diccionarios, enciclopedias, revistas y internet,

3.3.1.2 Técnicas de investigación de campo

Para complementar la investigación documental, es necesaria la investigación de campo con la utilización de instrumentos, para medir las variables e indicadores en el tema de estudio, se utilizaran las siguientes:

Entrevista estructurada: En este tipo de entrevista el orden en que se plantean las preguntas se encuentra previamente, por lo que el entrevistador debe sujetarse al mismo para efectuar la entrevista. Las preguntas tienen repuestas semi cerradas, además de una respuesta ya establecida (si o no) una cierta amplitud de las mismas, esto con el propósito de ampliar la respuesta, este tipo de entrevista será contestada por el propietario del taller Tecni Car's.

Encuesta: Es una técnica que permite obtener información empírica sobre determinadas variables que quieren investigarse para hacer un análisis descriptivo de los problemas o fenómenos. Las preguntas contenidas con ese instrumento son cerradas en las que se presenta varias alternativas delimitadas por el equipo investigador, esta dirigida a los clientes y empleados del taller Tecni Car's.

3.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

“Una vez recopilada la información a través del cuestionario en la investigación de campo, la forma de procesamiento más común de la mayor parte de las investigaciones de mercado es la distribución de frecuencias, porque el objetivo de esta herramienta es obtener una cuenta del número de respuestas asociado con diferentes valores que se exponen en porcentajes.”³⁴

Pero para ser más detallado en el proceso, lo primero que se hará será la tabulación de los datos obtenidos, el cual se hará a través del recuento físico de las diferentes respuestas, seguidamente se procede a la presentación de los datos de la siguiente manera:

- a. Se escribe la pregunta, el cual a su vez llevara su respectiva numeración.
- b. Posteriormente se elabora un objetivo para cada pregunta.
- c. Se elaborara una tabla para cada pregunta, que contiene tres columnas y tres filas, cada tabla lleva el número correspondiente, tal como se ve a continuación:

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia porcentual
TOTAL		

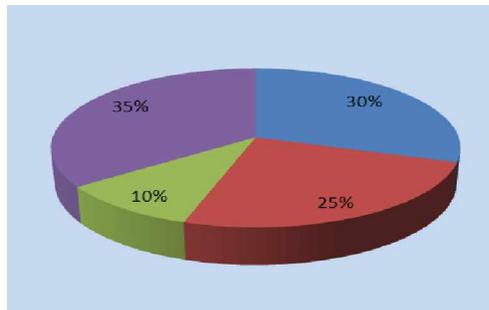
³⁴ Raúl Rojas Soriano, Guía para realizar investigaciones sociales, pág. 158

El porcentaje para cada frecuencia se obtiene dividiendo cada frecuencia entre el total de esta, luego se multiplica por el cien por ciento así:

$$\text{Porcentaje} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de frecuencia} \times 100}{\text{Total de frecuencia}}$$

Total de frecuencia

- d. Seguidamente se hará la representación gráfica, en la cual se utilizará la representación gráfica circular que contiene el porcentaje obtenido en cada frecuencia, tal como se observa a continuación:



3.5 SISTEMA DE HIPÓTESIS

3.5.1 Hipótesis General

- ✓ Con la implementación de una planeación estratégica se mejorara y crecerá el taller de mecánica automotriz Tecni Car's.

3.5.2 Hipótesis Específicas

- ✓ Con el diagnostico de la situación actual se identificaran las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en que se encuentra el taller.
- ✓ Con la propuesta de una planeación estratégica se ayudara al mejoramiento de los procesos y crecimiento del taller.
- ✓ Con el diseño de las estrategias se fortalecerá el desarrollo del taller Tecni Car's.

CAPITULO IV

4.0 DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACION ACTUAL DEL TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ TECNI CAR'S

4.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS.

4.1.1 Tabulación de la encuesta dirigida a los clientes.

1) ¿Cómo considera usted el servicio que le brinda la empresa?

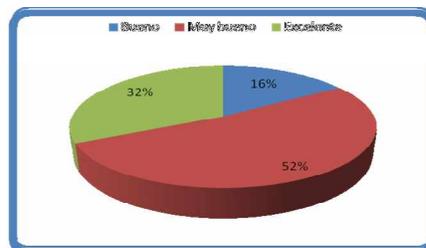
Objetivo: Conocer como consideran los clientes el trabajo que se realiza en la empresa.

TABLA N°1

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Bueno	4	16%
Muy bueno	13	52%
Excelente	8	32%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°1



Análisis:

De acuerdo a la tabla N° 1, de los 25 clientes encuestados del taller Tecni Car's del municipio de San Jorge, 13 opinaron que es muy bueno; equivalente al 52% del total, y 8 opinan que es excelente el servicio que se brinda equivalente al 32% del total, 4 manifestaron que el servicio que brinda la empresa es bueno; equivalente al 16% del total.

Interpretación:

El Gráfico N° 1 muestra que de los 25 clientes encuestados la mayoría opinan que el servicio que brinda el Taller Tecni Car's es muy bueno, debido a la atención que los empleados le brindan a sus clientes.

2) ¿Considera usted que es importante para la empresa llevar funciones administrativas?

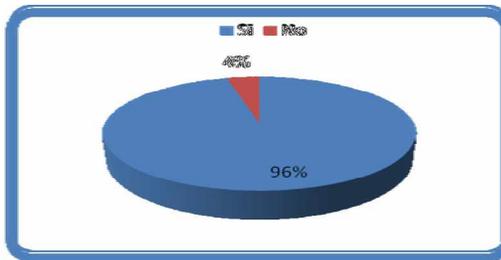
Objetivo: Determinar si los clientes consideran importantes registrar funciones administrativas.

TABLA N° 2

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	24	96%
No	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N° 2



Análisis:

De acuerdo a la tabla N°2, de los 25 clientes encuestados del taller Tecni Car's del municipio de San Jorge, 24 consideran que es importante llevar funciones Administrativas; equivalentes al 96% del total, 1 opino que no es importante; equivalente al 4% del total.

Interpretación:

El Grafico N° 2 muestra que de los 25 clientes encuestados la mayoría consideran que si es importante el llevar funciones Administrativas dentro del Taller Tecni Car's, porque por medio de estas funciones se puede llevar un mejor control de la empresa.

3) ¿Considera usted que la empresa lleva algún tipo de control sobre sus funciones administrativas?

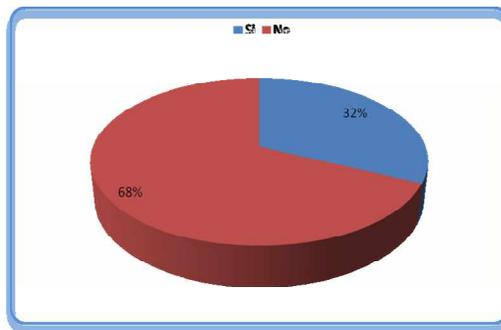
Objetivo: Establecer si para los clientes existe algún tipo de control sobre sus funciones administrativas.

TABLA N° 3

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	8	32%
No	17	68%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N° 3



Análisis:

De acuerdo a la tabla N°3, de los 25 clientes encuestados del taller Tecni Car's del municipio de San Jorge, 17 opinan que no existe ningún tipo de control sobre sus funciones administrativas; equivalente al 68% del total, 8 consideran que la empresa si llevan control sobre sus funciones Administrativas; equivalente al 32% del total,

Interpretación:

El Grafico N° 3 muestra que de los 25 clientes encuestados la mayoría opinan que la empresa no lleva control en sus funciones Administrativas, por lo que es necesario implementar un control para las funciones administrativas.

4) ¿Considera usted que es importante para la empresa contar con Misión y Visión por escrito?

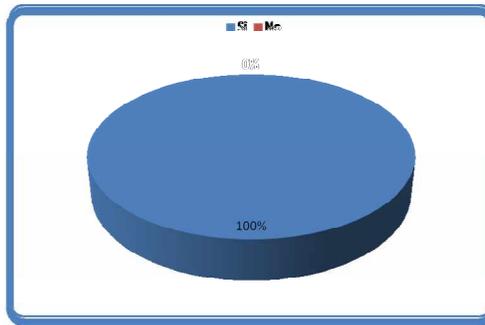
Objetivo: Determinar si los clientes consideran importante contar con misión y visión por escrito.

TABLA N° 4

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	25	100%
No	0	0
Total	25	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°4



Análisis:

De acuerdo a la tabla N°4, de los 25 clientes encuestados del taller Tecni Car's del municipio de San Jorge, 25 consideran que es importante para la empresa contar con Misión y Visión por escrito; equivalente al 100% del total.

Interpretación:

El Gráfico N° 4 muestra que de los 25 clientes encuestados todos consideran que si es importante para la empresa contar con Misión y Visión por escrito, ya que de esta manera la empresa sabrá qué rumbo tomar y lo que quiere ser en un futuro.

5) ¿Considera usted que es indispensable para la empresa contar con objetivos, metas y políticas?

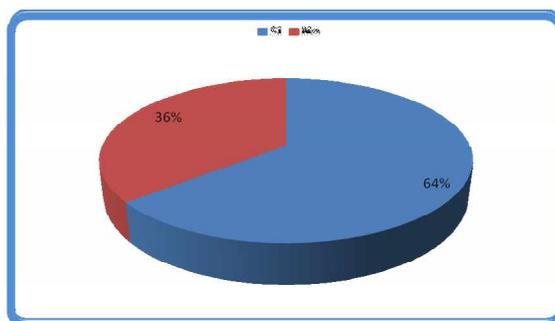
Objetivo: Establecer si los clientes consideran importante que la empresa tenga objetivos, metas y políticas por escrito.

TABLA N°5

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	16	64%
No	9	36%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N° 5



Análisis:

De acuerdo a la tabla N°5, de los 25 clientes encuestados del taller Tecni Car's del municipio de San Jorge, 16 consideran que es indispensable para la empresa contar con objetivos, metas y políticas; equivalente al 64% del total y 9 consideran que no es indispensable que la empresa cuente con objetivos, metas y políticas; equivalente al 36% del total.

Interpretación:

El Grafico N° 5 muestra que de los 25 clientes encuestados la mayoría consideran que es indispensable para la empresa contar con objetivos, metas y políticas, porque de esta manera la empresa tendrá muy claro los objetivos que quieren alcanzar, y con las metas y políticas se tendrá un mejor control de los empleados.

6) ¿Considera usted que es importante la implementación de Manuales Administrativos?

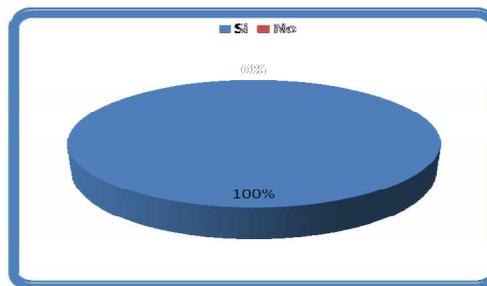
Objetivo: Conocer si para los clientes es esencial la aplicación de manuales administrativos.

TABLA N°6

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	25	100%
No	0	0
Total	25	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°6



Análisis:

De acuerdo a la tabla N°6, de los 25 clientes encuestados del taller Tecni Car's del municipio de San Jorge, 25 consideran que si es importante la implementación de manuales administrativos; equivalente al 100% del total.

Interpretación:

El Gráfico N° 6 muestra que de los 25 clientes encuestados todos opinan que si es importante la implementación de los Manuales Administrativos, porque servirán para llevar un mejor control de los procesos administrativos de la empresa y para que los empleados tengan una guía para conocer mejor sus funciones y así realizar bien su trabajo.

7) ¿Sabe usted en qué consiste una estrategia?

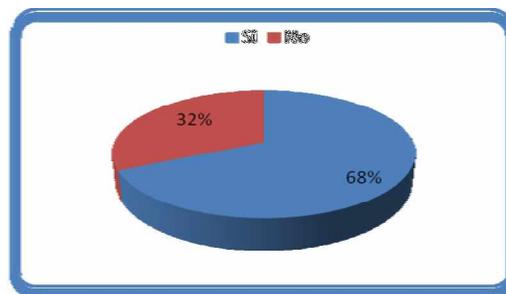
Objetivo: Determinar si los clientes conocen en qué consiste una estrategia.

TABLA N°7

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	17	68%
No	8	32%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°7



Análisis:

De acuerdo a la tabla N°7, de los 25 clientes encuestados del taller Tecni Car's del municipio de San Jorge, 17 opinaron que si saben en qué consiste una estrategia; equivalente al 68% del total y 8 opinaron que no saben en qué consiste una estrategia; equivalente al 32% del total.

Interpretación:

El Grafico N° 7 muestra que de los 25 clientes encuestados la mayoría saben en qué consiste una estrategia, ya que consideran que es un elemento importante de la planeación estratégica.

8) ¿Cree usted que Mejoraría los servicios la empresa al implementar una planificación de sus actividades?

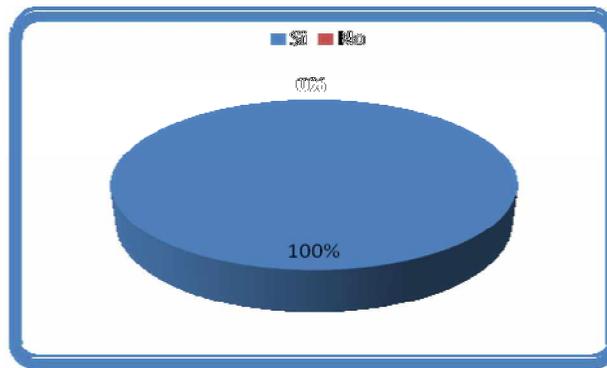
Objetivo: Determinar si el implementar una planificación de las actividades mejoraría el trabajo que se realiza en la empresa.

TABLA N°8

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	25	100%
No	0	0
Total	25	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°8



Análisis:

De acuerdo a la tabla N°8, de los 25 clientes encuestados del taller Tecni Car's del municipio de San Jorge, 25 opinaron que el implementar una planificación de las actividades mejoraría el trabajo que se realiza en la empresa; equivalente al 100% del total.

Interpretación:

El Gráfico N° 8 muestra que de los 25 clientes encuestados todos consideran que el implementar una planificación de las actividades mejoraría el trabajo que se realiza en la empresa, ya que con la implementación de dicha planificación se les brindaría un mejor servicio.

9) ¿Considera usted que obtendría beneficios a futuro la empresa al planificar todas sus actividades?

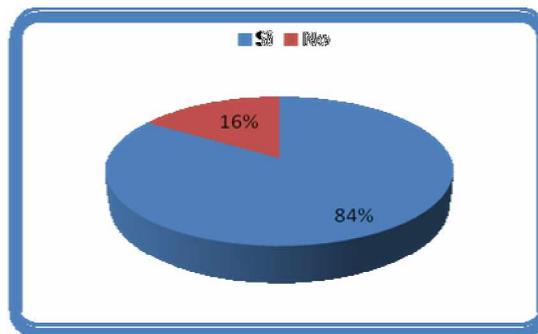
Objetivo: Determinar si los clientes creen que el planificar sus actividades será un beneficio a futuro.

TABLA N°9

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	21	84%
No	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°9



Análisis:

De acuerdo a la tabla N°9, de los 25 clientes encuestados del taller Tecni Car's del municipio de San Jorge, 21 consideran que obtendría beneficios en el futuro la empresa al planificar todas sus actividades; equivalente al 84% del total y 4 opinaron de que no obtendrían beneficios en el futuro la empresa al planificar todas las actividades; equivalente al 16% del total.

Interpretación:

El Grafico N° 9 muestra que de los 25 clientes encuestados la mayoría considera que obtendría beneficios en el futuro la empresa al planificar todas sus actividades, porque con esta planificación se pretende mejorar los procesos administrativas, lo cual será de gran ayuda para el crecimiento del taller.

