PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA
DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis de Grado:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA "MECÁNICA LAAZ 02".

Tesis de grado presentada como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Autora:
ERIKA ANTONELLA RÓMULO MORENO

Asesora:
DRA. TAHIMI ACHILIE VALENCIA

ESMERALDAS, MAYO DEL 2017

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

TÍTULO DE TESIS.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA "MECÁNICA LAAZ 02".

AUTORA: Erika Antonella Rómulo Moreno

Mgt. **f.**_____
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Mgt. Cristina Cervantes **f.**_____
LECTOR 1

Ing. Hugo Ocampo Erazo **f.**_____
LECTOR 2

Mgt. Orlin Álava **f.**_____
DIRECTOR DE ESCUELA

Dra. Tahimi Achilie Valencia **f.**_____
DIRECTOR DE TESIS

ESMERALDAS, MAYO 2017

AUTORÍA DE TESIS

Yo, ERIKA ANTONELLA RÓMULO MORENO, declaro que la presente investigación enmarcada en el actual trabajo de tesis es absolutamente original, auténtica y personal.

En virtud que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora y de la PUCESE.

ERIKA ANTONELLA RÓMULO MORENO
C.I 0803458652

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios quien con su amor infinito supo guiarme por el camino correcto, dándome las ganas y fuerzas para seguir adelante en mis estudios y nunca desmayar en los diferentes problemas que se presentan en el caminar diario de la vida, enseñándome a encarar las adversidades sin desfallecer en el intento.

A mis padres Luber Rómulo y Anyer Moreno quienes por ellos soy lo que soy, mi inspiración y motivación diaria, sin duda alguna son el mejor regalo que Dios me pudo dar, gracias infinitas por sus consejos, apoyo, amor incondicional, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis principios, mis valores, mi carácter, mi empeño y perseverancia para conseguir mis objetivos planteados.

A mis hermanos Adriana, María José y Luber por estar siempre presentes, acompañándome en cada etapa de mi vida.

A mis sobrinas Raffaella y Brittany quienes son mi adoración y felicidad.

A mi novio por siempre estar a mi lado y demostrarme que es incondicional. LOS AMO.

AGRADECIMIENTO

Agradezco especialmente a Dios y a mis Padres por guiarme, iluminarme y llenarme de fuerzas cada segundo de mi vida.

A todos mis profesores que a lo largo de mi vida estudiantil han dejado su huella con gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza.

A mi asesora de tesis a la DRA. Tahimi Achilie, ya que este trabajo es el resultado del esfuerzo conjunto que hemos realizado.

Erika Antonella

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada i
Tribunal de graduación ii
Autoría de tesis iii
Dedicatoria iv
Agradecimiento v
Índice de contenidos vi
Índice de tablas viii
Índice de figuras viii
Resumen ix
Abstract x

CAPÍTULO I| 1
1.1 Introducción 1
1.2 Marco de Referencia 2
1.2.1 Revisión de estudios previos 2
1.2.2 Bases teóricas científicas 5
1.2.2.1 Gestión empresarial – Empresa 5
De acuerdo a su actividad o giro, las empresas se clasifican en: 5
1.2.2.1.1 Industriales 5
1.2.2.1.2 Comerciales 6
1.2.2.1.3 De Servicios 6
1.2.2.1.4 Empresas de servicios de transporte 6
1.2.2.2 Características de los Servicios 7
1.2.2.2.1 Proveedores del servicio 7
1.2.2.2.2 Competidores del servicio 7
1.2.2.3 Análisis FODA empresarial 8
1.2.2.4 Procedimientos 8
1.2.2.4.1 Clasificación de los procedimientos 9
1.2.2.4.1.1 Procedimientos administrativos-operativos 9
1.2.2.4.1.2 Diagrama de los procedimientos 10
1.2.2.5 Manuales de procedimientos administrativos-operativos 10
1.2.2.5.1 Objetivos los manuales de procedimientos administrativos-operativos ... 11
1.2.2.5.2 Contenidos de manuales de procedimientos administrativos- operativos 11
1.2.2.6 Diagramas de flujo 13

1.2.3 Fundamentación Legal 14
1.2.4 Objetivos 15
1.2.4.1 General 15
1.2.4.2 Específicos 15

CAPÍTULO II 16
MATERIALES Y MÉTODOS **16**
2.1 Tipo de estudio 16
2.2 Técnicas e instrumentos 16
2.2.1 Técnicas e Instrumentos 16
2.3 Diseño Estadístico 17
2.4 Procedimiento 17

CAPÍTULO III **18**
RESULTADOS **18**
3.1 Resultados de las encuestas a empleados de Mecánica Laaz 02 18
3.2 Análisis FODA a Mecánica "Laaz 02" 26
3.2.1 Aspectos internos y externos 27
3.2.1.1 Aspectos internos 27
3.2.1.2 Aspectos externos 29
3.2.1.3 Matriz Interna – Externa (IE) 30
3.3 Procedimientos Administrativos y Operativos Mecánica "Laaz 02" 32
3.4 Proceso administrativo para Mecánica "Laaz 02" 35
3.5 Manual de Procedimientos para Mecánica "Laaz 02" 38

CAPÍTULO V **55**
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **55**
5.1 Conclusiones 55

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 57
ANEXOS 59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Diseño estadístico 17
Tabla 2.- Calificación de fortalezas y debilidades 28
Tabla 3.- Desarrollo del análisis fortalezas y debilidades 28
Tabla 4.- Calificación de amenazas y oportunidades 29
Tabla 5.- Desarrollo del análisis 30
Tabla 6.- Matriz IE 30
Tabla 7.- Manual de procedimientos Mecánica "Laaz 02" 38
Tabla 8.- Procedimientos administrativos – Pago a proveedores 42
Tabla 9.- Procedimientos administrativos – Pago de salarios 45
Tabla 10.- Procedimientos administrativos – Compra de repuestos 48
Tabla 11.- Procedimientos operativos – Reparación de vehículo 51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Clasificación de las empresas 5
Figura 2.- Diagrama de los procedimientos. Fuente: Certo (2011) 10
Figura 3.- Simbología de diagramas de flujos. Fuente: Palma (2011) 13
Figura 4.- Tiempo de trabajo en microempresa. 18
Figura 5.- Organigrama estructural. 19
Figura 6.- Satisfacción con ambiente de trabajo. 20
Figura 7.- Herramientas y materiales de trabajo. 21
Figura 8.- Capacitación de empleados. 22
Figura 9.- Definición de puestos y funciones. 23
Figura 10.- Definición de puestos y funciones. 24
Figura 11.- Implementación de un manual de procedimientos. 25
Figura 12.- Análisis FODA 26
Figura 13.- Matriz EFE/EFI – Fuente: Revista Espacio 31
Figura 14.- Procedimientos Mecánica "Laaz 02" 33

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal, diseñar un manual de procedimientos administrativos y operativos que posibilite estandarizar y controlar los procesos en pos de desarrollar una gestión eficiente y más productiva. Para ello se utilizó una metodología adecuada a las necesidades del estudio; donde se aplicó el tipo de investigación exploratoria a través del método inductivo, enfocada a la revisión profunda de la temática referente a los procesos administrativos y operativos de la Mecánica "Laaz 02", con el propósito de identificar sus principales características y aspectos más relevantes, utilizando las técnicas de encuesta y entrevistas para la recolección de la información. Los resultados permitieron evidenciar problemas como la deficiente planificación estratégica, un manejo empresarial empírico y de tipo familiar, que, sumados a la inexistencia de manuales de procedimientos administrativos y operativos, no han permitido el pleno desarrollo de la microempresa. Se concluye al final del estudio con la presentación de un manual de procedimientos administrativos y operativos para "Mecánica Laaz 02", definiendo procesos, subprocesos y responsables que permitan la estandarización de actividades para la eficiente prestación de servicio.

PALABRAS CLAVE: Procedimientos administrativos y operativos, FODA, Planificación estratégica, Manual de Procedimientos, Desarrollo empresarial, Servicios de Eficiencia y Calidad.

ABSTRACT

The main objective of the present investigation was to design a manual of administrative and operational procedures that will make it possible to standardize and control the processes in order to develop an efficient and more productive management. For this purpose, a methodology was used that was adequate to the needs of the study; Where the type of exploratory research was applied through the inductive method, focused on an in-depth review of the administrative and operational processes of Laaz 02 Mechanics, in order to identify its main characteristics and most relevant aspects, Using the techniques of survey and interviews for the collection of the information. The results showed problems such as poor strategic planning, empirical business management and family type, which, coupled with the lack of manuals of administrative and operational procedures, have not allowed the full development of microenterprise. It concludes at the end of the study with the presentation of a manual of administrative and operational procedures for "Mechanics Laaz 02", defining processes, subprocesses and responsible that allow the standardization of activities for the efficient provision of service.

DESCRIPTORS: Administrative and Operational Procedures, FODA, Strategic Planning, Procedures Manual, Business Development, Efficiency and Quality Services.

CAPÍTULO I|

1.1 Introducción

Los manuales son un conjunto de instrucciones, cronológicamente definidas, que ofrecen información clara y precisa a los trabajadores de una organización para el eficiente y organizado desarrollo de sus actividades (Edmund, 2010, p. 29). Sin embargo, estas herramientas en algunas organizaciones no se evidencian, generando ciertas dificultades a la hora desarrollar los movimientos diarias.

La Mecánica Laaz 02, no es la excepción, por cuanto en el desarrollo de sus actividades se presentan ciertas debilidades, tanto en la gestión administrativa como en la gestión operativa de la microempresa; problemas como la ausencia de procesos de planificación estratégica en el que se establezcan misión, visión y objetivos del negocio, el manejo empresarial basado en el empirismo y de corte familiar, la poca evaluación de la eficiencia y eficacia en los procesos, sumados a la inexistencia de manuales que guíen de forma técnica los procedimientos administrativos y operativos de la Mecánica, son entre otros aspectos que afectan la gestión institucional de la misma.

Ante la posibilidad de la presentación de las problemáticas mencionadas es importante que se realice un análisis profundo de tales aspectos, con el propósito de identificar sus causas y determinar lineamientos que posibiliten la optimización de procesos en pos de lograr resultados beneficiosos en favor de la organización, por tanto la presente investigación tiene como objetivo, diseñar un manual de procedimientos administrativos y operativos para la Mecánica Laaz 02, que permita establecer procesos, subprocesos y responsables que conlleven a la estandarización de las actividades para la eficiente prestación de servicios.

1.2 Marco de Referencia

1.2.1 Revisión de estudios previos

Se han efectuado algunos estudios a nivel internacional, nacional y local relacionados a la temática a investigar, entre los que se pueden mencionar:

En México, en el Instituto Tecnológico Acapulco, Flores (2009), realizó un estudio el que tuvo como propósito elaborar e implementar un manual de procedimientos para el proceso de planeación y llevar a cabo su implementación en la gestión; la investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva, analítica y propositiva, aplicando una metodología cualitativa, utilizando las técnicas de la observación, la encuesta y la entrevista, mismas que permitieron obtener y recolectar información de los colaboradores y de administradores en el interior de la empresa, en pos de diseñar un manual de procedimientos que se ajuste a las necesidades de la entidad; las principales conclusiones obtenidas mostraron que no existen cronogramas de actividades ni flujogramas de procedimientos que atiendan cada uno de las actividades según la caracterización institucional; Al concluir, se realizaron pruebas con todos los procedimientos establecidos que posibilitaran medir los tiempos de recuperación y de atención con el fin de optimizar el procesamiento e integración de la información.

En México, la investigación realizada por Rodríguez (2002), en donde menciona de una forma muy breve, los tipos de manuales que existen y pueden ser aplicados en las empresas. La clasificación que el autor hace sobre los manuales hace referencia a la existencia de manuales de procedimientos de oficina y operativos. Del mismo modo los clasifica en base a la actividad que comprende el manual, comprendiendo tareas, trabajos individuales, prácticas departamentales y generales en cada área de actividad. Por último, realiza una tipificación de los manuales dirigidos a procedimientos generales y procedimientos específicos.

En Costa Rica, se identificó un trabajo de investigación de Viquez (2010), en donde realizó el diseño de un manual de organización, puestos y procedimientos para el Taller

Mecánico Automotriz Quincho S.A. El objetivo principal de la investigación citada, fue el de detallar de forma documentada y gráfica. La investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva, analítica y propositiva, aplicando una metodología cualitativa, pues el trabajo se realizó al interior de la entidad estudiada, permitiendo tener una visión más clara de cómo se presenta la problemática analizada. Se plantea como propuesta un Manual Organizacional en el que se expone la información detallada de la empresa, desde los aspectos generales, estructura orgánica, funciones de los puestos existentes hasta la base legal y atribuciones que rigen el Taller Mecánico Automotriz Quincho.

En el Ecuador, en la ciudad de Cuenca, la investigación de Tenesaca & Velesaca (2010), elabora un modelo de estructura organizacional que se adecúe e implemente en la mecánica automotriz COMPUAUTO, promoviendo los procedimientos y esfuerzos de los colaboradores hacia la disminución de los problemas que se vienen presentando en la empresa por las inadecuadas formas de administrar de parte del propietario. Se aplicaron las técnicas de investigación conocidas como la entrevista y la encuesta, dirigidas a los administradores y empleados de la empresa. Se planteó la ejecución de un análisis FODA, que permitió al investigador efectuar un rápido diagnóstico de la situación actual de COMPUAUTO. Al final del proceso investigativo, se diseña y plantea la estructura organizacional y funcional, rediseñando políticas y estableciendo estrategias que sean debidamente adoptadas, posibilitando el aumento y mejoramiento de los niveles de calidad y productividad por los servicios y productos ofertados.

En el Ecuador, en la Ciudad de Quito, la investigación de Santander (2010), realizó el diseño de un plan estratégico y manual de procesos para el taller automotriz y mecánica 6 de Diciembre. Dentro de sus objetivos se plantea el análisis de la situación actual del taller en pos de conocer efectivamente los problemas que se presentan. En cuanto a la metodología de estudios, fue una investigación de campo y descriptiva, que identificó y describió la problemática de estudio referente a la falta de direccionamiento estratégico y deficiente gestión administrativa de la empresa. Se propone un manual de procesos en el que se describen las actividades, promoviendo la agregación de valor a la gestión empresarial; se promueve con la implementación del plan estratégico y el manual de procesos, para desarrollar la gestión empresarial y por ende entregar productos y servicios de calidad, satisfaciendo las necesidades y requerimientos de los clientes.

En el Ecuador, en la ciudad de Tulcán, la investigación de Estrada (2015), respecto a la gestión administrativa en talleres automotrices y su incidencia en la calidad del servicio, permitió identificar que la mayor parte de las empresas que brindan los servicios de mecánica automotriz, aplican de forma empírica la gestión administrativa. Se llevó a cabo una investigación bibliográfica con el propósito de estructurar adecuadamente el marco teórico, considerando especialmente los aspectos sobre elaboración de manual de procesos. Siendo una investigación de tipo exploratoria, descriptiva y propositiva, la propuesta planteada al final de la investigación, es el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa por procesos, que al ser implementado por cualquiera de los talleres tomados en cuenta para la investigación, realice un análisis del entorno en el que se desenvuelve, y permita el diseño de un direccionamiento estratégico, un enfoque en los procesos y una estructura organizacional que sirva para la oferta de un mejor servicio.

En el Ecuador, en la ciudad de Quito, la investigación por Gatica (2001), sobre el uso de manuales de procedimientos, donde afirma que son instrumentos que deben aplicarse para instruir, recordar o resolver sobre la forma de hacer bien las cosas. En cuanto a los cambios que de acuerdo a consideración del mencionado autor, se derivan de los manuales de procedimientos se tienen: en la acción, se transforma en una necesidad de actuar permanentemente con procedimientos racionales, resolviendo actividades con rapidez y seguridad; en cuanto al objetivo se considera como una meta oficial de la gestión; en torno a la organización permite una estructuración en torno al trabajo, procurando actuación normada, especialización y recursos.

Con los antecedentes y resultados presentados en los párrafos anteriores, se establece un fundamento teórico para la ejecución correcta de los procesos investigativos y para el cumplimiento de los objetivos planteados con el propósito de mejorar la gestión empresarial de la Mecánica Laaz 02.

