



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO EN
EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL

Autora:

Esthefany Carolina Salazar Espinoza

Director:

Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. MBA.

Ambato – Ecuador

Noviembre 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EMPRESAS
COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES**

Línea de Investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL**

Autora:

ESTHEFANY CAROLINA SALAZAR ESPINOZA

Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. MBA.
CALIFICADOR

f. 

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. Mg.
CALIFICADOR

f. 

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. Mg.
CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCE AMBATO

f. 

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Noviembre 2019

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **ESTHEFANY CAROLINA SALAZAR ESPINOZA** con C.C. 050372825-5, autora del trabajo de graduación intitulado: **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES”**, previa a la obtención del título profesional de Ingeniera Comercial, en la escuela de **Administración de Empresas**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio *web* de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, noviembre 2019

Esthefany Carolina Salazar Espinoza



ESTHEFANY CAROLINA SALAZAR ESPINOZA

C.C. 050372825-5

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis abuelitas, padres, hermanos, esposo e hija quienes con su amor y compañía me han ayudado a culminar esta etapa en mi vida y demostrado que en las buenas y en las malas siempre estará la familia.

Esthefany Carolina Salazar Espinoza

AGRADECIMIENTO

- A Dios: Por la vida y las bendiciones que me ha regalado en mis 22 años.
- A la Santísima Virgen de Agua Santa: A quien en el año 2014 le ofrecí mi título profesional y sé que bajo su manto me ha protegido y permitido llegar a esta meta.
- A mis Padres: Hugo Salazar y Geoconda Espinoza por su amor, apoyo incondicional con su ejemplo de constancia y honradez.
- A mi Esposo e Hija: Andrés Velasco y Paz Dulcinea por ser parte de mi vida y acompañarme en este camino universitario.
- A mi Tutor: Ing. Christian Barragán MBA. por brindarme su conocimiento, paciencia y dedicación durante todo este proceso.

RESUMEN

El presente proyecto investigativo tiene como objetivo principal: diseñar un modelo de gestión administrativa, en base a procesos que permitan mejorar la calidad en el servicio al cliente, esto debido a las distintas falencias encontradas en las empresas comercializadoras de repuestos automotrices por factores como: el empirismo de la alta gerencia, el inadecuado diseño de instrumentos administrativos y el bajo nivel de control en procesos logísticos que inciden en el desarrollo organizacional, en la eficiencia y eficacia, la fidelización de los consumidores, la permanencia en el mercado, la respuesta de garantías en los productos que se vende y la imagen frente a la competencia. Por lo tanto, el trabajo investigativo se realiza bajo el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, en donde la recolección de información se realiza bajo un método de muestreo por conveniencia que se basa con la realización de encuestas a gerentes y clientes de este tipo de empresas del cantón Latacunga. Los resultados del estudio corroboran que la aplicación de la propuesta es factible pues está relacionada con los requerimientos de las organizaciones y permite conducir racionalmente las actividades, esfuerzos y recursos disponibles para lograr servir al cliente con calidad y potenciar su crecimiento.

Palabras claves: gestión, administración, planificación, organización, dirección, control.

ABSTRACT

The main aim of this study, is to design an administrative management model based on processes, to improve the quality of customer service due to different problems found in companies that sell car parts such as the empiricism of senior management, the inadequate design of administrative instruments and very poor control of logistical processes that affect organizational development, efficiency and effectiveness, customer loyalty, permanence in the market, response of guarantees in the products that are sold and the company's image in light of the competition. Therefore, the research is based on the positivist paradigm with a quantitative approach. The collection of information is carried out under a convenience sampling method that is based on conducting surveys of managers and customers of this type of companies in the city of Latacunga. The findings confirm that the application of the proposal is useful because it is related to the requirements of the organizations and make it possible to rationally drive the activities, efforts and resources to serve customers with quality and boost their growth.

Keywords: management, administration, planning, organization, management, control.

ÍNDICE

CONTENIDO

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	8
1.1 Fundamentación sistémica en administración	8
1.2 Administración	14
1.3 Servicio.....	29
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO	34
2.1 Metodología.....	34
2.2 Procesamiento y análisis de la información.....	40
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
3.1 Análisis de resultados.....	41
3.2 Propuesta de elementos que conforman un modelo de gestión en base a los principales procesos administrativos para la empresa Rodamientos Salazar.....	58
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	100

ÍNDICE DE TABLAS

1.1 Elementos de un sistema.....	10
1.2 Subsistemas	13
1.3 Tipos de indicadores.....	22
1.4 Tipos de indicadores comerciales.....	23
1.5 Elementos del modelo Baldrige.....	26
2.1 Población de locales comerciales en Latacunga.....	35
2.2 PEA Latacunga entre 20 y 65 años.....	35
2.3 Validación de la encuesta dirigida a gerentes.....	38
2.4 Validación de la encuesta dirigida a clientes.....	38
2.5 Datos obtenidos – Análisis SPSS - Correlaciones.....	39
3.1 Resultados - encuesta a gerentes de empresas comercializadoras de repuestos automotrices.....	41
3.2 Encuesta a clientes de empresas comercializadoras de repuestos automotrices	53
3.3 Tabla cruzadas	57
3.4 Chi cuadrado.....	57
3.5 Elementos básicos de la evaluación de condiciones actuales	61
3.6 FODA para la empresa Rodamientos Salazar	63
3.7 Misión.....	64
3.8 Misión.....	64
3.9 Valores organizacionales propuestos.....	65
3.10 Objetivos definidos para la Empresa “Rodamientos Salazar”.....	65
3.11 Estrategias propuestas para la Empresa Rodamientos Salazar	66
3.12 Planificación de actividades	68
3.13 Ficha de Evaluación de Desempeño para el personal de la Empresa Rodamientos Salazar... ..	74
3.14 Indicadores propuestos para control	75
3.15 Tema de Capacitaciones propuestas para la Empresa "Rodamientos Salazar"	77
3.16 Propuesta de comisión de ventas para la Empresa “Rodamientos Salazar”	78

ÍNDICE DE FIGURAS

1.1 Estructura de un sistema.....	11
1.2 Enfoque de un sistema integral en organizaciones.....	13
1.3 Estructura del modelo EFQM.....	24
1.4 Estructura de un modelo orientado a la satisfacción del cliente.....	26
1.5 Estructura de un modelo orientado a la satisfacción del cliente.....	27
3.1 Modelo de Gestión Administrativa propuesto para la empresa “Rodamientos Salazar”.....	59
3.2 Proceso de planificación propuesto-Rodamientos Salazar.....	61
3.3 Organigrama Estructural propuesto para la Empresa “Rodamientos Salazar”.....	70
3.4 Organigrama Funcional propuesto para Empresas Comercializadoras de Repuestos Automotrices.....	71
3.5 Ficha de evaluación de desempeño para el personal de la empresa Rodamientos Salazar.....	76
3.6 Indicadores propuestos para control.....	80
3.7 Proceso de Gestión del Talento Humano para la Empresa "Rodamientos Salazar".....	84
3.8 Proceso central de la empresa.....	80

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, dentro del ámbito empresarial se ha reconocido la importancia de la gestión administrativa; este nuevo enfoque ha permitido dejar de lado la utilización de métodos habituales dentro del manejo de las organizaciones, para que se produzca el correcto desarrollo es necesario contribuir a mejorar la eficiencia en el interior de la empresa; dicho de esta manera, la administración es un fenómeno universal encargado de generar aportes en el desarrollo de un proceso continuo dentro de las mismas.

La aplicación de un sistema ordenado en las organizaciones es muy importante, sin embargo, este se basa en normas previamente analizadas con el fin de contribuir de manera significativa a la recuperación de la economía mundial. Así también, la existencia de una sociedad compleja, la cual con el tiempo ha sobresalido gracias a factores como: competencia, relaciones laborales, procesos de intercambio, flujo de bienes y servicios ha requerido la búsqueda de un mejor proceso gerencial (Pascal, 2010).

Del mismo modo, es importante tomar en cuenta que la administración tiene relación directa con otras ciencias, en este caso se han encontrado aspectos políticos, económicos y sociales los cuales influyen de manera directa en la gestión de las empresas puesto que se necesita un enfoque claro el cual se logra con un proceso adecuado.

En lo que se refiere a política, leyes y gobiernos, las organizaciones dependen de estas, debido a que muchas de las veces al no tener un panorama claro de la situación, se limitan a desarrollar actividades fuera del contexto administrativo a causa del constante cambio del entorno.

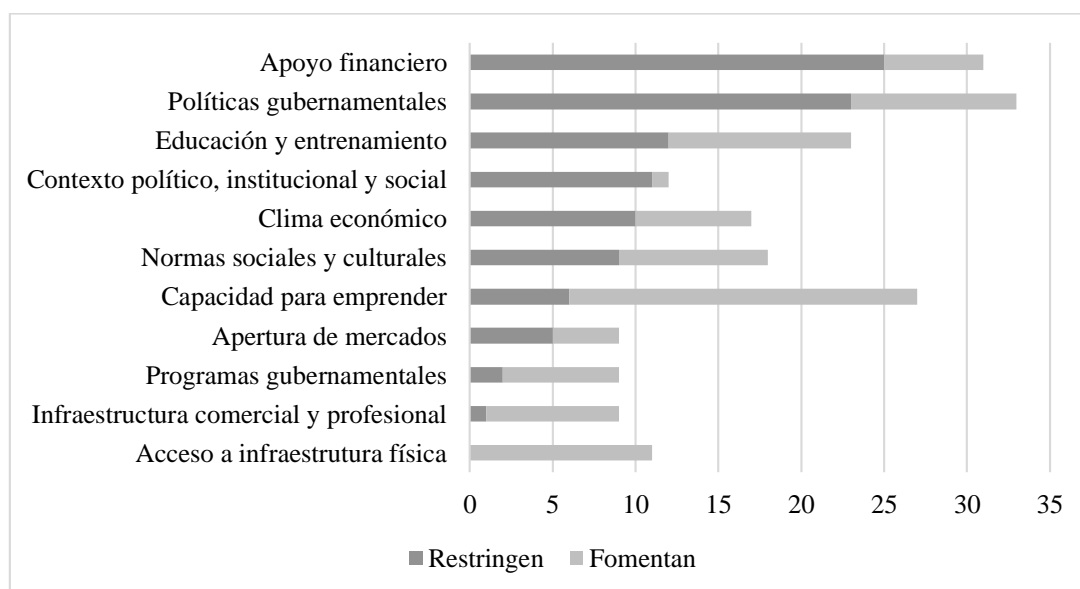
En el tema económico, las crisis y los cambios repentinos en los ciclos económicos han limitado la posibilidad que las organizaciones estructuren de forma adecuada su funcionamiento, puesto que para lograrlo necesitan de inversión en talento humano profesional y tecnología que mejore el manejo de estas.

En aspectos sociales, las actitudes y el estilo de vida de las personas han influenciado en el desarrollo de procesos deficientes de gestión, por lo que el empirismo dentro de la administración ha cobrado mayor importancia en las organizaciones, esto debido a la ausencia de una cultura empresarial ordenada.

La aplicación sistemas adecuados, permite la permanencia de las empresas en el mercado, en donde al generar una correcta organización se transmite una imagen al cliente en base al buen servicio entregado para lograr fidelidad del consumidor y evitar la posibilidad que requiera una segunda opción.

En el Ecuador estos aspectos han influenciado de forma significativa, dentro del reporte *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, en 2016, se describen factores que fomentan o restringen el emprendimiento:

Figura 1 Factores que fomentan o restringen el emprendimiento



Fuente: Modificado a partir de GEM (2016)

Por una parte, los factores que fomentan el emprendimiento se basan en: el acceso a infraestructuras físicas, capacidad innovadora de los ecuatorianos, políticas gubernamentales, infraestructura comercial y profesional. En cuanto a restricciones, se establece que el bajo apoyo financiero, los programas gubernamentales, el clima económico, la ausencia de nuevos mercados, el contexto político, institucional y social limitan el accionar de las personas.

Acorde con el reporte GEM (2016) Ecuador registra un Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) del 31.8%, se convierte en el país más eficiente de la región y el segundo entre 66 países, esto determina que el 22.4% de la población adulta es emprendedora naciente, el 11% es emprendedor nuevo y el 14.2% de la población adulta se considera emprendedora con negocios establecidos.

Es importante mencionar, que la mayoría de estos emprendimientos han sido desarrollados por personas cuya edad promedio alcanza los 36 años, el 75.7% de estos negocios se enfocan en la generación de servicios; es decir se orientan a consumidores. Su impacto en la generación de empleo es baja por lo tanto son considerados negocios unipersonales, finalmente, se determina que los emprendimientos desarrollados no logran la internacionalización de productos y servicios ofertados, por lo tanto, no cuentan con clientes internacionales.

Con respecto a lo anterior, se determina que en el Ecuador existe una gran cantidad de emprendimientos, sin embargo, las características propias de estos negocios han generado que los procesos administrativos sean empíricos y deficientes, el desconocimiento de las personas sobre planificación, organización, dirección y control ha incidido directamente en la calidad del servicio proporcionado al cliente.

Es así que el servicio de acreditación ecuatoriana (2018), ha visto la necesidad de señalar que, al ejercer buenas prácticas administrativas las empresas tienden a evolucionar, se acopla de mejor manera al entorno y a las necesidades del mercado; para obtener una relación directa con el cliente y brindar un servicio de calidad, y sobre todo alcanzar los objetivos de la organización que contribuirán siempre al éxito.

Pérez (2010) afirma: “la importancia de la atención al cliente para las empresas actuales se ha convertido en una ventaja competitiva sustancial, lo cual les permite mantenerse en el mercado, crecer y obtener rentabilidad”. Por lo tanto, es necesario recalcar que un buen servicio al cliente genera impacto positivo en el desarrollo de la compra de un bien o servicio, de modo que se logra crear lealtad por parte de los consumidores, en base a procesos administrativos eficientes que reafirmen el compromiso de las organizaciones de generar calidad.

Por otra parte, la realidad nacional no se aleja de la problemática general, en Ecuador existen 24 provincias, Cotopaxi ubicada en la zona centro con su capital Latacunga, constituye una de las más representativas, en la cual el sector automotriz ha adquirido gran relevancia.

En Latacunga existen alrededor de 67 empresas consideradas pequeñas y medianas dedicadas a la venta de partes y repuestos automotrices según el Servicio de Rentas Internas (SRI), en 2017, a esto se añade que muchas de estas se desenvuelven en una cierta cantidad de tareas, para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa a esto es necesario que se contribuya en una mejora para la eficiencia de la organización y para que cada empleado se desempeñe correctamente.

Dicho de otra manera, para poder lograr uno de los principales objetivos de las organizaciones que es generar rentabilidad a través de la satisfacción del cliente, se cuenta con un proceso eficiente de gestión el cual proporcione herramientas básicas para el diseño, ejecución de productos y servicios que tiendan a generar calidad.

A través del presente trabajo investigativo, se ha identificado la problemática, misma que se concibe desde la naturaleza de las empresas comercializadoras de partes y repuestos automotrices, y es que, en estas organizaciones no existe un proceso administrativo adecuado que ayude a la gestión eficiente de recursos, así como el diseñado de estrategias que permitan cumplir los objetivos de la organización.

Adicionalmente, en estas empresas se desarrollan actividades desarticuladas de una planificación adecuada que genera pérdidas de tiempo y reproceso, de igual manera, existe personal que no conoce claramente las funciones que cumplen y muchas de estas son manejadas empíricamente en el que afecta al desarrollo de actividades, finalmente se ha identificado un estilo de dirección basado en el desconocimiento y baja preparación en temas administrativos lo cual, conjuntamente con los factores mencionados anteriormente, repercuten en la toma de decisiones y la manera como la empresa utiliza los recursos disponibles para brindar al cliente un servicio de calidad, esto genera en el largo plazo que la empresa no cumpla los objetivos, reprima el proceso de gestión y pierda eficiencia.