10) ¿Cuál de las siguientes fortalezas considera usted que le favorece a la empresa?

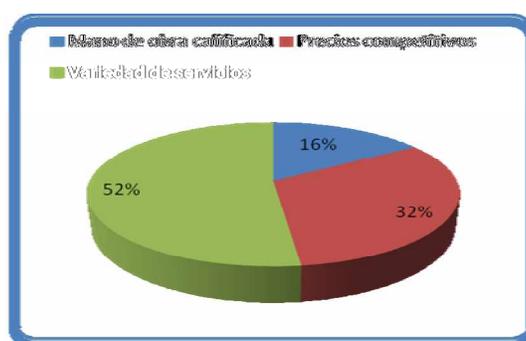
Objetivo: Determinar cual fortaleza según los clientes es un factor interno positivo que favorece la empresa.

TABLA N° 10

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Mano de obra calificada	4	16%
Precios competitivos	8	32%
Variedad de servicios	13	52%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N° 10



Análisis:

De acuerdo a la tabla N°10, de los 25 clientes encuestados del taller Tecni Car's del municipio de San Jorge, 13 opinaron que la fortaleza que favorece a la empresa es la variedad de servicios; equivalente al 52% del total, 8 opinaron de que la fortaleza que favorece a la empresa es la de los precios competitivos; equivalente al 32% del total, y 4 consideran que la fortaleza que favorece a la empresa es la mano de obra calificada; equivalente al 16% del total.

Interpretación:

El Grafico N° 10 muestra que de los 25 clientes encuestados la mayoría considera que la fortalezas que le favorece a la empresa es la variedad de servicios que ofrece, porque es el único taller que está especializado en inyección electrónica y electricidad en general que opera en dicha zona.

11) ¿Cuál de las siguientes debilidades debe mejorar la empresa?

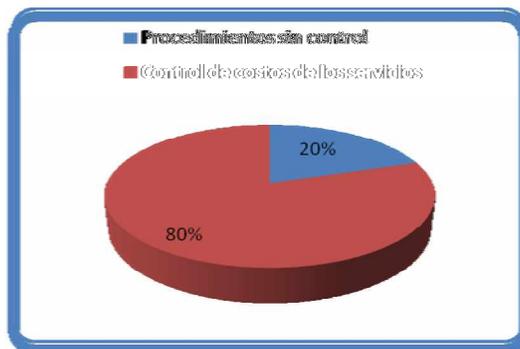
Objetivo: Determinar la debilidad que según los clientes debe depurar como factor interno.

TABLA N° 11

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Procedimientos sin control	5	20%
Control de costos de los servicios	20	80%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°11



Análisis:

De acuerdo a la tabla N°11, de los 25 clientes encuestados del taller Tecni Car's del municipio de San Jorge, 20 opinaron que la debilidad que deben de mejorar es el de control de costos en los servicios; equivalente al 80% del total, 5 consideran que la debilidad que deben de mejorar en el taller son los procedimientos sin control; equivalente al 20% del total.

Interpretación:

El Grafico N° 11 muestra que de los 25 clientes encuestados la mayoría considera que la debilidad que deben de mejorar la empresa es la de control de costos en los servicios, ya que consideran importante tener mejores costos en el servicio que adquieren para su comodidad.

12) ¿Qué medio publicitario le parece a usted más efectivo para dar a conocer los servicios de la empresa?

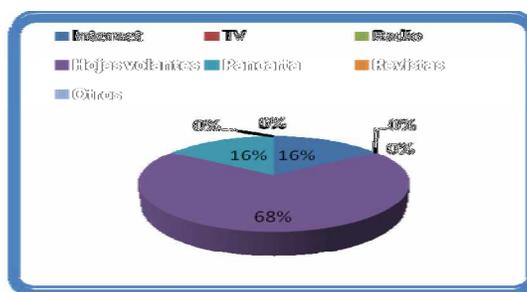
Objetivo: Determinar cuál es medio de publicidad que para los clientes es el más efectivo.

TABLA N°12

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Internet	4	16%
TV	0	0
Radio	0	0
Hojas volantes	17	68%
Pancarta	4	16%
Revistas	0	0
Otros	0	0
Total	25	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°12



Análisis:

De acuerdo a la tabla N°12, de los 25 clientes encuestados del taller Tecni Car's del municipio de San Jorge, 17 opinaron que el medio de comunicación que le parece más efectivo para dar a conocer el servicio del taller son las hojas volantes; equivalente al 68% del total, 4 consideran que el medio de comunicación que le parece más efectivo para dar a conocer el servicio del taller es el internet; equivalente al 16% del total, y 4 consideran que las pancartas; equivalente al 16% del total.

Interpretación:

El Grafico N° 12 muestra que de los 25 clientes encuestados la mayoría considera que el medio de comunicación que le parece más efectivo para dar a conocer el servicio del taller son las hojas volantes, ya que por medio de las hojas volantes el taller en estudio llamaría la atención de más clientes y se diera a conocer más en la zona.

4.1.2 Tabulación de la encuesta dirigida a los empleados.

1) ¿Considera que es importante para la empresa lograr un excelente control de sus funciones administrativas?

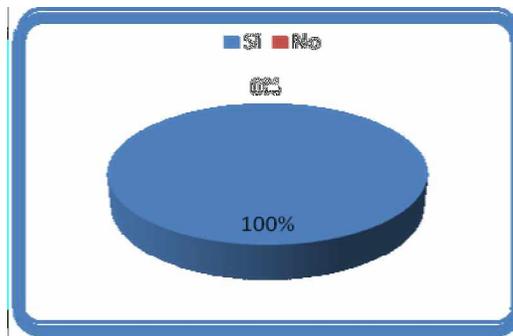
Objetivo: establecer la importancia que le asignan los empleados al control de las funciones administrativas.

TABLA N°1

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°1



Análisis:

De acuerdo a la tabla N° 1, los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, consideran que es importante para la empresa lograr un excelente control de sus funciones administrativas ya que respondieron afirmativamente dicha pregunta equivalente al 100% del total.

Interpretación:

El gráfico N° 1 muestra que los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's opinan que si es importante lograr un mejor control de sus funciones administrativas, ya que para ellos será de gran ayuda conocer mejor sus funciones y todas las actividades que la empresa realice, para mejorar su trabajo.

2) ¿Considera que la empresa lleva algún tipo de control sobre sus funciones administrativas?

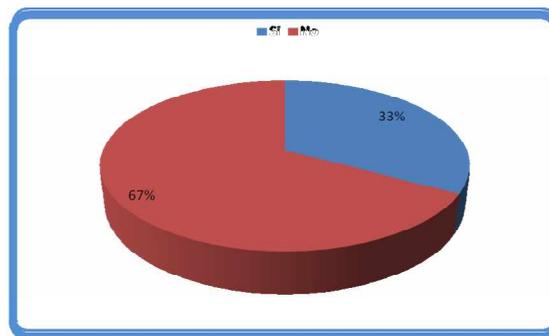
Objetivo: conocer si los empleados de la empresa saben si existe algún tipo de control sobre las funciones administrativas

TABLA N°2.

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°2



Análisis:

En relación a la tabla N° 2, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, 2 empleado opinaron que la empresa no lleva control de sus funciones administrativas; equivalente al 67% del total de empleados, y 1 expreso que la empresa si lleva control sobre sus funciones administrativas; equivalente al 33% del total.

Interpretación:

El gráfico N° 2 muestra que la mayoría de los empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's consideran que la empresa no tiene control de las funciones administrativas, por lo que consideran importante implementar un control para el desarrollo del taller.

3) ¿Conoce usted si la empresa cuenta con misión, visión y estrategias definidas por escrito, si su respuesta es sí, sabe cuál es?

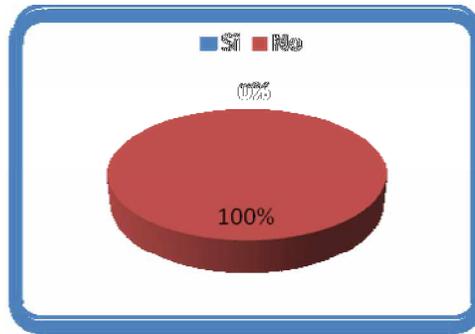
Objetivo: determinar la existencia de misión, visión y estrategias por escrito claramente definidos por la empresa y si los empleados las conocen.

TABLA N°3

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°3



Análisis:

En relación a la tabla N° 3, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, los 3 expresaron que la empresa no cuenta con misión, visión y estrategias definidas por escrito; equivalente al 100% del total.

Interpretación:

El gráfico N° 3 muestra que los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's no conocen si la empresa cuenta con misión, visión y estrategias definidas por escrito, lo que quiere decir que los empleados no saben qué rumbo lleva la empresa, por lo que es importante que la empresa tenga dichas herramientas y que se las dé a conocer a sus empleados.

4) ¿Conoce usted si la empresa cuenta con objetivos, metas y políticas definidas?

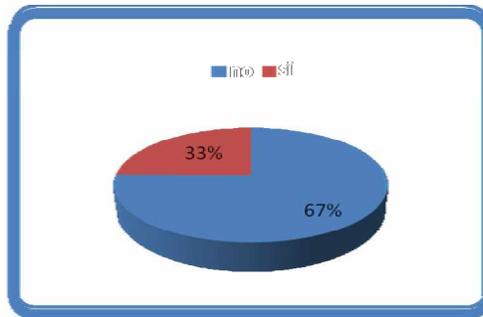
Objetivo: determinar si los empleados de la empresa trabajan en base a objetivos, metas y políticas y si la empresa los define por escrito.

TABLA N° 4

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°4



Análisis:

En relación a la tabla N° 4, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, 2 empleados opinaron que no tienen conocimiento si la empresa cuenta con objetivos, metas y políticas definidas; equivalente al 67% del total de encuestados, 1 empleado expresó que la empresa si cuenta con objetivos, metas y políticas; equivalentes al 33% del total pero nos especifico que no están escritas en un papel que lo respalde.

Interpretación:

El gráfico N° 4 muestra que de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, 2 manifestaron no conocer los objetivos, metas y políticas ya que no están definidas por escrito, pero 1 empleado si las conoce empíricamente, mas no por escrito, por lo que es necesaria que los empleados tengan un mejor conocimiento dándoselas a conocer.

5) ¿Cuenta la empresa con su respectivo organigrama definido?

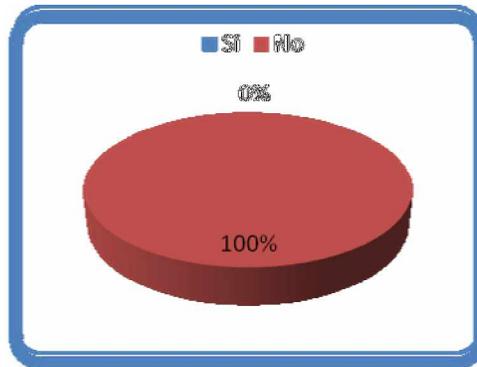
Objetivo de la pregunta: conocer si los empleados del taller identifican una estructura organizativa dentro de la empresa.

TABLA N° 5

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°5



Análisis:

En relación a la tabla N° 5, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, los 3 que hacen la mayoría expresaron que la empresa no cuenta con un organigrama bien definido, lo que es equivalente al 100% que hacen el total.

Interpretación:

El gráfico N° 5 muestra que de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, los 3 manifestaron que la empresa no cuenta con un organigrama bien definido, porque no conocen el orden de su estructura jerárquica, pero si conocen las tareas que cada uno realiza.

6) ¿Cuál de las siguientes debilidades debe mejorar la empresa?

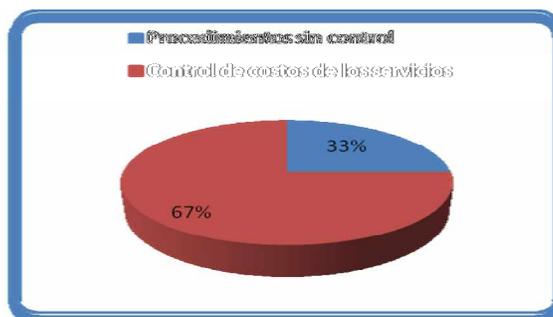
Objetivo: determinar la debilidad que según los empleados debe eliminarse como factor interno.

TABLA N° 6

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Procedimientos sin control	1	33%
Control de costos de los servicios	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°6



Análisis:

En relación a la tabla N° 6, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, 2 empleados expresaron que la debilidad que debe mejorar la empresa es el control de costos de los servicios, equivalente al 67% del total, 1 empleado opino que la debilidad que debe mejorar la empresa es los procedimientos sin control, el cual es equivalente al 33%.

Interpretación:

El gráfico N° 6 muestra que de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, la mayoría dijo que la debilidad que debe mejorar el taller es el control de costos de los servicios, ya que no llevan un control adecuado de sus costos por lo que es importante mejorarlo.

7) ¿Cuál de las siguientes opciones consideraría como una oportunidad de crecimiento para el taller?

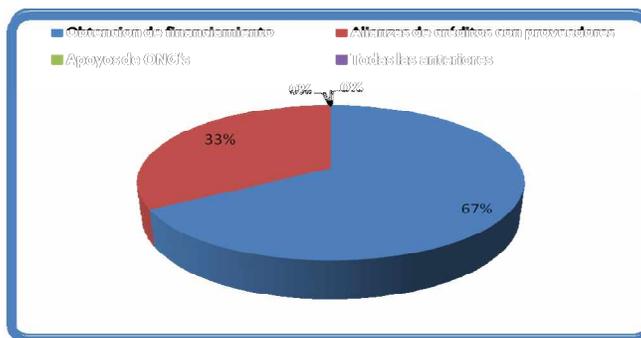
Objetivo: conocer la opción que los empleados del taller consideran como una nueva oportunidad de crecimiento.

TABLA N°7

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Obtención de financiamiento	2	67%
Alianzas de créditos con proveedores	1	33%
Apoyos de ONG's	0	0%
Todas las anteriores	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N° 7



Análisis:

En relación a la tabla N° 7, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, 2 empleado opinaron que consideran la obtención de financiamiento como una oportunidad de crecimiento para el taller, el cual es equivalente al 67%, 1 empleado expreso que las alianzas de créditos con proveedores podría ser una oportunidad para el crecimiento del taller, equivalente al 33% del total.

Interpretación:

El gráfico N° 7 muestra que de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, dos de ellos que hacen la mayoría estuvieron de acuerdo en que la obtención de financiamiento es una gran oportunidad para el crecimiento del taller, porque actualmente el taller no tiene ninguna deuda con los bancos por lo que se le hace fácil adquirir un financiamiento.

8) ¿Considera los demás talleres en la zona de San Jorge como una amenaza potencial? ¿Por qué?

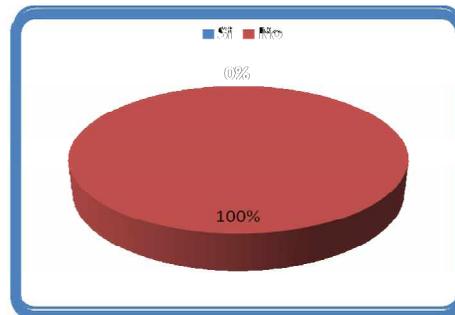
Objetivo: establecer si los talleres son potenciales competidores de taller de servicio Tecni Car's según los empleados.

TABLA N°8

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°8



Análisis:

En relación a la tabla N° 8, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, los 3 opinaron que no consideran los demás talleres de San Jorge como una amenaza potencial, el cual es equivalente al 100% del total.