1.2.2 Bases teóricas científicas

1.2.2.1 Gestión empresarial – Empresa

La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección son necesarias para formarla (Ribeiro, 2008), es la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos (Chiavenato, 2006). Sin embargo, según en qué aspecto se fijen, se pueden clasificar de varias formas (Romero, 2005):

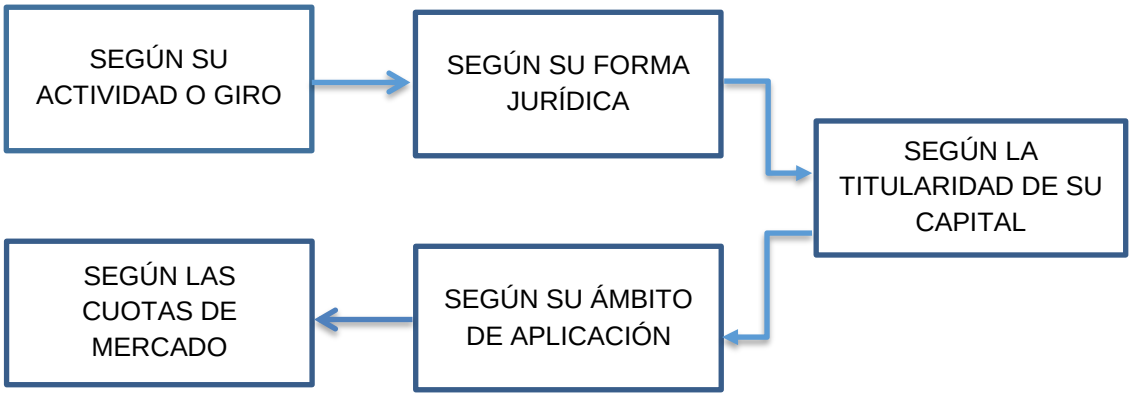


Figura 1.- Clasificación de las empresas

De acuerdo a su actividad o giro, las empresas se clasifican en:

1.2.2.1.1 Industriales

Las empresas industriales son las que se dedican a la producción de bienes a partir de la transformación de materia prima, se clasifican en: *Extractivas.*- las que se dedican a la explotación de los recursos naturales que pueden renovables o no; *Manufactureras.*- se dedicadas a la transformación de materia prima en productos terminados utilizando máquinas y hombres; *Agropecuarias.*- dedicadas a los trabajos y explotación de productos agrícolas y ganaderos (Certo, 2000).

1.2.2.1.2 Comerciales

Son aquellas empresas que se dedican a la compra de artículos o mercadería para posteriormente venderlos sin que sufran ninguna transformación, Se clasifican en; *Mayoristas.*- quienes realizan la venta en grandes cantidades a comerciantes minoristas para que éstos a su vez, la distribuyan con el cliente final; *Minoristas.*- se encargan de vender sus productos al menudeo o en cantidades pequeñas a los consumidores finales; *Comisionistas.*- venden mercaderías que le son entregadas en consignación con la posibilidad de ganar una comisión o ganancia (Munch & García, 2011).

1.2.2.1.3 De Servicios

Se engloban en este concepto a las empresas que brindan un servicio a la comunidad; que en algunos casos son con fines de lucro o de servicio público social (González, 2010).

1.2.2.1.4 Empresas de servicios de transporte

Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos, es importante para la mayoría de las organizaciones, debido a que el éxito de una cadena de abastecimiento está estrechamente relacionado con su diseño y uso adecuados, por otra parte, los costos asociados con el transporte son altamente representativos en la cadena de abastecimiento y están involucrados directamente con la relación que se tiene con los clientes, proveedores y competidores (Bon, 2008). Los clientes son las personas que adquieren o compran de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo (Thompson, 2009), mismo que deben otórgale un atención adecuada.

La atención al cliente están encaminadas para identificar sus necesidades y satisfacción, logrando de este modo cubrir sus expectativas por lo tanto su atención debe de ser de calidad representando una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido

a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa (Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007, p.6-8). El servicio que se le ofrece al cliente pueden tener las siguientes características:

1.2.2.2 Características de los Servicios

Los servicios poseen características especiales que los diferencian de un producto, entre las cuales tenemos; Intangibilidad.- que deben adquirirse para poder ser experimentados través de los sentidos; Inseparabilidad.- donde se producen y se consumen simultáneamente; Variabilidad.- La aplicación del servicio depende del proveedor del mismo; Caducidad.-Los servicios no se pueden almacenar (Ruiz y Parreño 2012).

1.2.2.2.1 Proveedores del servicio

Es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin, es decir, se conoce como proveedor de servicios a la empresa que presta servicios a otras empresas, donde el negocio más habitual de los proveedores de servicios es la oferta de suscripciones o contratos (Pérez , 2010).

1.2.2.2.2 Competidores del servicio

La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis, nación, sector, firma, del tipo de producto analizado, bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción y del objetivo de la indagación a corto o largo plazo etcétera (Pineiro, 1993).

Para lograr una competitiva empresarial a corto y largo plazo es necesario considerar el tipo de producto que se presenta en el mercado pero para una correcta evolución se necesitan un análisis donde aplican herramientas FODA.

1.2.2.3 Análisis FODA empresarial

Es considerado como la herramienta que permite efectuar una evaluación y análisis de los aspectos fuertes y débiles de una empresa con el fin de diagnosticar la situación interna (Estrada, 2015); a más de establecer las oportunidades y amenazas que se presentan en la situación externa de la organización (Thompson & Strikland, 2010); Los factores internos que se consideran son: *Fortalezas;* son las características positiva que diferencian a la empresa y que potencian las posibilidades de desarrollo empresarial (Montenegro, 2015); *Debilidades.*- son los aspectos desfavorables que deben ser rápidamente corregidas por los administradores para evitar que la empresa quede en situaciones críticas (Terry, 2011); los factores externos dicen lo siguiente; *Las oportunidades.*- son las posibilidades que presenta el mercado en el que se desenvuelve la organización y que deben ser rápidamente aprovechadas en base a las fortalezas que pueda tener la organización; Y las *amenazas*.- son las condiciones severas que afectan el desarrollo de la empresa, llegando en el caso de no ser identificadas oportunamente, a permitir la desaparición de la empresa (Certo, 2011).

1.2.2.4 Procedimientos

Actividades que se efectúan de forma secuencial y organizada con el propósito de generar un resultado específico (Pérez, 2011); que conforman una gestión o proceso y que buscan garantizar la disminución de errores de parte de sus ejecutores (Melinkoff, 2011); garantizando el éxito de la acción que se lleva cabo y más cuando son varias las personas y entidades que participan. (Changoluiza, 2012).

Dentro de sus características se destacan que está determinado su inicio y su fin; Toma muy en consideración la secuencia por lo que cada paso está ubicado en un determinado lugar; La gestión de la empresa se centra en la satisfacción del cliente; Se pueden proyectar cambios y controlarlos oportunamente; Incrementa la capacidad de la empresa (Certo, 2011).

Sus elementos son *Entrada o input.*- Se refiere a todo lo que proviene de un proveedor interno o externo y que debe ser convertido en el proceso; *Transformación o proceso*.- Es la aplicación y utilización de recursos disponibles para convertir las entradas en productos; *Salidas u output.*- Se refiere al producto terminado que va dirigido a un cliente interno o externo adecuado a los requerimientos del mismo; *Recurso.*- Las personas, materiales y dinero que se necesita para el proceso de producción; *Controles.*-

Se relacionan con los objetivos planteados por la organización que con la aplicación de indicadores permiten evidenciar si se están cumpliendo los procesos como se plantearon inicialmente; *Límites.*- Establecen cuando termina un proceso y por ende el principios de uno nuevo (Pérez, 2011).

1.2.2.4.1 Clasificación de los procedimientos

1.2.2.4.1.1 Procedimientos administrativos-operativos

Se refiere al normal paso que siguen actos previamente establecidos con el propósito de llegar a un fin, con la suficiente autoridad y precisión que posibiliten el seguimiento respectivo amparados en las leyes y reglamentos que rigen la actividad de la organización (Hernández M., 2013); señalan de forma general y específica, las formas en las que deben efectuarse las fases de la administración en una organización; (Lázaro, 2012), donde son llevados a cabo con el propósito de lograr un orden y secuencia institucional para la gestión administrativa (Certo, 2011).

Los procedimientos administrativos concatenan la planificación, organización, dirección y control de una empresa o entidad, a fin de que los objetivos puedan lograrse de la forma más eficiente posible en la consecución de los resultados.

1.2.2.4.1.2 Diagrama de los procedimientos

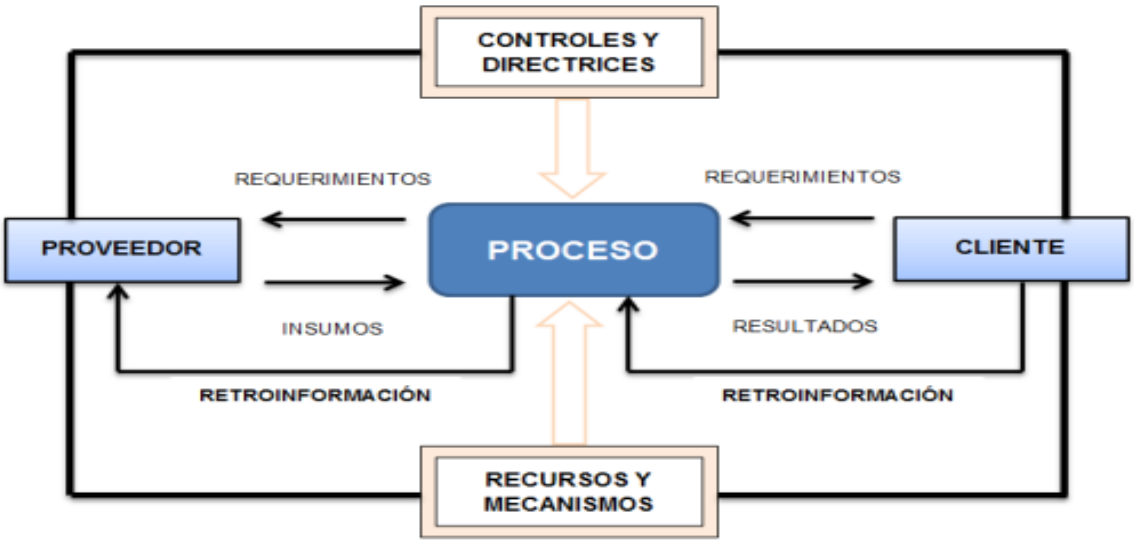


Figura 2.- Diagrama de los procedimientos. Fuente: Certo (2011)

1.2.2.5 Manuales de procedimientos administrativos-operativos

Los manuales son un conjunto de instrucciones, secuencialmente establecidas y clasificadas, que brinda a los colaboradores de una organización; (Edmund, 2000) con información clara y precisa respecto de las prácticas administrativas que deben efectuarse, poniendo en consideración procedimientos, instrucciones, normas, entre otros (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2011); donde facilitan la adaptación de cada uno de los factores o fases administrativas de la empresa, desde la planeación a la gestión en pos de optimizar los resultados (Fincowsky, 2011).

Su importancia radica en que se convierte en la base para la comunicación y eficiente coordinación (Fincowsky, 2011) que debe llevarse a cabo entre los distintos niveles de la organización; (Flores, 2009), especificando en forma de secuencias, los datos sobre leyes, antecedentes, objetivos, políticas institucionales, etc., los que deben ser observados para una mejor labor de los funcionarios (Palma, 2011). Es decir tienen detalladas las diferentes actividades de gestión administrativa que deben efectuar los colaboradores en función de alcanzar los objetivos previstos inicialmente por la institución.

1.2.2.5.1 Objetivos de los manuales de procedimientos administrativos-operativos

Entre los principales objetivos de los manuales de procedimientos administrativos se pueden mencionar;

- El proveer de una visión conjunta de la organización;
- Establecer las funciones que debe ejecutar cada unidad administrativa de la organización en pos de evitar duplicidad de trabajo entre compañeros, establecer responsabilidades, detectar omisiones;
- Promover de uniformidad al trabajo realizado por los colaboradores;
- Facilitar los procesos de gestión de talento humano;
- Lograr que los recursos con que cuenta la organización, sean óptimamente usados;
- Definir los niveles de autoridad y responsabilidad entre todos los niveles jerárquicos de la entidad;
- Permitir una constante evaluación y análisis de la gestión de procesos administrativos (Gómez, 2011).

1.2.2.5.2 Contenidos de manuales de procedimientos administrativos- operativos

Los manuales de procedimientos por lo general se componen de tres secciones bien definidas:

Texto.- Se refiere a la expresión escrita de las instrucciones que tiene el manual. Describe el procedimiento a seguir, el número de operaciones que integran cronológicamente las operaciones, estableciendo responsables y tiempos de ejecución;

Diagramas.- Permite la representación gráfica de los procedimientos, posibilitando la simplificación de la gestión administrativa u operativa de una organización, departamento o procedimiento en específico; *Formas.*- Resulta necesario que en los

manuales de procedimientos se incluyan las formas que se utilicen en las operaciones del procedimiento que se describe en el manual; las formas posibilitan la inclusión de espacios para la anotación de información que varía en el proceso (Quiroga, 2011).

El esquema que generalmente se utiliza para la presentación de los manuales de procedimientos administrativos es el siguiente:

1. Identificación;
2. Índice;
3. Introducción;
4. Objetivos de procedimientos;
5. Alcance de procedimientos;
6. Responsables de actividades;
7. Políticas de operatividad;
8. Conceptos;
9. Descripción de operaciones;
10. Formularios;
11. Diagramas de flujo;
12. Glosario de términos (Flores, 2009).

1.2.2.6 Diagramas de flujo

Los diagramas de flujo representan de forma gráfica, la secuencia que siguen las operaciones referidas a un procedimiento, con su respectivo recorrido de las formas y materiales utilizados (Palma, 2011).

Los diagramas de flujo utilizan por lo general la siguiente simbología:

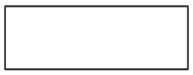
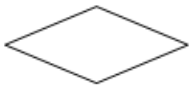
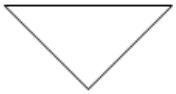
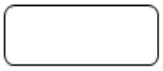
FIGURA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	**Operación** Rectángulo	Se utiliza cada vez que hay un cambio de ítem de proceso.
	**Movimiento** Flecha Ancha	Se utiliza para indicar el movimiento del output entre locaciones.
	**Punto de Decisión** Diamante	Indica cual es el punto del proceso en el cuál se debe tomar una decisión.
	**Inspección** Circulo Grande	Se utiliza para indicar que el flujo de proceso se ha detenido.
	**Documentación** Rectángulo con onda	Indica que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.
	**Espera** Rectángulo obtuso	Se utiliza cuando una persona o ítem debe esperar.
	**Almacenamiento** Triángulo	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento de orden.
	**Dirección de Flujo** Flecha	Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.
	**Conector** Círculo Pequeño	Indica que el output desea parte del diagrama de flujo servirá como input.
	**Límites** Círculo alargado	Indica el inicio y el fin del proceso.

Figura 3.- Simbología de diagramas de flujos. Fuente: Palma (2011)

1.2.3 Fundamentación Legal

La mecánica Laaz 02, es una microempresa legalmente establecida, que cumple con los preceptos legales que se exigen a las empresas de su tipo para desarrollarse en Ecuador; haciendo énfasis a lo expresado, la presente investigación se fundamenta legalmente en los siguientes cuerpos y preceptos legales:

Constitución de la República del Ecuador Art. 35.- El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia (Constitución del Ecuador , 2008).

Código de Comercio Art. 43.- Quienes ejerzan el comercio, obligatoriamente deberán contar con un registro ordenado de sus operaciones y con una contabilidad mercantil que permita verificar y justificar cada movimiento que se realice en sus negocios; Art. 51.- Los balances de los negocios, deben presentarse con datos exactos, veraces y verificables, mostrando la situación financiera de la empresa en los tiempos establecidos; Art. 52.- Cuando culmine el año económico, los comerciantes deberán presentar obligatoriamente el Libro Inventario y Balances (Código de Comercio, 2010).

Código de Procedimiento Civil Art. 37.- Obligatoriamente los comerciantes deberán llevar contabilidad en estricta observación de la Ley de Régimen Tributario Interno; Art. 40.- EL libro que generalmente será presentado, será el Libro Diario, en el que se registrarán diariamente las actividades económicas del comerciante, estableciendo los detalles de cada actividad y los efectos o resultados que genera en su gestión empresarial, identificando deudor y acreedor según sea el caso (Código Civil , 2010).

Código de trabajo Art.45.- Son obligaciones del trabajador, ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos; Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal (Código de Trabajo, 2012).

1.2.4 Objetivos

1.2.4.1 General

Diseñar un manual de procedimiento administrativo y operativo para la "Mecánica Laaz 02".

1.2.4.2 Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Mecánica Laaz 02, a través de un análisis FODA.
- Identificar los procedimientos administrativos y operativos que realiza la Mecánica Laaz 02.
- Proponer un manual de seguimiento y control de los procedimientos de la Mecánica Laaz 02.

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Tipo de estudio

La investigación se enfocó bajo una perspectiva cualitativa puesto que estudió las actividades, relaciones o instrumentos (Santana, 2010), utilizados para la prestación de los servicios en Mecánica Laaz 02.

El tipo de estudio fue descriptivo, enfocado a la revisión profunda de la temática referente a los procesos administrativos y operativos de la Mecánica "Laaz 02", con el propósito de identificar sus principales características y aspectos más relevantes (Vasquez, 2005); podrá medir, evaluar y recolectar datos sobre las características del fenómeno analizado y sus componentes.