En base a los problemas identificados, se plantea la siguiente hipótesis: existe relación significativa entre la gestión administrativa y el servicio al cliente proporcionado por las empresas comercializadoras de repuestos y partes automotrices de la ciudad de Latacunga.

En torno a esta realidad se han visto necesario el desarrollo de una investigación, la cual, a partir de los resultados se pueda establecer alternativas de mejora dentro de estas organizaciones. Así, se plantea como objetivo general diseñar un modelo de gestión administrativa en base a los principales procesos, que permita mejorar la calidad del servicio para la empresa Rodamientos Salazar. Como objetivos específicos se ha visto necesario: a) fundamentar teórica y científicamente la gestión administrativa y su relación en la calidad de servicio; b) diagnosticar el tipo de gestión administrativa en las empresas dedicadas a la venta de repuestos automotrices en el cantón Latacunga y c) proponer los elementos que conforman un modelo de gestión en base a los principales procesos administrativos.

Así mismo el presente trabajo investigativo se realiza bajo un paradigma positivista, el cual es una corriente filosófica que afirma que el único conocimiento auténtico es el conocimiento científico, el cual surge de la afirmación de las teorías dirigido a exaltar los hechos por encima de las ideas, en este caso alguno de sus métodos son observación, verificación empírica, inducción y deducción; por lo que se aplica una metodología mixta, es decir la combinación de variables cualitativas, a través de lo profundizado y analizado en los procesos administrativos y las variables cualitativas con sus características numéricas obtenidas de fuentes primarias que han permitido complementar y disminuir la subjetividad.

A través del diagnóstico se reconoce el entorno y obtiene una idea general del problema para posterior alcanzar un nivel descriptivo en donde se halla causas y factores que generan el problema, finalmente la investigación alcanza un nivel correlacional con un grado de relación entre las variables y cuyos resultados contribuyen en la solución del problema central, el cual es la deficiencia en la calidad de servicio generado por sistemas administrativos empíricos y alejados de la realidad empresarial.

El estudio del problema requiere manejo estadístico descriptivo, mismo que ayuda a recolectar datos a través de la aplicación de encuestas dirigidas a empresas y clientes del sector, la información es presentada de manera ordenada a través de cuadros en donde se realiza un análisis crítico e interpretación de los resultados a fin de obtener datos para desarrollar los procesos administrativos que permitan cubrir las necesidades encontradas.

No cabe duda de que el declive del entorno administrativo de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de repuestos y partes automotrices de la ciudad de

Latacunga, se da porque no ha existido una correcta gestión, es por esta razón que es importante mejorar hasta convertirlas en organizaciones dinámicas capaces de generar servicios que satisfagan plenamente al cliente.

Esta investigación genera gran interés, pues se alinea al objetivo número cinco del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida (2017-2021) el cual busca:

Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible, de manera redistributiva y solidaria, proponiendo a la ciudadanía la generación de valor, innovación y competitividad a través del diseño de sistemas eficientes de administración dentro de medianas y pequeñas empresas para convertirlas en elementos básicos de la economía local y nacional.

El crecimiento económico de manera solidaria implica el impulso de una producción con altos niveles de calidad, diversificación y responsabilidad, lo cual ha sido importante, en este contexto, el desarrollo de principios que contribuyan al cumplimiento del objetivo como son: a) promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos b) incrementar la productividad y generación de valor agregado con incentivos diferenciados al sector productivo, para satisfacer la demanda interna, c) diversificar la producción nacional con pertinencia territorial, en el que se aproveche ventajas competitivas y las oportunidades identificadas en el mercado interno y externo para lograr un crecimiento económico sostenible d) promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia de tecnología, la innovación y el emprendimiento para impulsar el cambio de la matriz productiva.

De modo que el ambiente competitivo, es de vital importancia que las empresas desarrollen una gestión administrativa adecuada, un funcionamiento correcto y acorde a las actividades de la empresa, en el que permita proyectarse hacia el futuro, y sobre todo mejorar la calidad del servicio con la simplificación de la toma de decisiones.

Es así como la administración coherente de las empresas, apoyada en la tecnología, en el personal capacitado, en la innovación e infraestructura, constituye un factor clave para el favorecimiento, transformación, diversificación de la matriz productiva, con el fin de dejar atrás el enfoque concentrador, excluyente y basado en recursos naturales para intercambiarlo por un patrón de especialización de producción de la economía como generador de valor

agregado, desarrollado bajo el marco de una sociedad del conocimiento y enfocado en el buen vivir.

Además, se considera importante conceptualizar los fundamentos básicos que se muestran en el capítulo I, en donde se establece el estado del arte y la práctica para profundizar los conocimientos acerca de lo que se desarrolla en la presente investigación.

CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Fundamentación sistémica en administración

Generalidades del sistema

La teoría general de sistemas engloba definiciones, suposiciones y proposiciones relacionadas entre sí a través de las cuales se aprecian los fenómenos y objetos reales como una jerarquía integral de grupos formados por materia y energía (Johansen, 1994). La teoría general de sistemas se orienta hacia la formulación de principios los cuales permiten aglutinar conocimientos sobre la extensa gama de sistemas vivientes y no vivientes (Tamayo, 1999).

En base a lo expuesto se determina que la Teoría General de Sistemas se enfoca en un concepto estructurado cuyo propósito es estudiar el sistema de forma íntegra, se toma como base componentes, relaciones e interrelaciones existentes y estrategias científicas que permiten entender de manera global y general el sistema.

Sistema

El enfoque de sistemas se dirige a la totalidad en la cual las propiedades no son atribuibles a la suma de sus componentes. Bertalanffy (1968) define al sistema como un conjunto de elementos que interactúan con el fin de alcanzar un objetivo común, éste se constituye por unidades que se agrupan de tal manera que conforman un todo lógico que es igual a la suma de esas unidades. Lewin (1996) señala que un sistema es un conjunto organizado de objetos interactuantes e interdependientes relacionados que forman un todo unitario y complejo.

Domínguez, Murillo & Martínez (2009) definen al sistema como:

Un conjunto ordenado de componentes relacionados entre sí los cuales constituyen una red o esquema de procesos cuya finalidad es favorecer al cumplimiento de objetivos de la organización y donde una modificación de un elemento cambia necesariamente el funcionamiento total del sistema.

Un sistema, es en general un conjunto de elementos que se articulan con el fin de alcanzar un objetivo, los elementos que lo conforman son variados y organizados, en el que se logra

intercambiar energía, información y materia con el entorno, todo objeto que existe forma parte de un sistema o se encuentra conformado por alguno desde lo más simple hasta lo más complejo.

Características de un sistema

Según Zambrano (2014) las características principales de un sistema son:

Globalidad: las partes de un sistema son comprendidas como una unidad y ser tratadas como un todo.

Jerarquía: un sistema es subdividido en sistemas menores, de igual manera que un sistema pertenezca a un sistema mayor.

Transformación: característica fundamental, el sistema persigue un objetivo en el que transforma sus entradas en salidas.

Principios del Enfoque de Sistemas

Sinergia

Acorde con Ashby (1984) el principio de sinergia, dentro de un sistema, describe cómo la cooperación de dos causas distintas contribuye a generar el mismo resultado, este principio se observa solo cuando existe un todo en funcionamiento. Arnold (1989) la define como la suma de energías individuales que se repiten progresivamente, se proyecta sobre la totalidad del grupo. La sinergia cumple con una condición denominada como integración precedida por la afinidad de las partes, pues la integración no es posible si no existe afinidad.

Dicho esto, se concluye que el principio de sinergia en un sistema se explica a través del análisis de todas las partes que lo componen y las relaciones establecidas entre ellas, se tiene en cuenta la interrelación de las partes y el efecto conjunto que provocan, esto expresa un grado de organización de los elementos.

Recursividad

Johansen (1994), manifiesta que un sistema sinérgico se compone a su vez de subsistemas con características tales que a su vez son objetos sinérgicos, la recursividad expresa la jerarquización de los sistemas. Lilienfeld (1984) añade que la recursividad no consiste en sumar partes aisladas sino integrar elementos que en si representa una totalidad dentro de una totalidad.

La recursividad se aplica en sistemas dentro de sistemas mayores, éste principio se da en base a características particulares de los diferentes elementos, es decir cualquier actividad aplicada al sistema es adaptable en los subsistemas existentes.

Elementos de un sistema

Desde el punto de vista de vinculación con el entorno, los sistemas permiten que sus componentes se relacionen directamente con el medio en un permanente intercambio de energía, materia e información. Las principales características de un sistema son: entorno, entradas, proceso, salida, control y retroalimentación.

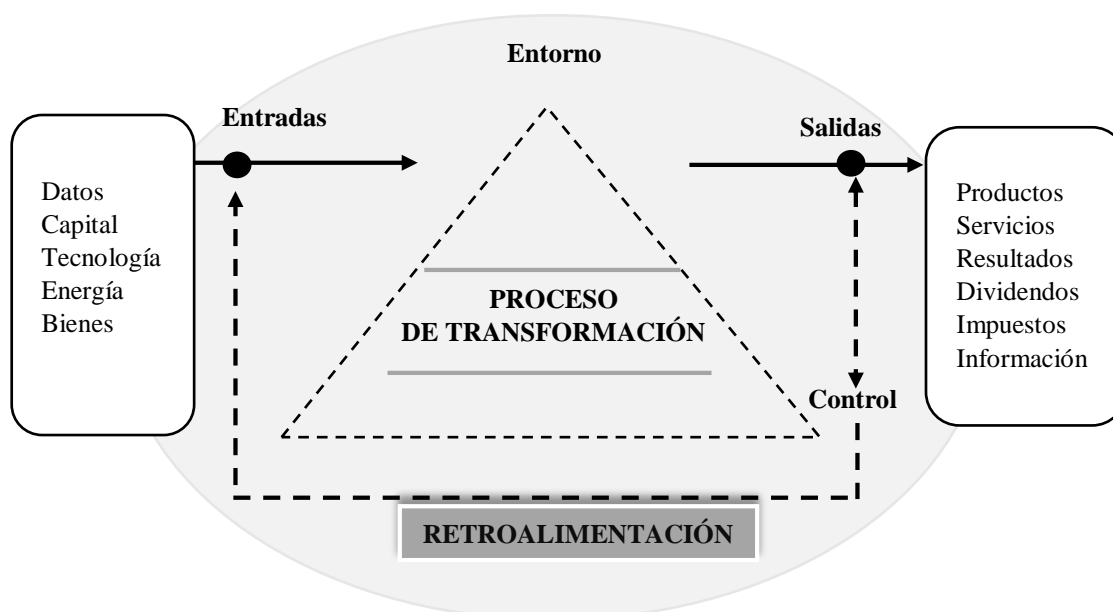
Tabla 1.1 Elementos de un sistema

Entorno	Un sistema está relacionado con el medio que lo rodea o del cual forma parte, es una relación mutua de contexto-sistema, es decir el entorno ejerce influencia para moldear el sistema y el sistema con sus resultados ejerce influencia, en menor escala, sobre el entorno.
Entradas	Se definen como los ingresos o insumos del ambiente circundante, es decir la fuerza de arranque suministrada para necesidades operativas del sistema, estas son recursos materiales, humanos o datos.
Proceso	Constituye el núcleo del sistema, es el flujo continuo e interrelacionado de actividades, métodos y procedimientos cuyo objetivo es aprovechar los recursos disponibles para transformar una entrada en salida.
Salidas	Son los resultados que se obtienen al procesar las entradas, la prueba del funcionamiento del sistema, estas adoptan forma de productos, servicios e información. Los resultados de un sistema, generalmente constituyen las entradas de otro y que serán procesadas para obtener nuevos productos, por lo que es una consecuencia del otro.

Control	Permite revisar los productos del sistema, es decir si los resultados cumplieron con los objetivos del sistema o si se encontraron dentro del rango de actuación permitido para alcanzar metas.
Retroalimentación	Acción de equilibrio donde intervienen las salidas sobre las entradas, es una acción de retorno cuyo objetivo es lograr que el sistema funcione eficientemente dentro de límites permitidos, ésta es positiva cuando la salida estimula el funcionamiento del sistema y es negativa cuando la salida reduce la entrada para disminuir el funcionamiento global del sistema.

Fuente: Elaboración propia

Figura 1.1 Estructura de un sistema



Fuente: Elaboración propia

Características de las organizaciones como sistemas abiertos

Las organizaciones constituyen sistemas abiertos, es decir manejan interacciones externas a través de la información, energía o materia de transferencia. Acorde con Arenas & Zapata (2010) estas características son:

- Comportamiento probabilístico y no-determinístico
- Organizaciones constituyen sistemas dentro de sistemas
- Homeostasis o estado firme
- Fronteras o límites

- Morfogénesis

Características del análisis sistémico

Acorde con Bedoya & Ramírez (2010), las principales características de la teoría moderna de administración basada en el análisis sistémico son las siguientes:

- Sistemático: las organizaciones constituyen un sistema de cinco partes básicas: entrada, salida, proceso, retroalimentación y entorno.
- Dinámico: proceso dinámico de interacción dentro de la estructura
- Multidimensional y multinivelado: la organización es macro cuando es tomada en cuenta dentro de su ambiente; es micro cuando se analizan sus unidades.
- Multimotivacional: sus participantes buscan alcanzar objetivos a través de éstas
- Probabilístico: las variables que la conforman son explicadas mediante términos predictivos.
- Multidisciplinaria: abarca muchos campos de estudio
- Descriptivo: describe las características de las organizaciones y de la administración.
- Multivariante: un evento es provocado por varios factores relacionados e interdependientes.
- Adaptativa: la organización se adapta a los cambios del entorno para sobrevivir.

Enfoque de sistema integral sobre las organizaciones:

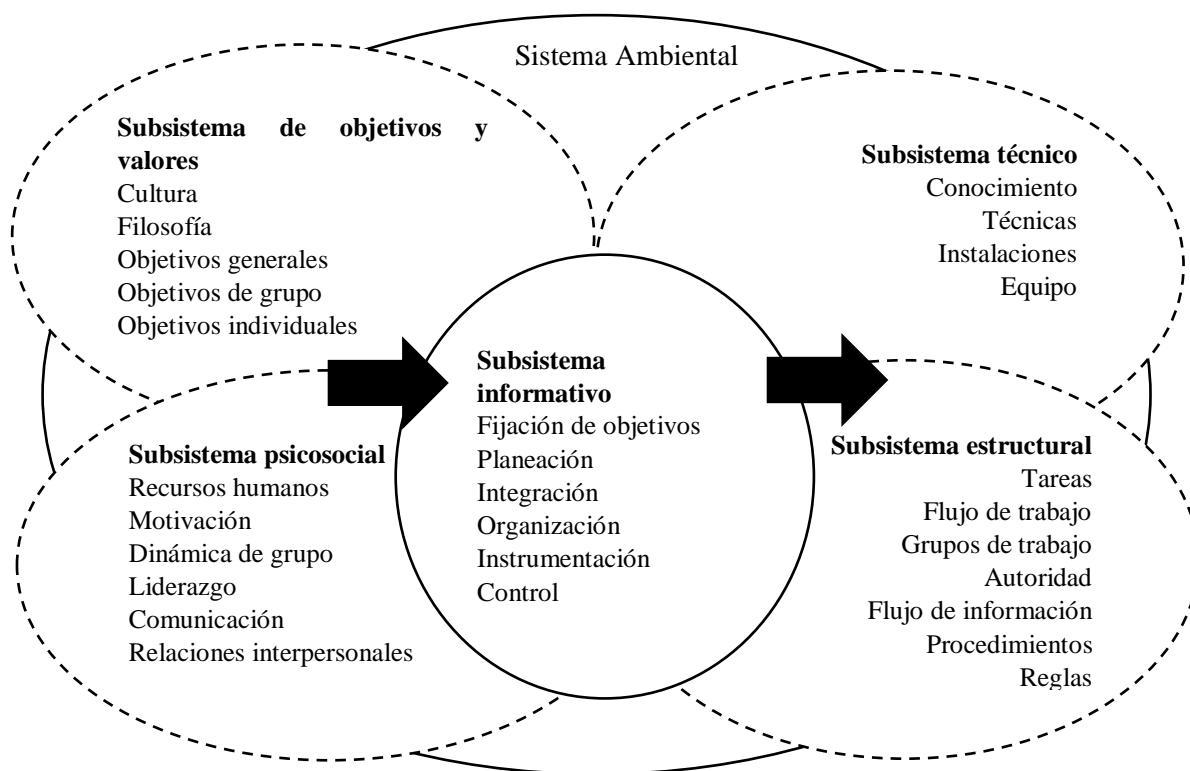
La teoría de la organización tradicional empleaba un enfoque de sistemas cerrado y formalmente estructurado, actualmente ésta ha evolucionado hacia un modelo de sistema abierto basado en las características de la organización moderna (Velásquez, 2009). Según Zambrano (2014), las organizaciones son consideradas sistemas abiertos, puesto que éstas se encuentran en constante interacción con el medio ambiente para lograr un equilibrio dinámico, paralelamente a este proceso las organizaciones trabajan en la transformación de energía.