Interpretación:

El gráfico N° 8 muestra que la mayoría de empleados están de acuerdo en que los demás talleres de mecánica automotriz de la ciudad de San Jorge no son una amenaza potencial para el taller en estudio por el motivo que son talleres solo en mecánica general y el taller en estudio es especializado en inyección electrónica y electricidad en general que opera en dicha zona.

9) ¿Existe en la empresa algún tipo de manual que especifique las funciones de los empleados?

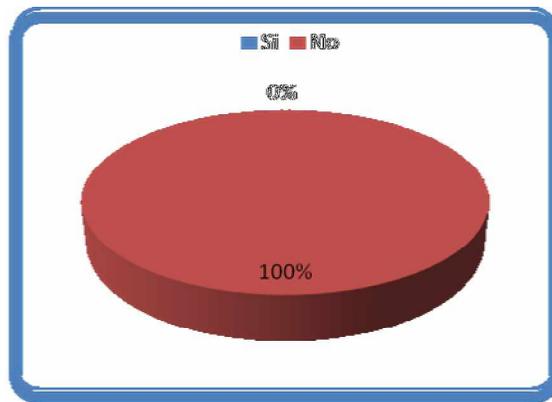
Objetivo: conocer si los empleados del taller siguen una guía en sus puestos de trabajo.

TABLA N°9

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°9



Análisis:

En relación a la tabla N° 9, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, los 3 expresaron que no existe en la empresa algún tipo de manual que especifique las funciones de dichos empleados, el cual es equivalente al 100% del total.

Interpretación:

El gráfico N° 9 muestra que los 3 empleados están en total de acuerdo que no existe en el taller algún tipo de manual que especifique las funciones que ellos realizan, pero cada uno conoce las tareas que se le asignan mas no están plasmadas de manera formal en un manual de funciones.

10) ¿Conoce usted las funciones que debe realizar en su trabajo?

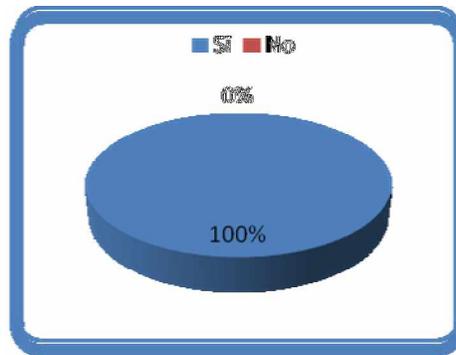
Objetivo: Conocer si los empleados del taller saben cuáles son sus funciones

TABLA N°10

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°10



Análisis:

En relación a la tabla N° 10, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, los 3 expresaron que si conocen las funciones que deben realizar en su trabajo, el cual es equivalente al 100% del total.

Interpretación:

El gráfico N° 10 muestra que los 3 empleados están de acuerdo en que conocen cada una de las funciones que realizan pero no tienen una guía que los oriente para realizar mejor su trabajo.

11) ¿Le gustan las funciones que realiza dentro del Taller?

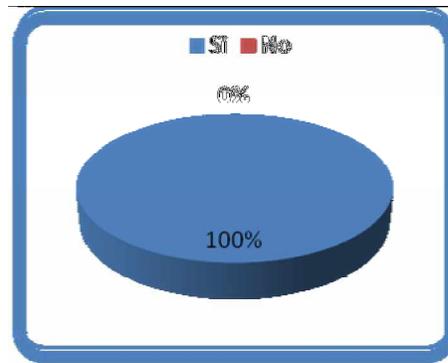
Objetivo: Conocer si a los empleados del taller les gusta las funciones que realizan.

TABLA N°11

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°11



Análisis:

En relación a la tabla N° 11, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, los 3 manifestaron que si les gustan las funciones que realizan en su trabajo, el cual es equivalente al 100% del total.

Interpretación:

El gráfico N° 11 muestra que los 3 empleados les gustan como desempeñan cada una de sus funciones dentro del lugar de trabajo por lo que esto es muy importante en el servicio que les brindan a sus clientes ya que lo hacen satisfactoriamente.

12) ¿Lo ponen a realizar otro tipo de trabajo que no le corresponde?

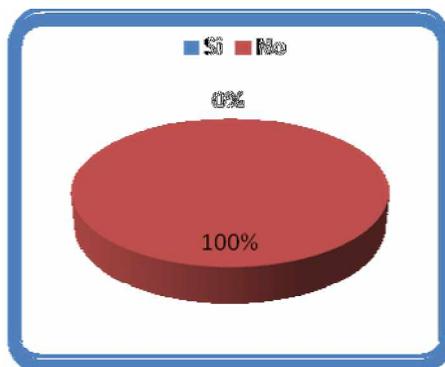
Objetivo: Conocer si los empleados realizan actividades que no les corresponde.

TABLA N°12

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°12



Análisis:

En relación a la tabla N° 12, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, los 3 expresaron que no los ponen a realizar otro tipo de trabajo que no les corresponde, el cual es equivalente al 100% del total.

Interpretación:

El gráfico N° 12 muestra que los 3 empleados están en total de acuerdo en que no realizan otro tipo de trabajo que no vaya acorde a cada una de las funciones que ellos realizan, ya que cada uno sabe lo que le corresponde hacer y no los ponen hacer otra cosa que no sean sus tareas.

13) ¿Le pagan las horas extra que realiza?

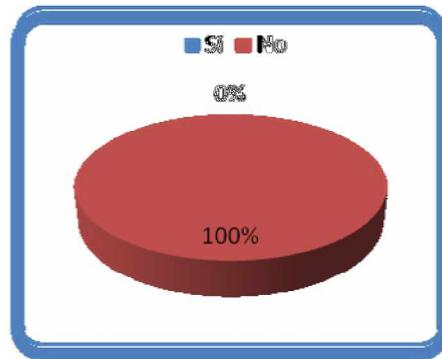
Objetivo: Conocer si a los empleados les pagan las horas extras que realizan.

TABLA N°13

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°13



Análisis:

En relación a la tabla N° 13, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, los 3 dijeron que no les pagan las horas extra que realizan, el cual es equivalente al 100% del total.

Interpretación:

El gráfico N° 13 muestra que los 3 empleados manifestaron que no se les pagan las horas extras, lo cual es una desventaja para el taller porque no existe una motivación para tener un mejor desempeño de las labores que los empleados realizan.

14) ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el Taller?

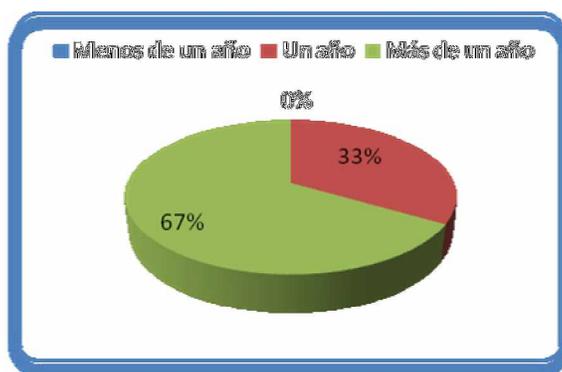
Objetivo: Conocer cuánto tiempo tienen los empleados de trabajar en el taller.

TABLA N°14

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Menos de un año	0	0%
Un año	1	33%
Más de un año	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°14



Análisis:

En relación a la tabla N° 14, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, 2 dijeron que tienen más de un año de trabajar en el taller; el cual es equivalente al 67 del total, 1 empleado dijo que tiene un año de trabajar en el taller; el cual es equivalente al 33% del total de encuestados.

Interpretación:

El gráfico N° 14 muestra que dos de los tres empleados encuestados manifestaron trabajar más de un año en el taller de mecánica automotriz Tecni Car's, por lo cual tienen más experiencia en conocer las tareas que se realizan en el taller.

15) ¿Considera que la empresa cuenta con las herramientas y maquinaria adecuada para realizar su trabajo?

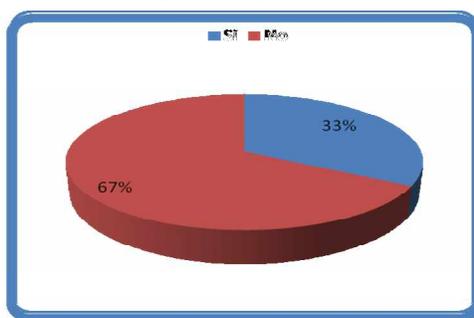
Objetivo: determinar si en la empresa se cuenta con las herramientas y maquinaria adecuada para que los empleados realicen su trabajo.

TABLA N°15

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°15



Análisis:

En relación a la tabla N° 15, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, 2 empleados opinaron que la empresa no cuenta con las herramientas y maquinaria adecuada para realizar el trabajo; equivalente al 67% del total de encuestados, 1 empleado considera que la empresa si cuenta con las herramientas y maquinaria adecuada para realizar su trabajo; equivalentes al 33% del total.

Interpretación:

El gráfico N° 15 muestra que de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, 2 manifestaron que la empresa no cuenta con las herramientas y maquinaria adecuada para realizar el trabajo, por lo que es necesario adquirir dicha maquinaria para brindar un mejor servicio a los clientes.

16) ¿Cuenta con una supervisión constante en su trabajo?

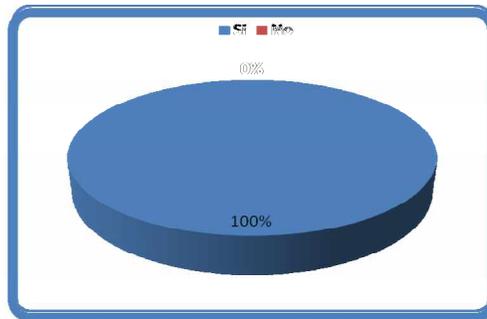
Objetivo: conocer si los empleados están sometidos a una constante supervisión en sus labores.

TABLA N°16

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°16



Análisis:

En relación a la tabla N° 16, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, los 3 expresaron que si cuentan con una supervisión constante en su trabajo; el cual es equivalente al 100% del total.

Interpretación:

El gráfico N° 16 muestra que los 3 empleados están de acuerdo que son sometidos con una supervisión constante en el trabajo, por lo que eso hace que ellos estén realizando su trabajo conforme a las actividades que se le asignan y de manera eficiente.

17) Si su respuesta es afirmativa, señale con qué frecuencia:

Objetivo: determinar la periodicidad de la supervisión en el taller, según los empleados de la empresa.

TABLA N°17

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Diariamente	0	0%
Semanalmente	3	100%
Quincenalmente	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°17



Análisis:

En relación a la tabla N° 17, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, los 3 dijeron que semanalmente les realizan una supervisión en su trabajo, el cual es equivalente al 100% del total.

Interpretación:

El gráfico N° 17 muestra que la mayoría de empleados dijeron que semanalmente les realizan supervisión en sus puestos de trabajo, con el fin de mejorar la eficiencia con la que ellos realizan sus labores.

18) ¿Siente presión cuando lo están supervisando?

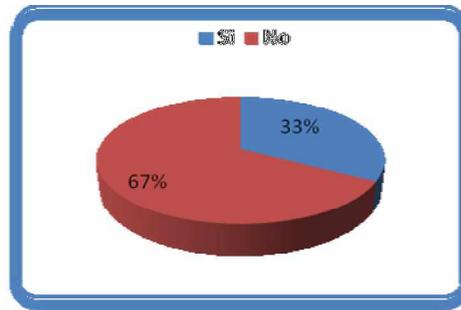
Objetivo: Conocer si los empleados en el taller se sienten presionados cuando los supervisan.

TABLA N°18

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°18



Análisis:

En relación a la tabla N° 18, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, 2 dijeron que no sienten presión cuando los están supervisando; el cual es equivalente al 67% del total, 1 expreso que si siente presión cuando lo están supervisando, equivalente al 33% del total de encuestados.

Interpretación:

El gráfico N° 18 muestra que la mayoría de empleados dijeron no sentir ningún tipo de presión cuando lo están supervisando, lo cual quiere decir que realizan su trabajo ordenadamente conforme a las tareas asignadas.

19) ¿Le dan los resultados de la supervisión de su trabajo?

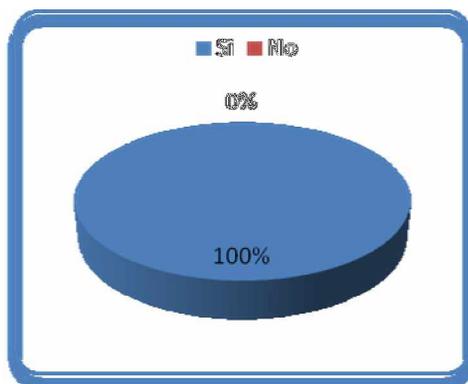
Objetivo: Conocer si después de la supervisión dan los resultados a los empleados.

TABLA N°19

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°19



Análisis:

En relación a la tabla N° 19, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, los 3 manifestaron que si les dan los resultados de la supervisión que les hacen en su trabajo; lo cual es equivalente al 100% del total de encuestados.

Interpretación:

El gráfico N° 19 muestra que los empleados del taller expresaron que se les dan los resultados obtenidos de la supervisión que el propietario les realiza constantemente, lo cual hace que ellos vean en que están fallando y vayan mejorando dichos resultados.

20) ¿Toman en cuenta sus quejas y sugerencias?

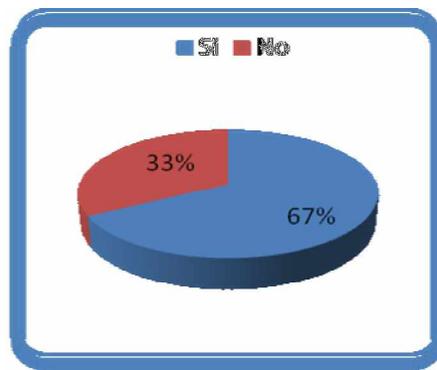
Objetivo: Conocer si las quejas y sugerencias de los empleados son tomadas en cuenta en la empresa.

TABLA N°20

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°20



Análisis:

En relación a la tabla N° 20, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, 2 dijeron que si toman en cuenta sus quejas y sugerencias; equivalente al 67% del total, 1 dijo que no toman en cuenta sus quejas y sugerencias; lo cual es equivalente al 33% del total.

Interpretación:

El gráfico N° 20 muestra que dos de los tres empleados del taller expresaron que el propietario toma en cuenta sus quejas y sugerencias, lo que quiere decir que se les toman en cuenta sus opiniones.

21) ¿Qué medio de publicidad cree usted que la empresa puede utilizar para dar a conocer sus servicios?

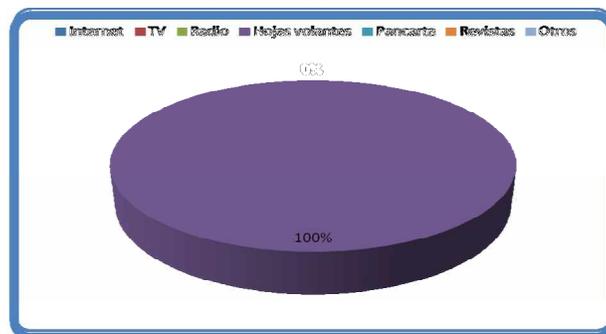
Objetivo: determinar cuál es medio de publicidad que para los empleados es más efectivo.

TABLA N° 21

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Internet	0	0%
TV	0	0%
Radio	0	0%
Hojas volantes	3	100%
Pancarta	0	0%
Revistas	0	0%
Otros	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°21



Análisis:

En relación a la tabla N° 21, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, los 3 dijeron que el medio publicitario que la empresa podría utilizar para dar a conocer sus servicios son las hojas volantes; el cual es equivalente al 100% del total.