2.2 Técnicas e instrumentos

Para la realización de la investigación se tomó en consideración las siguientes técnicas e instrumentos:

2.2.1 Técnicas e Instrumentos

- **Encuesta.-** Fueron aplicadas al personal operativo constituido por 7 trabajadores de la Mecánica "Laaz 02", quienes proporcionan información respecto a la temática a investigar.

- **Entrevista.-** Esta técnica de investigación fue dirigida al gerente administrador de la Mecánica "Laaz 02", quienes con sus años de servicio en el ambiente de trabajo nos proporcionara la información necesaria para el desarrollo de tema.

- **Cuestionario.-** El instrumento a utilizar en la investigación fue el cuestionario, el cual está estructurado de 10 preguntas; en la encuesta, se plantearon preguntas cerradas, en unos casos con dos opciones y en otros casos con más de dos opciones; en la entrevista, las preguntas del cuestionario serán abiertas y permitieron al entrevistado, exponer sus puntos de vista de forma amplia.

2.3 Diseño Estadístico

Para el desarrollo de la investigación se tomó como población al gerente y empleados administrativos y operativos de la mecánica "Laaz 02".

Tabla 1.- *Diseño estadístico*

ÓRDEN	POBLACIÓN	CANTIDAD
1	Gerente propietario	1
2	Personal administrativo y operativo	7
	TOTAL DE PERSONAS	8

Teniendo en consideración que la población es pequeña, no se aplicó formula muestral, pues se tomó en consideración a toda la población (Pineda,1994).

2.4 Procedimiento

Para la realización de este estudio, se contó con fuentes de información primaria como las encuestas realizadas a los empleados de la microempresa y la entrevista al administrador, que apoyadas con la herramienta FODA, permitieron determinar los puntos fuertes y débiles de los procedimientos administrativos y operativos la MECANICA LAAZ 02. Luego de aplicar los instrumentos, se analizaron los resultados obtenidos en el trabajo de campo con los actores involucrados y se presentaron las conclusiones y recomendaciones que posibiliten mejorar los procedimientos de la mecánica "Laaz 02". Cabe destacar que en la presentación y análisis de los datos del trabajo de campo se utilizara las herramientas de Word y Excel.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 Resultados de las encuestas a empleados de Mecánica Laaz 02

Tiempo de trabajo en Mecánica Laaz

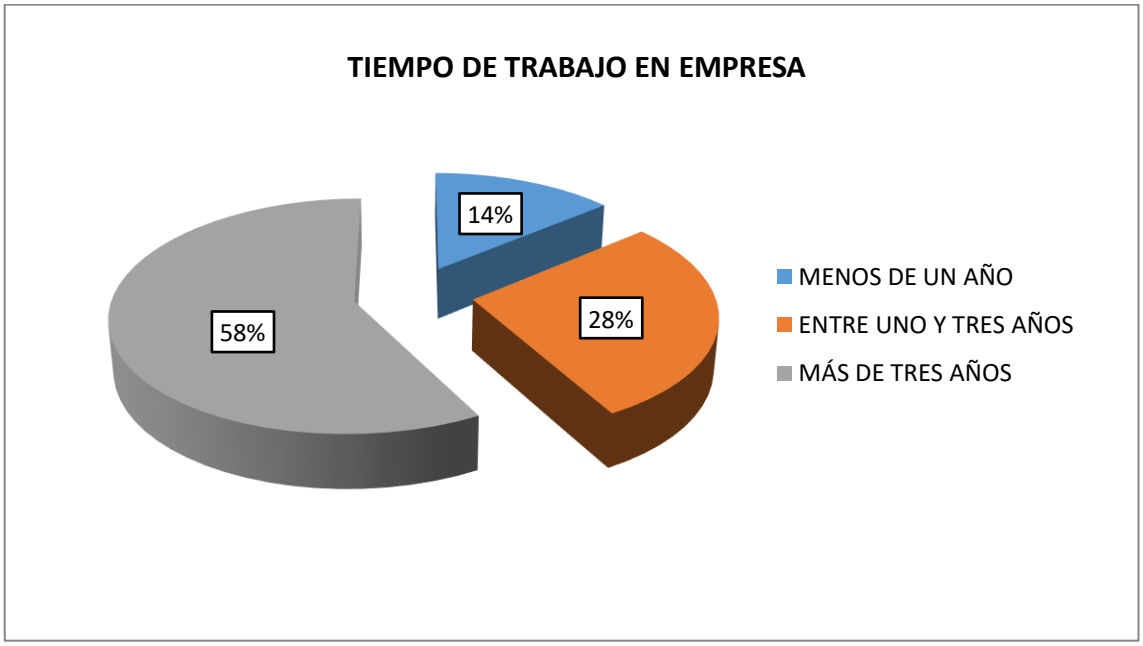


Figura 4.- Tiempo de trabajo en microempresa.

Fuente: Encuesta

Los resultados expresados en la figura 4, muestran que la mayoría de los empleados tienen un tiempo suficiente de trabajo, como para conocer cómo se desarrollan cada uno de los procesos efectuados en Mecánica Laaz 02.

Existencia de un organigrama estructural

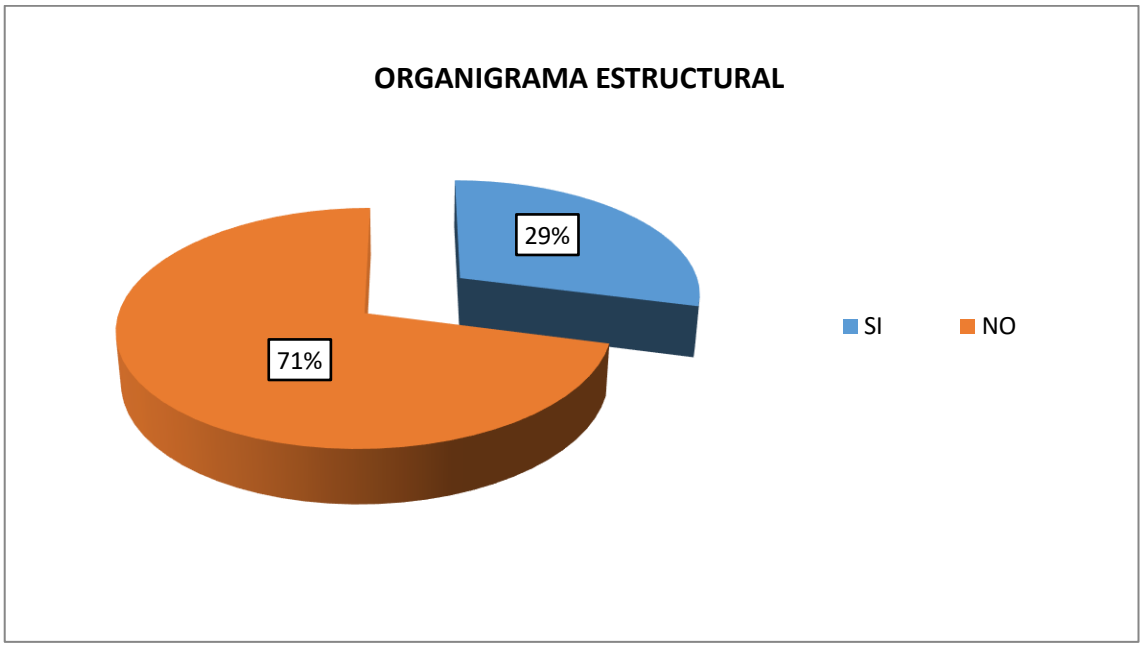


Figura 5.- Organigrama estructural.

Fuente: Encuesta

Como se puede observar en la figura 5, en la Mecánica Laaz 02, no se cuenta con un organigrama estructural en el que se detallen las autoridades y jerarquías en cada uno de los niveles de trabajo existentes en la microempresa.

Satisfacción con el ambiente de trabajo

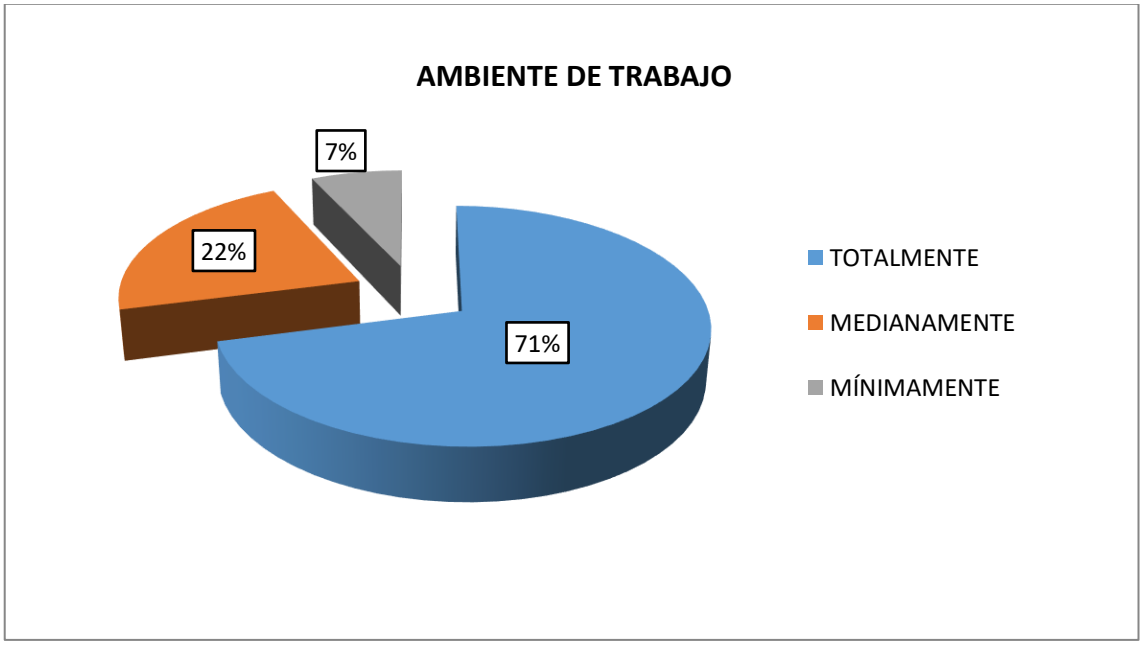


Figura 6.- Satisfacción con ambiente de trabajo.

Fuente: Encuesta

Los resultados expresados en la figura 6, evidencian que los empleados de Mecánica Laaz 02, se sienten cómodos con el ambiente de trabajo en el que desarrollan sus labores cotidianas, ya que los espacios físicos son adecuados, las condiciones de seguridad son aceptables, la ventilación y la luz bien dotadas y se controlan los niveles de ruido en la realización de las tareas.

Suficientes herramientas y materiales para el desarrollo de su labor

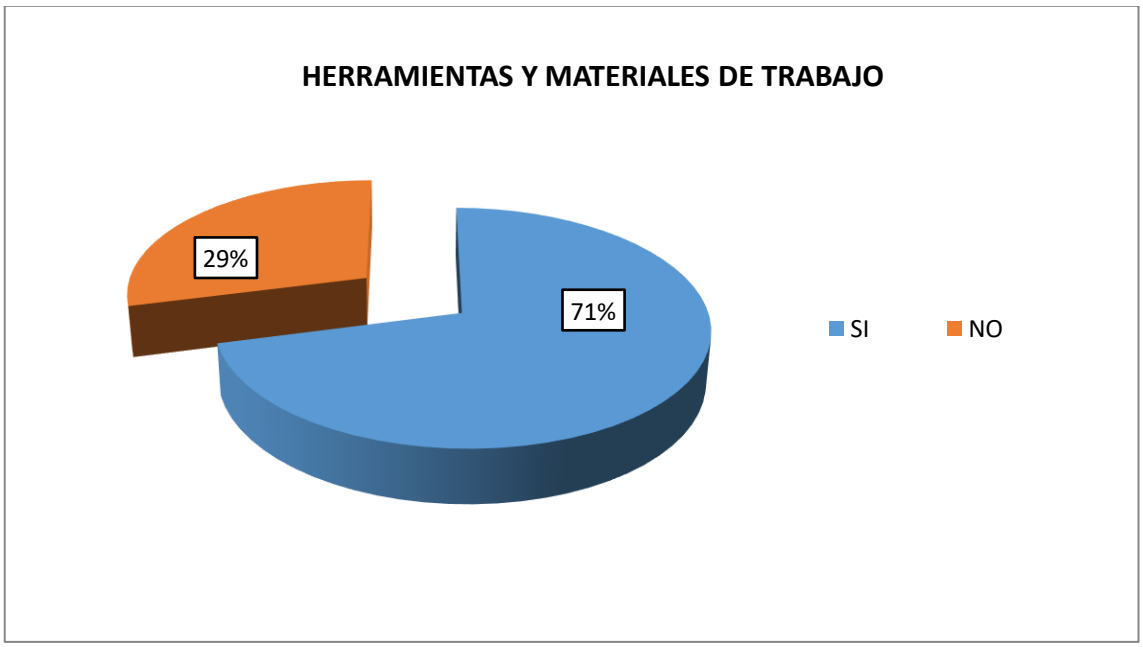


Figura 7.- Herramientas y materiales de trabajo.
Fuente: Encuesta

Como se expresan los datos en la figura 7, los empleados tanto del área administrativa como del área operativa de Mecánica Laaz 02, cuentan con los suficientes materiales y herramientas para realizar sus tareas asignadas en las labores diarias. Es preciso acotar que las respuestas negativas se sustentan en la falta de materiales por problemas en las compras, pero regularmente se cuenta con los mismos en las áreas de la microempresa. En el área administrativa se cuenta con los equipos y materiales de oficina para desarrollar las tareas mientras que en el área operativa existen las maquinarias y equipos para realizar las actividades requeridas en los vehículos.

Capacitación de empleados

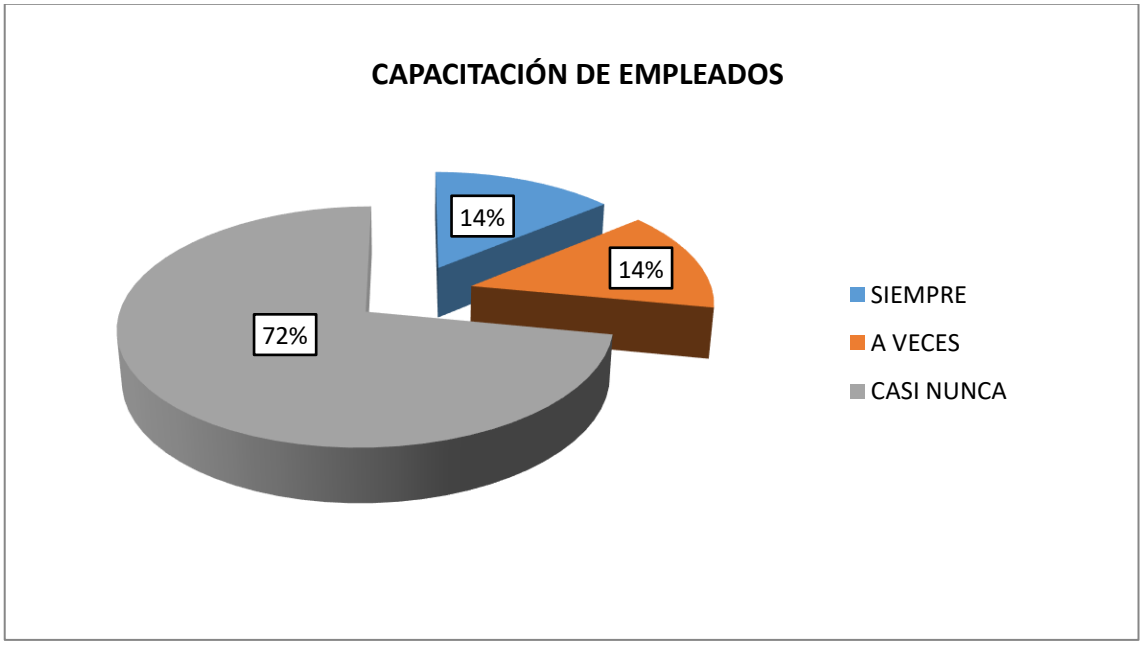


Figura 8.- Capacitación de empleados.
Fuente: Encuesta

Los datos expresados en la figura 8, permiten establecer que muy pocas veces se realizan procesos de capacitación que permitan la actualización de los conocimientos de los empleados. En base a los criterios de los empleados encuestados se pudo establecer que los dueños de la microempresa, han realizado capacitaciones en periodos de tiempo muy largos, que casi superan los dos años de ejecución.