Tabla 1.2 Subsistemas

Subsistema de objetos y valores	Determinado por el entorno en el cual actúa la organización, se considera como un subsistema básico para alcanzar ciertos objetivos, así la empresa cumple con su función en la sociedad
Subsistema técnico	Conocimiento básico para el desempeño de las actividades, hace referencia a las técnicas utilizadas para generar resultados.
Subsistema psicosocial	Enfocado en comportamiento individual y el desarrollo de relaciones cuyo objetivo es provocar dinamismo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
Subsistema estructural	La estructura de una organización plantea como se coordinan las actividades y como se aprovechan los recursos disponibles.
Subsistema administrativo	Establece los objetivos, planes estratégicos y operativos, estructura y procesos y como estos elementos se relacionan con el medio.

Fuente: Elaboración propia

Figura 1.2 Enfoque de sistema integral en organizaciones



Fuente: Tomado a partir de Fremont (1998)

1.2 Administración

Desde el punto de vista de Bateman & Snell (2009) la Administración es “un proceso en el cual se trabaja con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales, lleva cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente. Jones & George (2010) mencionan que la administración “es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de una organización”. Según Gutiérrez (2011) la administración permite el acrecentamiento y conservación del esfuerzo, los conocimientos, la experiencia y las habilidades del elemento humano para el bien de la organización.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se determina que el éxito de una organización depende de la efectividad con la que se desarrolla el proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y se aprovecha los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos de la organización.

Gestión Administrativa

De acuerdo con Koontz (2002) la eficiencia de la gestión administrativa se basa en la manera en que la empresa la aplica para gestionar los recursos escasos y conseguir los objetivos deseados. Desde el punto de vista de Márquez (2012), la gestión administrativa es uno de los factores más relevantes dentro del proceso de desarrollo empresarial, ésta garantiza la disposición de determinadas capacidades y habilidades que, utilizadas coherentemente, permiten el cumplimiento de objetivos.

Ramírez (2016) sostiene que la gestión administrativa es la base para la ejecución y potencialización de tareas relacionadas al cumplimiento de objetivos necesarios para el crecimiento de la organización, éste proceso se compone de etapas sucesivas que se interrelacionan y forman un proceso integral, estas etapas son:

- Planificación: se plantean los objetivos de la organización y estrategias para alcanzarlos.
- Organización: proceso mediante el cual se ordena y distribuye las tareas y recursos entre los miembros de una empresa para cumplir las metas.
- Dirección: proceso de monitorear y motivar la ejecución de las actividades planificadas.

- Control: proceso de asegurar que las actividades sean cumplidas de acuerdo a la planificación.

En consideración a lo citado, se afirma que la gestión administrativa es un proceso mediante el cual las organizaciones adquieren herramientas que les permiten utilizar efectivamente los recursos tanto económicos como materiales y alcanzar de esta manera sus objetivos.

Planificación

El proceso administrativo comprende varios factores que contribuyen a que la organización alcance los objetivos planteados, acorde con Menéndez (2005), la planificación constituye una función básica del proceso administrativo, ésta suministra los medios para manejar problemas en un ambiente complejo, dinámico y cambiante. Desde el punto de vista de Gálvez (2010) planear consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, para establecer los principios, la secuencia, el tiempo y recursos necesarios para cumplirlo.

Es así como la Planeación constituye una función fundamental del proceso administrativo, ésta permite gestionar el riesgo, establecer metas, usar eficientemente los recursos y crear ventajas competitivas, la capacidad de una organización para alcanzar las metas, se basa en la planificación de sus actividades y como éstas sean gestionadas.

La necesidad de planear se deriva del hecho de que las empresas operan en un medio altamente cambiante, es una función administrativa que conduce a la fijación de objetivos y la determinación de estrategias, medios y recursos para lograr alcanzarlos en un determinado tiempo, la planificación incrementa el grado de éxito en la ejecución de actividades.

Planificación estratégica

La planificación estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro, su esencia radica en la identificación sistemática de oportunidades que surgen en el futuro con el fin de tomar la mejor decisión en el presente. Para Pérez, Morgado & Machado (2001), la planeación estratégica inicia con el establecimiento de metas organizacionales, definición de estrategias y políticas, para constituir un enfoque para guiar a la empresa a través de su entorno y lograr metas planteadas.

La Planificación Estratégica, sirve para actualizar o establecer dentro de la empresa: la visión, la misión, los objetivos, las estrategias, procesos, sistemas y procedimientos.

Visión

González & Manrique (2010) señalan que la visión empresarial es la imagen a largo plazo que una organización establece a futuro, ésta consiste en una expectativa ideal de lo que se espera en años venideros. Según Sallenave (2012) la visión recoge una situación deseada elaborada sobre un escenario lo más realista posible, se toma en cuenta condiciones económicas, tecnológicas y sociales.

La visión constituye la meta que la empresa desea alcanzar a largo plazo, ésta es realista y al mismo tiempo presenta cierto nivel de ambición, así servirá de guía y motivación para alcanzar la meta a pesar de las condiciones adversas que se pueda encontrar en el camino.

Misión

La misión contesta la pregunta ¿cuál es la razón de ser de la empresa?, por lo tanto, ésta constituye una declaración duradera de su objeto, propósito o razón. De acuerdo a Melgar (2003) la misión es un enunciado por medio del cual la empresa comunica, tanto a los agentes internos como a los externos, sus objetivos y filosofía. Menéndez (2005) define a la misión como la proclamación de ser de la empresa, define la labor o actividad que desarrolla en el mercado.

La misión es muy importante, ésta representa y pone en manifiesto la razón de ser de una empresa, el por qué y para qué existe, este elemento contiene ideologías básicas como son los objetivos, valores, estrategias y propósitos, los cuales articulados permiten el desarrollo organizacional. Esta identifica los productos o servicios, en el que describe las necesidades del cliente y muestra una imagen exitosa de la organización, se convierte en la base para la toma de decisiones.

Valores

Aprendizajes estratégicos, estables en el tiempo los cuales son la base de actuación mejor que su opuesta, para lograr que las cosas se hagan bien y se espera que los valores se reflejan

en la conducción de las actividades y resultados de la organización y en el desempeño del personal.

Clasificación de los valores

- **Esenciales o finales:** están contenidos o relacionados con la misión y visión de la organización.
- **Operativos o Instrumentales:** Se consideran medios para alcanzar los valores esenciales.

Establecimiento de objetivos

Son los resultados que la organización desea alcanzar y se formulan a partir de la misión, es decir, implica convertir la visión y la misión en objetivos de desempeño.

Estrategias

La estrategia descansa sobre la idea de la planeación, según Kluyver (2001) es el plan que integra las metas y políticas de una organización en el que establece una secuencia coherente de las acciones a realizar. Freire (2002) estrategia es la dirección y alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la empresa a través de la configuración de recursos. Actualmente, todas las organizaciones que se identifican como competitivas, cualquiera que sea su naturaleza, basan su gestión y funcionamiento en las estrategias, éstas ayudan a ejecutar acciones combinadas para lograr los objetivos y cumplir con la misión de la organización.

Formulación de la estrategia

Es necesaria para lograr los objetivos propuestos según el camino estratégico establecido por la organización, desde aquí interviene diferentes niveles como gerencia ejecutiva, gerencia de divisiones, gerencia funcional y gerencia operativa.

Criterios para el desarrollo de estrategias eficaces

- Claridad en el planteamiento
- Impacto motivacional

- Consistencia interna
- Compatibilidad con el entorno
- Compatibilidad con los valores organizacionales
- Disponibilidad de recursos necesarios
- Grado de riesgo y aplicabilidad

Ventajas y desventajas

El análisis de los diferentes enfoques, tipologías estratégicas conduce a la selección de las opciones que han de servir como marco de referencia en la conducción del proceso de planeación estratégica de una empresa. Cada compañía y su grupo humano estratégico seleccionan aquellas que se ajusten a sus características, al nivel de desarrollo, a la dinámica del entorno y a la intensidad de la competencia.

El modelo de gestión utilizado no cambiará radicalmente la forma de trabajar, simplemente, formalizará los comportamientos y métodos básicos que hay que aplicar de manera sistemática en las actividades diarias.

Organización

De acuerdo con Gálvez (2010) la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; establecimiento de métodos y aplicación de técnicas enfocadas en la simplificación del trabajo para optimizar la coordinación de recursos y actividades. Para Munch (2010) es el establecimiento de la estructura para la sistematización racional de recursos, determinación de jerarquías, correlación y agrupación de actividades con el fin de realizar y simplificar actividades.

Principios

- Unidad Organizacional
- Especialización
- Jerarquía
- Paridad de autoridad y responsabilidad
- Unidad de mando
- Difusión

- Amplitud de control
- Coordinación
- Mejora continua

El proceso organizativo de una empresa se apoya en métodos y técnicas que contribuyen a organizar los recursos y cumplir con el objetivo de simplificar el trabajo, estos son: organigramas, diagramas y manuales.

a) Organigramas

Son sistemas de organización que representan objetivamente la estructura de la empresa, en éstos se identifican los niveles jerárquicos, líneas de autoridad, la responsabilidad, así como los vínculos que existe entre los departamentos tanto de forma horizontal como vertical (Menéndez, 2005).

b) Diagramas de flujo

Según (Sterneckert, 2003) es un esquema que describe un proceso, se utiliza para documentar, estudiar, planificar y mejorar procesos que se presentan de manera compleja. Melgar (2003) añade que la “importancia de los diagramas de flujo radica en que permiten la visualización de actividades innecesarias y verifica si la distribución de trabajo se encuentra equilibrada, así también, ayudan a definir, formular y analizar problemas identificados”.

c) Manuales administrativos

Como expresa (Pintos, 2009) éstos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación en los cuales se registra y trasmite ordenadamente, información, instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para mejorar el desempeño de las tareas dentro de una organización. Para Munch (2010) éstos contienen, en forma ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones con la finalidad de asistir a los miembros de una organización.

Se concluye que la organización, como un elemento de la gestión administrativa, permite gestionar de manera ordenada los recursos disponibles en la empresa con el único fin de

alcanzar los objetivos planteados, ésta se apoya en herramientas y técnicas que simplifican el trabajo.

Dirección

En las organizaciones, la dirección entendida como liderazgo, juega un papel muy importante, de ésta depende el éxito o fracaso de la empresa. Para Ruiz (2012) la dirección consiste en guiar a un grupo de individuos a lograr los objetivos empresariales, en el que se identifique aspectos generales, fortalezas y debilidades con estrategias para mejorar situaciones críticas. Pautt (2014) define como un proceso administrativo cuya finalidad es coordinar los elementos humanos, se ejecuta actividades que establecen el carácter y el tono de la organización.

A partir de lo analizado anteriormente se llega al hecho cierto de que la dirección constituye una herramienta indispensable para la empresa, es un medio por el cual se establece el rumbo, se formula estrategias para el desarrollo de la organización y se emplea ordenadamente los recursos disponibles.

Elementos de la Dirección

Acorde con Aguer (2010), la dirección es un elemento del proceso administrativo cuya finalidad es coordinar los elementos humanos de las organizaciones, este implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional y creatividad.

Sus elementos son:

- Ejecución de los planes de acuerdo a la estructura organizacional
- Dirección de acciones del equipo
- Delegación de actividades
- Motivación
- Guía y conducción de esfuerzos de los subordinados
- Supervisión
- Cumplimiento de metas
- Comunicación

La dirección será eficiente cuando cada uno de sus elementos sea encaminado al logro de objetivos empresariales.

Control

La evolución del mundo actual requiere que los parámetros de medición de eficiencia sean flexibles y que estén enfocados al sostenimiento de la calidad, es así como aparece el control. Según Ruiz & Ortiz (2007), se define al control como un sistema de medidas o acciones organizacionales diseñadas para facilitar que los miembros alcancen un alto cumplimiento con las mínimas consecuencias indeseadas. Speklé (2010) lo define como un conjunto de mecanismos determinados para aumentar la probabilidad de que los individuos se comporten de manera que puedan alcanzar los propósitos organizacionales. Finalmente, Kluyver (2001) señala que el control es un proceso que, se basa en la capacidad de influencia sobre las personas, trata de asegurar el desempeño de los individuos, en el que se aplique medidas correctoras necesarias en cada caso.

Tipos de Control

- Control preliminar
- Control concurrente
- Control de retroalimentación

Indicadores

Mondragón (2002) señala que los indicadores son herramientas que clarifican y definen, de forma precisa, objetivos e impactos, éstos son medidas verificables diseñadas para evaluar, estimar o demostrar el progreso frente a metas establecidas. Maldonado (2012) considera al indicador como una variable con características de calidad, cantidad y tiempo aplicada en la medición directa o indirecta de cambios en una situación y apreciar el progreso alcanzado.

Los indicadores constituyen herramientas básicas dentro de un proceso de control, estos proporcionan un panorama claro de la ejecución de actividades y señalan como éstas han contribuido a la consecución de objetivos, a su vez ponen en evidencia que tan eficientes han sido las acciones ejecutadas.

Características de un buen indicador

- *Precisión:* entendidos de forma clara
- *Relevancia:* reflejan información prioritaria y relevante
- *Apropiados:* se adaptan a las características del proceso o área que se evalúa
- *Prácticos:* fáciles de medir en el instante que se requiere

Tipos de indicadores

En el contexto empresarial en el cual se busca el cumplimiento de objetivos, un indicador se establece con el fin de medir lo que sucede con las actividades y calificar los resultados de los procesos.

Acorde con Rodríguez (2013), los indicadores comunes desarrollados dentro de una organización son:

Tabla 1.3 Tipos de Indicadores

Indicadores de cumplimiento	Se relaciona directamente a la conclusión de una tarea, se relacionan con la razón que indica el grado de cumplimiento de las tareas o trabajos.
Indicadores de evaluación	Al hablar de evaluación se entiende el rendimiento de una tarea o proceso, los indicadores de evaluación se enfocan en razones que identifican fortalezas, debilidades y oportunidades de cambio y mejora.
Indicadores de eficacia	Los indicadores de eficacia se relacionan a razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos, es decir miden el grado en que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados esperados, es una comparación directa entre logros versus metas.
Indicadores de eficiencia	Los indicadores se enfocan en efectivizar un propósito, estos se relacionan con razones que indican capacidad para la consecución de tareas, es decir relaciona los recursos invertidos o utilizados con los resultados obtenidos.
Indicadores de gestión	Se relacionan a la administración de acciones concretas para cumplir objetivos, estos se relacionan con razones que permitan administrar un proceso.
Atención al cliente	Valoran la calidad del producto o servicio obtenido desde la óptica del cliente, éste quien decide si las fases de venta y posventa han transcurrido de forma normal y si la marca ha logrado cubrir su necesidad o satisfacer su interés.