Interpretación:

El gráfico N° 21 muestra que los 3 empleados manifestaron que el medio publicitario que la empresa podría utilizar para dar a conocer sus servicios son las hojas volantes ya que es menos costoso y bastante efectivo.

22) ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el funcionamiento de la empresa?

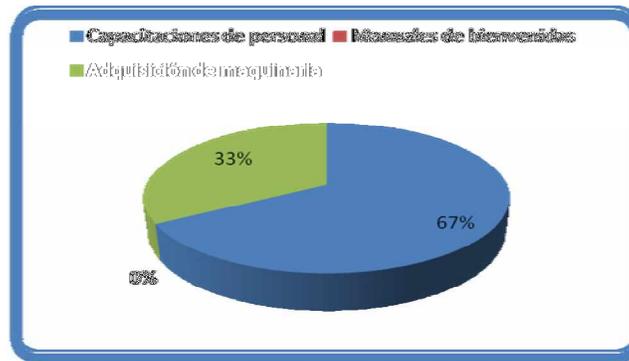
Objetivo: determinar qué tipo de recomendación darían los empleados al taller para su mejor funcionamiento.

TABLA N°22

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Capacitaciones de personal	2	67%
Manuales de bienvenidas	0	0%
Adquisición de maquinaria	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°22



Análisis:

En relación a la tabla N° 22, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, 2 expresaron la recomendación más importantes para ellos es las capacitaciones de personal; equivalente al 67%, y 1 empleado manifestó que la adquisición de maquinaria es importante para mejorar el funcionamiento del taller; equivalente al 33% del total de empleados.

Interpretación:

El gráfico N° 22 muestra que de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, 2 expresaron que es muy importante la recomendación de capacitaciones del personal para un mejorar el potencial de los empleados y un mejor funcionamiento del taller.

23) ¿Conoce en qué consiste el proceso de planeación estratégica?

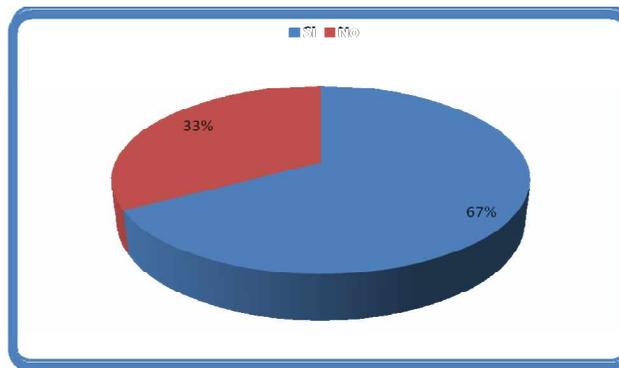
Objetivo: determinar si los empleados de la empresa saben en qué consiste una planeación estratégica.

TABLA N° 23

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N°23



Análisis:

En relación a la tabla N° 23, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, 2 empleado opinaron que si conocen en qué consiste el proceso de planeación estratégica, el cual es equivalente al 67% del total, 1 empleado expreso no conocer el proceso de planeación estratégica, equivalente al 33% del total.

Interpretación:

El gráfico N° 23 muestra que la mayoría de los empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's tienen conocimiento en qué consiste una planeación estratégica, lo cual les facilitara implementar dicho proceso en el taller.

24) ¿Cree que al implementar una planeación estratégica en la empresa, mejoraría su desempeño en el trabajo?

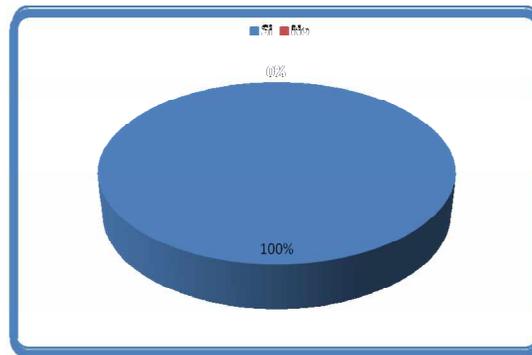
Objetivo: determinar si los empleados consideran que al implementar la planeación estratégica mejoraría su desempeño.

TABLA N° 24

Alternativas	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del Taller Tecni Car's del Municipio de San Jorge.

GRAFICO N° 24



Análisis:

En relación a la tabla N° 24, de los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, los 3 creen que si implementan una planeación estratégica en la empresa, mejoraría su desempeño en el trabajo; el cual es equivalente al 100% del total.

Interpretación:

El gráfico N° 24 muestra que los 3 empleados encuestados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's consideran importante implementar una planeación estratégica en la empresa, ya que esto mejoraría su desempeño laboral.

4.1.3 Resultados de la entrevista realizada al propietario del taller Tecni

Car's

1) ¿Cuándo se fundó el taller de mecánica automotriz Tecni Car's?

El taller se fundó en el año 2009.

2) ¿Cómo fueron los inicios de la empresa en cuanto a demanda, finanzas y

crecimiento si lo hubo? Al principio como todo negocio los resultados no eran los esperados ya que la demanda era poca, pero con el paso del tiempo nos fuimos dando a conocer y la demanda aumento y en consecuencias de esto las finanzas aumentaron y se obtuvo un mayor crecimiento en el taller.

3) ¿Considera que la empresa tiene suficientes herramientas para competir en el

mercado? Si se cuenta con las herramientas para competir en el mercado, aunque no es la más avanzada.

4) ¿Considera importante el lograr un control de sus funciones administrativas?

Si porque mediante un control nos podremos dar cuenta de una mejor manera de las necesidades que se podrían tener o de las ganancias o pérdidas que se pudieran estar dando y se obtendrán un mejor registro.

5) ¿En la actualidad como se encuentra el taller automotriz? Con mejores

condiciones en cuanto al espacio físico y con maquinaria buena de trabajo aunque no es tecnología de punta.

6) ¿Cuenta su taller con una misión y visión definida?

Si pero no por escrito y no se ha dado a conocer.

7) ¿Implementa estrategias a la hora de brindar sus servicios mecánicos?

Si en forma general. Cuales: La garantía del trabajo, limpieza a los vehículos antes de la entrega al cliente, facilidades de pago a clientes responsables, servicio a domicilio.

8) ¿Implementa políticas de trabajo y de contratación de empleados?

No ya que las personas se contratan de forma verbal.

9) ¿Qué medios de comunicación utiliza la empresa para dar publicidad a sus servicios? La misma clientela realiza la publicidad por medio de la calidad del trabajo que se realiza.

10) ¿Cuáles son las amenazas que pueden afectar el crecimiento del taller?

No contar con suficiente equipo, personal de trabajo no especializado, la ubicación del taller.

11) ¿Cuáles considera que son sus debilidades? Falta de control administrativo, misión y visión no definida.

12) ¿Que fortaleza identifica en su taller? Contamos con el servicio de inyección electrónica y electricidad automotriz.

13) ¿En qué posición cree que su empresa esta, en relación a la competencia?

Nivel superior con respecto a la especialidad que se trabajan.

14) ¿Posee alguna ventaja diferencial el taller, que lo distinga de la competencia?

Si, aparte de contar con mecánica general se cuenta con el servicio de inyección electrónica y electricidad automotriz.

15) ¿Posee tecnología adecuada para brindar el servicio a sus clientes?

Si, aunque no la más actualizada.

16) ¿Hacia qué segmento de población está dirigido sus servicios?

A las personas que tienen vehículos, moto taxis en la parte eléctrica o darles mantenimiento, motocicletas

17) ¿Alguna vez sus clientes le han expresado sugerencias para mejorar la calidad del servicio del taller?

Si, como por ejemplo ubicar el taller en una zona más céntrica y entregar el servicio mecánico justo a tiempo.

18) ¿Qué idea tiene sobre una planeación estratégica? Es una herramienta que nos ayuda a llevar un mejor control y planeación financiera de la empresa.

19) ¿Qué beneficios cree que le traería una planeación estratégica para el crecimiento y mejoramiento de su taller? Mejor planeación financiera, administración eficiente, mejores estrategias de trabajo, mejor personal.

20) ¿Estaría dispuesto a implementar una propuesta de planeación estratégica?

Si, en las diferentes áreas del taller tanto administrativas, como financieras, de recursos humanos y de mercadotecnia.

CAPITULO V

5.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES

- Ø El servicio que brinda la empresa es muy bueno según los clientes.

- Ø Es importante llevar un control de sus funciones administrativas según el propietario, clientes y empleados; sin embargo, el taller no cuenta con control sobre sus funciones administrativas.

- Ø El taller Tecni Car's no cuenta con misión y visión por escrito, solamente se aplican de forma empírica, según el propietario. Los clientes opinaron que si es necesario contar con misión y visión por escrito, y los empleados opinaron que no cuentan por qué no las conocen.

- Ø El propietario no implementa políticas de contratación de personal. Para los clientes es indispensable contar con objetivos, metas y políticas. Los empleados opinaron que no cuentan con objetivos, metas, ni políticas.

- Ø No existen manuales que especifiquen sus funciones, pero si conocen las funciones que deben desempeñar y si les gusta realizarlas opinaron los empleados, quienes dicen también que el propietario no los pone a realizar trabajo que no les corresponde y no les pagan horas extras. Si es importante implementar manuales administrativos según los clientes.

- Ø Planificar las actividades mejoraría los servicios según el propietario y los clientes dicen que una planeación estratégica mejoraría sus diferentes áreas de trabajo y los empleados opinan que una planeación estratégica mejoraría su desempeño en el trabajo.

- Ø Dentro de las fortalezas según el propietario es que cuentan con inyección electrónica y electricidad automotriz, según los clientes es la variedad de los servicios.

- Ø Dentro de las debilidades falta de control administrativo, misión y visión no definida por escrito según el propietario. Y los clientes dicen que el taller no tiene control de los costos de los servicios y los empleados opinan que no tiene un organigrama definido.

- Ø Dentro de las oportunidades que enlistaron los empleados se encuentran: obtención de financiamiento y descartan a la competencia como una amenaza.

- Ø Dentro de las amenazas que menciona el propietario es que el equipo es insuficiente, el personal no es especializado y existe una mala ubicación del taller.

- Ø El taller cuenta con estrategias en forma general pero no en forma específica ni escrita. Entre las que implementa el propietario tenemos: garantía de los servicios, facilidad de pago y servicio a domicilio.

- Ø La empresa solamente se da a conocer a través de los mismos clientes por lo que el propietario, clientes y empleados dicen que la Empresa debe utilizar hojas volantes como medio de publicidad.

- Ø Los empleados tienen una supervisión semanal y no se sienten presionados y el propietario les da los resultados de la supervisión.

- Ø Los empleados consideran que si se les capacitara realizarían mejor su trabajo.

- Ø Según el propietario si cuentan con las herramientas necesarias para competir en el mercado aunque los empleados opinan que no son las herramientas y maquinarias más adecuadas.

- Ø El propietario está dispuesto a implementar una planeación estratégica para mejorar sus actividades.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda al Taller Tecni Cars diseñar una planeación estratégica que contribuya al crecimiento y mejoramiento del taller de mecánica automotriz. A continuación se presentan distintas alternativas consideradas luego de analizar la situación en la que actualmente se encuentra la empresa.

- Ø Se le recomienda al Taller Tecni Car's la elaboración de una Planeación Estratégica para que pueda contribuir a un mejor desarrollo.
- Ø Elaborar una misión, visión, objetivos y políticas por escrito que permita que los empleados del taller de mecánica automotriz Tecni Car's se enfoquen en la dirección de la empresa; además de establecer metas personales de satisfacción que al mismo tiempo satisfagan a la empresa.
- Ø Elaboración de estrategias para mejorar sus funciones administrativas y financieras.
- Ø Llevar un mejor control para poder superar la debilidad que el taller tiene actualmente.
- Ø Elaborar una estructura organizativa del taller Tecni Car's para tomar mejores decisiones y conocer los niveles de autoridad y responsabilidad entre los empleados.

- Ø Crear manuales de funciones que limiten y especifiquen las actividades a desempeñar por cada empleado y lograr así ser eficaz.

- Ø El taller debe recurrir a financiamientos externos para adquirir las herramientas y maquinaria adecuada para brindar un mejor servicio a sus clientes.

- Ø Realizar la publicidad por medio de hojas volante ya que esto fue lo que expresaron los clientes, empleados y este sería una forma de darse a conocer más.

- Ø Buscar una mejor ubicación al taller para estar en un mejor lugar donde sea más visible el lugar.

- Ø El propietario del taller Tecni Car's debe buscar la manera de capacitar al personal constantemente a través de instituciones como FONAMYPE, para mejorar el desempeño laboral de los empleados.

- Ø Contratar personal más especializado en el área de mecánica para mejorar el servicio que presta el Taller.

CAPITULO VI

6.0 PROPUESTA DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE CONTRIBUYA AL CRECIMIENTO Y MEJORAMIENTO DEL TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ TECNI CAR'S, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN JORGE DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL”.

6.1 INTRODUCCIÓN.

En el presente documento se pretende brindar al Taller de mecánica automotriz Tecni Car's un plan estratégico que proporcione los mecanismos necesarios para contribuir en el desarrollo y tener una perspectiva más amplia y clara de lo que se desea hacer y cómo lograrlo a través de la toma de decisiones ágiles, oportunas y acertadas.

Así mismo servirá como una herramienta administrativa que traiga beneficios al Taller, los empleados y finalmente a los clientes en el ofrecimiento de un mejor servicio y la percepción de un ambiente de trabajo que ofrezca una mejor calidad de vida como mayor seguridad en el trabajo, una mejor atención a los clientes y practica de valores morales y éticos; poniendo en marcha estrategias a fin de lograr el mejoramiento del Taller.

La propuesta contiene en primer lugar los objetivos que se desean alcanzar, la importancia donde se puntualiza a quienes beneficia directamente la creación del plan, la filosofía Empresarial y las instrucciones para el uso del Plan Estratégico. Seguidamente, se propone la misión, visión, objetivos, metas, políticas y valores que ayudaran significativamente al crecimiento del Taller Tecni Car's.

A continuación se desarrolla el Análisis del Entorno Situacional del Taller que comprende el análisis tanto interno como externo; donde el primero se enfoca principalmente en las fortalezas y debilidades y el segundo contiene la exposición de las oportunidades y amenazas. Además se estudia el Análisis Competitivo donde principalmente se enfoca en las 5 fuerzas competitivas; amenazas de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, rivalidad entre los vendedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de servicios sustitutos, y la formulación e implementación de las Estrategias que sean beneficiosas en el desarrollo del Taller de mecánica automotriz Tecni Car's.

6.2 OBJETIVOS.

6.2.1 Objetivo General.

- ✓ Proponer al Taller de mecánica automotriz Tecni Car's diferentes estrategias que les permitan posicionarse como uno de los mejores talleres con la prestación de servicios de mecánica en la ciudad de San Jorge, departamento de San Miguel.

6.2.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Establecer diferentes planes de acción para las estrategias que contribuyan a mejorar las diferentes áreas del Taller y así lograr mejorar la prestación de servicios mecánicos.
- ✓ Motivar al propietario a mantenerse a la vanguardia de los últimos avances tecnológicos para garantizar la calidad en los servicios.
- ✓ Ofrecer un programa de capacitaciones con el fin de aumentar las habilidades, los conocimientos, capacidades, actitudes y destrezas de los empleados

6.3 METAS.

6.3.1 Meta general

- ✓ Implementar al 100% todas las estrategias que se plantean en el periodo de un año para ser uno de los mejores Talleres de mecánica en la ciudad de San Jorge.