Definición de puestos y funciones

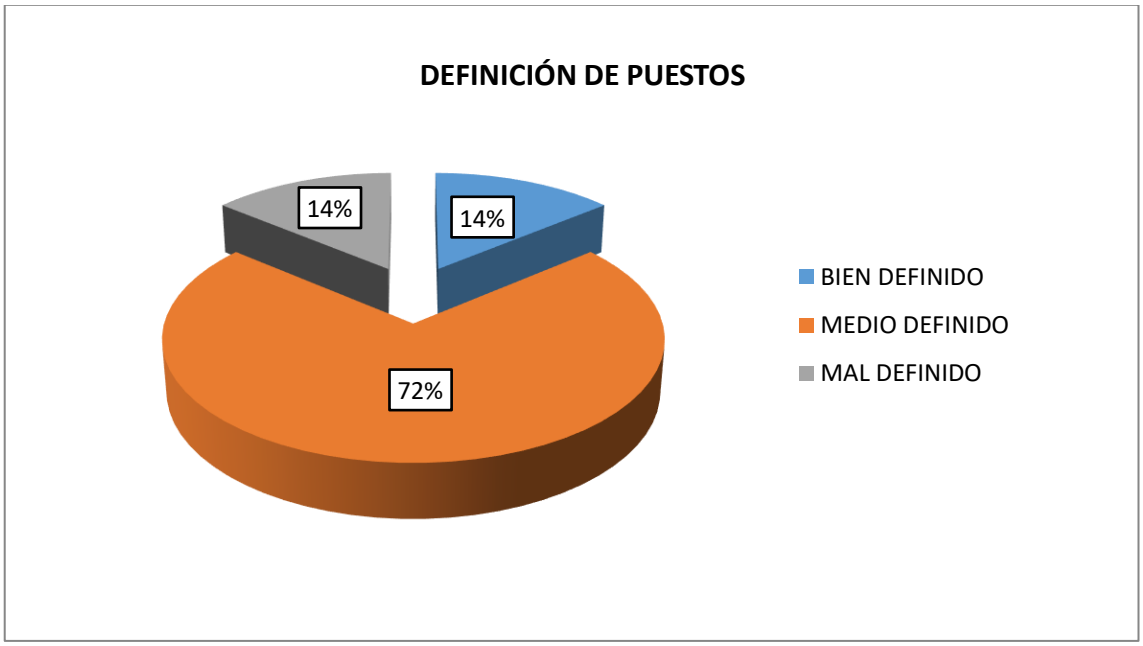


Figura 9.- Definición de puestos y funciones.
Fuente: Encuesta

Los resultados mostrados en la figura 9, evidencian que los puestos y funciones están medianamente definidos, siempre en función de lo que mejor parezca al dueño de la microempresa.

Existencia de un sistema de evaluación de desempeño

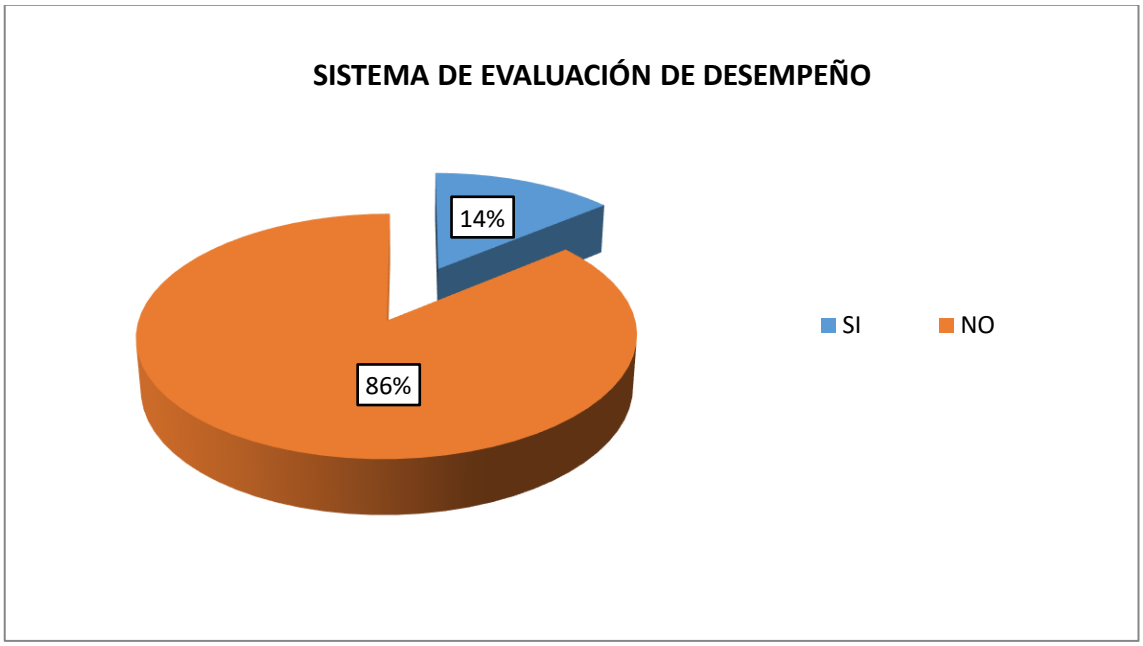


Figura 10.- Definición de puestos y funciones.
Fuente: Encuesta

La figura 9, muestra resultados en los que se establece que no existe un sistema de evaluación de desempeño en el que se mida la gestión del personal que labora en la Mecánica Laaz 02.

Implementación de manual de procedimientos

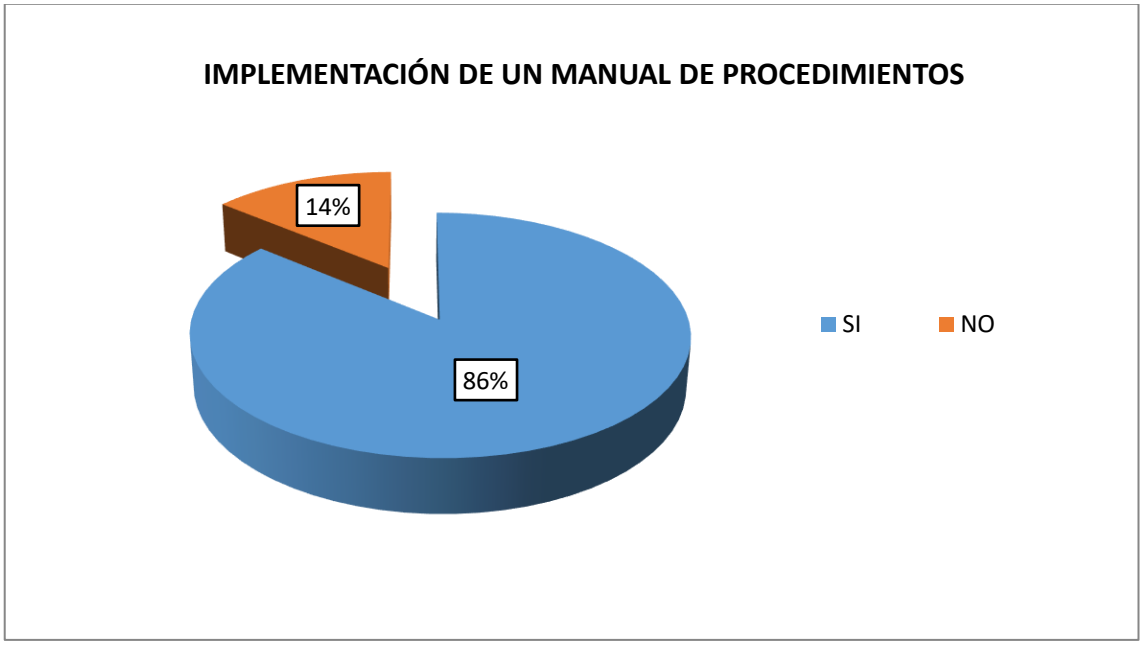


Figura 11.- Implementación de un manual de procedimientos.
Fuente: Encuesta

Aunque varias respuestas son negativas, se debe a que quienes respondieron de esa forma, realizan mayormente trabajos operativos y por experiencia mas no se fijan en manual alguno para su gestión. Los resultados expresados en la figura 11, evidencian la necesidad de que se implemente un manual de procedimientos administrativos y operativos en la Mecánica Laaz 02.

3.2 Análisis FODA a Mecánica “Laaz 02”

El análisis interno y externo de la Mecánica Laaz 02, permite a la investigadora conocer los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que se presentan en el funcionamiento y operación de la Mecánica. A continuación, mediante un gráfico se presenta la situación actual de la misma:

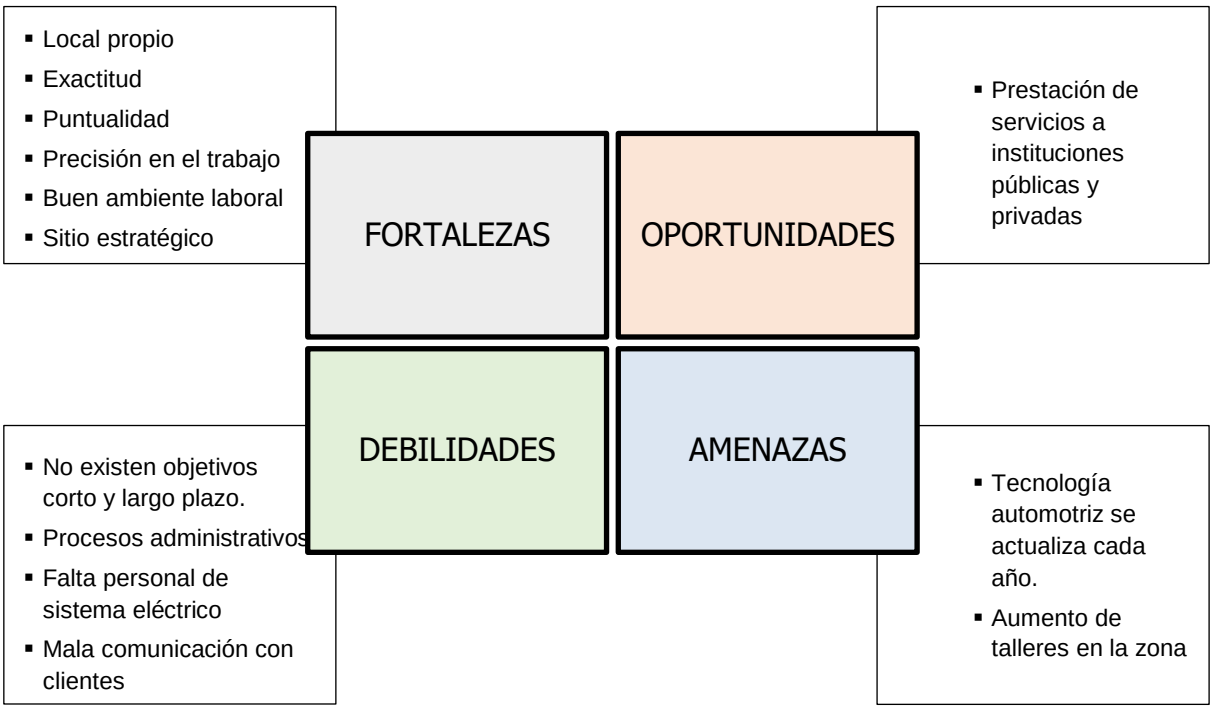


Figura 12.- Análisis FODA

Fuente: Entrevista

3.2.1 Aspectos internos y externos

La figura descrita anteriormente pone en evidencia algunos aspectos internos y externos en el cual se desenvuelve la Mecánica Laaz 02 de la cuidad de Esmeraldas en relación a sus procesos administrativos y operativos.

3.2.1.1 Aspectos internos

Fortalezas

La Mecánica Laaz 02, cuenta con un local comercial propio, registrado a nombre de José Alberto Laaz Moreira, siendo el propietario, el cual se preocupa de que los trabajos realizados se enmarquen en la exactitud de los pedidos; la puntualidad del personal hace que sus actividades diarias tengan un inicio y final en los horarios establecidos sin exceder de trabajo. Así mismo la mecánica busca ser completo y preciso para no tener inconvenientes en el fututo con los vehículos asignados. El ambiente laboral en el que desarrollan sus actividades los trabajadores es adecuado, se tiene buena ventilación, luz adecuada, se controla el nivel de ruidos, entre otros. El lugar de trabajo es adecuado de acuerdo a su estructura para el desarrollo de sus actividades y se encuentra en un sitio estratégico al que pueden acudir con facilidad sus clientes habituales.

Debilidades

En cuanto a los procesos administrativos y operativos de la Mecánica Laaz 02, cabe mencionar que la microempresa no cuenta con un conjunto de secuencias que este regulado por políticas o reglas, donde se realiza todo de manera empírica por lo cual eso ocasiona una pérdida de tiempo al momento de ingresar y salir los vehículos. La Mecánica Laaz 02, no cuenta con recurso tecnológico y con objetivo claros a corto y largo plazo que le permita llevar de manera práctica sus procesos, conjunto a ello la falta de personal en el sistema eléctrico lo cual no permite que sus actividades se realicen de manera eficiente y eficaz. Por último se ha notado también la deficiente comunicación que se tiene con algunos clientes de la mecánica.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

A continuación, se calificará las fortalezas y debilidades de la matriz:

Tabla 2.- *Calificación de fortalezas y debilidades*

Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

Tabla 3.- *Desarrollo del análisis fortalezas y debilidades*

FORTALEZAS	**PESO**	**CALF.**	**TOTAL**
Local propio	0.15	3	0.45
Exactitud	0.05	4	0.20
Puntualidad	0.05	4	0.20
Precisión	0.05	4	0.20
Adecuado ambiente de trabajo	0.10	4	0.40
Sitio estratégico de mecánica	0.05	3	0.15
DEBILIDADES	**PESO**	**CALF.**	**TOTAL**
Procesos administrativos	0.15	1	0.15
Falta de personal de sistema eléctrico	0.10	1	0.10
No contar con objetivos claros a corto y largo plazo	0.15	1	0.15
Mala comunicación con ciertos clientes	0.10	1	0.10
TOTALES	**1**		**2.15**
FORTALEZAS	1.60		
DEBILIDADES	0.50		

Una vez aplicada la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, donde representan las fortalezas y debilidades de la microempresa, donde se puede observar que las fuerzas internas son favorables dentro de la microempresa, puesto que posee un peso ponderado total de 1,60 contra un 0,50 de las debilidades. Sin embargo, cabe recalcar que con la implementación de un manual de procedimientos en la mecánica esas debilidades que posee se conviertan en fortalezas.

3.2.1.2 Aspectos externos

Oportunidades

La Mecánica Laaz 02, desde sus inicios hasta la actualidad, tiene la oportunidad de prestar servicios a instituciones públicas; se tiene un contrato vigente con la Policía Nacional del Ecuador - Comando Esmeraldas, cuyos servicios son prestados ya por varios años consecutivos.

Amenazas

La tecnología que se utiliza en las mecánicas automotrices se actualizan cada año, por lo cual en la Mecánica Laaz 02, se considera como amenaza esto ya que se demoran en incorporar estas nuevas maquinarias, junto a ello la atención al cliente ya que es ineficiente lo que ocasiona que la imagen de la microempresa se deteriore.

Para valorar estos aspectos se considera más relevante realizar la matriz de evaluación de los factores internos y externos:

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

A continuación, se calificará las oportunidades y amenazas de la matriz:

Tabla 4.- *Calificación de amenazas y oportunidades*

Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

Tabla 5.- *Desarrollo del análisis*

OPORTUNIDADES	PESO	CALF.	TOTAL
Prestar servicios a instituciones públicas y privadas	0.40	4	1.60
AMENAZAS	**PESO**	**CALF.**	**TOTAL**
Tecnología en sector automotriz se actualiza cada año	0.50	1	0.50
Aumento de talleres en la zona	0.10	2	0.20
TOTALES	**1.00**		**2.30**
OPORTUNIDADES	1.60		
AMENAZAS	0.70		

Una vez aplicada la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, donde se presentan las oportunidades y amenazas de la microempresa, se puede notar que las fuerzas externas son desfavorables dentro de la Mecánica, ya que posee un peso ponderado total de 2,30 siendo en oportunidades un 1.60 contra un 0.70 de las amenazas.