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores para un proceso o área tienen su base en las actividades y metas establecidas, alineadas a la estructura, características, desempeño y clientes.

Tipos de indicadores comerciales

Toda organización cuenta con un sinnúmero de indicadores, estos son adaptados a las métricas en función a sus necesidades, metas y situación. La organización toma en cuenta tres aspectos para evaluar el proceso comercializador, así como los procesos básicos para desarrollar su actividad, estos son:

Tabla 1.4 Tipos de indicadores comerciales

Intereses de la organización	Satisfacción del cliente
Volumen de ventas	Número y frecuencia de visitas
Beneficio de venta	Porcentaje de ofertas
Comisiones	Nivel de satisfacción del cliente
Número de nuevos clientes	Número de reclamos
Cuota de mercado	Porcentaje de clientes que repiten la compra
Nivel de penetración en el mercado	Acceso al cliente
	Número de llamadas no atendidas
Otros procesos	
Retorno de la inversión	Desempeño laboral
Nivel de capacitación de empleados	Nivel del liderazgo
Actividades ejecutadas	Cumplimiento de objetivos

Fuente: Elaboración propia

Modelos de Gestión

Escobar, Gallegos & Zapata (2013) manifiestan que un modelo de gestión constituye un referente para el manejo de la gestión integral de las organizaciones y una palanca extraordinaria que permite hacer realidad la estrategia y la consecuente generación de valor para los diferentes grupos sociales.

Ornés (2014) señala:

Un modelo de gestión representa un valioso instrumento de desarrollo gerencial, éste conforma una oferta de valor sostenible y difícilmente imitable; permite medir en qué punto se encuentran y cómo avanzan las organizaciones hacia la excelencia y en su relación con el entorno, a fin de identificar las brechas que puedan existir en el camino para lograr ese propósito y la manera de cerrarlas.

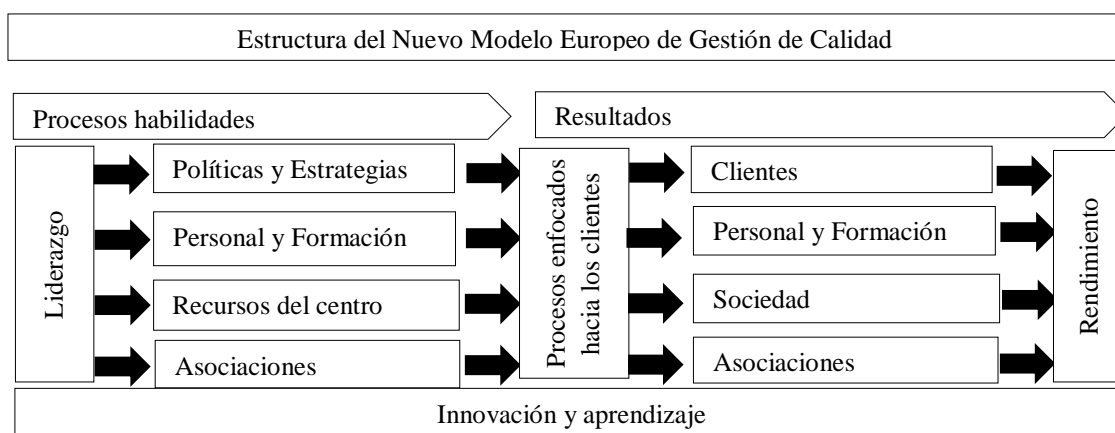
Se concluye que el objetivo principal de cualquier organización es ofrecer un producto o servicio para satisfacer de manera eficiente demandas de la sociedad, esto plantea la necesidad de abandonar los modelos de gestión tradicionales y adoptar una gestión por procesos que favorezca la mejora continua y la consecución de objetivos empresariales.

La gestión conduce a resultados de excelencia en el contexto más amplio de desarrollo empresarial. Existen varios modelos de gestión desarrollados por diversos autores, basados en características propias de las organizaciones.

Modelo Europeo de Excelencia (EFQM)

El modelo EFQM aparece en los años 80, en el contexto empresarial como una herramienta de supervivencia en el mercado ante la competencia, basado en la calidad en productos y servicios Rodríguez (2013).

Figura 1.3 Estructura del modelo EFQM



Fuente: Tomado a partir de Ferrando (2005)

El modelo EFQM se caracteriza por su proceso, se apoya en un equipo que influye sobre agentes facilitadores con procesos que se reflejan en las personas de la organización, clientes en la sociedad Freire (2002). Este utiliza un esquema lógico, el cual establece que la organización requiere realizar sistemáticamente un proceso de mejora continua, este cuenta con agentes facilitadores y resultados.

Se trata de un modelo de aplicación continua en el cual cada criterio se desglosa en subcriterios utilizados de forma independiente o conjunta, éstos son evaluados, se determina el progreso de la empresa. Representa una herramienta de mejora del sistema de gestión, no es normativa sino respeta las características de cada empresa y la experiencia.

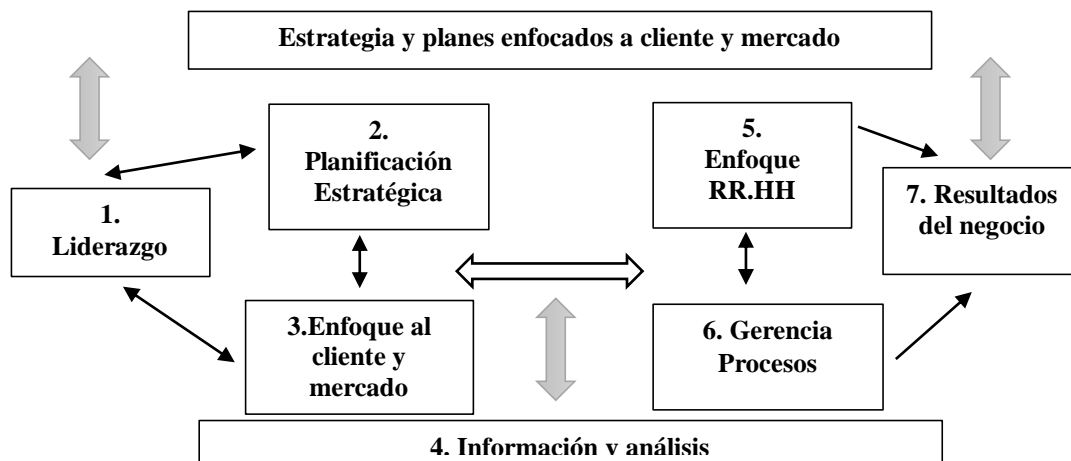
Modelo de Malcom Baldrige

Acorde con López (2011), el modelo de Baldrige se basa en once valores que representan el fundamento e integran el conjunto de variables, estos son:

- Calidad basada en el cliente
- Liderazgo
- Mejora de aprendizaje organizativo
- Participación en el desarrollo personal
- Rapidez de respuesta
- Calidad en el diseño y prevención
- Visión a largo plazo
- Gestión basada en datos y hechos
- Asociación entre los implicados
- Responsabilidad social

Este modelo utiliza la autoevaluación de siete criterios globales, seis de ellos hacen referencia a aspectos relacionados a la gestión a lo que se suma uno de resultados, este es un modelo de mejora a largo plazo.

Figura 1.4 Estructura del modelo Baldrige



Fuente: Tomado a partir de López (2011)

Tabla 1.5 Estructura del modelo Baldrige

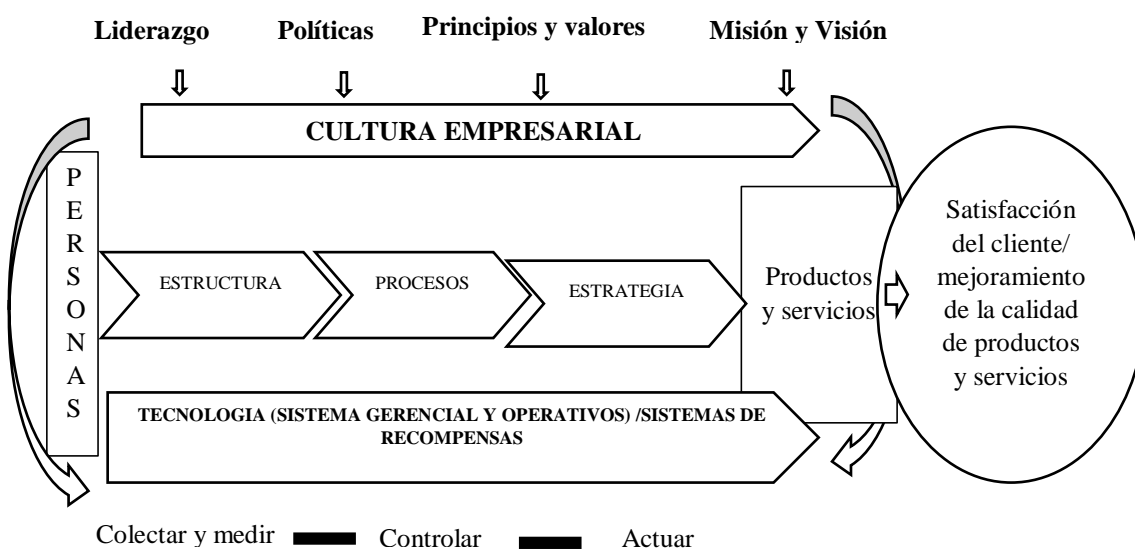
Liderazgo	Hace referencia a la alta dirección y a cómo esta establece y comunica al personal estrategias, busca oportunidades, refuerza valores, los resultados, el aprendizaje e innovación.
Planificación estratégica	Se basa en cómo la empresa plantea la dirección estratégica en base a proyectos, la implementación y el control de resultados.
Enfoque al cliente	Evalúa si todos los procesos de la empresa se enfocan a lograr la satisfacción de sus clientes.
Información y análisis	Examina la gestión desde el análisis de datos y como estos apoyan el desarrollo de procesos básicos de la organización y su rendimiento.
Enfoque al recurso humano	Evalúa como la empresa da apoyo para que su recurso humano desarrolle su potencial y como este se alinea a los objetivos organizacionales.
Proceso Administrativo	Analiza cómo se diseñan, se administran y mejoran los procesos.
Resultados del negocio	Determina el rendimiento de la organización y la optimización de las áreas claves del negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero, rendimientos y recursos.

Fuente: Elaboración propia

Modelo de Gestión Orientado a la Satisfacción del cliente

El servicio al cliente actualmente es de gran importancia debido a que en base a esto se ha creado un elemento de diferenciador de los negocios. Un factor de diferencia es el servicio que se brinde a los clientes, el cual establecido y desarrollado adecuadamente constituye una ventaja competitiva Duarte (2010).

Figura 1.5 Estructura de un modelo orientado a la satisfacción del cliente



Fuente: Tomado a partir de Catalán (2012)

El modelo presentado relaciona y detalla elementos, los cuales están perfectamente alineados y orientados a generar una mejor experiencia en el cliente apoyado en el manejo eficiente de procesos y recursos disponibles que se interrelacionan e influyen en la satisfacción del cliente y el mejoramiento de la calidad.

Acorde con Catalán (2012), el Modelo de Gestión orientado a la Satisfacción del Cliente contempla:

Cultura empresarial: considerada como un factor rector, define las actitudes y actuaciones de la empresa, en el que da sentido y direcciona la toma de decisiones. La alta gerencia es el agente propiciador, para que las políticas, misión, visión y valores se interrelacionen y se alineen de manera clara y precisa en cada proceso de la empresa

y para que el recurso humano gestione, dentro de este contexto, la relación con los clientes, el mejoramiento de procesos y la calidad del servicio.

Estructura, Procesos y Estrategia: cada uno de estos subsistemas se alinean y orientan a la calidad del servicio.

Estructura: se organiza por procesos, productos o servicios, identifica y documenta quienes son los clientes y proveedores para determinar la relación existente.

Procesos: se orientan a la satisfacción del cliente cuando a través de estos se identifica los productos y servicios, los insumos, los indicadores de calidad, las necesidades, se controla y corrige el proceso, se mejora la calidad y se establece planes de mejora.

Estrategia: determina estrategias para alcanzar la satisfacción del cliente basados en una estructura óptima y procesos eficientes que permitan mejorar la calidad de los productos o servicios amparados en la mejora de competencias requeridas.

Tecnología: el apoyo tecnológico se enfoca en apalancar los procesos referentes a la recolección de datos, almacenamiento, procesamiento para facilitar la toma de decisiones.

Modelo de Gestión Administrativa

Según Ena (2006) un modelo de gestión administrativa son las acciones que se implementa en una empresa para alcanzar los objetivos planteados, estas son cumplidas según su diseño.

Un modelo de Gestión administrativa proporciona a la empresa un mecanismo para desarrollar eficientemente los procesos básicos para cumplir los objetivos dentro de la organización, a través de este modelo se busca gestionar adecuadamente los recursos disponibles y crear sistemas de mejora continua.

Objetivos de un modelo de gestión administrativa

La implementación de un modelo de gestión administrativa requiere una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación real, en el que se da a conocer los procesos administrativos desarrollados dentro de la organización y los elementos intervinientes.

Según Gálvez (2010) la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa busca los siguientes objetivos:

- Mejorar los procesos de gestión
- Mejorar los productos o servicios
- Determinar procedimientos de seguimiento y control a procesos internos para la toma de decisiones
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

1.3 Servicio

Stanton (2007) define al servicio como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de necesidades. Desde el punto de vista del mercado y la economía, el servicio constituye un grupo de actividades desarrolladas por la empresa y cuyo fin es el de intentar satisfacer las necesidades del cliente (Zuleta, Clemenza, & Araujo, 2014).

El servicio es un bien intangible que genera en el cliente un sentimiento de satisfacción y crea una experiencia con la cual se desarrolla un vínculo entre la parte ofertante y la demandante.

Características del servicio

Acorde con Zambrano (2014) características del servicio son:

- **Intangibilidad:** el servicio no es inventariado, patentado, explicado o evaluado antes de su prestación.
- **Heterogeneidad:** dos servicios similares nunca serán idénticos, las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos.
- **Inseparabilidad:** la producción y el consumo son totalmente simultáneos.
- **Perecedero:** los servicios no se almacenan, un servicio no prestado no se realiza.
- **Ausencia de propiedad:** los clientes adquieren un derecho a recibir una prestación, pero no la propiedad del mismo.

Servicio al Cliente

El servicio al cliente involucra factores que ocurren antes, durante y después de la adquisición de un bien o utilización de un servicio. Según Ramírez (2016), la manera como se lleva a cabo la interacción con el cliente crea un vínculo en base al cual se logra una relación duradera, se crea confianza y se genera lealtad a la marca, producto o servicio.

El servicio al cliente constituye un esfuerzo encaminado a atender al comprador y resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos, es decir es el contacto, en todo momento, entre el cliente y la empresa. Una organización que genera rentabilidad, satisface las necesidades del cliente, equilibra tres aspectos: calidad del producto, calidad en el servicio al cliente y costos.

Elementos del servicio al cliente

- Amabilidad
- Atención personalizada
- Rapidez en la atención
- Comodidad
- Seguridad
- La atención de reclamos y cumplidos

Calidad

Acorde con Cabezas (2014) la calidad consiste en aquellas características del producto que se basan en las necesidades del cliente y por tal motivo brinda satisfacción. Menéndez (2005) considera que calidad hace referencia al conjunto de características de un producto o servicio que confieren la capacidad de satisfacer necesidades.

Se toma como referencia las definiciones anteriores, se determina que la calidad guarda estrecha relación con las exigencias de los consumidores y sus necesidades, en el que se radica la importancia de generar procesos de calidad.

Calidad en el Servicio

La calidad en el servicio no es un concepto absoluto pues viene determinado por la diferencia entre las necesidades y expectativas del consumidor.