6.3.2 Metas específicas

- ✓ Efectuar al 100% los planes de acción en el periodo de un año con el fin de mejorar los servicios mecánicos y así los empleados alcanzaran un mejor desempeño en su trabajo.
- ✓ El propietario del Taller de mecánica automotriz Tecni Car's debe informarse cada periodo ya sea anual, semestral, trimestral o mensual de los avances tecnológicos vía internet para ir actualizando y mejorando la calidad de sus servicios.
- ✓ Realizar cuatro capacitaciones en el periodo de un año que garanticen en un 100% el desarrollo de conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y destrezas de cada uno de los empleados del Taller Tecni Car's.

6.4 IMPORTANCIA.

La planeación estratégica es una herramienta importante dentro de la organización, ya que a través de esta el propietario del Taller Tecni Car's elaborarán diferentes opciones para incursionar en mercados potenciales, así como también pueden armar una variedad de estrategias las cuales les lleven a una mejor posición frente a su competencia.

Las estrategias pueden ser dirigidas a cada una de las principales áreas del taller Tecni Car's, de las cuales se eligieron: Organización, Integración y Desarrollo de Personal, Mercadeo y Finanzas; cada área puede ser complementada por estrategias las cuales contribuyan al desarrollo o éxito de dicha área. La adecuación de la estrategia a una área específica se verá reflejada en el éxito, desarrollo y crecimiento progresivo de la empresa.

En conclusión, al realizar esta propuesta se busca que las estrategias que aquí se planteen vayan en función de propiciar un mejor desarrollo en el trabajo y no solo eso, si no, que permitan incrementar el grado de satisfacción del personal que ahí labora así como también de los clientes que van a solicitar el servicio, esto le beneficiara a la empresa debido a que mejorara su imagen y credibilidad en cuanto a los servicios que ofrece a la sociedad.

6.5 FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

En el Taller Tecni Car`s se debe implantar un ambiente el cual brinde las condiciones necesarias como higiene y seguridad, excelentes relaciones interpersonales, y un clima organizacional que propicie el buen desempeño de todos los elementos humanos, logrando así una mejor realización de los servicios mecánicos, y promover valores tales como: solidaridad, respeto, cooperación, lealtad, justicia, equidad, tolerancia y paciencia.

6.6 INSTRUCCIÓN PARA USO DEL PLAN ESTRATÉGICO.

- ✓ El plan estratégico una vez aprobado por el propietario del Taller debe ser aplicado y presentarle las áreas que les competen conocer a todos y cada uno de los empleados.

- ✓ Antes de la presentación del plan estratégico a todos los miembros de la empresa debe analizarse con el fin de identificar el beneficio que contribuirá al éxito de los servicios y al Taller en general.

- ✓ Promover la importancia de implantar estrategias en todas las áreas para la maximización de cada una de estas.

- ✓ Deberá contemplarse la sustitución o re-adequación de las estrategias en el análisis del funcionamiento de estas en el caso de no estar obteniendo resultados esperados.

6.7 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

6.7.1 Elaboración de la Misión.

MISION

“Somos un Taller dedicado a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en cuanto a calidad, eficiencia y eficacia de los servicios automotrices que prestamos, garantizando la plena satisfacción de las necesidades del cliente”.

6.7.2 Elaboración de la Visión.

VISION

“Ser un Taller líder en la prestación de servicios de mecánica automotriz cumpliendo con las normas de calidad necesarias para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes que permitan un mejor posicionamiento en el mercado de la zona oriental.”

6.7.3 Objetivos

6.7.3.1 Objetivo General:

- ✓ Realizar servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades primordiales de los clientes y alcanzar un nivel superior en la prestación de servicios en la ciudad de San Jorge.

6.7.3.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Ofrecer el mejor servicio de alto nivel de satisfacción para nuestros clientes individuales y a otras empresas.
- ✓ Ampliar nuestro mercado con el fin de aumentar nuestra cartera de clientes, obtener mayores ingresos y ser más competitivos.
- ✓ Conservar la buena atención al cliente.
- ✓ Brindar precios accesibles y equitativos según el servicio prestado a todos nuestros clientes y así se obtendrá una mayor demanda de nuestros servicios.
- ✓ Impulsar todas las estrategias de negocio para promover y desarrollar el taller en cuanto a personal más especializado, adquisición de maquinaria y herramienta más actualizada etc.
- ✓ Implementar capacitaciones que ayuden al personal a mejorar la calidad de los servicios mecánicos y de atención al cliente.
- ✓ Mantener un alto nivel de competitividad dentro de las empresas rivales de servicio automotriz para llegar a ser líder a nivel Oriental.

6.7.4 Políticas

- ✓ El pago del servicio será de 40% de anticipo y 60% al entregar.
- ✓ Brindar una satisfacción completa al cliente que incluya una mejor atención con servicios de mecánica más especializados.
- ✓ Promover la eficiencia y eficacia en los servicios que presta el Taller.
- ✓ Fortalecer los conocimientos y las técnicas de los empleados.
- ✓ Presentarse a la hora indicada.
- ✓ No fumar en áreas de trabajo.
- ✓ Acatar las órdenes dadas por sus superiores.
- ✓ Implementar los manuales propuestos.
- ✓ Los empleados deben presentarse en su jornada laboral dentro de los horarios establecidos.
- ✓ Utilizar adecuadamente las herramientas y maquinaria del Taller.
- ✓ Realizar todo trabajo con excelencia.
- ✓ Atender las sugerencias de los clientes de acuerdo al tipo de servicio que demanden.

6.7.5 Valores

6.7.5.1 Valores Estratégicos

✓ **Excelencia operacional.**

El taller tiene que brindar una perfección de los servicios que presta ya que hoy en día la eficiencia en los procesos ósea la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, es la tarea de las empresas.

✓ **Capacidad de aprendizaje.**

La capacidad de aprender, pasar de la solución de problemas al aprendizaje organizacional, donde toda la empresa y en especial la alta dirección logra cuestionarse y replantear sus supuestos, es una de las cualidades más destacadas, necesarias e insistidas por toda la comunidad empresarial.

✓ **Recursos humanos.**

Las personas son el activo más importante para el taller y asumimos su desarrollo y bienestar total.

✓ **Compromiso con el cliente.**

Este valor implica una posición de compromiso total con el cliente. Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo.

✓ **Ética.**

Es actuar con transparencia, sinceridad, compromiso con la empresa.

✓ **Calidad.**

Es un valor agregado que brinda el taller Tecni Car's garantizando los servicios que presta y dándole una satisfacción plena al cliente de un trabajo bien hecho.

6.7.5.2 Valores Morales

✓ **Lealtad.**

Tenemos un alto sentido de compromiso con nuestra empresa y actuamos de manera fiel a los principios éticos, políticos, normas y valores.

✓ **Confidencialidad**

Guardamos reserva sobre hechos o información lícita que conocemos en el ejercicio de nuestras funciones y no la utilizamos para fines privados.

✓ **Responsabilidad.**

Cumplimos con los compromisos adquiridos con la empresa, con nuestros clientes y proveedores

✓ **Honestidad.**

Nuestro comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, hablando siempre con la verdad y apegado a las reglas de la empresa.

✓ **Puntualidad.**

Estamos comprometidos con nuestros clientes a entregar los productos solicitados en el tiempo estipulado en el momento de realizar el pedido.

✓ **Justicia.**

Ser fiel a la justicia antes que a la ley y garantizar la aplicación de forma oportuna y correspondiente.

✓ **Cortesía.**

Poner orden en las relaciones entre las personas esto hace ser más agradable y evita confusiones.

✓ **Amabilidad.**

El entorno es muy importante para evitar tensión por lo tanto los empleados deben ser amables con los clientes.

✓ **Compañerismo.**

Aprendiendo a valorar las virtudes de los compañeros, comprendiendo sus defectos y practicando el trabajo en equipo.

✓ **Equidad.**

Atendemos a clientes y clientas de nuestros servicios desde la igualdad y en consonancia y equilibrio con las diferencias y especificidades individuales, lo que nos permite juzgar y proceder con rectitud.

✓ **Respeto.**

Valorando a los demás estableciendo tratos cordiales entre jefes, empleados y clientes.

✓ **Honradez.**

Respetando la dignidad, propiedad y honor de los demás y siendo fiel y honesto a la Empresa.

✓ **Solidaridad.**

Actuando siempre con sentido de comunidad y manteniendo un alto nivel de fraternidad entre compañeros de trabajo y con nuestros clientes. Nuestras acciones se orientan a favorecer a toda la población que requiera de nuestros servicios.

6.8 ANÁLISIS DEL ENTORNO SITUACIONAL.

6.8.1 Análisis del ambiente Interno.

Está enfocado en el ambiente interno de los servicios que brinda el taller el cual busca determinar los diferentes factores que intervienen, sobre los cuales se pueden actuar directamente entre ellos están; los proveedores, los competidores, los clientes y la empresa misma, dentro de este análisis aparecen ciertas fortalezas y debilidades que la empresa presenta.

6.8.1.1 Debilidades.

- ✓ Falta de control administrativo, misión y visión no definida por escrito
- ✓ No cuenta con objetivos, metas, ni políticas.
- ✓ No implementa políticas de contratación de personal
- ✓ No tiene un organigrama definido.
- ✓ No existen manuales que especifiquen las funciones de los empleados
- ✓ El propietario posee bajo capital.
- ✓ No tiene control de los costos de los servicios
- ✓ Existe una mala ubicación del taller.
- ✓ Falta de publicidad
- ✓ Poca experiencia en atención al cliente.
- ✓ No posee seguridad laboral
- ✓ Falta de programas de capacitación.
- ✓ No posee estrategias de negocio definidas.
- ✓ No cuenta con herramientas de tecnología avanzada
- ✓ Falta de motivación a los empleados por parte del propietario.

6.8.1.2 Fortaleza

- ✓ Sus servicios son de calidad.
- ✓ Cuenta con herramientas y maquinaria adecuadas para realizar el trabajo
- ✓ Cuenta con un excelente espacio físico para realizar las labores diarias.
- ✓ Brinda facilidades de pago a clientes responsables.
- ✓ Brinda servicio a domicilio.
- ✓ Cuenta con el servicio de inyección electrónica y electricidad automotriz que lo hace distinguirse de los demás.
- ✓ Brindan garantía de sus servicios.
- ✓ Supervisión semanal a los empleados.
- ✓ Buenas relaciones con proveedores.
- ✓ Precios accesibles.
- ✓ Buenas relaciones crediticias.
- ✓ Buena imagen de la empresa.

6.8.2 Análisis del ambiente Externo.

Es el análisis que influye en el entorno del taller, el cual busca identificar los diferentes factores que pudieran afectar de manera negativa o positiva en el desarrollo y mejoramiento de los servicios que brinda dicha empresa.

6.8.2.1 Oportunidades.

- ✓ Los servicios son competitivos.
- ✓ Obtención de financiamiento externo.
- ✓ Adquirir maquinarias y herramientas con tecnología de punta.
- ✓ Atraer a nuevos clientes.

- ✓ Buscar un lugar estratégico visible para atraer nuevos clientes.
- ✓ Capacitación constante del personal, a través de instituciones como FONAMYPE.
- ✓ Acceso a herramientas actualizadas.
- ✓ Alianzas estratégicas con otras organizaciones.
- ✓ Implementación de medios publicitarios.
- ✓ Mayor participación en el mercado.
- ✓ Innovación de los procesos administrativos y productivos.

6.8.2.2 Amenazas.

- ✓ Recesión económica.
- ✓ Altos índices delincuenciales
- ✓ Mayor posicionamiento en el mercado por parte de los competidores.
- ✓ Altos costos de materiales.
- ✓ Ingreso de nuevos talleres con tecnología avanzada.
- ✓ Pocas relaciones interpersonales.
- ✓ Falta de apoyo y cooperación por falta de instituciones crediticias.
- ✓ Altas tasas de desempleo.
- ✓ Mayores competencias por parte de empresas rivales.
- ✓ Resultados desfavorables del medio publicitario seleccionado.
- ✓ Mayor publicidad y promoción de empresas rivales.

6.9 ANÁLISIS COMPETITIVO.

La tarea del análisis de la competencia es comprender las presiones competitivas asociadas con cada fuerza, determinar si constituyen una fuerza competitiva poderosa o débil en el mercado y después pensar estratégicamente acerca de qué clase de estrategia competitiva necesitará emplear la empresa. El estado de la competencia es una conformación de cinco fuerzas, que son llamadas las cinco fuerzas competitivas, entre estas tenemos:

6.9.1 Rivalidad entre vendedores

Esta fuerza consiste en lograr una posición y la preferencia del cliente, entre las empresas rivales. La rivalidad se centra en ofrecer los mejores servicios y buenos precios. La competitividad está enfocada en factores como la mano de obra calificada, el uso de la tecnología para la reparación de los vehículos, la garantía, el precio y la calidad. La rivalidad del Taller Tecni Car's es una rivalidad bastante moderada ya que en el mercado se encuentran otras empresas que se dedican al mismo ramo, estas son: Taller Don Artemio, Taller la Gasolinera, Taller Oración.

6.9.2 Ingreso potencial de nuevas competencias

En la ciudad de San Jorge existen nuevas empresas que ingresan con nueva maquinaria y herramienta para la reparación de los vehículos y con el deseo de brindar un mejor servicio a los clientes con la ventaja de que se encuentran en lugares estratégicos. Es por ello que se le propone implementar estrategias que pueden ayudar para que la empresa pueda enfrentar los competidores y adaptarse a los cambios tecnológicos que se presenta.

6.9.3 Servicios Sustitutos

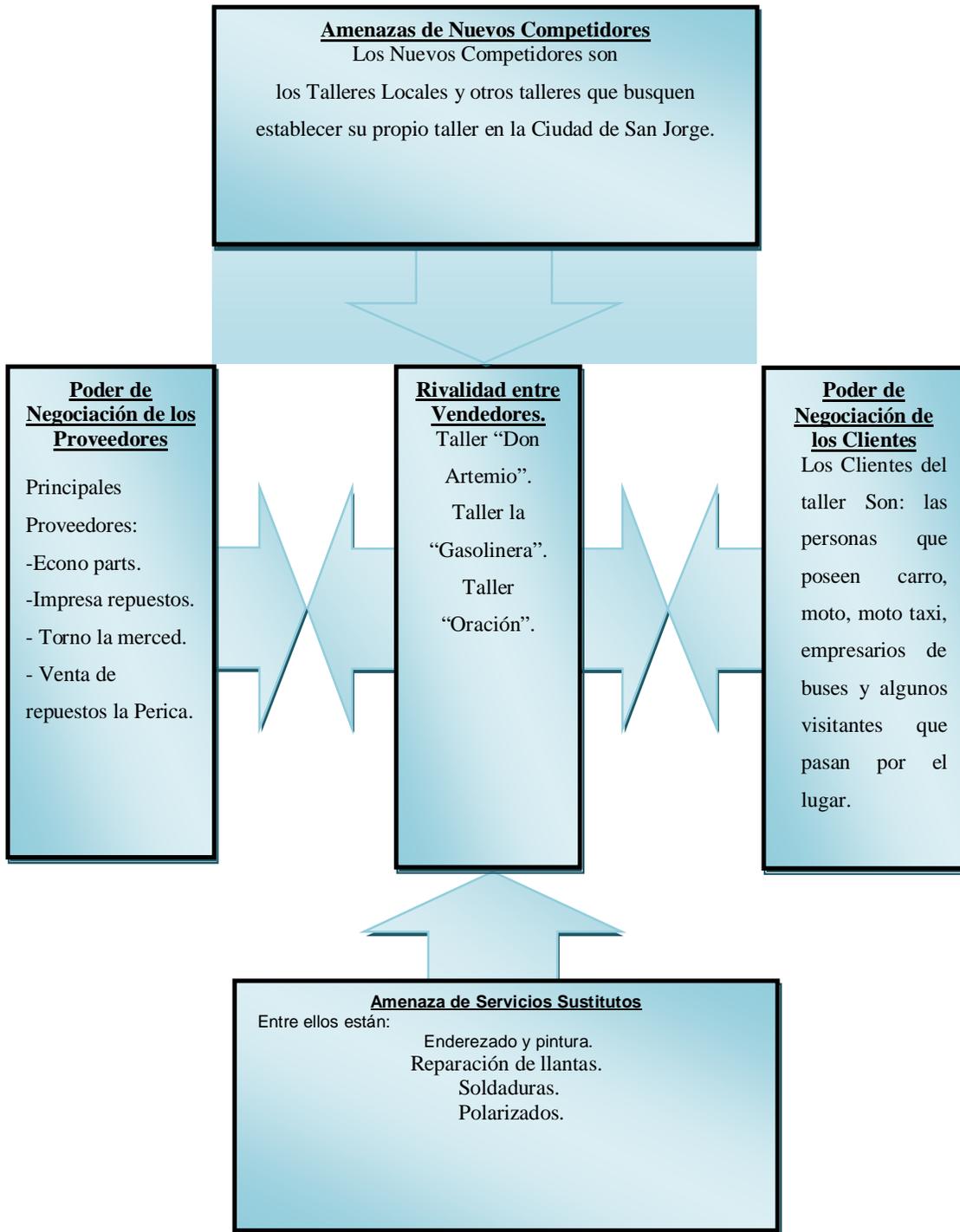
Los servicios sustitutos limitan el potencial de una empresa. La política de servicios sustitutos consiste en buscar otros servicios que puedan realizar la misma función que el que brinda la empresa en cuestión, en el caso del taller Tecni Car's los servicios que prestan otros talleres son: Enderezado y pintura, reparación de llantas, soldaduras y polarizados.