3.2.1.3 Matriz Interna – Externa (IE)

Tabla 6.- *Matriz IE*

VALOR DE EFE O EFI	INTERPRETACIÓN
Del 1 a 1.99	Bajo
Del 2 a 2.99	Medio
Del 3 a 3.99	Alto

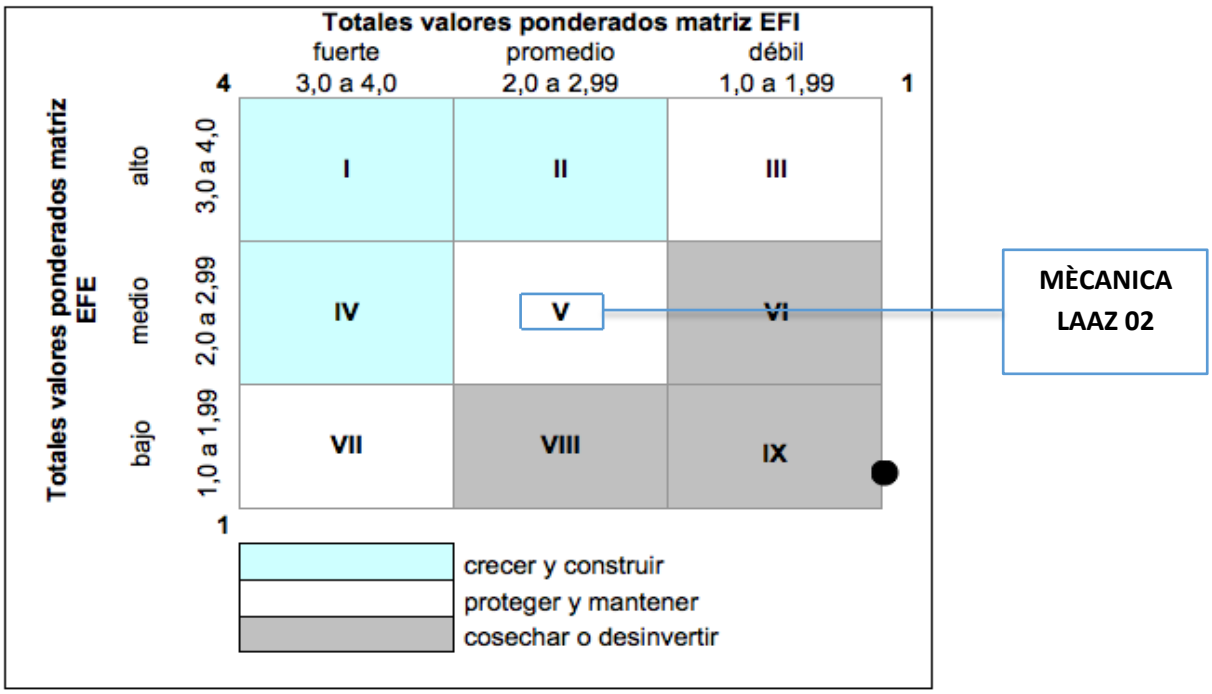


Figura 13.- Matriz EFE/EFI – Fuente: Revista Espacio

Una vez aplicada la Matriz Interna y Externa (EI), donde la matriz EFI con un valor ponderado de 2,15 y la matriz EFE con un valor de 2,30 dando como resultado que se encuentra en el V (quinto nivel) mismo que consiste en proteger y mantener. Con este resultado se puede acotar que la investigación es factible ya que se necesita la implementación de un manual de procedimientos para así mejorar el nivel de desempeño tanto administrativo como operativo de la Mecánica Laaz 02.

3.3 Procedimientos Administrativos y Operativos Mecánica “Laaz 02”

Los procedimientos administrativos y operativos dentro de las microempresas, son una herramienta muy importante en los que se establecen que desde el inicio de las actividades de la mecánica hasta en la actualidad se ha contado con el mismo jefe administrativo el cual mediante las entrevistas y encuestas aplicadas a los trabajadores del área operativa proporcionó información de primera mano.

Al concluir con la aplicación de los instrumentos, se encontró que no existen cronogramas de actividades, ni flujogramas de procedimientos que atiendan cada uno de las actividades según la caracterización micro empresarial; promoviendo los procedimientos y esfuerzos de los colaboradores hacia la disminución de los problemas que se vienen presentando en la Mecánica por las inadecuadas formas de aplicar los procedimientos, las mismas que se orientan a una administración de corte familiar y micro empresarial, sin perspectivas de manejos estratégicos y técnicos bien definidos.

La Mecánica Laaz 02, aplican de forma empírica la gestión administrativa, ya que no tienen los suficientes conocimientos técnicos en el área administrativa y operativa, situación que deriva directamente en que los servicios ofertados a los clientes, no sean totalmente de calidad, por lo que se hace sumamente necesario que se tomen correctivos en la gestión administrativa para que la Mecánica sea más competitiva.

Estos procedimientos administrativos y operativos son los siguientes:

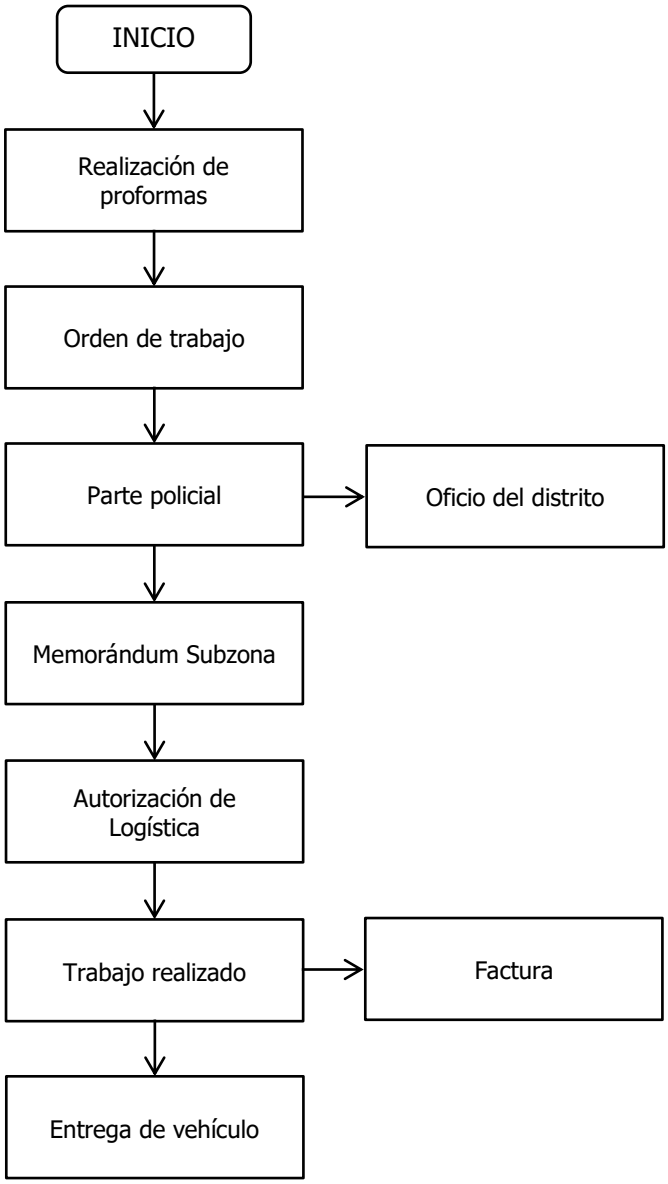


Figura 14.- Procedimientos Mecánica "Laaz 02"

De acuerdo con el flujograma mostrado anterior se puede mencionar que son procedimientos ya aplicados por la Mecánica donde de acuerdo con el manual de procedimiento que se va a plantear en esta investigación serán los viables a un mejor desenvolvimiento de la microempresa.

- Inicio.- Revisión superficial del vehículo al momento de llegar a la mecánica donde se explicar los pasos que se deben realizar para que el vehículo sea arreglado.
- Realización de Proformas.- Al momento de tener el diagnóstico del vehículo se realiza la proforma donde va detallado los cambios y arreglos con sus determinados

precios, en donde el policía se dirige al comando para que le acepten y emitan la orden de trabajo.

- Orden de Trabajo.- Al momento de tener la proforma en la policía, emiten la orden de trabajo correspondiente donde constan con la firma del Jefe de logística de la policía, conductor y encargado del mantenimiento del vehículo, de acuerdo a eso se da paso a comenzar con el arreglo del vehículo.

- Parte Policial.- Emiten todo lo correspondiente a los datos del vehículo, datos del conductor, detalle de lo que se va a realizar (parte informativo), firmas correspondientes del CPTN. de policía, CBOP. De policía, dueño de la mecánica y la del conductor.

- Acta Policial.- Esta corresponde a la recepción y acta de entrega de los vehículos donde se establecen los precios unitarios y totales del mantenimiento correspondiente a realizar donde va firmado por el dueño de la mecánica, conductor y CBOP de la policía.

- Acta de Entrega.- Esta corresponde a la Acta- Entrega y Recepción donde va detallado los mantenimientos y repuestos utilizados en el automotor, firmado por el CPTN. De la policía, dueño del taller, CBOP. De la policía y conductor del vehículo.

- Comprobante de ingreso de repuestos a la bodega.- Este contiene los datos del vehículo, número de orden de trabajo y proforma, detalle de repuestos y mantenimiento, termina con las firmas del conductor y el CBOP. De la policía.

- Oficio Policial.- Este documento da a conocer los mantenimientos preventivos que requiere el vehículo policial a fin de mantenerles en óptimas condiciones.

- Memorando Sub Zona.- Este documento se realiza para dar estricto cumplimiento al manteamiento del vehículo.

Una vez explicado los procedimientos que se aplican en la mecánica Laaz 02 se puede acotar que estos se realizan de manera ineficiente donde con el manual que presentará a continuación permitirá ser más eficiente en el trabajo que realizan y por ente mejorar su estilo de trabajo.

3.4 Proceso administrativo para Mecánica “Laaz 02”

Los procesos administrativos y operativos en la actualidad, son una de las herramientas de mayor utilidad que utilizan las empresas para encaminarse hacia el éxito; su utilidad ha derivado en que su aplicación no se dé tan solo en las grandes organizaciones, sino en medianas y pequeñas empresas que buscan ser competitivas en los mercados en los que se desenvuelven.

Mecánica “Laaz 02”, no está exenta a la búsqueda del crecimiento empresarial para hacerse competitiva ante otras microempresas del mismo tipo, por lo que necesita desarrollar un eficiente proceso administrativo y operativo que posibilite establecer de forma coherente los siguientes pasos:

Planeación

En esta parte del proceso, Mecánica “Laaz 02”, debe decidir e identificar los objetivos que se pretenden alcanzar, formulando un plan integrado, estableciendo actividades posteriores que posibiliten lograr las metas por las que trabaja la empresa.

Las actividades fundamentales e importantes de la planeación de Mecánica “Laaz 02”, son las siguientes:

a) Establecer y amplificar los objetivos empresariales.

b) Desarrollar un pronóstico estimado de las metas y estrategias.

c) Definir las condiciones bajo las que se ejecutará el trabajo en la microempresa.

d) Seleccionar las tareas a realizar específicamente para el logro de objetivos.

e) Determinar un plan general como línea de acción que revisen continuamente los logros alcanzados e identifiquen en el camino nuevos medios para lograr lo planificado y optimizar el desempeño del trabajo.

f) Definir políticas y procedimientos para la ejecución de las labores.

g) Anticiparse a problemas que puedan presentarse en el futuro y proyectar soluciones.

h) Realizar planificaciones para los diversos gastos en publicidad, procesos de capacitación, dirección de recurso humano.

i) Efectuar modificaciones de los planes según los resultados que se vayan originando.

Organización

El paso siguiente a cumplir por Mecánica "Laaz 02", tiene que ver con la determinación y distribución de funciones entre los empleados de la organización; tal distribución debe realizarse tomando en consideración el personal que labora en la microempresa y las instalaciones en las que se desarrolla el trabajo.

a) Dividir el trabajo de la microempresa por unidades operativas.

b) Agrupar las obligaciones a cumplir por cada unidad operativa.

c) Promover que los puestos operativos se reúnan como unidades interrelacionadas.

d) Determinar los individuos más adecuados para los puestos existentes.

e) Socializar entre los empleados, los mandos que existirán para reconocer la autoridad a quien van a responder por sus tareas.

f) Ajustar la organización lo más específicamente posible.

Dirección

El gerente propietario y administrador de Mecánica "Laaz 02", debe establecer medidas suficientes para que luego de iniciar alguna tarea, se continúe con las acciones requeridas para su culminación, siendo las medidas más comunes de utilización las siguientes:

a) Tener plena dirección de todos los empleados que laboren en la mecánica.

b) Promover el desarrollo de sus capacidades para que obtengan una eficiente labor.

c) Planificar y ejecutar procesos de instrucción en periodos continuos.

d) Establecer procesos de supervisión de las labores.

e) Fomentar la creatividad para el desarrollo de sus labores.

f) Mantener constantes reuniones para conocer y dar solución a los problemas laborales que se presentan.

g) Estimular y motivar a los empleados con reconocimientos a su eficiente labor.

h) Realizar adecuados procesos de comunicación.

Control

El gerente propietario y administrador de Mecánica "Laaz 02", deberán vigilar y hacer seguimiento para que el trabajo que se realiza en las áreas del taller se lleven a cabo en términos de eficiencia y calidad, para lo cual deben efectuar las siguientes actividades:

a) Realizar comparaciones periódicas entre lo logrado y lo planificado.

b) Evaluar resultados según estándares de desempeño.

c) Diseñar planes efectivos para medir las operaciones de la microempresa.

d) Socializar entre los empleados los medios por los que se harán las mediciones.

e) Sugerir continuamente las acciones correctivas necesarias entre el personal.

f) Llevar controles de los diferentes reclamos de clientes para solventar futuras necesidades de usuarios.

g) Definir controles administrativos, de personal, financieros, repuestos, calidad de trabajo, todo en beneficio del taller, sus empleados y clientes.

3.5 Manual de Procedimientos para Mecánica “Laaz 02”

Tabla 7.- *Manual de procedimientos Mecánica “Laaz 02”*

<table>
<tr><td rowspan="3">
</td><td rowspan="3">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE MECÁNICA LAAZ 02</td><td>Código: MP – ML001</td></tr>
<tr><td>Versión: 01</td></tr>
<tr><td>Fecha: Enero 2017</td></tr>
<tr><td colspan="3">INTRODUCCIÓN

El manual de procedimientos administrativos y operativos fue diseñado con el propósito de mejorar los servicios brindados tanto al cliente interno como externo de “Mecánica Laaz 02”, empresa que ha venido desarrollando sus actividades sin la aplicación de herramientas técnicas y administrativas, y que aunque mantiene adecuados niveles de venta de sus servicios, no le ha permitido tener un efectivo crecimiento organizacional.

La aplicación del manual, pretende que el propietario y todos los empleados que realizan una labor al interior de la empresa, fortalezcan sus conocimientos sobre procesos administrativos y operativos y los pongan en práctica con el único propósito de encaminar su gestión a la prestación de servicios de calidad a los clientes.

Se pretende que la empresa “Mecánica Laaz 02”, fortalezca sus capacidades empresariales y se vuelva más competitiva en un mercado en el que cada día se exige mayor calidad en los servicios, involucrando a los empleados en el proceso, para que se conviertan en agentes de cambio, capaces de contribuir al desarrollo organizacional de la empresa.

“Mecánica Laaz 02”, como cualquier otro tipo de empresa de servicios, necesita ser competitiva y una de las formas para lograrlo, es estableciendo una mejor estructura organizacional, por medio de la aplicación eficiente de procesos administrativos y operativos.</td></tr>
<tr><td colspan="3">OBJETIVOS DEL MANUAL

General

Contribuir a la optimización de la gestión administrativa y operativa de Mecánica “Laaz 02”, por medio de la documentación de los procesos que se efectúan en la prestación de servicios.

Específicos

∗ Diseñar el organigrama estructural, misión y visión que fundamente la estrategia empresarial de “Mecánica Laaz 02”.
∗ Establecer los manuales de procedimientos y flujogramas a emplear dentro de los procesos administrativos y operativos de la empresa.</td></tr>
</table>

MARCO JURÍDICO

Para el desarrollo de su actividad comercial, la empresa "Mecánica Laaz 02", debe observar las siguientes leyes y reglamentos:

Constitución de la República del Ecuador

Art. 35.- El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia.

Código de Comercio

Art. 43.- Todo comerciante está obligado a llevar cuenta y razón de sus operaciones y a tener una contabilidad mercantil organizada sobre una base contable uniforme y de la que resulte un cuadro verídico de sus negocios y una justificación clara de todos y cada uno de los actos susceptibles de registración contable.

Art. 51.-Todos los balances deberán expresar con veracidad y exactitud compatible con su finalidad, la situación financiera a su fecha. Salvo el caso de normas legales o reglamentarias que dispongan lo contrario, sus partidas se formarán teniendo como base las cuentas abiertas y de acuerdo a criterios uniformes de valoración.

Art. 52.-Al cierre de cada ejercicio todo comerciante está obligado a extender en el Libro Inventario y Balances, además de éste, un cuadro contable demostrativo de las ganancias y pérdidas, del que éstas resulten con evidencia.