Desde el punto de vista de Zeithaml (1993) la calidad de los servicios desde el enfoque del cliente es la discrepancia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. Duque & Gómez (2014) mencionan que teóricamente la importancia de la prestación de un servicio consiste en satisfacer necesidades desde un cumplimiento de actividades intangibles, basadas en un contacto y relación con el cliente para crear un valor de heterogeneidad como estrategia de servicio.

El objetivo de la gestión empresarial consiste en satisfacer las expectativas del cliente con experiencias de calidad, el factor de calidad consolida la relación del cliente con la organización y ésta alcanza la competitividad en el mercado.

Relación de la Gestión Administrativa con la Calidad del Servicio

La dinámica del mundo actual ha provocado que la administración de las empresas se convierta en un proceso complejo, se ha identificado una serie de problemas que requieren habilidades para desarrollar una gestión administrativa efectiva, con el fin que cada miembro de la empresa trabaje de forma conjunta para entregar a los clientes servicios y productos de calidad.

Acorde con Flores (2015) la gestión administrativa busca disponer de forma efectiva y eficiente los recursos con los que cuenta la empresa para generar calidad y lograr la satisfacción de los clientes. Rubio (2008) manifiesta que las empresas tienen la responsabilidad de cumplir de la mejor manera posible con los requerimientos de los clientes, se apoya en el diseño de estructuras internas sólidas, procesos eficientes, sistemas de control adecuados, reclutamiento de talento humano calificado y el diseño de procesos de retroalimentación.

La relación de la gestión administrativa y el servicio al cliente se da cuando cada uno de los elementos que componen la administración: planificación, organización, dirección y control,

se enfocan en desarrollar procesos lo suficientemente buenos para generar la total satisfacción del cliente.

Según Flores (2015) los procesos administrativos se alinean al servicio al cliente de la siguiente manera:

La planificación aumenta la probabilidad de que la empresa alcance los objetivos, genere procesos de adaptación e innovación, mejore la productividad y la estabilidad organizacional, lo cual ayuda a enfocarse en el cliente y su satisfacción.

El proceso de organización, a través del cual se establecen actividades específicas acorde a los perfiles del talento humano disponible, crea una estructura lógica lo cual permite cumplir los objetivos planteados para así establecer una percepción positiva sobre el producto o el servicio ofertado por la organización.

La dirección crea elementos básicos de orientación como son: estrategias de comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos y liderazgo, esto permite que la organización sea capaz de responder a las necesidades del mercado, pues son la base para la adaptación a los cambios y el conocimiento del entorno, lo cual permite que la empresa ofrezca un servicio oportuno y de calidad.

El control permite monitorear el cumplimiento de actividades para alcanzar objetivos organizacionales, cuando el cliente no se encuentra satisfecho con el producto o servicio prestado por la empresa, a través de los datos proporcionados por sistemas de control, se emprenden acciones correctivas lo cual crea en el cliente el sentimiento de pertenencia a la empresa, y así se demuestra que las necesidades son importantes y la empresa trata de cumplirlas.

En base a lo mencionado, se determina que la gestión administrativa incide en como una empresa desarrolla cada una de sus actividades; la comunicación interna, procesamiento de información, planeación de producción, venta y distribución, seguimiento y control e identificación de las necesidades del mercado, y como éste proceso repercute en el otorgamiento de identidad al producto y del servicio que brinda y la manera como lo percibe el cliente.

La gestión administrativa, desde el desarrollo y articulación armónica de cada uno de sus elementos: planificación, organización, dirección y control, permite diseñar y establecer procesos necesarios para la ejecución de actividades y proyectos, en el que se conduce los recursos humanos, materiales y financieros hacia los objetivos formulados y la satisfacción de los clientes.

En base a la información teórica que se ha desarrollado y mencionado por autores cercanos a la temática de investigación, en el siguiente capítulo se propone el marco metodológico.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Metodología

Enfoque de investigación

El trabajo investigativo se lo realiza bajo el paradigma positivista, en base al cual se desarrolla un estudio aplicado con observación sistemática, para verificar suposiciones establecidas, esto permite analizar el problema y determinar lo que sucede en el contexto empresarial.

En torno al enfoque de investigación, Hernández, Fernández & Baptista (2010) manifiestan que éste constituye una estrategia adoptada por el investigador para abordar el problema, en el que se utiliza como herramienta para identificar y guiar sistemáticamente el proceso investigativo.

El trabajo se enmarca en el enfoque cuantitativo, bajo esta consideración se busca la comprensión de los hechos, con una perspectiva dinámica de la realidad, en el que se identifica la naturaleza profunda de las realidades y la fuerza de asociación entre variables.

Finalmente se reconoce e identifica el entorno del presente estudio para obtener una idea general del objeto de investigación, a esto se adquiere un nivel descriptivo, mediante el cual se comprueba el indicio del problema, en el que permite evaluar y medir los componentes del problema encontrado con un nivel correlacional para establecer el grado de relación entre las variables estudiadas.

Población y Muestra

Para estudiar el problema y alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación se requiere del manejo de estadística descriptiva pues los datos se presentan de manera ordenada a través de cuadros en donde se describen características básicas incidentes en la problemática.

Como población referencial se toma información proporcionada del SRI en el que establece como población objetiva a 67 locales comerciales de esta ciudad, que se dedican a la venta

de repuestos automotrices, para ello se diseña un banco de preguntas estructuradas que permiten recolectar datos necesarios para plantear propuestas de solución.

Tabla 2.1 Población de locales comerciales en Latacunga

Descripción	Población	Instrumento
Locales comerciales dedicados a la venta de repuestos automotrices - Cantón Latacunga	67	Cuestionario

Fuente: Tomado a partir de SRI (2018)

Se considera importante realizar una encuesta a los clientes de los diferentes locales comerciales de repuestos con el fin de conocer los niveles de satisfacción en cuanto al servicio recibido, se aplica la fórmula para muestras finitas que se detalla a continuación y se tomó en cuenta la Población Económicamente Activa (PEA) comprendida entre 20 y 65 años de Latacunga

Tabla 2.2 PEA Latacunga entre 20 y 65 años

Descripción	Población	Instrumento
PEA Latacunga entre 20 y 65 años	3.234	Cuestionario

Fuente: Tomado a partir de INEC - CENEC (2017)

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

$$n = \frac{3.234 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{3.234 * (0,05)^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3.105,93}{9,0454}$$

$$n = 343$$

El total de la muestra de clientes fue de 343 personas, a las cuales se aplicó la encuesta con un muestreo aleatorio, por lo tanto, para poder recabar los datos necesarios es necesario ubicarse en lugares transitados donde se encontraban almacenes de comercialización de repuestos.

Tipo de recolección de la información

- Método-Muestreo por conveniencia

El muestreo por conveniencia constituye una técnica no probabilística donde las personas de la muestra son seleccionadas en base a la conveniencia, accesibilidad y proximidad de los sujetos para fines de la investigación Villagrán (2002).

Se toma en cuenta los objetivos de la investigación, se procede a aplicar el muestreo por conveniencia para la población de clientes, es decir se selecciona personas de la ciudad de Latacunga entre 25 y 65 años, las cuales eran propietarias de vehículos y clientes comunes de empresas comercializadoras de repuestos.

Tipos de Investigación

De acuerdo con Arena (2007) los instrumentos para recopilar información son, las técnicas de información documental (fichas bibliográficas y fichas de trabajo), la encuesta, el cuestionario, la entrevista, las pruebas y las escalas de actitudes, todas sirven para medir las variables identificadas en la investigación.

- Investigación Bibliográfica

Según Tancara (1988), la investigación bibliográfica se define como un servicio de información retrospectivo, contrario a un servicio de información corriente.

El trabajo investigativo se apoya en la fundamentación bibliográfica procedente de artículos científicos, libros y tesis de maestría como un medio para profundizar los diferentes enfoques y teorías.

- Investigación de Campo

Esta investigación permite obtener información primaria, es decir en el lugar donde se desarrollan las problemáticas, la información es obtenida mediante la aplicación de instrumentos como encuestas direccionadas a los involucrados con el fin de analizar los datos sistemáticamente.

Técnicas e instrumentos

- Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación social mediante la cual se recogen datos con la interrogación, la finalidad de ésta es obtener información de manera sistemática sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida (López & Fachelli, 2015). A través de la técnica de la encuesta se obtiene información sistemática y cuantitativa del objeto de estudio en el que da paso a la complementación de la información presentada.

- Cuestionario

El cuestionario es un instrumento estandarizado que se utiliza para recoger datos durante el trabajo de campo en una investigación cuantitativa, básicamente aquellas que se lleva a cabo con metodología de encuesta. (Meneses, 2011)

La aplicación de la encuesta se apoya en un formato estructurado de preguntas, expresamente realizadas a los gerentes propietarios de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices, donde se establece información en base a datos generales de la empresa, área de: planificación, proceso administrativo, control, procesos de comercialización, las cuales se relacionan al objetivo planteado dentro de la investigación y permiten su desarrollo.

Modelo de consistencia- instrumentos

- Alfa de Cronbach

El coeficiente de Alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan la misma dimensión teórica. (Romero, 2009). La validez de un instrumento se basa en el grado en que éste mida aquello que desea medir, la fiabilidad por su parte estima la correlación de los ítems establecidos en instrumento. Como criterio general, cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Para la realización de la investigación, los cuestionarios de las encuestas dirigidas tanto al personal administrativo de las comercializadoras de repuestos automotrices como a clientes de estas empresas fueron validados mediante el Alfa de Cronbach.

Tabla 2.3 Validación de la encuesta dirigida a gerentes

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos de estandarización	N de elementos
,857	,808	20

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.4 Validación de la encuesta dirigida a clientes

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos de estandarización	N de elementos
,823	,838	20

Fuente: Elaboración propia

Los métodos de correlación de Pearson y Spearman constituyen técnicas bivariadas que se aplican en situaciones en las cuales se busca establecer relación o no relación entre variables.

Coefficiente de Asociación de Spearman

La función de correlación de Spearman es determinar si existe una relación lineal entre dos variables a nivel ordinal o intervalo, para corroborar una relación estadísticamente significativa.

H₀= No existe relación significativa entre la gestión administrativa y el servicio al cliente proporcionado por las empresas comercializadoras de repuestos y partes automotrices de la ciudad de Latacunga. ($r=0$)

H₁= Si existe relación significativa entre la gestión administrativa y el servicio al cliente proporcionado por las empresas comercializadoras de repuestos y partes automotrices de la ciudad de Latacunga.

Prueba estadística: Coeficiente de correlación de Spearman.

Regla de decisión: Si $p \leq 0.05$ se rechaza H₀

Basados en los datos obtenidos por medio de las encuestas aplicadas se obtuvo mediante el SPSS:

Tabla 2.5 Datos obtenidos – Análisis SPSS - Correlaciones

Datos obtenidos -Análisis SPSS -Correlaciones		¿La empresa cuenta con una misión, visión, valores y principios organizacionales documentados y socializados?	¿Los clientes atendidos obtienen el producto solicitado?
¿La empresa cuenta con una misión, visión, valores y principios organizacionales documentados y socializados?	Correlación de Pearson	1	,792
	Sig. (bilateral)		,003
	N	67	67
¿Los clientes atendidos obtienen el producto solicitado?	Correlación de Pearson	,792	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	67	67

Fuente: Elaboración propia

En la matriz de correlación se presentan por las variables seleccionadas el coeficiente de Spearman y el nivel de significancia obtenido. En este caso, el coeficiente de correlación es de 0,792 la cuál es moderada y directamente proporcional, el nivel de significancia es menor a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula, por lo cual se concluye que existe relación entre la gestión administrativa desarrollada por las empresas comercializadoras de repuestos automotrices y el servicio brindado a los clientes, es decir la manera en que las empresas administran sus recursos incide en el servicio que brindan al cliente y su satisfacción.

Chi cuadrado

El estadístico chi cuadrado constituye una prueba de hipótesis que compara la distribución observada de datos con una distribución teórica. La utilidad del estadístico es evaluar la independencia entre dos variables nominales u ordinales, y así verificar si las frecuencias observadas en cada categoría son compatibles con la independencia entre las dos variables (Nolberto & Ponce, 2008)

Para comprobar la hipótesis planteada en la investigación se aplicó el estadístico Chi cuadrado.

2.2 Procesamiento y análisis de la información

(Herrera, 2010), el plan de procesamiento de información se basó en los siguientes pasos:

1. Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta o no pertinente.
2. Repetición de la recolección para corregir fallas de contestación.
3. Tabulación según variables de cada hipótesis: cuadros de una sola variable, cuadro con cruce de variables.
 - Manejo de información
 - Estudio estadístico de datos para presentación de resultados
4. Presentación de información, realizada de manera tabular y gráfica.
5. Análisis de los resultados estadísticos e interpretación de resultados con apoyo del marco teórico.
6. Comprobación de hipótesis.
7. Establecimiento de conclusiones y recomendaciones
8. Propuesta para solucionar o mejorar la situación problemática.

Una vez mencionada la metodología a utilizar en esta investigación se procede al análisis e interpretación de resultados con el fin de encontrar información que permita el desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Análisis de Resultados

Encuesta dirigida a gerentes de empresas de repuestos automotrices

Tabla 3.1 Resultados- encuesta a gerentes de empresas comercializadoras de repuestos automotrices

	DATOS GENERALES	VÁLIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
1	Figura Legal	Personal natural con RUC	64	95,5	95,5	95,5
		Compañía limitada	3	4,5	4,5	100,0
		Total	67	100,0	100,0	
2	Tiempo de la empresa en el mercado	1-5 años	13	19,4	19,4	19,4
		6 a 10 años	32	31,3	47,76	50,7
		11-20 años	10	31,3	14,92	82,1
		21 años en adelante	12	17,9	17,9	100,0
		Total	67	100,0	100,0	
3	Nivel de instrucción del gerente	Básico	2	3,0	3,0	3,0
		Bachillerato	56	83,6	83,6	86,6
		Superior	8	11,9	11,9	98,5
		Cuarto nivel	1	1,5	1,5	100,0
		Total	67	100,0	100,0	
4	Tipo de clientes	Formales / empresas	3	4,5	4,5	4,5
		Clientes finales/ informales	64	95,5	95,5	100,0
		Total	67	100,1	100,0	
5	Número de personas que trabajan en la empresa	1	7	10,4	10,4	10,4
		2	16	23,9	23,9	34,3
		3	25	37,3	37,3	71,6
		4	7	10,4	10,4	82,1
		5	7	10,4	10,4	92,5
		6	1	1,5	1,5	94,0
		8	1	1,5	1,5	95,5