6.9.4 Poder de los Proveedores

Los proveedores del Taller Tecni Car's son aquellas empresas que venden una variedad de repuestos que son utilizados para la reparación de autos, motos, etc. y dependiendo de la cantidad de insumo que el Taller adquiera de esto depende el poder de negociación en cuanto al precio, entre los proveedores tenemos: Econo parts, Impresa repuestos, Torno la merced y Venta de repuestos la Perica.

6.9.5 Poder de negociación de los Clientes.

El taller Tecni Car's ofrece los mejores servicios mecánicos, brinda precios accesibles y atractivos para mantener a los clientes y atraer más, además les da facilidad de pagos ya que los clientes pueden pagar por cuotas. También se les ofrece una atención personalizada.



6.10 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para lograr los objetivos planteados, deberá implementarse el proceso de planeación que será desarrollado por los empleados y el propietario del taller de Mecánica Automotriz Tecni Car's, y personas interesadas en el servicio de mecánica automotriz, por ello es importante implementar estrategias que ayuden a mejorar el desarrollo del taller y así mantener una posición competitiva al taller durante un largo tiempo; las estrategias que se propondrán al taller se dividirán en las siguientes áreas:

- ✓ Organización
- ✓ Integración y desarrollo de personal.
- ✓ Mercadeo
- ✓ Finanzas

6.10.1 Estrategias de Organización.

Las organizaciones nacen con la necesidad humana de cooperar, por lo tanto los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización, se dice que con un buen personal cualquier organización funciona.

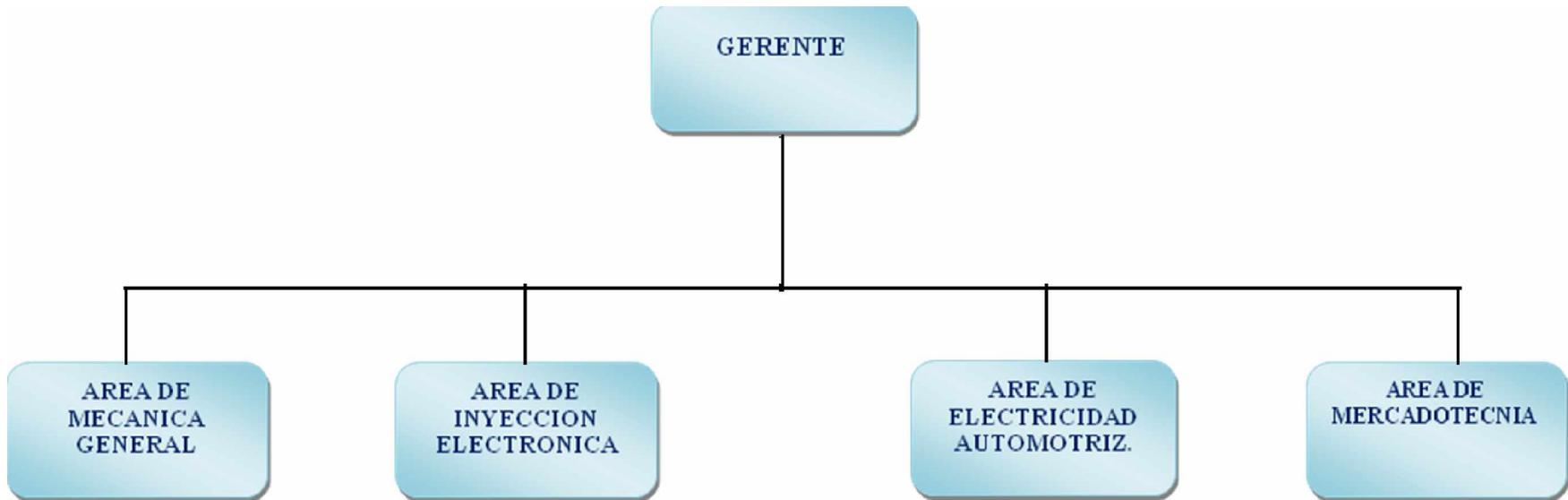
Es por ello que la estrategia de organización es muy importante para el desarrollo del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, entre los elementos que se deben tomar en cuenta para el desarrollo de esta estrategia están los siguientes:

- ✓ Establecer una estructura organizativa al taller de mecánica automotriz Tecni Car's, que vaya acorde a las tareas que se realizan.
- ✓ Crear un ambiente agradable entre el propietario del taller y sus empleados.
- ✓ Implementar un plan que comprenda diferentes medidas de higiene y seguridad industrial en el taller.
- ✓ Implementar una cultura Organizacional que se fundamente en los principios, valores y creencias de la empresa.
- ✓ Elaborar un reglamento interno de trabajo que contemple los diferentes deberes y derechos a los cuales están sujetos los empleados del taller.
- ✓ Crear manuales de funciones que limiten y especifiquen las actividades a desempeñar por cada empleado y lograr así ser eficaz.

6.10.2 Plan de Aplicación y Desarrollo de las Estrategias de Organización.

- ✓ Para tener un mejor conocimiento de cada una de las áreas con las que cuenta el taller de mecánica automotriz Tecni Car's se le propone la siguiente estructura organizativa, integrándole el área de mercadotecnia ya que es importante para la implementación de las estrategias y para el desarrollo del taller.

ORGANIGRAMA



- ✓ El propietario del taller debe desarrollar convivios con sus empleados, los días festivos, especialmente en vísperas de navidad, para fomentar las buenas relaciones entre ambos, logrando con esto el trabajo en conjunto para el logro de los objetivos, así los empleados se sentirán con más confianza pero siempre con el debido respeto que cada uno se merece.

- ✓ Se asignara a una persona responsable de la higiene y seguridad industrial, dicha persona puede ser el mismo propietario o alguien de su confianza, con la cual se busca prevenir accidentes en el trabajo, asimismo esta persona deberá definir las reglas e instruir a los demás empleados sobre su aplicación, sustentándose en lo que está planteado en los artículos 314 al 368 del Código de Trabajo, lo cual estipula la higiene y seguridad en el trabajo. Además para la ejecución de esta estrategia se debe brindar constante mantenimiento a la maquinaria y equipo pesado para evitar accidentes que puedan ser de gravedad para el empleado, para este mantenimiento de maquinaria se le recomienda una solicitud de servicio de reparación y mantenimiento que se presenta en anexos (Ver Anexo 2) para llevar un mejor control de los daños que se presenten en la maquinaria y equipo pesado.

- ✓ Para mejorar el clima organizacional del taller, es necesario definir criterios que identifiquen a la organización por lo cual se recomienda implementar una cultura organizacional de tipo Fortaleza, la cual se basa en la supervivencia, ya que esto es lo que necesitan los empleados y propietario del taller, una supervivencia donde no existan rechazos por costumbres ni creencias, lo cual permitirá enfrentarse en tiempos difíciles,

con esta estrategia se busca mejorar las relaciones interpersonales, disminuir el estrés y elevar la motivación de los empleados.

- ✓ El taller de mecánica automotriz deberá apegarse a lo que estipula el Código de Trabajo, referente a los derechos y obligaciones de los trabajadores, por ende debe de cumplir lo que ahí se establece para garantizar la estabilidad de los empleados, como por ejemplo los artículos que respectan a el pago de salario (art. 119-143), la jornada de trabajo de la semana, semana laboral, descanso semanal, vacación anual remunerada, días de asueto, aguinaldo, días de asueto (art. 161-202), previsión y seguridad social (art. 307-368) , esto y más que estará especificado en el reglamento interno de trabajo que se le propone al taller (Ver Anexo 3).

- ✓ El manual de funciones debe comprender todas las funciones que realiza cada uno de las áreas de trabajo que comprende el taller de mecánica automotriz Tecni Car's, lo cual servirá de mucho a los empleados ya que les servirá como una guía de trabajo sobre todo para los empleados que se vayan integrando a la empresa. A continuación se presenta el manual de funciones que se le propone al taller:

MANUAL DE FUNCIONES DEL TALLER TECNI CAR'S.

Introducción.

La administración del Taller Tecni Car's requiere de muchos componentes para llevar a cabo las funciones que se requieren en una empresa. Los cambios que ocurren en el mundo que nos rodean exigen que todas las empresas públicas o privadas, micro y grandes empresas tengan una capacidad de adaptación e innovación constante, estas exigencias generan presiones para establecer nuevas formas de proceder.

Las empresas deben estar atentas al desarrollo de tecnologías no solo para adaptaciones temporales; sino para acciones gerenciales ya que el aprovechamiento de recursos contribuye a mejorar la eficiencia del personal que labora en la empresa.

El presente manual de organización y funciones surge como una respuesta a la necesidad de documentar y estandarizar las diversas funciones en la empresa Tecni Car's.

Objetivos

Objetivo General:

- ✓ Documentar la estructura jerárquica definiendo los niveles de autoridad que permita delimitar las obligaciones, responsabilidades y funciones de cada unidad.

Objetivos Específicos

- ✓ Servir como marco de referencia para las diversas unidades existentes.
- ✓ Facilitar la inducción de nuevos miembros que ingresen a la empresa.
- ✓ Proporcionar al Taller una herramienta administrativa que le permita orientar los esfuerzos del personal en el desarrollo de sus funciones.
- ✓ Contribuir a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo en la empresa.
- ✓ Establecer el grado de actividad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos de la empresa.
- ✓ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa para definir responsabilidad, evitar duplicidad y detectar omisiones

Instrucciones para la utilización y mantenimiento del manual

Utilización

Con el propósito que se haga buen uso del manual los responsables deben seguir una serie de instrucciones para la adecuada utilización.

- ✓ En el manual de funciones deberá darse a conocer los diferentes niveles jerárquicos de la empresa de servicios automotriz Taller Tecni Car`s, con el propósito de que su contenido maneje de forma oportuna.
- ✓ Los objetivos, funciones y relaciones internas plasmadas en este manual deberán de ser cumplidos por el personal involucrado en el mismo.
- ✓ El gerente será encargado de hacer las modificaciones convenientes al contenido del manual, de acuerdo a las necesidades que surjan.
- ✓ La gerencia y todas las unidades deberán hacer uso de este manual.

Mantenimiento

El manual puede ser actualizado por diferentes causas dentro de los cuales se encuentran:

- ✓ Cambios en la estructura organizativa.
- ✓ Cambios en procedimientos dentro de la empresa.
- ✓ Sugerencias del personal.

<p style="text-align: center;">Taller Tecni Car's</p> 	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>Pág. 1 de 5</p>
<p>FUNCIONES POR UNIDAD</p>		
<p>Unidad Organizativa: Gerencia General</p>		
<p>Dependencia jerárquica: Ninguna.</p>		
<p>Unidad bajo su mando: área de mecánica general, aérea de inyección electrónica, área de electricidad automotriz y área de mercadotecnia.</p>		
<p>Objetivo: Promover y apoyar todas las actividades necesarias para un mejor funcionamiento de la empresa.</p>		
<p>Funciones del Gerente General:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planear, dirigir, coordinar y supervisar todas las áreas de la Empresa. ✓ Mantener buenas relaciones con los proveedores. ✓ Crear un ambiente agradable y de confianza entre los empleados. ✓ Tomar decisiones finales respecto al personal que ingresa y sale de la empresa. ✓ Realizar pagos de sueldos. ✓ Negociar con los clientes. 		
<p>Elaborado por: Nelly Maricela Paiz Henríquez Karla Azucena Rivas Ramírez Jacqueline Merisela Zelaya.</p>	<p>Revisado por: Licda. Lisseth Nohemy Saleh Blanco.</p>	

<p style="text-align: center;">Taller Tecni Car's</p> 	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>Pág. 2 de 5</p>
<p>FUNCIONES POR UNIDAD</p>		
<p>Unidad Organizativa: Área de Mecánica General.</p>		
<p>Dependencia jerárquica: Gerencia.</p>		
<p>Unidad bajo su mando: Ninguna</p>		
<p>Objetivo: Darle un mejor mantenimiento al vehículo.</p>		
<p>Funciones del encargado de Mecánica General:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bajar motores. ✓ Cambio de frenos. ✓ Realizar ajustes de motores. ✓ Cambiar llantas. ✓ Cambiar sus pensiones. ✓ Supervisar la caja de velocidades. ✓ Revisar los piñones de la caja. 		
<p>Elaborado por: Nelly Maricela Paiz Henríquez Karla Azucena Rivas Ramírez Jacqueline Merisela Zelaya.</p>	<p>Revisado por: Licda. Lisseth Nohemy Saleh Blanco.</p>	

<p style="text-align: center;">Taller Tecni Car's</p> 	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>Pág. 3 de 5</p>
<p>FUNCIONES POR UNIDAD</p>		
<p>Unidad Organizativa: Área de Inyección Electrónica.</p>		
<p>Dependencia jerárquica: Gerencia.</p>		
<p>Unidad bajo su mando: Ninguna</p>		
<p>Objetivo: Controlar parte mecánica o accesorios del vehículo.</p>		
<p>Funciones del encargado del Área de Inyección Electrónica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Problemas en los inyectores. ✓ Presión electrónica. ✓ Bomba de combustibles. 		
<p>Elaborado por: Nelly Maricela Paiz Henríquez Karla Azucena Rivas Ramírez Jacqueline Merisela Zelaya.</p>	<p>Revisado por: Licda. Lisseth Nohemy Saleh Blanco.</p>	

<p style="text-align: center;">Taller Tecni Car's</p> 	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>Pág. 4 de 5</p>
<p>FUNCIONES POR UNIDAD</p>		
<p>Unidad Organizativa: Área de Electricidad Automotriz.</p>		
<p>Dependencia jerárquica: Gerencia.</p>		
<p>Unidad bajo su mando: Ninguno</p>		
<p>Objetivo: Darle funcionamiento al sistema eléctrico del vehículo.</p>		
<p>Funciones del encargado del Área de Electricidad Automotriz.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambiar focos. ✓ Arreglar problemas de computadora. ✓ Problemas de ascensores. ✓ Problemas de luces. ✓ Problemas de energía en el vehículo. 		
<p>Elaborado por: Nelly Maricela Paiz Henríquez Karla Azucena Rivas Ramírez Jacqueline Merisela Zelaya.</p>	<p>Revisado por: Licda. Lisseth Nohemy Saleh Blanco.</p>	

<p style="text-align: center;">Taller Tecni Car's</p> 	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>Pág. 5 de 5</p>
<p>FUNCIONES POR UNIDAD</p>		
<p>Unidad Organizativa: Área de Mercadotecnia.</p>		
<p>Dependencia jerárquica: Gerencia.</p>		
<p>Unidad bajo su mando: Ninguna</p>		
<p>Objetivo: Controlar las ventas y publicidad.</p>		
<p>Funciones del encargado del Área de Mercadotecnia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer condiciones del mercado. ✓ Transporte de productos a bodega o clientes. ✓ Registros correspondientes. ✓ Realizar cotizaciones. 		
<p>Elaborado por: Nelly Maricela Paiz Henríquez Karla Azucena Rivas Ramírez Jacqueline Merisela Zelaya.</p>	<p>Revisado por: Licda. Lisseth Nohemy Saleh Blanco.</p>	

6.10.3 Estrategia de Integración y Desarrollo de Personal.

En esta área se abarcan elementos importantes como los son el reclutamiento del personal, lo cual es muy importante que el propietario seleccione al personal idóneo, también el desarrollo de personas que se tiene que dar por medio de capacitaciones a continuación se describen específicamente:

- ✓ Aplicar un proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.