Código de Procedimiento Civil

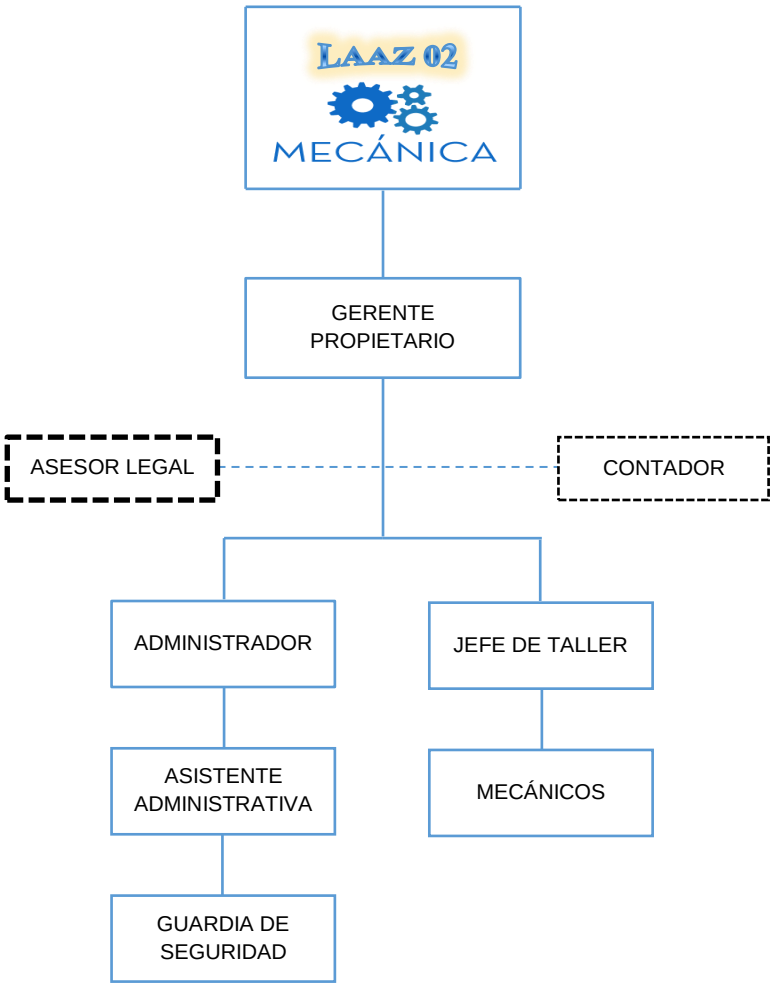
Art. 37.- Todo comerciante está obligado a llevar contabilidad en los términos que establece la Ley de Régimen Tributario Interno.

Art. 39.- La contabilidad del comerciante por mayor debe llevarse en no menos de cuatro libros encuadernados, forrados y foliados, que son: Diario, Mayor, de Inventarios y de Caja. Estos libros se llevarán en idioma castellano.

Art. 40.- En el Diario se asentarán, día por día y por el orden en que vayan ocurriendo, todas las operaciones que haga el comerciante, designando el carácter y las circunstancias de cada operación y el resultado que produce a su cargo o descargo, de modo que cada partida manifieste quien es el acreedor y quien el deudor en la negociación a que se refiere.

ORGANIGRAMA

Otra de las deficiencias administrativas identificadas en la gestión de "Mecánica Laaz 02", es la inexistencia de un organigrama estructural en el que se establezcan jerarquías y distribución de funciones entre los empleados de la empresa, razón por la que se expone a continuación un organigrama que guíe la gestión de la organización:



MISIÓN

Brindar servicios automotrices que satisfagan plenamente las expectativas de los clientes que solicitan servicios por medio del cumplimiento de estándares de calidad, precios accesibles al mercado, prontitud en la entrega y brindando garantías por el servicio brindado.

VISIÓN

Al año 2019, la empresa "Mecánica Laaz 02", será una empresa altamente competitiva en el mercado de servicios de mecánica automotriz, con proyección de expansión al mercado provincial y siendo un ente generador de empleo y desarrollo.

SIMBOLOGÍA

La simbología a tomar en consideración para el diseño de los flujogramas se expone a continuación:

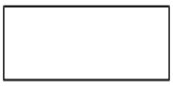
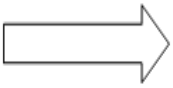
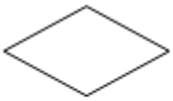
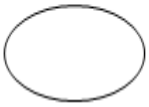
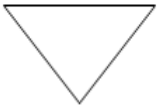
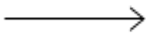
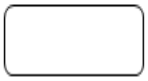
FIGURA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	**Operación** Rectángulo	Se utiliza cada vez que hay un cambio de ítem de proceso.
	**Movimiento** Flecha Ancha	Se utiliza para indicar el movimiento del output entre locaciones.
	**Punto de Decisión** Diamante	Indica cual es el punto del proceso en el cuál se debe tomar una decisión.
	**Inspección** Circulo Grande	Se utiliza para indicar que el flujo de proceso se ha detenido.
	**Documentación** Rectángulo con onda	Indica que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.
	**Espera** Rectángulo obtuso	Se utiliza cuando una persona o ítem debe esperar.
	**Almacenamiento** Triángulo	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento de orden.
	**Dirección de Flujo** Flecha	Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.
	**Conector** Círculo Pequeño	Indica que el output desea parte del diagrama de flujo servirá como input.
	**Límites** Círculo alargado	Indica el inicio y el fin del proceso.

Tabla 8.- *Procedimientos administrativos – Pago a proveedores*

LAAZ 02 MECÁNICA	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS** **PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES**	**Código:** MPA – PP001 **Versión:** 01 **Fecha:** Enero 2017

Responsable

Administrador de la microempresa

Documentos y formularios

Documentos y formularios que intervienen en este proceso:

∗ Externos.- Factura, nota de débito, trámite de pago de casa comercial

∗ Internos.- Documento de requisición de inventarios

Alcance

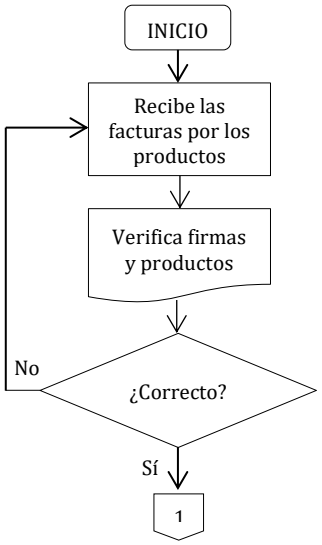
El procedimiento de pago a proveedores es exclusivo para el área administrativa, que es el área en el que se desarrolla.

Descripción de Actividades

N°	Responsable	Actividades
1	Asistente Administrativa	Recibe las facturas originales de productos adquiridos
2	Asistente Administrativa	Verifica firmas en factura y si el producto cumple con los requerimientos solicitados
3	Asistente Administrativa	Ingresa al sistema contable de cuentas por pagar la factura por los productos adquiridos
4	Asistente Administrativa	Verifica si existe devolución del producto
5	Asistente Administrativa	Clasifica las facturas de acuerdo a su fecha de vencimiento
6	Asistente Administrativa	Coloca las facturas en carpetas según su fecha de vencimiento y pasa al administrador
7	Administrador	Revisa la carpeta de cuentas por pagar
8	Administrador	Confirma que el monto esté correcto y que la persona encargada recibió el producto.

9	Administrador	Verifica la disponibilidad de dinero en cuenta para realizar el pago
10	Administrador	Verifica si existen descuentos en la factura antes de realizar el pago
11	Administrador	Aplica descuento a las facturas antes del pago
12	Administrador	Elabora la transferencia o los cheques con los que se realizará el pago respectivo
13	Administrador	Confirma y presenta al gerente propietario el documento de transferencia o cheque
14	Gerente Propietario	Verifica los montos en las transferencias o cheques elaborados
15	Gerente Propietario	Firma las transferencias o cheques elaborados
16	Administrador	Imprime los comprobantes de pago
17	Administrador	Actualiza las cuentas por pagar en el sistema
18	Asistente Administrativa	Comunica a los proveedores del pago realizado
19	Asistente Administrativa	Enviar los documentos de pago correspondientes a los proveedores
20	Administrador	Ingresa al sistema número de recibo correspondiente de pago
21	Asistente Administrativa	Archiva en la carpeta de compras los documentos y comprobantes de compra y pago

Flujograma de Procesos

Asistente Administrativa	Administrador	Gerente Propietario
		

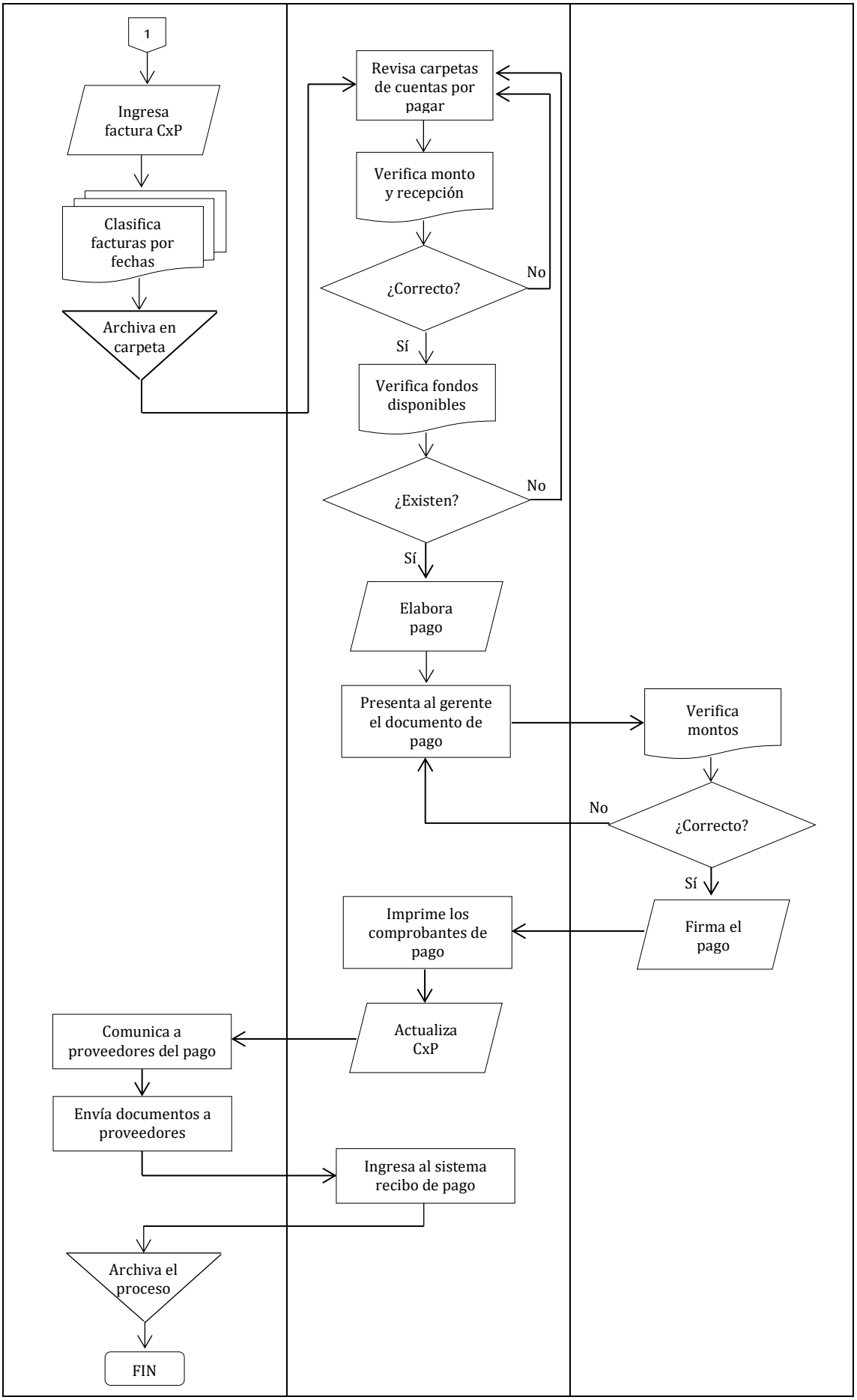

1
Ingresa factura CxP
Clasifica facturas por fechas
Archiva en carpeta
Revisa carpetas de cuentas por pagar
Verifica monto y recepción
¿Correcto?
No
Sí
Verifica fondos disponibles
¿Existen?
No
Sí
Elabora pago
Presenta al gerente el documento de pago
Verifica montos
¿Correcto?
No
Sí
Firma el pago
Imprime los comprobantes de pago
Actualiza CxP
Comunica a proveedores del pago
Envía documentos a proveedores
Ingresa al sistema recibo de pago
Archiva el proceso
FIN

Tabla 9.- *Procedimientos administrativos – Pago de salarios*

LAAZ 02 MECÁNICA	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS** **PROCEDIMIENTO DE PAGO DE SALARIOS**	**Código:** MPA – PS001 **Versión:** 01 **Fecha:** Enero 2017

Responsable

Administrador de la microempresa

Documentos y formularios

Documentos y formularios que intervienen en este proceso:

∗ Documento de pagos de planillas, registro de horas extras

Alcance

El procedimiento de pago de salarios es exclusivo para el área administrativa, que es el área en el que se desarrolla.

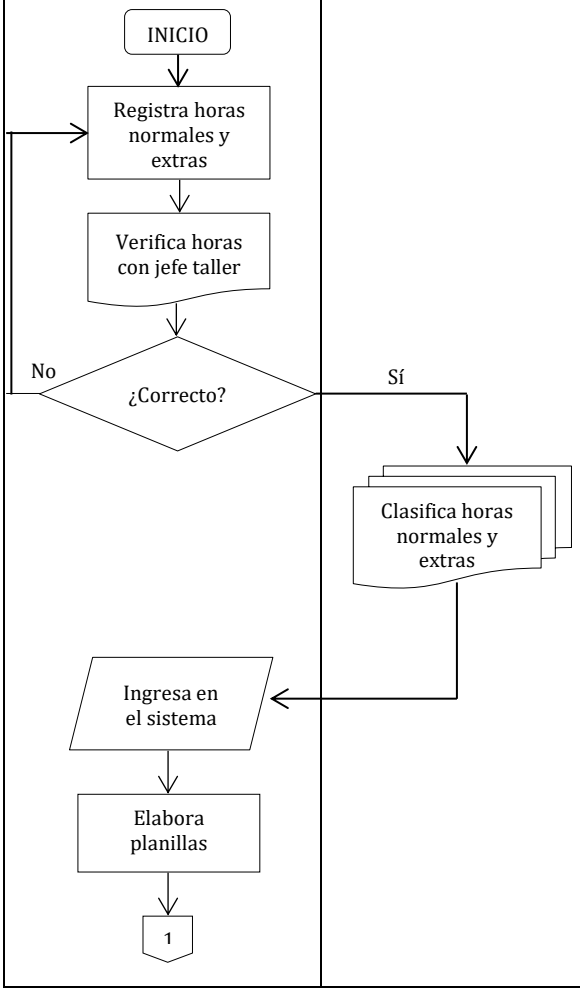
Descripción de Actividades

N°	Responsable	Actividades
1	Asistente Administrativa	Registra los valores efectuados durante la quincena
2	Asistente Administrativa	Registra las horas extras
3	Asistente Administrativa	Verifica las horas extras con jefe de taller
4	Jefe de Taller	Clasifica horas normales y extras
5	Asistente Administrativa	Archiva las horas extras en carpeta de planillas
6	Asistente Administrativa	Ingresa en el sistema los vales y horas extras de los empleados
7	Asistente Administrativa	Se elabora la planilla con la información verificada
8	Asistente Administrativa	Se imprime la planilla y se la envía al administrador
9	Administrador	Recibe y revisa la planilla recibida
8	Administrador	Confirma que el monto del salario es el correcto para cada empleado.
9	Administrador	Verifica la disponibilidad de dinero en cuenta para realizar el pago

10	Administrador	Elabora la transferencia o los cheques con los que se realizará el pago respectivo
11	Administrador	Confirma y presenta al gerente propietario el documento de transferencias o cheques
12	Gerente Propietario	Verifica los montos en las transferencias o cheques elaborados
13	Gerente Propietario	Firma las transferencias o cheques elaborados
14	Administrador	Imprime los comprobantes de pago
15	Administrador	Envía comprobantes a asistente
16	Asistente Administrativa	Elabora los roles de pago
17	Asistente Administrativa	Entrega cheques o recibos de transferencia a los empleados
18	Asistente Administrativa	Archiva los documentos del proceso