		9	1	1,5	1,5	97,0
		12	1	1,5	1,5	98,5
		13	1	1,5	1,5	100,0
		Total	67	100,0	100,0	
6	Departamentos de la empresa	Administrativo	2	3,0	3,2	3,2
		Talento Humano	1	1,5	1,6	4,8
		Ninguno	63	94,0	93,5	98,4
		Todos	1	1,5	1,6	100,0
		Total	67	100,0	100,0	
PLANIFICACIÓN						
1	¿La empresa cuenta con una misión, visión, valores y principios organizacionales documentados y socializados?	Si	4	6,0	6,1	6,1
		No	63	94,5	93,9	100,0
		Total	67	100,0	100,0	
2	Se ha planteado objetivos en los últimos dos años de:	Rentabilidad	2	3,0	3,1	3,1
		Ninguno	65	97,0	96,9	100,0
		Total	67	100,0	100,0	
2.1	¿Los objetivos se encuentran escritos y socializados?	Si	0	0	0	0
		No	67	100,0	100,0	100,0
		Total	67	100,0		
3	¿La empresa posee planes y programas enfocados en la satisfacción del cliente que contribuyan al logro de los objetivos de la organización?	Si	2	3,0	3,0	3,0
		No	65	97,5	97,0	100,0
		Total	66	100,1	100,0	
4	¿Cuenta con estrategias por escrito de comercialización para la venta de partes y repuestos automotrices?	Si	0	0,0	0,0	1,5
		No	67	100,0	98,5	100,0
		Total	67	100,0	100,0	
5	¿Dispone indicadores para	Si	2	3,0	3,0	3,0

	evaluar el desempeño para posterior realizar ajustes en la dirección a corto y mediano plazo y esto se evalúa periódicamente	No	65	97,5	97,5	100,0
		Total	67	100,1	100,0	
5.1	Si fue afirmativa, cuales son	Control de inventarios	2	3,0	100,0	100,0
		Sistema	65	97,0		
		Total	67	100,0		
ORGANIZACIÓN						
6	¿La empresa lleva a cabo un proceso de administración estratégica?	Si	25	37,3	37,3	37,3
		No	42	62,7	62,7	100,0
		Total	67	100,0		
7	¿La empresa cuenta con un organigrama escrito y socializado?	Si	6	9,0	9,1	9,1
		No	61	91,6	90,9	100,0
		Total	67	100,5	100,0	
7.1	Si su respuesta es afirmativa, cual es la estructura	Funcional	6	10,0	3,1	3,1
		Ninguno	61	91,0	96,9	100,0
		Total	67	100,0	100,0	
8	¿Posee manuales de funciones en donde se especifiquen las actividades y tareas de sus colaboradores? ¿Esto se encuentran escritos y socializados?	Si	10	15,0	13,6	13,6
		No	57	85,0	86,4	100,0
		Total	67	100,0	100,0	
9	¿La empresa cuenta con sistemas contables que ayuden a la planificación financiera?	Si	32	47,8	47,8	47,8
		No	35	52,2	52,2	100,0
		Total	67	100,0	100,0	
10	¿La empresa cuenta con liderazgo directivo?	Si	63	94,0	94,0	94,0
		No	4	6,1	4,5	98,5
		Total	67	100,0	100,0	

11	¿La dirección de la empresa asegura la disponibilidad de recursos necesarios (¿humanos, económicos y materiales?) para cumplir los objetivos?	Si	57	85,1	85,1	85,1
		No	10	14,9	14,9	100,0
		Total	67	100,0	100,0	
12	¿La empresa cuenta con recursos para capacitación?	Si	44	65,7	65,7	65,7
		No	23	34,3	34,3	100,0
		Total	67	100,0	100,0	
13	¿La empresa otorga incentivos por el trabajo cumplido eficientemente?	Si	12	16,9	15,2	15,2
		No	55	83,1	83,3	98,5
		Total	67	100,0	100,0	
CONTROL						
14	¿Considera que su infraestructura física garantiza una buena exhibición de las partes y repuestos automotrices?	Si	57	84,6	83,6	83,6
		No	10	15,4	13,4	97,0
		Total	67	100,0	100,0	
15	¿La medición del cumplimiento de los objetivos empresariales es?	Preliminar	1	1,5	1,5	1,5
		Frecuente	6	9,0	9,1	10,6
		Retroalimentación	1	1,5	1,5	12,1
		Ninguno	59	88,1	86,4	98,5
		Total	67	100,0	100,0	
16	¿La empresa evalúa los estándares o metas establecidas en la planificación?	Si	1	1,0	1,5	1,5
		No	66	99,0	98,5	100,0
		Total	66	100,0	100,0	
17	¿La empresa realiza retroalimentación en base al desempeño laboral y resultados alcanzados?	Si	7	10,4	10,4	10,4
		No	60	89,6	89,6	100,0
		Total	67	100,0	100,0	
18	¿Cuál de los siguientes	Nivel de satisfacci	5	7,5	7,5	7,5

	indicadores emplea la organización para medir el desempeño de las áreas?	ión de clientes				
		Volumen de ventas	37	55,2	55,2	62,7
		Rentabilidad	14	20,9	20,9	83,6
		Productividad	1	1,5	1,5	85,1
		Atención al cliente	6	9,0	9,0	94,0
		Cumplimiento de actividades	2	3,0	3,0	97,0
		Ninguno	2	3,0	3,0	100,0
		Total	67	100,0	100,0	
PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN						
19	¿Cuál de los siguientes factores constituye una ventaja competitiva para su empresa?	Imagen	9	13,4	13,8	13,8
		Innovación	1	1,5	1,5	15,4
		Valor agregado	2	3,0	3,1	18,5
		Precio	27	40,3	41,5	60,0
		Calidad de productos	3	4,5	4,6	64,6
		Servicio al cliente	16	23,9	21,5	86,2
		Tiempo de servicio	9	13,4	13,8	100,0
		Total	67	100,0	100,0	
20	¿Cuál es el rango de clientes que la empresa atiende al día?	Menos de 20	3	4,5	4,5	4,5
		21 a 40	24	35,8	35,8	40,3
		41 a 60	37	55,2	55,2	95,5
		61 a 80	2	3,0	3,0	98,5
		81 a 100	1	1,5	1,5	100,0
		Total	67	100,0	100,0	
21	¿Los clientes atendidos obtienen el producto solicitado?	Casi siempre	41	61,2	61,2	61,2
		A veces	16	23,9	23,9	85,1
		Casi nunca	10	14,9	14,9	100,0
		Total	67	100,0	100,0	
22	¿Qué tipo de servicios adicionales ofrece la	Lubricadora	1	1,5	1,5	1,5
		Lavadora	2	3,0	3,0	4,5
		Vulcanizadora	2	3,0	3,0	7,5

	empresa al cliente?	Mecánica	4	6,0	6,0	13,4
		Ninguna	58	86,6	86,6	100,0
		Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de resultados

Datos generales

Pregunta N°1.- Figura legal

Estos resultados reflejan que las personas optan por procesos sencillos y rápidos para ejercer actividades económicas y constituir empresas, además bajo esta figura legal los empresarios no se ven obligados a presentar documentos contables lo que resta formalidad a estas empresas.

Pregunta N°2.- Tiempo de la empresa en el mercado

Se determina que la gran mayoría de empresas comercializadoras de repuestos automotrices en la ciudad de Latacunga son jóvenes, esto ha repercutido en el desarrollo eficiente de su actividad económica pues sus procesos no se encuentran definidos y no cuentan con la infraestructura operativa necesaria.

Pregunta N°3.- Nivel de instrucción del gerente

La información obtenida evidencia que la mayor parte de las empresas se encuentran manejadas empíricamente, esto ha restado importancia a los procesos formales de administración dentro de las organizaciones en el que se da como consecuencia bajos niveles de competitividad y rentabilidad.

Pregunta N°4.- Tipo de clientes

Estos resultados evidencian que el sector al que atienden estas organizaciones busca características específicas en los productos por lo que es necesaria la aplicación de un proceso administrativo eficiente que permita alcanzar los objetivos planteados.

Pregunta N°5.- Número de personas que trabajan en la empresa

Al interpretar los resultados se concluye que la mayor parte de las comercializadoras son empresas pequeñas que no disponen de una estructura organizacional que permita establecer un proceso administrativo formal y eficiente.

Pregunta N°6.- Departamentos de la empresa

Los datos evidencian que la mayor parte de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices no disponen de departamentos administrativos, estructurales, talento humano, de objetivos y valores y técnicos, sin embargo, existe una cantidad reducida de empresas que manifiestan disponer de al menos un departamento

Pregunta N°7.- Cambios en el personal y capacitación

En base a los datos recogidos se determina que un mayor porcentaje de las empresas encuestas manifiestan que durante el último año no han contratado personal, y del mismo modo la empresa reporta que ninguna persona se ha retirado o ha sido desvinculada de las organizaciones, finalmente, manifiestan que ningún empleado de su organización ha participado en procesos de formación o capacitación.

Planificación**Pregunta N°1.- ¿La empresa cuenta con una misión, valores y principios organizacionales documentados y socializados?**

Los resultados evidencian que, al no disponer de misión, visión, valores y principios organizacionales, las empresas pierden eficiencia en cada uno de sus procesos y se genera confusión en todos los niveles de la organización. Las empresas encuestadas no conocen claramente cuál es su razón de ser y no disponen de una guía clara que les permita tomar decisiones, alcanzar objetivos y enfocarse en la satisfacción del cliente.

Pregunta N°2.- Objetivos planteados en los dos últimos años

La mayor parte de las empresas encuestadas no disponen de objetivos que encaminen las acciones en un plazo determinado, esto ha provocado que las áreas existentes trabajen

descoordinadamente, los recursos disponibles no sean aprovechados de manera adecuada y se manejen dentro de escenarios altamente cambiantes, esto ha provocado que las empresas no alcancen el éxito dentro del mercado.

Pregunta N°3.- Planes y programas enfocados en la satisfacción del cliente

El tomar en cuenta los niveles de satisfacción de los clientes en cuanto a un producto o servicio constituye un elemento vital para la administración de la empresa. Las empresas comercializadoras de repuestos automotrices han dejado de lado los planes y programas enfocados en la satisfacción del cliente, en los cuales ha perdido información valiosa sobre la intención de compra, datos de la competencia, pérdida de clientes y referencias lo en varios casos ha significado el fracaso de la empresa y el deterioro del proceso administrativo.

Pregunta N°4.- Estrategias escritas de comercialización para venta de repuestos y partes automotrices

Acorde a los resultados, las empresas presentan graves falencias en el aspecto de planificación y diseño de estrategias de comercialización, por lo tanto, en el largo plazo éstas no identifican mercados objetivos, las necesidades del cliente, y el presupuesto de gastos, por lo cual las empresas se ubican en situaciones complicadas que limitan su desarrollo y crecimiento.

Pregunta N°5.- Indicadores para evaluar el desempeño y ajustar el direccionamiento a corto y mediano plazo

A través del análisis de los resultados, se concluye que la mayoría de empresas comercializadoras de repuestos automotrices de la ciudad de Latacunga, no desarrollan la función administrativa de planificación pues no disponen de elementos como: misión, visión, valores y principios organizacionales, de igual manera, la mayor parte de estas organizaciones han dejado de lado herramientas importantes de planificación como el establecimiento de objetivos, diseño de planes y programas enfocados en la satisfacción del cliente, estrategias de comercialización e indicadores que permitan evaluar el desempeño a mediano y largo plazo.

La razón identificada se basa en el manejo empírico de las organizaciones dado por el poco conocimiento de las personas ubicadas en la dirección, esto ha traído como consecuencia que las empresas comercializadoras pierdan oportunidades, asignen inadecuadamente sus recursos, sean ineficientes, incumplan metas, se manejen bajo escenarios de alta incertidumbre y no dispongan de ventajas competitivas.

La perspectiva a largo plazo para las empresas es importante por lo tanto al no realizarlo éstas no han identificado los objetivos centrales del negocio en el que resta eficiencia a cada uno de sus procesos y limita el éxito posible de alcanzar.

Organización

Pregunta N°6.- Proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control

Al no disponer de un proceso administrativo, la mayoría de empresas comercializadoras se han visto desestabilizadas por lo que obtienen resultados negativos, como la disminución de sus niveles de productividad, bajos márgenes de ganancia y el incumplimiento de objetivos, factores que han incidido en sus posibilidades de éxito.

Pregunta N°7.- Organigrama escrito y socializado

Los resultados a la pregunta planteada dejan ver que la mayoría de las empresas no disponen de un organigrama escrito y socializado, esto es debido al desconocimiento del área directiva de la importancia que tiene esta herramienta para crear sistemas de productividad dentro de la empresa y modelos eficientes de trabajo colectivo.

Pregunta N°8.- Manuales de funciones escritos y socializados

Se concluye que la mayoría de las empresas no aplican procedimientos y herramientas de organización lo que significa que no se ha delimitado los campos de actuación en cada una de las áreas de trabajo, así como las normas de coordinación entre ellas por lo que pierden la interacción con mayor conocimiento de cada rol y por ende genera cargas de trabajo y cuellos de botella, que resulta altamente negativo para la empresa.

Pregunta N°9.- Sistemas contables

La organización de los recursos económicos es fundamental para el funcionamiento eficiente de la empresa, los resultados evidencian que no existe planificación financiera, esto se ha dado básicamente por la ausencia de una cultura de educación financiera entre los directivos puesto que crea escenarios donde no se ha extraído el mayor beneficio posible y las decisiones han sido poco certeras.

Pregunta N°10.- Liderazgo directivo

El liderazgo dentro de una empresa es imprescindible pues este define el rumbo de la organización y el éxito que llega a alcanzar. La mayoría de las empresas manifiestan que existe liderazgo directivo, sin embargo, esto no se ve reflejado en el proceder de las empresas por tanto se han identificado falencias que han limitado su desarrollo, muchos directivos han dejado de lado procesos básicos de planificación en el que deja a la deriva a sus organizaciones.

Pregunta N°11.- Disponibilidad de recursos

La organización maneja los recursos ineficientemente al no llevar a cabo una planificación, es importante que los gerentes comprendan que no solo dispone de recursos sino el saber manejarlos y administrarlos.

Pregunta N°12.- Recursos para capacitación

La mayor parte de las empresas dispone de recursos para capacitación, sin embargo, al no desarrollar procesos de planificación y organización dejan de lado esta herramienta de mejoramiento organizacional y restan importancia a este proceso. Dada esta realidad, los colaboradores han visto sus posibilidades de mejorar sus conocimientos, habilidades, conductas y actitudes del personal, que en el largo plazo repercute en la atención brindada al cliente.

Pregunta N°13.- Incentivos por trabajo cumplido

Acorde a los resultados obtenidos se concluye que en la mayoría de las empresas no existen incentivos por el trabajo cumplido eficientemente, esto según la percepción de los gerentes

ha traído graves consecuencias, la productividad ha caído, el ambiente se ha tornado denso y el trabajo en equipo se ha visto afectado, por lo tanto, es importante planificar y ejecutar acciones encaminadas a e incentivar al capital humano y alcanzar objetivos trazados eficientemente.

Control

Pregunta N°14.- Infraestructura física

Acorde datos recolectados, se determina que, del total de empresas encuestadas, la mayor parte considera que sus instalaciones e infraestructura es apropiada para la exhibición del producto que ofertan.

Pregunta N°15.-Medición del cumplimiento de objetivos

Los resultados dejan ver claramente que la mayoría de las empresas no aplican herramientas de medición y evaluación por lo que evita tener un diagnóstico o proyecciones que permitan tomar decisiones acertadas y que la empresa encuentre el rumbo correcto.

Pregunta N°16.-Evaluación de estándares o metas

Según los datos presentados se hace mención que las empresas comercializadoras de repuestos automotrices indican no realizar la evaluación de los estándares o metas establecidas en la planificación. Esto evidencia que en la mayor parte de las empresas el proceso administrativo no se evalúa de manera objetiva por lo tanto se desconoce si se ha avanzado por el camino establecido hacia el logro de los objetivos.

Pregunta N°17.- Retroalimentación en base al desempeño laboral y resultados alcanzados

La retroalimentación ayuda a las empresas a comprender si el desempeño de los colaboradores internos cumple con las expectativas de la empresa, por lo tanto, constituye un proceso básico de la administración. Por lo tanto, se evidencia que las empresas han perdido competitividad al dejar de lado procesos de retroalimentación pues no se definen falencias y por ende estrategias para corregirlas lo que limita las posibilidades de aprender y obtener experiencia y facilitar la toma de decisiones.

Pregunta N°18.- Indicadores para medir el desempeño

La mayoría de las empresas, miden el desempeño a través del volumen de ventas alcanzado, así mismo realizan a través de indicadores de rentabilidad, y lo hace mediante la atención al cliente, a esto miden el desempeño mediante el nivel de satisfacción del cliente. Por su parte ella minoría de empresas desarrollan este proceso apoyado en indicadores de cumplimiento y productividad respectivamente o en ocasiones no aplican ningún método.

Comercialización**Pregunta N°19.-Ventaja competitiva**

Las ventajas competitivas son características que diferencian a una empresa de otra, acorde a los resultados establecidos, la mayor parte de empresas comercializadoras consideran a los precios como una ventaja, sin embargo, se toma en cuenta que cuando una empresa basa su accionar en factores poco controlables tiende a generar pérdidas, los precios son altamente fluctuantes y dependientes del mercado, por lo tanto, es riesgoso basar el éxito en este factor.