- ✓ Implementar un programa de capacitaciones para mejorar el desarrollo del personal, logrando así mejorar sus capacidades, habilidades, conocimiento, actitudes y destrezas.

6.10.4 Plan de Aplicación y Desarrollo de la Estrategia de Integración y Desarrollo de Personal.

- ✓ Aplicar técnicas de reclutamiento internas y externas, entre las cuales tenemos: por referencias o recomendaciones de los mismos empleados del taller, por anuncios en la radio, también empleados que se han retirado puede dársele la oportunidad de incorporarse nuevamente si su experiencia lo amerita.

Las técnicas de selección de personal que va aplicar el taller son la entrevista y la prueba de conocimientos o de capacidades, según sea el cargo o funciones a

desempeñar las cuales las realizara el propietario del taller. La contratación se llevara a cabo entre la empresa y el trabajador, la duración del contrato debe de ser por tiempo indeterminado o determinado dependiendo del desarrollo del taller.

- ∨ Para poder llevar a cabo el programa de capacitaciones que fortalezca el conocimiento y las habilidades de los empleados se deben de evaluar los temas y el tipo de capacitación, los temas relevantes en las capacitaciones son el trabajo en equipo, atención al cliente, motivación, con el fin de que los empleados aprenda a desenvolverse mejor y se logre un mejor rendimiento en el desempeño de sus funciones, para la ejecución de este plan se debe buscar ayuda de empresas especializadas como FONAMYPE, o contratar los servicios de una empresa especializada en el desarrollo profesional como INSAFORP. Estas capacitaciones deberán realizarse cada tres meses, es decir cuatro veces al año.

6.10.5 Estrategia Mercadológica.

Es un tipo de estrategia que presenta el enfoque mercadotécnico general que se utilizará para lograr los objetivos de mercadotecnia que se ha propuesto el taller, la cual se enfoca en un mercado meta, es decir el grupo de clientes que la empresa quiere a traer, para ello es necesario lo siguiente:

- ✓ Estrategia de plaza: El propietario del taller debe buscar un lugar estratégico donde pueda atraer nuevos clientes.
- ✓ Estrategia de publicidad; Implementar como medio de publicidad las hojas volantes, ya que es un medio eficiente y de bajo costo.
- ✓ Estrategia de descuentos y promociones; Crear políticas de descuentos y promociones, especialmente para clientes potenciales.

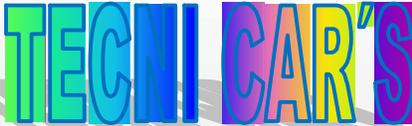
6.10.6 Plan de Aplicación y Desarrollo de las Estrategias Mercadológicas.

- ✓ El propietario debe alquilar un establecimiento en el centro de la ciudad de San Jorge para estar más visible de toda la población y de esta manera podrá atraer a nuevos clientes lo cual generaría más ingresos al taller.
- ✓ Mediante la estrategia de publicidad el taller alcanzara gran parte de sus objetivos, especialmente posicionarse en la mente de sus clientes, a través del medio de publicidad seleccionado el cual son las hojas volantes, el cual contiene elementos importantes como el nombre de la empresa, los servicios que ofrece, la dirección de donde está ubicado el taller y el número de teléfono ya que brinda servicio a domicilio, esta se imprimirá en papel bond tamaño carta para disminuir costos y luego será distribuido en lugares estratégicos, el propietario se encargara de proporcionárselos a personas que venden los periódicos en distintas zonas de la ciudad de San Jorge y sus alrededores.

A continuación se presenta la hoja volante que se utilizara para darle publicidad al taller de mecánica automotriz Tecni Car's:



TALLER MECÁNICO AUTOMOTRIZ



LE OFRECE SERVICIOS DE MECÁNICA
AUTOMOTRIZ EN LAS AREAS DE:

- ✚ Mecánica general
- ✚ Área de inyección electrónica y
- ✚ Electricidad automotriz.
- ✚ Mantenimiento preventivo y correctivo para su vehículo.

Esto y muchos más con la mejor calidad que nuestros clientes merecen.

Visítenos será un placer atenderle, estamos ubicados en Barrio Concepción San Jorge o llámanos a nuestro teléfono 2610-2086.

“En Tecni Car's los problemas por su Vehículo se van”.



✓ Los objetivos promocionales pueden ser: mantener e incrementar el consumo del servicio; contrarrestar alguna acción de la competencia; e incitar a los clientes

✓ Los objetivos promocionales pueden ser para diferentes tipos de clientes:

Clientes frecuentes: por cada visita dos veces al mes se le hará un 5% de descuento, se le permitirá hacer hasta tres pagos si no cuenta con el dinero por el servicio prestado.

Clientes menos frecuentes: revisión de llantas gratis por una visita al mes.

Clientes que visitan el taller una vez al tiempo: Lavado de carro gratis

A continuación se presenta el presupuesto anual de promoción y publicidad.

Acción	Tiempo	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total	Total Anual
Imprimir hojas volantes a color, tamaño carta papel bond	3 veces al año	250	\$ 0.35	\$ 87.50	\$262.50

6.10.7 Estrategias Financieras.

Referente a las finanzas del taller, deben implementarse varios aspectos importantes que contribuyan al desarrollo progresivo y la maximización de los recursos económicos del taller de mecánica automotriz Tecni Car's, todo con el fin de beneficiar al propietario del taller con las ganancias de los servicios brindados, por lo tanto deben implementarse herramientas que puedan beneficiar a la empresa y mejorar los servicios brindados a los clientes.

- ✓ Elaborar un control de presupuesto; es decir realizar y ejecutar un presupuesto para llevar un mejor control de los procesos que requiera la empresa.
- ✓ Realizar un financiamiento; el propietario del taller debe recurrir a un crédito bancario con instituciones externas para adquirir maquinaria moderna y especializada para un brindar un mejor servicio a sus clientes.
- ✓ Crear un fondo de emergencia para situaciones imprevistas que no puedan proporcionar resultados esperados para servir de respaldo al taller y evitar posibles fracasos.
- ✓ Realizar constante evaluaciones para conocer la posición financiera del taller de mecánica automotriz Tecni Car's.

6.10.8 Plan de Aplicación y Desarrollo de las Estrategias Financieras.

- ✓ Se asignara un presupuesto de capital de trabajo que vaya acorde con las operaciones que realiza la empresa para cumplir las metas establecidas el cual se deberá cumplir en un determinado tiempo, es decir un año específicamente.

- ✓ El propietario el cual será el encargado de las relaciones crediticias deberá conseguir apoyo en las instituciones financieras con los más bajos niveles de interés, y gestionara la aprobación de dicho financiamiento lo más pronto posible, ya que con dicho préstamo se deberá adquirir maquinaria de punta para mejorar la agilidad del servicio del taller.

- ✓ La opción de crear un fondo de emergencia se propone con el fin de garantizar estabilidad económica a la empresa para poder solventar cualquier tipo de situación que pueda trascender en el funcionamiento de la misma, el propietario será el encargado de tener siempre efectivo necesario para cualquier problema que se presente en la empresa.

- ✓ La evaluación financiera la realizara el propietario del taller cada 3 meses para tener conocimiento de las ganancias que va teniendo o si en un dado caso se dan algún tipo de problemas que le pueden ocasionar perdida, buscar la solución correspondiente a los problemas para mantenerse siempre a flote la empresa y estar siempre en competencia con los demás talleres.

PRESUPUESTO ANUAL DE LA PROPUESTA

Cena navideña.	\$50.00
3 platos de comida por familia a \$3 cada uno = \$9 x 4 = \$36	
Y \$14 para arreglos.	
Celebrar el día del padre.	\$ 15.00
Refrigerio para los 3 empleados	
Pago de servicios a persona encargada de la higiene y seguridad industrial.	\$ 80.00
Se realizara 4 veces al año, se le pagara \$10 x 4 = \$40	
Y los \$40 restantes para un botiquín.	
Mantenimiento de la maquinaria.	\$60.00
Los \$60 son para materiales como grasa, aceite, franelas etc. para darle mantenimiento a la maquinaria.	
Proceso de reclutamiento, selección y contratación.	\$100.00
Se pagaran anuncios en la radio dos veces al año 3 anuncios diarios por un mes a \$50 x 2 = \$100	
Contratar los servicios de INSAFORP, para capacitaciones, si fuere necesario.	\$700.00
4 veces al año \$175 x 4 = \$700	
Refrigerio para las capacitaciones.	\$ 96.00
Alquiler de un establecimiento.	\$1,200.00
\$1,200/12 = \$100 mensuales	
Hojas volantes.	\$262.50
3 veces al año x 250h x \$0.35 = \$262.50	
TOTAL	\$2,563.50

6.11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA.

6.11.1 Conclusiones

- ✓ La implementación de un plan de higiene y seguridad ayudara a que los empleados tengan un mejor bienestar y se sientan más seguros en su trabajo.
- ✓ El programa de capacitaciones que pretende implementar el taller contribuirá a un mejor desarrollo de las cualidades, actitudes y destrezas de cada uno de los empleados.
- ✓ Para mejorar los servicios que brinda el taller y atraer nuevos clientes es importante el traslado del taller a un lugar más visible por los clientes.
- ✓ El taller Tecni Car's necesita buscar financiamiento en los diferentes bancos, para un mejor desarrollo de sus servicios.

6.11.2 Recomendaciones

- ✓ El taller debe de implementar un plan de higiene y seguridad para el bienestar de sus empleados y de la empresa misma.
- ✓ El propietario del taller debe desarrollar el programa de capacitaciones que se le propone para motivar al personal y así realicen mejor sus tareas diarias.
- ✓ El propietario del taller debe buscar un lugar estratégico en el centro de la ciudad de San Jorge para cambiarse de local.
- ✓ El taller de mecánica automotriz Tecni Car´s debe recurrir a préstamos Bancarios que tenga tasas de interés bajas.
- ✓ El taller Tecni Car´s debe poner en marcha el plan estratégico que se le propone para el desarrollo de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Constitución de la Republica de El Salvador (2003) 22º edición Ricardo Orantes, pág. 84.
- ✓ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes muebles y a la prestación de servicios de El Salvador Mendoza Orantes, Ricardo (editor) El Salvador: Editorial Jurídica Salvadoreña, 2005.
- ✓ Ley de Impuesto Sobre la Renta de El Salvador Mendoza Orantes, Ricardo (Editor) San salvador, Editorial Jurídica Salvadoreña, 2006
- ✓ Ley de Protección al Consumidor de El Salvador Mendoza Orantes, Ricardo (editor), Jurídica salvadoreña, 2006.
- ✓ Ley del Medio Ambiente de El Salvador Mendoza Orantes, Ricardo, San Salvador: Jurídica Salvadoreña, 2007.
- ✓ Código de Comercio de El Salvador Mendoza Orantes, Ricardo (editor) El Salvador: Editorial Jurídica Salvadoreña, 2005.
- ✓ Código de Trabajo de El Salvador Mendoza Orantes, Ricardo (editor) El Salvador: Editorial Jurídica Salvadoreña, 2005.
- ✓ Código Tributario de El Salvador 43ª edición. 2008. Pág. 80.

- ✓ Steiner, George A. Planeación estratégica. México. CECSA 18ª reimpresión 1995.
- ✓ Morrisey, George L. Pensamiento Estratégico. México Prentice Hall Hispanoamericana, SA. 1996.
- ✓ Goodstein, Leonard D, “Planeación Estratégica Aplicada”, edit. McGraw-Hill Interamericana, SA.
- ✓ Kotler Philip y Gary Armstrong. Fundamentos de mercadotecnia, segunda edición; Prentice Hill, Hispanoamericana S.A. USA 1992.
- ✓ Charles Hill y Garet Jones. Administraron Estratégica, Mc Graw Hill.
- ✓ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica.
- ✓ Thompson Strickland. Administración Estratégica.
- ✓ Leonard D. Goodstein. Planeación Estratégica Aplicada, Colombia 1998.
- ✓ Kart Albrecht. La Misión de la empresa. Editorial Paidos, España.
- ✓ Stanton, William J, Etzel J. Michael, Walter J. Bruce, 2004, Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill, Mexico, 13 Edición.
- ✓ Roberto Sampieri y coautores, Metodología de la Investigación; McGraw-Hill 2º Edición.

- ✓ Raúl Rojas Soriano, Guía para realizar investigaciones sociales.
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm> 10/04/2011, h: 5:00 pm.
- ✓ <http://mecanicayautos.tripod.com/> 15 de abril de 2011. Hora 16:00 pm.
- ✓ eficienciageneral.com/content/view/91/53; 14/05/20011; hora; 15:30 p.m
- ✓ es.wikipedia.org/wiki/Autos/8965 24/05/11; 10.10 am.
- ✓ www.contaservices.cl/index.php. 14/05/20011; hora; 15:30 p.m
- ✓ www.trabajos12/desorgan.shtml. 14/05/20011; hora; 15:30 p.m
- ✓ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm. 14/05/2011 hora 15:00 pm.
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml> 14/05/2011; hora 16:00pm.
- ✓ www.econlink.com.ar/definicion/precio.shtml. 14/05/2011 hora; 14:30 pm
- ✓ www./trabajos6/mase/mase.shtml 14/05/2011. hora: 14:30 pm

ANEXOS

ANEXOS N° 1

OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS.

OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACION DE VARIABLES	INDICADORES
Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente	Concepto	
Diseñar una planeación estratégica que contribuya al crecimiento y mejoramiento del taller de mecánica automotriz Tecni Car's.	Con la implementación de una planeación estratégica crecerá y se mejorara el taller de mecánica automotriz Tecni Car's.	Planeación estratégica.	Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de estrategias y así obtener los fines buscados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión ✓ Visión ✓ Objetivos ✓ Políticas ✓ Valores ✓ Estrategias
		Variable Dependiente	Concepto	INDICADORES
		Crecimiento del taller.	Es la producción de bienes y servicios, ahorro, inversión mejorar los productos, servicios y procesos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Factores críticos de éxito. ✓ Especialización.