Flujograma de Procesos

Asistente	Jefe de Taller	Administrador	Gerente



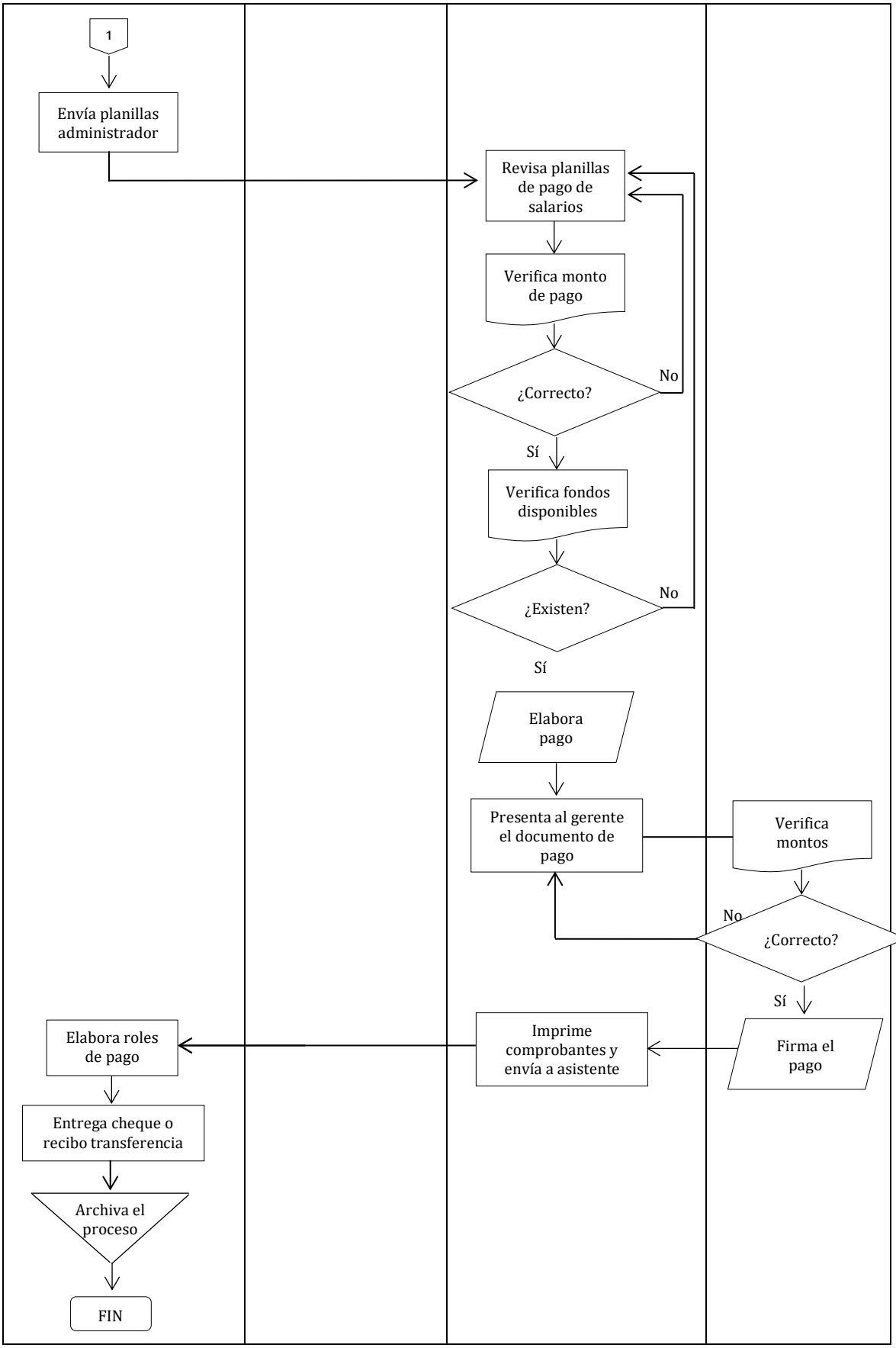

1
Envía planillas administrador
Revisa planillas de pago de salarios
Verifica monto de pago
¿Correcto?
No
Sí
Verifica fondos disponibles
¿Existen?
No
Sí
Elabora pago
Presenta al gerente el documento de pago
Verifica montos
No
¿Correcto?
Sí
Firma el pago
Imprime comprobantes y envía a asistente
Elabora roles de pago
Entrega cheque o recibo transferencia
Archiva el proceso
FIN

Tabla 10.- *Procedimientos administrativos – Compra de repuestos*

LAAZ 02 MECÁNICA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS **PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE REPUESTOS**	**Código:** MPA – CR001 **Versión:** 01 **Fecha:** Enero 2017

Responsable

Administrador de la microempresa

Documentos y formularios

Documentos y formularios que intervienen en este proceso:

∗ Factura de casa comercial

Alcance

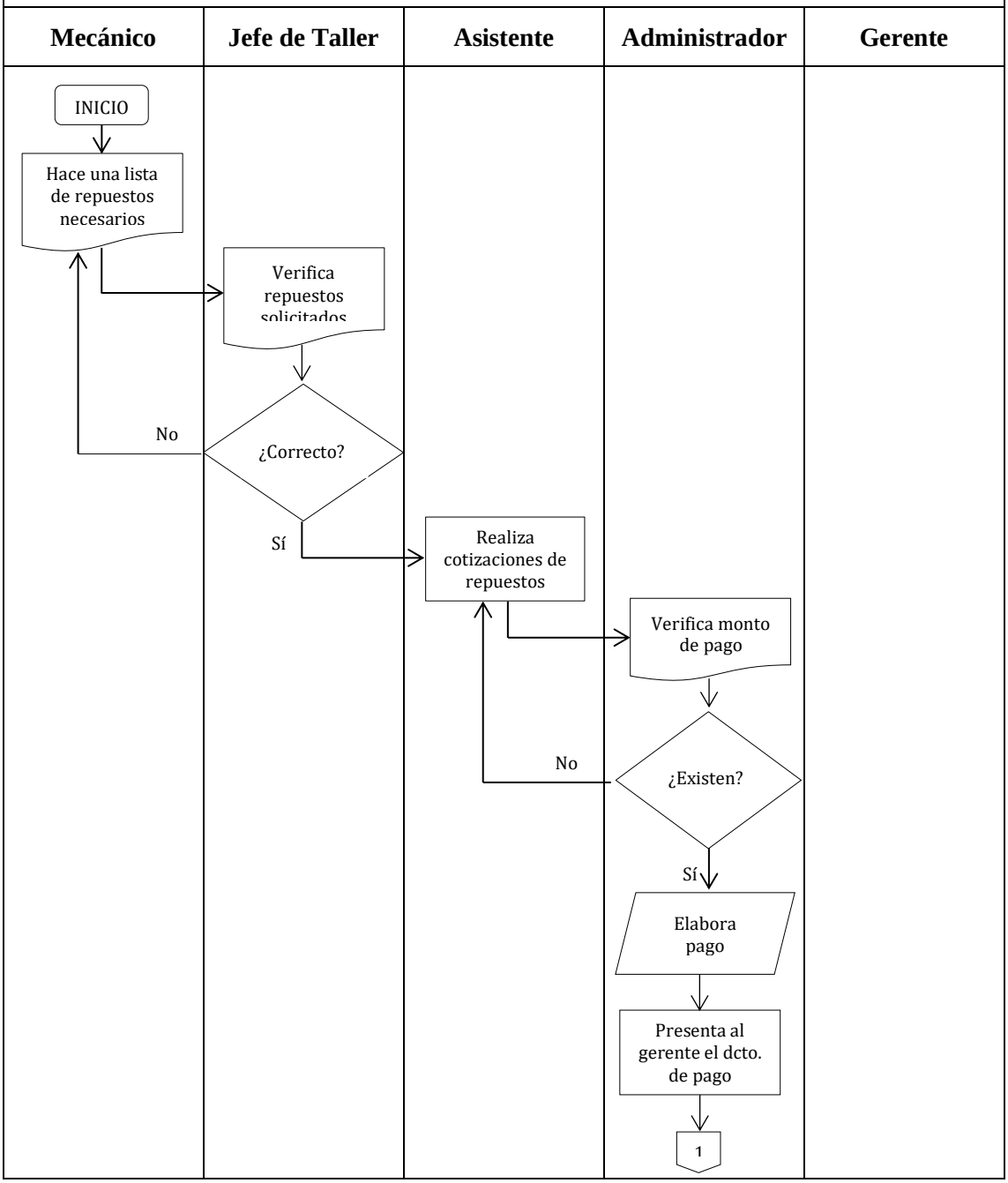
El procedimiento de compra de repuestos es responsabilidad del administrador de la empresa conjuntamente con la orden y solicitud del jefe de taller.

Descripción de Actividades

N°	Responsable	Actividades
1	Mecánico	Hacer una lista con los repuestos necesarios al jefe de taller
2	Jefe de Taller	Realiza la verificación de la lista de repuestos para los carros que se están reparando
3	Jefe de Taller	Comunica al administrador las necesidades requeridas en el taller
4	Asistente Administrativa	Realiza cotizaciones en casas comerciales que provean los repuestos
5	Asistente Administrativa	Comunica al administrador la compra del repuesto
6	Administrador	Verifica la disponibilidad de dinero en cuenta para realizar el pago
7	Administrador	Elabora la transferencia o los cheques con los que se realizará el pago respectivo
8	Administrador	Confirma y presenta al gerente propietario el documento de transferencias o cheques
9	Gerente Propietario	Verifica los montos en las transferencias o cheques elaborados

8	Gerente Propietario	Firma las transferencias o cheques elaborados
9	Administrador	Imprime los comprobantes de pago
10	Administrador	Envía comprobantes a asistente
11	Asistente Administrativa	Ingresa al sistema la compra del repuesto
12	Asistente Administrativa	Comunica al proveedor la realización del pago
13	Asistente Administrativa	Recibe los productos con las facturas originales
14	Administrador	Entrega los repuestos al jefe de taller

Flujograma de Procesos



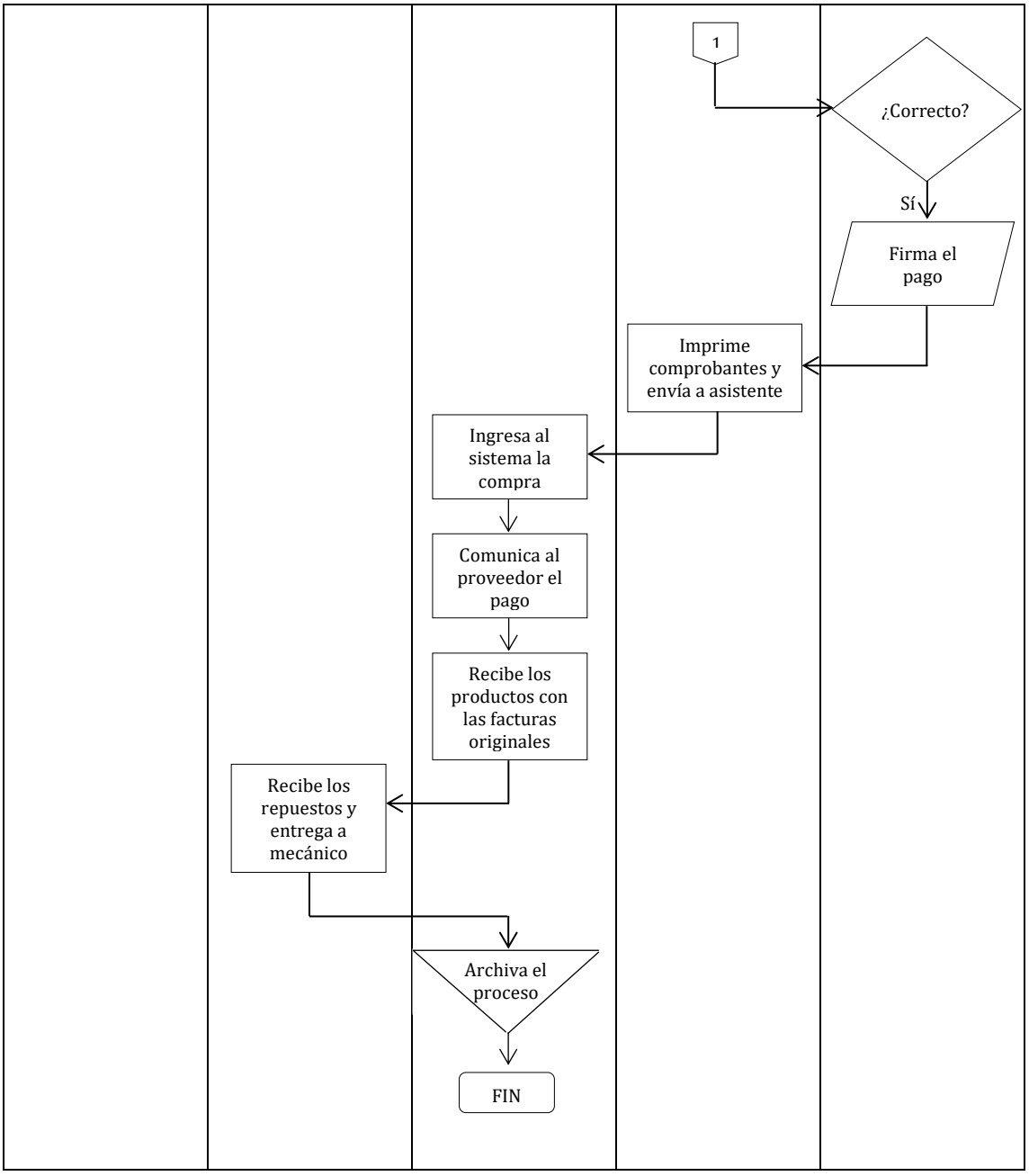

1
¿Correcto?
Sí
Firma el pago
Imprime comprobantes y envía a asistente
Ingresa al sistema la compra
Comunica al proveedor el pago
Recibe los productos con las facturas originales
Recibe los repuestos y entrega a mecánico
Archiva el proceso
FIN

Tabla 11.- *Procedimientos operativos – Reparación de vehículo*

LAAZ 02 MECÁNICA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS **PROCEDIMIENTO DE REPARACIÓN DE VEHÍCULOS**	**Código:** MPO – PRV001
		Versión: 01
		Fecha: Enero 2017

Responsable

Gerente de la microempresa

Documentos y formularios

Los documentos y formularios que intervienen en este proceso son los siguientes:

* Internos.- Factura de la empresa
* Externos.- Facturas de casa comercial
* Formularios.- Documento de reparación de vehículo, documento de chequeo