Pregunta N°20.- Rango de clientes atendidos diariamente

Con los resultados obtenidos se concluye que las empresas señalan que el rango de clientes atendidos diariamente se encuentra entre 41 a 60 personas, consideran estos resultados en base a la facturación diaria que realizan por las ventas.

Pregunta N°21.- Clientes obtienen productos solicitados

Los resultados evidencian que la mayor parte de las empresas no satisfacen las necesidades de los clientes, esto basado en la poca variedad de productos que ofertan, productos poco innovadores, bajo conocimiento técnico y asesoría, esto permite determinar que las empresas no conocen las necesidades de los clientes, por lo que se crea una imagen negativa de la empresa, que a largo plazo es peligroso para la gestión de las empresas.

Pregunta N°22.- Servicios adicionales

El proceso de innovar o crear servicios se basa en el cumplimiento eficiente del proceso administrativo y en conocer claramente las necesidades del mercado objetivo, acorde a los

resultados obtenidos, la mayoría de las empresas no disponen de servicios adicionales a la comercialización de repuestos automotrices lo que se traduce en que ninguna ha planificado metas a largo plazo que contribuya al éxito de la organización.

Encuesta dirigida a clientes de empresas comercializadoras de repuestos automotrices.

Tabla 3.2 Encuesta a clientes de empresas comercializadoras de repuestos automotrices

	PREGUNTAS	VÁLIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
1	¿Considera usted que las comercializadoras de repuestos y partes automotrices toman en cuenta las necesidades de los clientes en el proceso de venta?	Si	156	45,5	45,5	45,5
		No	187	54,5	54,5	100,0
		Total	343	100,0	100,0	
2	¿Por qué compra usted repuestos o partes automotrices en estas empresas?	Disponibilidad de productos	69	20,1	20,1	20,1
		Garantía	55	16,0	16,9	37,0
		Atención	61	16,8	17,8	54,8
		Calidad	39	11,7	11,4	66,2
		Precios razonables	47	13,7	20,1	86,3
		Tiempo de la empresa en el mercado	72	21,7	13,7	100,0
Total	343	100,0	100,0			
3	¿A su criterio qué debería tener el proceso de venta en estas empresas?	Asesoría técnica en todo el proceso	189	55,1	55,1	55,1
		Servicio de instalación o cambio de partes y repuestos	154	44,9	44,9	100,0
		Total	343	100,0	100,0	
4	¿Considera usted que las empresas comercializadoras de repuestos y partes deben tener nuevas formas de administración	Si	221	64,4	64,4	64,4
		No	122	35,6	35,6	100,0
		Total	343	100,0	100,0	

	para satisfacer al cliente?					
5	¿Considera necesario tener el respaldo de la empresa comercializador a posterior a la compra y uso de los repuestos y partes automotrices en el vehículo?	Si	217	63,3	63,3	63,3
		No	126	36,7	36,7	100,0
		Total	343	100,0	100,0	
6	¿Considera usted que las instalaciones de las comercializadoras de repuestos y partes son adecuadas?	Si	208	60,6	60,6	60,6
		No	135	39,4	39,4	100,0
		Total	343	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de resultados

Pregunta N°1.- ¿Considera usted que las comercializadoras de repuestos y partes automotrices toman en cuenta las necesidades de los clientes en el proceso de venta?

Estos resultados permiten concluir que las empresas comercializadoras de repuestos automotrices no cubren las necesidades de los clientes y sus demandas, la percepción del cliente sobre lo que representan para las empresas es negativa pues consideran que las empresas velan únicamente por sus intereses, algunos señalan que los productos comercializados no son de calidad, otros por su parte manifiestan que no existe innovación de productos, que no otorgan garantía o que sus precios son elevados, de igual manera señalan que varias comercializadoras de repuestos se encuentran alejadas de los lugares donde reparan vehículos lo cual resulta problemático.

Cabe mencionar que el éxito del negocio depende de la capacidad de las empresas de identificar las necesidades del consumidor, esto se logra a través de un proceso administrativo eficiente, el cual, la mayoría de las empresas, no dispone.

Pregunta N°2.- ¿Por qué compra usted repuestos o partes automotrices en estas empresas?

Esta información evidencia que los clientes relacionan el factor tiempo de permanencia de las empresas en el mercado con experiencia, por lo cual se basan en este elemento para decidir en qué lugares adquirir los repuestos automotrices. Las empresas que han permanecido más tiempo en el mercado generan sentimientos subjetivos de seguridad en cuanto a la calidad y pertinencia de los productos adquiridos por lo tanto se concluye que un factor clave en el cliente es la seguridad y estabilidad proyectada por una empresa en base a su tiempo en el mercado.

Pregunta N°3.- ¿A su criterio que debería tener el proceso de venta en estas empresas?

Los clientes de las empresas requieren asesoramiento técnico, dado que muchas veces desconocen de marcas, utilidad y beneficios de los productos a adquirir. El asesoramiento técnico constituye un proceso básico de la atención al cliente, éste contribuye a que el cliente repita su compra, recomiende el negocio y cree seguridad y fidelidad en la marca, lo cual es beneficioso para la empresa.

Pregunta N°4.- ¿Considera usted que las empresas comercializadoras de repuestos y partes deben tener nuevas formas de administración para satisfacer al cliente?

Las empresas requieren nuevos procesos de administración que les permitan manejar adecuadamente los recursos disponibles y de esta manera satisfacer las necesidades de sus clientes. Los resultados evidencian que los clientes perciben falencias en cuanto al manejo administrativo de las comercializadoras de repuestos automotrices, pues sus problemáticas no son resueltas de manera eficiente, por lo tanto, se innova internamente para atender al cliente.

Pregunta N°5.- ¿Considera necesario tener el respaldo de la empresa comercializadora posterior a la compra y uso de los repuestos y partes automotrices en el vehículo?

El contar con el respaldo de la empresa, en cuanto a la adquisición y uso de los productos, según los resultados, constituye un elemento importante para el cliente pues esto construye

una percepción en el cual la empresa se configura como un ente serio, capaz de satisfacer las necesidades del cliente.

Pregunta N°6.- ¿Considera usted que las instalaciones de las comercializadoras de repuestos y partes son adecuadas?

La imagen de la empresa y la organización de elementos a comercializarse constituyen factores básicos que favorecen los niveles de ventas por ello es importante manejar adecuadamente los espacios puesto que la primera imagen que proyecta la empresa al cliente es duradera e incide en la decisión y preferencia de compra.

Verificación de resultados

a. Planteamiento de la hipótesis

H₀= No existe relación significativa entre la gestión administrativa y el servicio al cliente proporcionado por las empresas comercializadoras de repuestos y partes automotrices de la ciudad de Latacunga.

H₁= Si existe relación significativa entre la gestión administrativa y el servicio al cliente proporcionado por las empresas comercializadoras de repuestos y partes automotrices de la ciudad de Latacunga.

$$\mathbf{H_0}O = E \quad ; \quad X^2_e = X_r^2$$

$$\mathbf{H_1}O \neq E \quad ; \quad X^2_e \neq X_r^2$$

b) Regla de decisión

Si $p \leq 0,05$ se rechaza H_0

c) Cálculo del X^2

Tabla 3.3 Tablas cruzadas

			¿Los clientes atendidos obtienen el producto solicitado?			Total
			Casi siempre	A veces	Casi nunca	
¿La empresa lleva a cabo un proceso de administración estratégica donde se cumpla con la planificación, organización, dirección y control?	Sí	Recuento	13	5	7	25
		Recuento esperado	6,0	3,7	15,3	25,0
	No	Recuento	3	5	34	42
		Recuento esperado	10,0	6,3	25,7	42,0
Total		Recuento	16	10	41	67
		Recuento esperado	16,0	10,0	41,0	67,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.4 Chi cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	21,074 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	21,738	2	,000
Asociación lineal por lineal	20,757	1	,000
N de casos válidos	67		

Fuente: Elaboración propia

Conclusión: Si la hipótesis alternativa $p \leq 0,05$ se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1)

Entonces: 21,738 (H_1), $gl=2$, $p=0.000$ lo que es la significancia menor a 0,05 se rechaza la hipótesis H_0 y se acepta la hipótesis alternativa

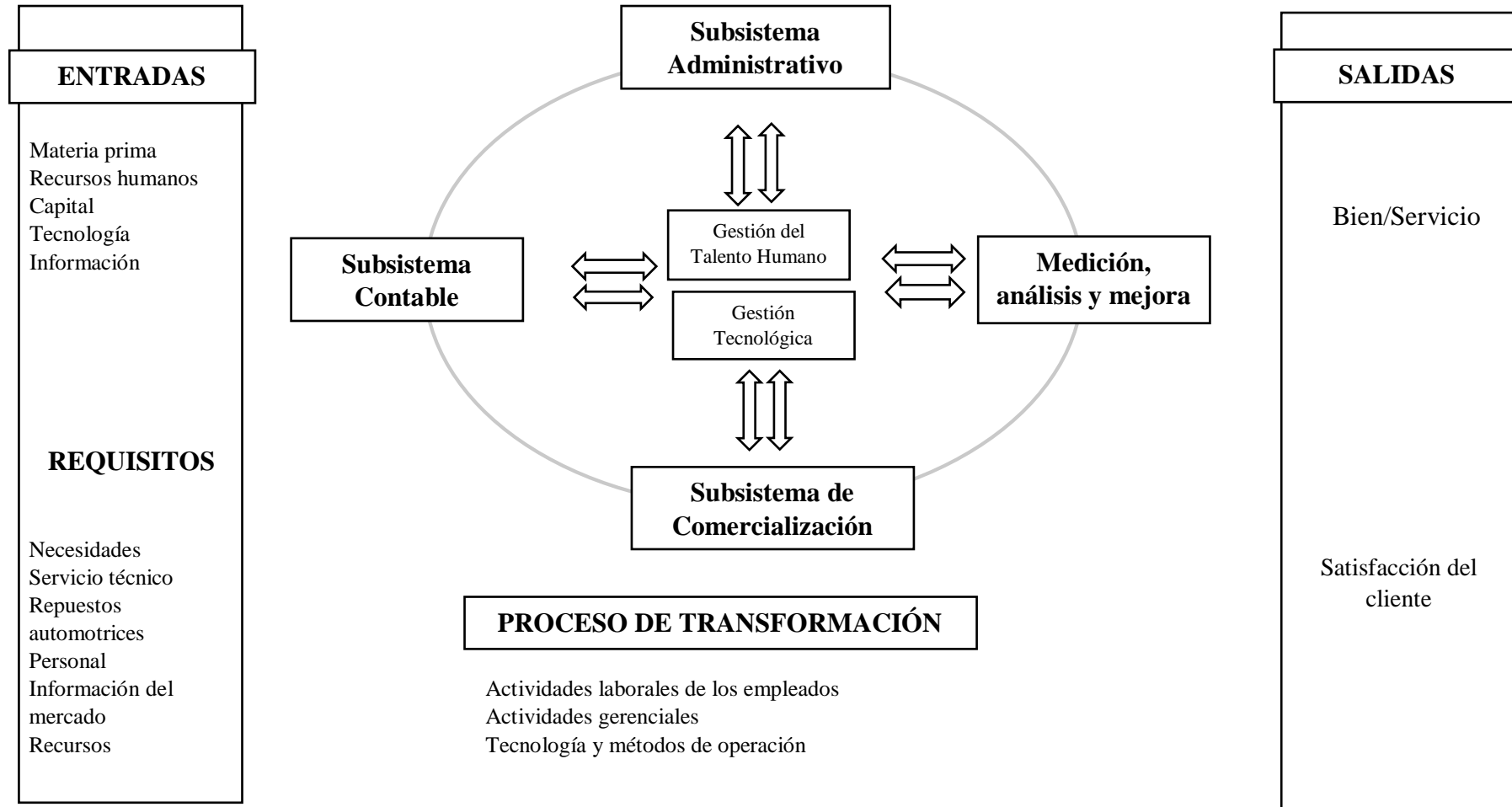
Si existe relación estadísticamente significativa entre la gestión administrativa y el servicio al cliente proporcionado por las empresas comercializadoras de repuestos y partes automotrices de la ciudad de Latacunga.

3.2 Propuesta de elementos que conforman un modelo de gestión en base a los principales procesos administrativos para la empresa Rodamientos Salazar

Posterior al diagnóstico y análisis realizado en el entorno empresarial relacionado a la comercialización de repuestos automotrices, se ha visto la necesidad de proponer elementos que relacionados entre sí generen un modelo de gestión que permita mejorar el proceso administrativo de la Empresa “Rodamientos Salazar”, se otorga herramientas de planificación, dirección, control y evaluación que contribuyan a los procesos de retroalimentación y mejora continua, en el que se enfoca cada elemento a la generación de un servicio de calidad y el cual tenga como prioridad el satisfacer las necesidades del cliente.

- El modelo contempla los siguientes criterios:
- Elementos básicos de planificación, dirección, control y evaluación estratégica, aplicables en contextos empresariales básicos.
- Indicadores de control de fácil aplicación e interpretación.
- Permitir la retroalimentación.
- Constituirse en un modelo de gestión sostenible sustentable
- Los procesos dirigidos a generar un servicio de calidad
- Ser un sistema abierto amparado en los principios de sinergia y recursividad donde sus elementos se encuentren interrelacionados.

Figura 3.1 Modelo de Gestión Administrativa propuesto para la empresa “Rodamientos Salazar”



Fuente: Elaboración propia

Se toma en cuenta las características de la Empresa “Rodamientos Salazar” y las demandas del mercado actual, se propone un modelo de gestión administrativo que permita, a través de la interacción de cada uno de sus componentes, brindar un servicio de calidad y alcanzar la satisfacción del cliente.

El modelo propuesto contempla elementos básicos determinados en torno a la disponibilidad de recursos y capacidades dentro de la empresa, éste cuenta con tres subsistemas principales:

- **Subsistema Administrativo:** abarca a toda la organización, relaciona a la empresa con el entorno, se fija objetivos, planes estratégicos y operativos, pretende armonizar la estructura y establecer procesos de control.
- **Subsistema Contable:** procesamiento de datos referentes a presupuestos, manejo de activos fijos, compras, costos, inventarios, facturación, nómina y reportes, información para la toma de decisiones del gerente.
- **Subsistema de Comercialización:** está encaminado a planificar, generar y evaluar el proceso de ventas que satisfaga las necesidades de los clientes.

Estos subsistemas se apoyan en la gestión del talento humano y la gestión tecnológica, genera un flujo de acción bidireccional entre ellos de apoyo, esto permite mejorar cada subsistema con mejores resultados. Además se busca alcanzar la satisfacción del cliente, por lo cual se plantea un flujo de retroalimentación, donde la información del cliente es tomada por la empresa, es medida, analizada y en base a esto se procede a mejorar el modelo. Al ser una fuente de información constante, el modelo está en un proceso de mejora continua, se actualiza procesos, se acopla a los requerimientos del entorno e innova acorde a las necesidades del cliente, esto permite que el modelo sea sostenible en el tiempo, sea flexible y permita que la empresa evolucione.

Este es un sistema abierto, donde se mantienen fuertes vínculos con el exterior tanto en las entradas como en las salidas, éste respeta el principio de sinergia pues cada uno de sus componentes interactúa entre sí, se alimenta unos a otros y es recursivo al constituirse en un subsistema de uno más grande como es la empresa.