Objetivo Específicos	Hipótesis Específica	Variable Independiente	Concepto	Indicadores
Realizar un diagnostico de la situación actual para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en que se encuentra el taller.	Con el diagnostico de la situación actual se identificaran las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en que se encuentra el taller.	Situación Actual.	Es un estudio que ayuda a la obtención de un diagnostico preciso, que permita en función de ello tomar decisiones acordes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnostico ✓ Toma de decisiones
		Variable Dependiente	Concepto	Indicadores
		Análisis FODA.	Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortaleza ✓ Oportunidades ✓ Debilidades ✓ Amenazas.

Objetivo Específicos	Hipótesis Especifica	Variable Independiente	Concepto	Indicadores
Formular una propuesta de planeación estratégica que ayude a crecer y mejorar los procesos del taller.	Con la propuesta de una planeación estratégica se ayudara al mejoramiento de los procesos y crecimiento del taller.	Modelo de Planeación Estratégica.	Un modelo proporciona una nueva dirección y energía a la organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitoreo del entorno ✓ Diseño de las estrategias del negocio ✓ Integración de planes de acción.
		Variable Dependiente	Concepto	Indicadores
		Mejoramiento de los procesos del taller.	Es un proceso en el que los integrantes de la organización deben esforzarse en hacer las cosas bien siempre.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo. ✓ Mantenimiento de Maquinaria.

Objetivo Específicos	Hipótesis Especifica	Variable Independiente	Concepto	Indicadores
Diseñar las estrategias que contribuyan al desarrollo del taller Tecn. Car's.	Con el diseño de las estrategias se fortalecerá el desarrollo del taller Tecn Car's.	Elaboración de Estrategias.	Patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina sus objetivos, propósitos o metas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de estrategia ✓ Clasificación de Estrategia.
		Variable Dependiente	Concepto	Indicadores
		Desarrollo del Taller.	Es la evaluación progresiva del desarrollo de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maquinaria especializada. ✓ Capacitación a empleados

ANEXO N° 2

**SOLICITUD DE SERVICIO DE REPARACION Y MANTENIMIENTO
TALLER DE MECANICA AUTOMOTRIZ “TECNI CAR´S”**

TALLER DE MECANICA AUTOMOTRIZ “TECNI CAR´S”

SOLICITUD DE SERVICIO DE REPARACION Y MANTENIMIENTO

San Miguel, ____ de _____ de 20__

Señor(a) _____

Atentamente le solicito girar sus instrucciones para que en la sección
_____ se le efectuó los trabajos que a continuación se detallan:

Observaciones:

F: _____

Jefe de sección solicitante

F: _____

Autorizado

**INSTRUCTIVO PARA LLENAR FORMULARIO DE SOLICITUD DE
SERVICIO DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO
TALLER DE MECANICA AUTOMOTRIZ “TECNI CAR´S”**

Este formulario será utilizado por cualquier sección que requiera se efectúe trabajos de reparación y mantenimiento en maquinaria, equipo, edificios, etc., de la siguiente manera:

Espacio del formulario	Instrucciones
En los espacios en blanco	En estos espacios se detallara claramente que consisten los trabajos que se solicitan.
Observaciones	Cualquier asunto relacionado con el servicio solicitado y que no sea descripción del trabajo. Ejemplo: si el trabajo es urgente, fecha en que se requiere, material que debe utilizarse.
Jefe de la sección solicitante	Aquí deberá asentarse la firma del jefe de departamento o sección que hace la solicitud.
Autorizado	Corresponde a la firma del Gerente General dando la autorización para que se realice el trabajo.

ANEXO N° 3

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO PROPUESTO AL TALLER DE MECANICA AUTOMOTRIZ TECNI CAR´S.

INTRODUCCIÓN

El presente reglamento interno tiene por objetivo regir el comportamiento, la forma de trabajar y las responsabilidades de cada uno de los miembros; el cual contiene las condiciones generales en que el trabajo debe de efectuarse en la empresa, las prestaciones que se originen para los trabajadores y los deberes de estos como servidores de la empresa, con el fin de garantizar los derechos que corresponden a los trabajadores, así como para procurar un adecuado rendimiento de estas para ofrecer un buen servicio a los clientes que nos dan sus preferencias.

OBJETIVOS

Establecer en forma clara y precisa las reglas y normas internas que rigen en el taller de mecánica automotriz Tecni Car´s y regular así las relaciones de la empresa con sus empleados.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Este reglamento será aplicado a todos los miembros de la empresa independientemente del puesto que ocupe; y será obligación del propietario velar porque sean cumplidas y sancionar a aquellos que no las respeten ni las ponga en práctica.

ASPECTOS GENERALES

MISIÓN

“Somos un Taller dedicado a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en cuanto a calidad, eficiencia y eficacia de los servicios automotrices que prestamos, garantizando la plena satisfacción de las necesidades del cliente”.

VISIÓN

“Ser un Taller líder en la prestación de servicios de mecánica automotriz cumpliendo con las normas de calidad necesarias para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes que permitan un mejor posicionamiento en el mercado de la zona oriental.”

METAS

- § Lograr que las herramientas y maquinaria utilizada se encuentren en perfectas condiciones.
- § Motivar y capacitar al personal para brindar una mejor atención al cliente y mejorar el proceso productivo.
- § Fomentar una cultura organizacional que permita fortalecer los valores.
- § Lograr que el personal de la empresa conozca la misión, visión y organigrama del establecimiento.
- § Lograr posicionarse en la mente de los habitantes del municipio de San Jorge, departamento de San Miguel.

POLÍTICAS PROPUESTAS:

- § El pago del servicio será de 40% de anticipo y 60% al entregar.
- § Brindar una satisfacción completa al cliente
- § Promover la eficiencia y eficacia en los servicios que presta el Taller.
- § Fortalecer los conocimientos y las técnicas de los empleados.
- § Presentarse a la hora indicada
- § No fumar en áreas de trabajo.
- § Acatar las órdenes dadas por sus superiores.
- § Implementar los manuales propuestos.
- § Los empleados deben presentarse en su jornada laboral dentro de los horarios establecidos.
- § Utilizar adecuadamente las herramientas y maquinaria del Taller.
- § Realizar todo trabajo con excelencia.
- § Atender las sugerencias de los clientes de acuerdo al tipo de servicio que demanden.

REGLAS PROPUESTAS:

- § Cumplir con su horario de trabajo y con las actividades asignadas diariamente.
- § Prohibición de bebidas embriagantes durante las horas laborales.
- § Lealtad por parte de los empleados hacia la empresa.
- § Brindar excelente atención al cliente.
- § Tener buenas relaciones interpersonales.
- § El personal de la empresa deberá informar al propietario sobre cualquier dificultad o duda que se le presente.
- § Se prohíbe ingerir alimentos dentro de los horarios de trabajo.
- § No cometer actos inmorales.

LA CONTRATACION Y SELECCIÓN DE PERSONAS

Contratación

Los contratos de trabajo serán de carácter individual y se entenderá así:

- § Por tiempo indefinido. Para laborar en la empresa todos los trabajadores están obligados a firmar su respectivo contrato individual de trabajo el cual tendrá validez hasta el 31 de diciembre del año curso al momento de la firma y se revalidara anualmente.
- § Por temporada de trabajo, cuando se requiere de más personal.
- § Al realizar el contrato de trabajo el patrono especifica las obligaciones y responsabilidades de ambas partes.

§ Siendo contratado el empleado deberá realizar sus actividades de acuerdo a lo especificado por el patrono en el contrato.

Selección

§ El proceso de selección inicia cuando el taller Tecni Car´s requiere personal para el desarrollo de sus actividades.

§ Se llevará a cabo una entrevista informal con el candidato a seleccionar, en la cual se le dan a conocer las especificaciones del trabajo.

§ Las personas seleccionadas serán del sexo masculino de 18 años en adelante para desempeñar las actividades en las áreas del servicio prestado.

§ Toda persona que sea seleccionada para prestar sus servicios en la empresa deberá llenar el formulario de solicitud de empleo que la empresa le proporcionara.

La solicitud será presentada acompañada de los siguientes documentos:

§ Fotocopias de documento de identidad personal: DUI y NIT.

§ El proceso de selección de personas se dará por terminado cuando el patrono establezca las especificaciones del trabajo y éstas sean aceptadas por el trabajador.

REGISTROS DE PERSONAS

La empresa llevará en forma física un registro de las personas que laboran en ella el cual deberá contener al menos los datos siguientes:

- 1- Nombres y apellidos del trabajador, edad, estado civil.
- 2- Salario estipulados.
- 3- Control de licencia, incapacidad, permiso, sanciones disciplinarias, capacitaciones recibidas.

LUGAR DÍA Y FORMA DE PAGO DE REMUNERACIONES

1. El propietario es el responsable de realizar el pago del salario y en su ausencia corresponderá al encargado del área administrativo.
2. El pago del salario de los trabajadores se realizará en el lugar de trabajo.
3. El pago del salario se realizará semanalmente los días sábado a las 12 horas del mediodía.
4. El pago deberá entregarse completo, caso contrario se hará con previo acuerdo con el empleado.
5. Los reclamos por causa de salario deberán hacerse en el momento de que este sea recibido.

DE LA JORNADA LABORAL, VACACIONES Y ASUETOS

§ La jornada de trabajo ordinario será: De lunes a sábado según el siguiente horario: Lunes a viernes de 8:00 a.m a 5:00 p.m y sábado de 8:00 a.m a 4:00pm

§ Los empleados de la empresa prestaran sus servicios en jornadas de trabajo que para tal efectos establecerá el propietario; la pausa para tomarlos alimentos será de 1 hora.

§ Se establece como día de descanso semanal el domingo.

La empresa considera días de asueto con derecho a salario básico, las siguientes fechas:

1. 1° de enero
2. Jueves y viernes santo y sábado de gloria
3. 1° de mayo
4. 6 de agosto
5. 15 de septiembre
6. 2 de noviembre
7. 25 de diciembre

§ Las vacaciones, asueto y licencias de los trabajadores estarán sujetos a lo establecido en el Código de Trabajo.

TRABAJO EN HORAS EXTRAORDINARIAS EN DÍAS DE ASUETOS DESCANSO SEMANAL Y VIÁTICOS

Las labores extraordinarias podrán ejecutarse solamente previa autorización verbal o escrita de la gerencia y únicamente se pactaran en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas especiales así lo demanden. La no remuneración del trabajo extra, podrá cambiar de acuerdo a la evolución financiera de la empresa.

Se entenderá por trabajo realizado en hora extraordinaria el que se efectuó en exceso de las jornadas ordinarias de trabajo.

LICENCIAS

Se concederán licencias con goce de sueldo de conformidad a las siguientes reglas:

- § Por enfermedad se concederá licencia con la autorización del propietario presentando así una constancia médica que no exceda de 5 días.
- § Por accidentes en el trabajo se concederá licencia según sea el caso.

Se concederán licencias sin goce de sueldo de conformidad a las siguientes reglas:

- § Motivos particulares o ajenos a las actividades que realiza la empresa.

DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES

Derechos

Los empleados de la empresa tendrán los siguientes derechos:

- § Percibir la remuneración que le corresponde, de conformidad con los términos de contratación.
- § Gozar de estabilidad en el trabajo.
- § Gozar de asueto, descanso semanal remunerado, vacaciones y licencias de acuerdo a lo establecido en este reglamento.
- § Recibir de su patrono y demás compañeros un trato adecuado.
- § Los empleados tendrán derecho a solicitar permiso una vez al mes, siempre por causa justificada. Encaso de enfermedad o muerte de algún familiar, la empresa a través de la gerencia guardara las consideraciones respectivas en cada uno de los casos.
- § Todas las demás que le otorgue el estado y el presente reglamento interno.

Obligaciones

Los empleados de la empresa tendrán las siguientes obligaciones:

- § Acatar todas las normas que contiene el presente reglamento.
- § Desempeñar el trabajo que el jefe superior indique, siempre que sea compatible con aptitudes y condición física y que contenga relación con las actividades de la empresa.

- § Obedecer las instrucciones que reciba de su superior en lo relativo al desempeño de sus labores.
- § Desarrollar el trabajo encomendado con diligencia y eficiencia en el tiempo y con la calidad convenida.
- § Mantener la buena conducta en el lugar de trabajo y en el desempeño de sus funciones.
- § Conservar en buen estado la maquinaria y herramientas que estén a su cuidado.
- § Comunicar a la gerencia o jefe inmediato cualquier falla o anomalía en las máquinas antes y durante la realización del trabajo.
- § Cumplir estrictamente todas las indicaciones concernientes a higiene y seguridad industrial que indique la gerencia.

Prohibiciones

Se prohíbe a los empleados:

- § Ingerir cualquier tipo de alimentos dentro del horario de trabajo establecido.
- § Faltar al trabajo o ausentarse durante las horas laborales sin causa justificada.
- § El abandono de las labores encomendadas.
- § Perder el tiempo o hacerlo perder a otros empleados que no sean estrictamente las de trabajo.
- § Hacer uso de la maquinaria y equipo para fines distintos a los previstos.
- § Efectuar trabajos particulares dentro de las instalaciones de la empresa, aun cuando no fuere en horas laborales.

- § Cometer actos inmorales, usar palabras insultantes o dirigirse a sus compañeros, gerente o jefe inmediato en forma irrespetuosa.
- § Recibir o hacer llamadas telefónicas en la empresa exceptuando los casos de urgencia extrema.

PREVISIÓN Y SEGURIDAD SOCIAL

La empresa determinará las medidas de seguridad que fueren necesarias para la protección de las personas, como medidas de higiene y seguridad, como tener a la mano un botiquín equipado con medicamentos de primeros auxilios.

SANCIONES DISCIPLINARIAS

La gerencia a fin de establecer el orden y la disciplina necesaria, podrá aplicar las siguientes medidas disciplinarias:

- Ø La primera vez, amonestación verbal.
- Ø La segunda vez, amonestación escrita.
- Ø La tercera vez, suspensión sin goce de sueldo por un día.
- Ø La cuarta vez, suspensión definitiva.

Las medidas se impondrán en forma progresiva, independientemente de que sea la misma causa o causa diferente.

Las faltas que aumentan las medidas disciplinarias establecidas en lo anterior son:

- Ø Inasistencia o atrasos frecuentes en la presentación al trabajo.
- Ø No cumplir con el horario del trabajo.
- Ø Toda falta de respeto cometida a la gerencia o compañeros de trabajo en las instalaciones de la empresa.
- Ø Alterar el orden o la disciplina en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus labores.

Cualquier otra situación no contemplada en el presente reglamento y que se derive de las relaciones de trabajo entre la empresa y sus trabajadores, será resuelta de acuerdo a lo que se establezca en el respectivo Código de Trabajo vigente, estableciendo un equilibrio entre las normas básicas de justicia social a favor de los trabajadores y la preservación de los intereses de la empresa.

MODO DE APLICAR LAS SANCIONES

Para la aplicación de las suspensiones o despidos a que se refiere la presente sección el propietario le informara al trabajador acerca de la infracción que se le atribuye.

DISPOSICIONES FINALES

1. Toda reforma o modificación a este manual no tendrá validez, si no ha sido aprobado por el propietario.
2. El presente reglamento y sus modificaciones, se darán a conocer a los trabajadores por medio de ejemplares escritos.
3. El reglamento o sus modificaciones será de carácter obligatorio para todos los empleados después de haberse dado a conocer en la forma indicada en el artículo anterior.

BIBLIOGRAFIA DEL REGLAMENTO.

- ✓ Código de Trabajo de El Salvador, Tomo N°366, 2005.
- ✓ Comentario Sobre el Código de Comercio de El Salvador, Tomo N°1, Lic. Julio César Martínez, 2005.
- ✓ Administración de Personas, Lic. Alexis Serrano.

FOTOS DEL TALLER DE MECANICA AUTOMOTRIZ “TECNI CAR’S.