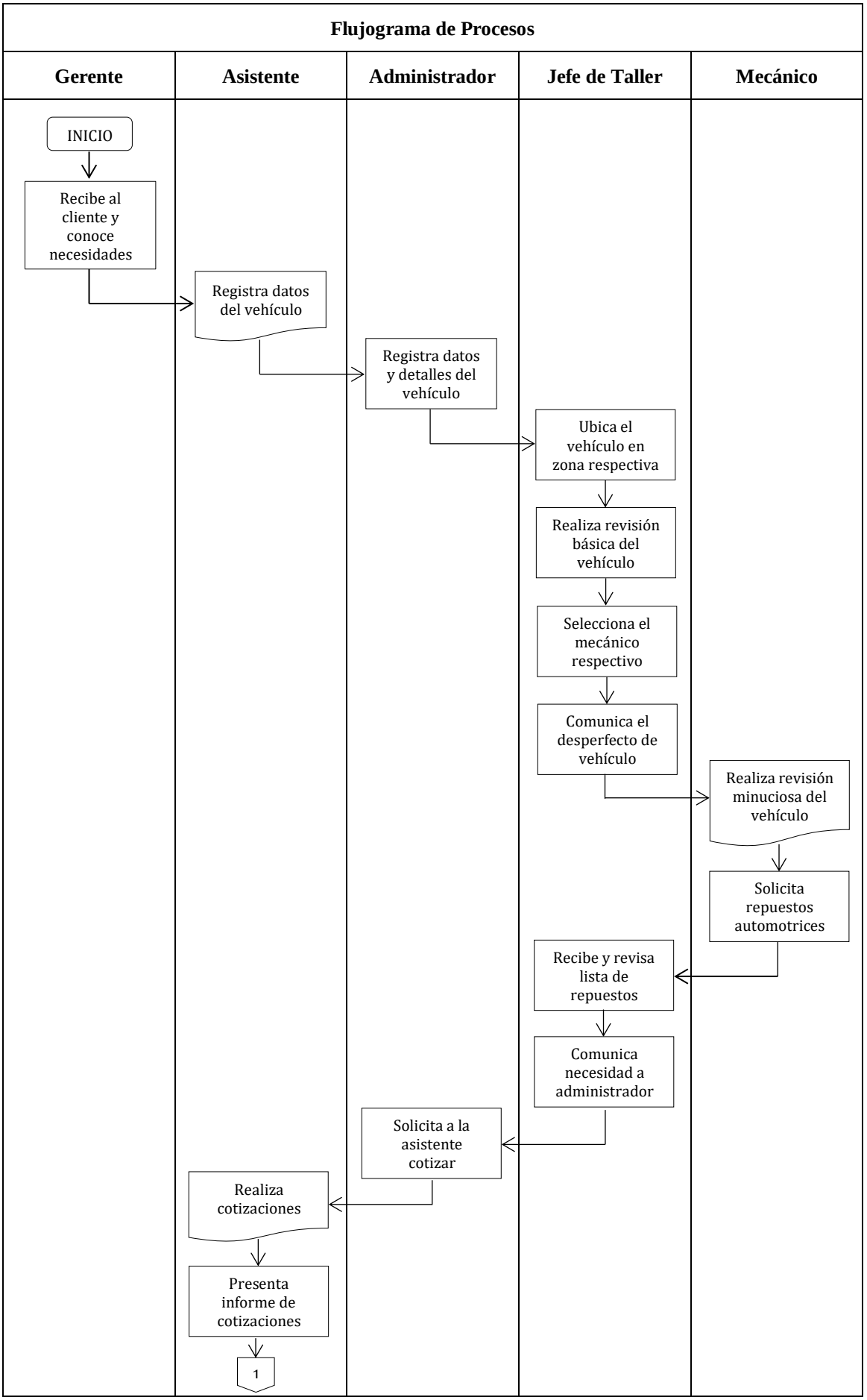
Alcance

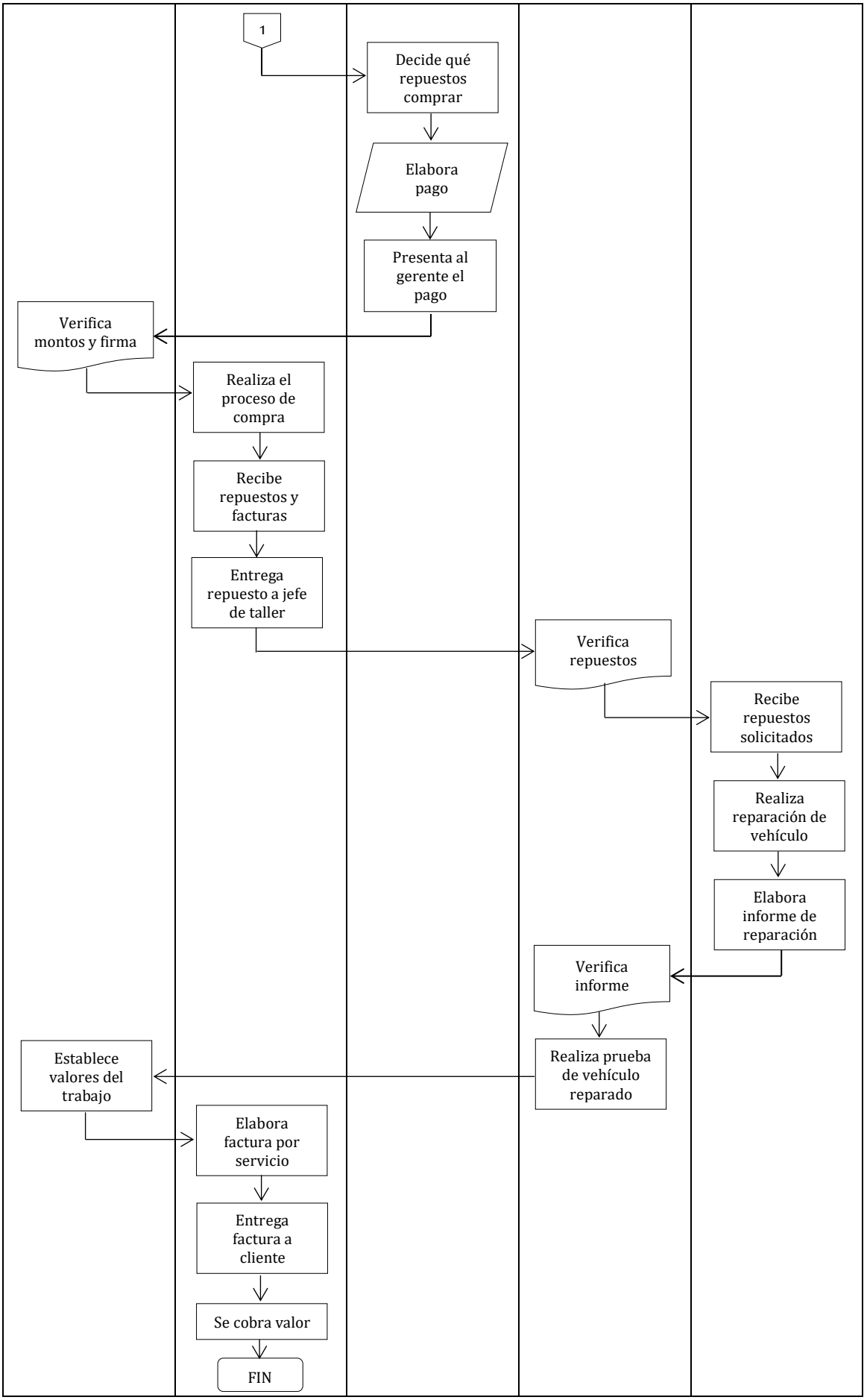
El procedimiento de reparación de vehículos, abarca desde el nivel ejecutivo hasta el operativo, por cuanto casi todas las áreas de la empresa son requeridas en el procedimiento.

Descripción de Actividades

N°	Responsable	Actividades
1	Gerente	Recibe al cliente
2	Cliente	Comunica al cliente el problema de su vehículo
3	Asistente Administrativa	Registra detalles del vehículo
4	Gerente	Notifica al jefe de taller el problema del vehículo recibido
5	Jefe de Taller	Ubica el vehículo en el lugar de reparación
6	Jefe de Taller	Realiza una revisión básica del vehículo
7	Jefe de Taller	Selecciona el mecánico adecuado para la reparación del vehículo
8	Jefe de Taller	Comunica el desperfecto del vehículo
9	Mecánico	Realiza una revisión minuciosa del vehículo para detectar desperfecto

8	Mecánico	Solicita repuestos automotrices de ser necesario
9	Jefe de Taller	Recibe y verifica lista de repuestos solicitados
10	Jefe de Taller	Comunica a administrador la necesidad de repuesto
11	Administrador	Solicita a la asistente que cotice los repuestos
12	Asistente Administrativa	Realiza cotizaciones de repuestos
13	Asistente Administrativa	Presenta informe de cotizaciones a administrador
14	Administrador	Decide cuáles son los repuestos que se adquirirán
15	Administrador	Elabora el comprobante de pago y lo presenta al gerente
16	Gerente	Revisa el comprobante de pago y firma su aprobación
17	Asistente Administrativa	Realiza el proceso de compra
18	Asistente Administrativa	Recibe el producto con facturas originales
19	Asistente Administrativa	Entrega el producto al jefe de taller
20	Jefe de Taller	Verifica que los repuestos son adecuados a los requerimientos
21	Jefe de Taller	Entrega los repuestos al mecánico encargado
22	Mecánico	Realiza la reparación en el vehículo
23	Mecánico	Notifica al jefe de taller que el vehículo está reparado
24	Mecánico	Entrega un informe del proceso de reparación
25	Jefe de Taller	Revisa el informe del proceso de reparación
26	Jefe de Taller	Realiza una prueba del vehículo reparado
27	Jefe de Taller	Emite un informe del vehículo reparado
28	Gerente	Establece los valores por trabajo realizado
29	Asistente Administrativa	Elabora factura con los valores detallados
30	Asistente Administrativa	Notifica al cliente que el vehículo está listo
31	Asistente Administrativa	Entrega factura a cliente
32	Cliente	Realiza el pago respectivo


Flujograma de Procesos
Gerente
Asistente
Administrador
Jefe de Taller
Mecánico
INICIO
Recibe al cliente y conoce necesidades
Registra datos del vehículo
Registra datos y detalles del vehículo
Ubica el vehículo en zona respectiva
Realiza revisión básica del vehículo
Selecciona el mecánico respectivo
Comunica el desperfecto de vehículo
Realiza revisión minuciosa del vehículo
Solicita repuestos automotrices
Recibe y revisa lista de repuestos
Comunica necesidad a administrador
Solicita a la asistente cotizar
Realiza cotizaciones
Presenta informe de cotizaciones
1


1
Decide qué repuestos comprar
Elabora pago
Presenta al gerente el pago
Verifica montos y firma
Realiza el proceso de compra
Recibe repuestos y facturas
Entrega repuesto a jefe de taller
Verifica repuestos
Recibe repuestos solicitados
Realiza reparación de vehículo
Elabora informe de reparación
Verifica informe
Realiza prueba de vehículo reparado
Establece valores del trabajo
Elabora factura por servicio
Entrega factura a cliente
Se cobra valor
FIN

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La gestión administrativa de "Mecánica Laaz 02", se desarrolla sin tomar en consideración criterios técnicos ni estratégicos que permitan un efectivo crecimiento empresarial.

- No se cuenta con misión, visión, objetivos, ni una estructura organizacional que delimite la gestión organizacional de "Mecánica Laaz 02".

- No se aplican evaluaciones a la eficiencia y eficacia de los procesos que se interrelacionan para la prestación de los servicios.

- La "Mecánica Laaz 02", no cuenta con manuales ni flujogramas de procedimientos en los que se apoye tanto el personal administrativo y operativo para la realización de sus actividades diarias.

5.2 Recomendaciones

- El gerente y el administrador de "Mecánica Laaz 02", deben fundamentar adecuadamente la gestión administrativa de la microempresa, con el establecimiento de un efectivo proceso administrativo y operativo que permita una planificación y adecuada coordinación de las actividades.

- Se debe plantear una estructura organizacional en el que se detallen las relaciones jerárquicas y funcionales de los empleados, que acompañados del establecimiento de la misión, visión y objetivos fortalezcan la gestión organizacional de "Mecánica Laaz 02".

- Programarse procesos de evaluación de la eficiencia y eficacia de los procesos efectuados y los responsables de los mismos, de modo que se conozca en tiempos oportunos si los resultados parciales o totales están saliendo conforme a lo planificado.

- Es importante que se establezca un manual de procedimientos administrativos y operativos para la "Mecánica Laaz 02", definiendo procesos, subprocesos y responsables que permitan la estandarización de actividades para la eficiente prestación de servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Astudillo, D., & Bravo, A. (2011). *Diseño de un manual de procedimientos de control interno para la empresa "Agorinsur"*. Cuenca, Ecuador: Ed. Universidad de Cuenca.

Certo, M. (2011). *Administración Moderna* . Bogotá, Colombia: Ed. Mc Graw Hill.

Changoluiza, L. (Abril de 2012). Obtenido de www.dspace.uce.edu.ec

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos.* México D.F: Ed. Mc Graw Hill.

Código Civil . (2010).

Código de Comercio. (2010).

Código de Trabajo. (2012).

Constitución del Ecuador . (2008).

Estrada, J. (2015). *Gestión administrativa en taller automotriz y su incidencia en la calidad de servicio en la ciudad de Tulcán.* Tulcán, Ecuador: Ed. Universidad Politécnica de Carchi.

Fincowsky, F. (2011). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura.* México D.F: Ed. Unam.

Flores, R. (2009). *Diseño e implementación de un manual de procedimientos en el proceso de planeación del tecnológico Acapulco para ser más competitivo.* México D.F: Ed. Instituto Politécnico Nacional de México .

González, E. (2010). *Fundamentos de Administración de Empresas.* Madrid, España: Ed. Pirámide.

Melinkoff, R. (2011). *Los procesos administrativos.* México D.F: Ed. Mc Graw Hill.

Montenegro, C. (2015). *Modelo de administración por procesos en la Unidad de Planificación de APE.* Esmeraldas, Ecuador: Ed. Pucese.

Munch, & García. (2011). *Fundamentos de Administración.* México D.F: Ed. Trillas.

Palma, J. (9 de Febrero de 2011). *Acerca de procedimientos administrativos.* Recuperado el 14 de Junio de 2016, de sitio web de ilustrados.com: http://www.ilustrados.com/manuales3/trabajos.html

Pérez, J. (2011). *Gestión por procesos.* México D.F: Ed. Esic.

Quiroga, G. (2011). *Organización y métodos en la administración pública.* México D.F: Ed. Trillas.

Ribeiro, L. (2008). Generar Beneficios. En *Generar Beneficios* (pág. 99). Ediciones Urano S.A.

Romero, D. (2005). Hacer empresa. En *Hacer Empresa: Un Reto* (pág. 41). Fondo Editorial Nueva Empresa.

Tenesaca, I., & Velesaca, M. (2010). *Diseño de una estructura organizacional y funcional para la empresa Compuauto.* Cuenca, Ecuador: Ed. Universidad de Cuenca.

Terry, G. (2011). *Principios de Administración.* Buenos Aires, Argentina: Ed. Trillas.

Thompson, A., & Strikland, K. (2010). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas.* México D.F: Ed. Mc Graw Hill.

Ugalde, M. (2011). *Manuales de procedimientos y diagramas de flujo.* Ed. Euned: México D.F.

Viquez, L. (2010). *Propuesta de manual de organización, puestos y procedimientos para el Taller Mecánico Automotriz Quincho, en la ciudad de Quenzada, Costa Rica.* San Carlos, Costa Rica: Ed. Instituto Tecnológico de Costa Rica.

ANEXOS

ANEXOS 1: ENCUESTA AL PERSONAL DE LA MECÀNICA LAZZ 02

OBJETIVO DE LA ENCUESTA: Realizar una investigación sobre los procedimientos administrativos y operativos de la MECÀNICA LAAZ 02, que permitan identificar aspectos importantes en la realización de las actividades cotidianas.

DATOS DE LA IDENTIFICACIÒN:

NOMBRE: **CARGO:**
EDAD: **FECHA:**
ENCUESTA Nª:
NIVEL DE EDUCACION: **PRIMARIA** **SECUANDARIA** **SUPERIOR**

INSTRUCCIONES: Lee detenidamente cada pregunta y responda según su criterio.

1. **¿Cuánto tiempo trabaja en la MECÀNICA LAAZ 02?**
   - **3 Meses- 12 Meses**
   - **1 Año – 2 Año**
   - **3 Año – Actualidad**
2. **¿Existe un departamento interno de los procedimientos de la Mecánica?**
   SI ☐ **NO** ☐
   Si su respuesta es afirmativa, descríbalos en forma breve:……
   ……
   ……
3. **¿Existe un organigrama estructural en la empresa?**
   SI ☐ **NO** ☐
4. **¿Los puestos al interior de la empresa están adecuadamente definidos?**
   BIEN DEFINIDO ☐ **MEDIO DEFINIDO** ☐ **MAL DEFINIDO** ☐
5. **¿En los últimos años han existido cambios en la empresa?**
   SI ☐ **NO** ☐
   Si su respuesta es afirmativa, descríbalos en forma breve:……
   ……
   ……
6. **¿Está satisfecho con el ambiente de trabajo en el que desarrolla sus actividades?**
   TOTALMENTE ☐ **MEDIANAMENTE** ☐ **MÍNIMAMENTE** ☐
7. **¿Cuenta con las herramientas suficientes para desarrollar sus labores?**
   SI ☐ **NO** ☐
8. **¿UD ha sufrido algún tipo de accidente laboral?**
   SI ☐ **NO** ☐
9. **¿Existe un plan de emergencia que contemple los procedimientos a realizarse?**
   SI ☐ **NO** ☐
10. **¿Existen capacitaciones que le ayuden a estar al día con los avances en la tecnología?**
    SI ☐ **NO** ☐

11. **¿Han existido problemas en su área de trabajo?**
    SI ☐ **NO** ☐

Si su respuesta es afirmativa, descríbalos en forma breve:……
……
……

12. **¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que se reflejan en la mecánica? Mencione una de ellas.**
    FORTALEZAS……
    DEBILIDADES……

13. **¿Su trabajo lo desarrolla a nivel grupal o individual?**
    GRUPAL ☐ **INDIVIDUAL** ☐

14. **¿Tiene total libertad al momento de tomar una decisión sobre su trabajo?**
    SI ☐ **NO** ☐

Si su respuesta es afirmativa, explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su trabajo……
……
……

15. **¿Cómo es la relación entre usted y el gerente del taller?**
    Excelente ☐ **Buena** ☐ **Regular** ☐ **Mala** ☐

16. **¿Qué tal es su relación de trabajo con el resto de compañeros?**
    Excelente ☐ **Buena** ☐ **Regular** ☐ **Mala** ☐

17. **¿Existe puntualidad en el pago de salarios?**
    SI ☐ **NO** ☐

18. **¿Existe un sistema de evaluación de desempeño?**
    SI ☐ **NO** ☐

19. **¿Considera conveniente la implementación de un manual de procedimientos?**
    SI ☐ **NO** ☐

ANEXOS 2: ENTREVISTA AL JEFE ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA MECÀNICA LAZZ 02.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Realizar una investigación sobre los procedimientos administrativos y operativos de la MECÀNICA LAAZ 02, que permitan identificar aspectos importantes en la realización de las actividades cotidianas.

DATOS DE LA IDENTIFICACIÒN:

NOMBRE: **CARGO:**
EDAD: **FECHA:**
NIVEL DE EDUCACION: **PRIMARIA** **SECUANDARIA** **SUPERIOR**

1. **¿Cuánto tiempo trabaja en la MECÀNICA LAAZ 02?**
   - **Meses- 12 Meses**
   - **1 Año – 2 Año**
   - **3 Año – Actualidad**
2. **¿Cuáles son los procedimientos administrativos y operativos que se realizan en la Mecánica Laaz 02?**

   ……
   ……
   ……
   ……
3. **¿Cómo se desarrollan los procedimientos que realiza la mecánica?**

   ……
   ……
   ……
   ……
4. **¿Cuántos días se demoran en entregar los vehículos?**

   ……
   ……
   ……
   ……
5. **¿En los últimos años han existido cambios en la mecánica?**

   ……
   ……
   ……
   ……
6. **¿Se realizan evaluaciones del desempeño?**

   ……
   ……
   ……
   ……
7. **Considera UD que la mecánica requiere de un manual de procedimientos para la ejecución de sus actividades diarias?**

   ……
   ……
   ……
   ……..