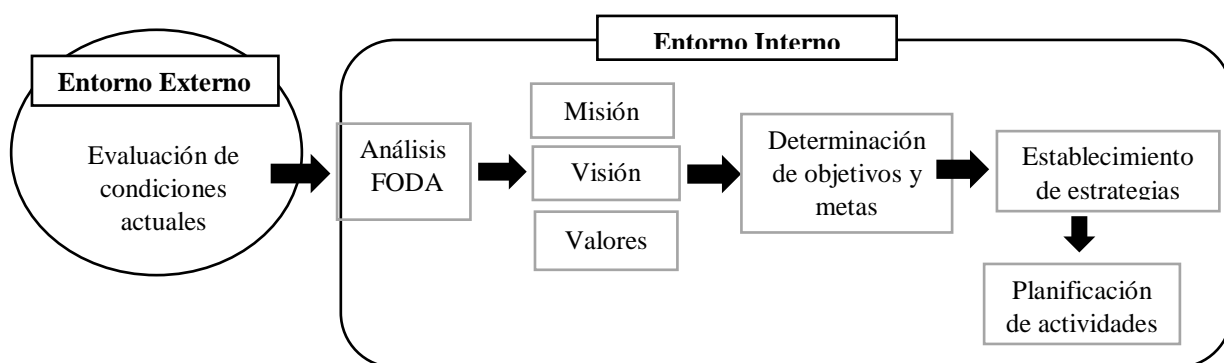
Desde esta perspectiva, se propone un modelo de gestión administrativa genérico, el cual, a través de la planificación, dirección, organización y control, gestionen los recursos

disponibles y las capacidades existentes para alcanzar el éxito de la empresa, éste es fácilmente aplicable en empresas con una estructura pequeña y requiere necesariamente del compromiso y liderazgo de la gerencia para un funcionamiento eficiente.

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Subsistema Administrativo

Figura 3.2 Proceso de planificación propuesto-Rodamientos Salazar



Fuente: Elaboración propia

Evaluación de condiciones actuales

Este constituye el primer elemento de la planificación empresarial, a través de éste se analizan los factores del macroentorno y micro entorno, se toma en cuenta las características de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices, se recomienda que la evaluación de condiciones actuales contemple, como mínimo, el análisis de los siguientes elementos:

Tabla 3.5 Elementos básicos de la evaluación de condiciones actuales

Ámbito Legal	Las empresas comercializadoras analizan la normativa legal competente para su establecimiento, crecimiento y desempeño. Estas leyes son: <ul style="list-style-type: none"> - Ley de Compañías del Ecuador - Ley de Régimen Tributario - Código del Trabajo
Ámbito Económico	Se analiza aspectos económicos que incidan en la actividad de comercialización de repuestos automotrices. Estos datos se encuentran en la página <i>web</i> del Banco Central, INEC o SIN. <ul style="list-style-type: none"> - Importaciones

	<ul style="list-style-type: none"> - Inflación - Desempleo
Ámbito Tecnológico	<p>Es importante analizar los medios tecnológicos disponibles en el entorno y determinar cuáles dispone la empresa y a cuáles accede para mejorar sus procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevos repuestos - Nuevos procedimientos para reparar vehículos - Nuevas marcas y modelos de vehículos - Nuevos métodos de pago
Competidores	<p>El análisis de la competencia está dirigido a analizar las acciones desarrolladas por la competencia en el que aprenda de sus errores y aciertos e identifique los elementos que dentro de la empresa puedan marcar la diferencia para mejorar el servicio brindado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de competidores - Ubicación de competidores - Fortalezas de los competidores
Proveedores	<p>Se requiere identificar y analizar los proveedores existentes para determinar aquellos que se acoplan a las necesidades de la empresa, para procurar que el producto que ofertan sea de calidad y manejen costos competitivos.</p>
Clientes	<p>El estudio de los clientes está enfocado a la identificación de necesidades y las estrategias de respuesta que la empresa según sus capacidades da para satisfacer al cliente. Esta información se recaba a través de encuestas, los temas a indagar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesidades del cliente - Preferencias del cliente en cuanto a productos, vías de adquisición, métodos de pago. - Capacidad de pago.
Empresa	<p>En este ámbito se analizan los elementos que dispone la empresa para desarrollar su actividad económica y así determinar si son debilidades o fortalezas de la misma.</p>

Fuente: elaboración propia

En base a la información recabada en la *evaluación de condiciones actuales* se da paso al desarrollo del análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Tabla 3.6 FODA para la empresa Rodamientos Salazar

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Liderazgo gerencial	D1. Deficientes procesos de control y evaluación interna
F2. Compromiso de los miembros de la organización	D2. No existe una organización adecuada de los recursos
F3. Experiencia en el mercado	D3. No existen procesos de motivación al personal
F4. Infraestructura para venta de repuestos	D4. La infraestructura tecnológica es deficiente
F5. Recursos Económicos	D5. Deficientes procesos capacitación al personal
F6. Acceso a préstamos bancarios	D6. No se evalúa el desempeño del personal
F7. Capacidad para cubrir pagos de nómina y servicios	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Desarrollo del mercado automotriz basado en nuevos modelos	A1. Normativas que rigen las empresas
O2. Nuevos repuestos automotrices	A2. Impuestos
O3. Procedimientos para reparar vehículos	A3. Variación en las tasas de importaciones de productos
O4. Apps para la comercialización de repuestos	A4. Crecimiento de la competencia
O5. Empresas de asesoría	

Fuente: Elaboración propia

Declaración de la Misión y Visión

Una vez establecidas las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas se da paso a la declaración de la misión y visión, dado que se conocen las necesidades del cliente, las capacidades de la empresa para responderlas y su proyección a futuro, elementos que permiten contestar cual es el fin de una empresa y a dónde quiere llegar en base a la gestión eficiente de todos sus procesos.

- Misión

La misión de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices define clara y brevemente cual es el objetivo de su actividad y cómo esta va a generar la satisfacción del cliente.

Tabla 3.7 Misión

¿Quiénes somos?	Empresa comercializadora de repuestos automotrices
¿Qué buscamos?	Rentabilidad a través del mejor servicio
¿Para quién trabajamos?	Clientes que requieran repuestos automotrices
¿Por qué los hacemos?	Productos de calidad, personal calificado y comprometido

Fuente: Elaboración propia

“Somos una empresa comercializadora de repuestos automotrices, contamos con productos de calidad a precios competitivos, personal calificado y comprometido en proporcionarle a nuestra clientela el mejor servicio con responsabilidad, transparencia, innovación y calidez”

- Visión

La visión en este contexto empresarial orienta cada actividad y recurso disponible al servicio del cliente.

Tabla 3.8 Misión

¿Qué tratamos de conseguir?	Empresa líder en la comercialización de repuesto automotrices
¿Cuáles son nuestros deseos?	Posicionarnos en la ciudad de Latacunga
¿Cómo se producirán los resultados?	Brindar productos innovadores, de calidad y talento humano competente
¿Hacia dónde queremos llegar?	Generar un buen servicio para alcanzar la satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia

“Ser una empresa líder en la comercialización de repuestos automotrices en la ciudad de Latacunga, comprometida en brindar productos innovadores y de calidad, conformada por talento humano competente; orientado a lograr la total satisfacción del cliente”

Una vez establecidas la misión y visión, son socializadas entre los miembros de la empresa con la finalidad de generar sentimientos de pertenencia y lograr el cumplimiento de objetivos, de igual manera son documentadas, se las hace oficiales para su cumplimiento.

Establecimiento de valores

Acorde las capacidades internas de la *Empresa Rodamientos Salazar* se han establecido valores puntuales para guiar el proceder empresarial y lograr la satisfacción del cliente, estos son:

Tabla 3.9 Valores organizacionales propuestos

Responsabilidad	Al reflejar puntualidad, disciplina, cumplimiento de labores y honestidad de cada uno de los miembros de la empresa en la generación de un servicio de calidad.
Transparencia	La empresa, sus procesos y empleados son transparentes en el que promuevan la confianza del cliente basado en que siempre recibirá un servicio de calidad.
Aprendizaje e innovación	La empresa y cada uno de sus miembros están en constante aprendizaje, esto permite que la organización se adapte a los cambios, busque la manera de innovar sus productos ofrecer sus servicios al priorizar la satisfacción del cliente.
Calidez	La calidez facilita el proceso de venta y tiende a derribar las barreras entre la empresa y el cliente.
Calidad	La calidad genera satisfacción en el cliente al proporcionar un servicio y producto que cumple con los requisitos establecidos.

Fuente: Elaboración propia

Planteamiento de Objetivos y Metas

Se considera la misión, visión y las capacidades de la empresa, así como las amenazas y oportunidades del entorno se han establecido los objetivos estratégicos para la empresa Rodamientos Salazar:

Tabla 3.10 Objetivos definidos para la Empresa “Rodamientos Salazar”

Objetivo Empresarial	Incrementar en un 30% la participación en el mercado local de comercialización de repuestos y partes automotrices respecto a competidores actuales y así fomentar un servicio de calidad que promueva al mejoramiento continuo en un lapso de 5 años.
----------------------	---

Largo Plazo	Incrementar la rentabilidad en un 20% en un lapso 5 años.
Corto Plazo	Incrementar las ventas en un 10% en el lapso del primer año.

Largo Plazo	Incrementar la satisfacción del cliente en un 20 % en un lapso de 5 años.
Corto Plazo	Mejorar la atención al cliente en un 10% durante el próximo año mediante la aplicación de encuestas a los señores clientes.
	Capacitar al 100% del personal durante los dos primeros años.

Largo Plazo	Incrementar el rendimiento laboral del personal en un 15% durante los próximos 3 años
Corto Plazo	Evaluar el desempeño laboral durante el primer año

Fuente: Elaboración propia

Establecimiento de Estrategias

En base a los objetivos planteados se han determinado las estrategias que permitirán el cumplimiento de los mismos, las estrategias establecidas son:

Tabla 3.11 Estrategias propuestas para la Empresa Rodamientos Salazar

OBJETIVO 1. Incrementar la rentabilidad en un 20% en un lapso de 5 años
Estrategia 1.1: Mantener el inventario acorde a la capacidad financiera de la empresa
Estrategia 1.2: Negociar con los proveedores el establecimiento de promociones conjuntas
OBJETIVO 2. Incrementar la satisfacción del cliente en un 20% en un lapso de 5 años
Estrategia 2.1. Implementar servicio a domicilio o donde se encuentre el vehículo para reparación
Estrategia 2.2. Ofrecer asistencia técnica para las compras de repuestos automotrices
Estrategia 2.3. Mantener amplitud de horario de atención al público

OBJETIVO 3. Incrementar el rendimiento laboral del personal en un 15% durante los próximos 3 años
Estrategia 3.1. Capacitar al personal en temas técnicos, manejo de clientes, y ventas
Estrategia 3.2. Incentivar al personal de ventas con un sistema de comisiones
Estrategia 3.3. Diseñar un programa de compensaciones e incentivos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.12 Planificación de actividades

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES PLANIFICADAS	RESPONSABLE
Incrementar la rentabilidad en un 20% en un lapso de 5 años	Mantener el inventario acorde a la capacidad financiera de la empresa	Incrementar las ventas en un 10% en el lapso del primer año	Realizar inventarios físicos cada 6 meses para identificar productos a los cuales se realiza descuentos sin afectar el costo y ganancias.	Gerencia Subsistema de comercialización Subsistema administrativo Subsistema contable
	Negociar con los proveedores el establecimiento de promociones conjuntas		Cada tres meses incentivar compras de los clientes por medio de promociones y sorteos con material publicitario o productos de limpieza.	
Incrementar la satisfacción del cliente en un 20% en un lapso de 5 años	Implementar servicio a domicilio o donde se encuentre el vehículo para reparación	Mejorar la atención al cliente en un 10% durante el próximo año	Diseñar un catálogo digital de productos para pedidos <i>on line</i> .	Gerencia Subsistema de comercialización Subsistema administrativo
	Ofrecer asistencia técnica para las compras de repuestos automotrices		Verificar los pedidos <i>on line</i> y despacharlos con aplicaciones disponibles en teléfonos móviles.	
			Realizar capacitaciones técnicas por parte de los proveedores a los asesores comerciales para un mejor conocimiento del producto.	Gerencia Subsistema administrativo

	Mantener amplitud de horario de atención al público		Establecer un horario de atención al público: todos los días de 8:30 a 18:30 y, sábados por la tarde.	Gerencia Subsistema de comercialización Subsistema administrativo
Incrementar el rendimiento laboral del personal en un 15% durante los próximos 3 años	Capacitar al personal en temas técnicos, manejo de clientes, y ventas	Capacitar al 100% del personal durante los dos primeros años	Programar 3 capacitaciones relacionadas a temas: Atención al cliente y repuestos automotrices. El personal del departamento financiero recibirá 2 capacitaciones anuales para mantenerse actualizados.	Gerencia Subsistema administrativo
	Incentivar al personal de ventas con un sistema de comisiones	Evaluar el desempeño laboral durante el primer año	Aplicar una tabla progresiva es decir a mayor ventas mayor porcentaje de comisión	Gerencia Subsistema administrativo Subsistema de comercialización Subsistema contable
	Diseñar un programa de compensaciones e incentivos		Se planificarán 2 encuentros recreacionales para evaluar el trabajo en equipo con incentivos monetarios. Revisar los sueldos de manera periódica, se compara con el rendimiento laboral y bajo el valor de mercado anual.	Gerencia Subsistema administrativo Subsistema de comercialización

Fuente: Elaboración propia

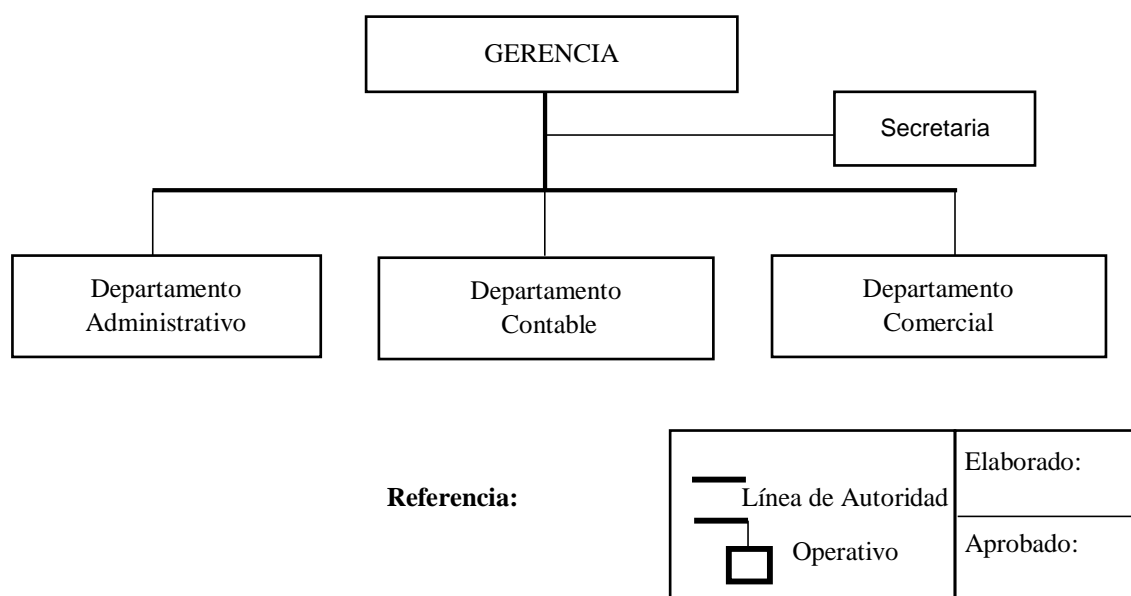
Organización

Estructura Organizacional de la Empresa “Rodamientos Salazar”

La empresa comercializadora “Rodamientos Salazar” constituye una unidad económica que entregan productos, los cuales, apoyados en el servicio, tienden a generar la satisfacción del cliente, es así que la organización de cada uno de los recursos que disponen juega un papel importante para alcanzar los objetivos planteados.

En base a la realidad de la empresa, a las características generales identificadas y la disponibilidad de recursos se ha diseñado, la estructura organizacional para esta organización:

Figura 3.3 Organigrama Estructural propuesto para la Empresa “Rodamientos Salazar”



Fuente: Elaboración propia

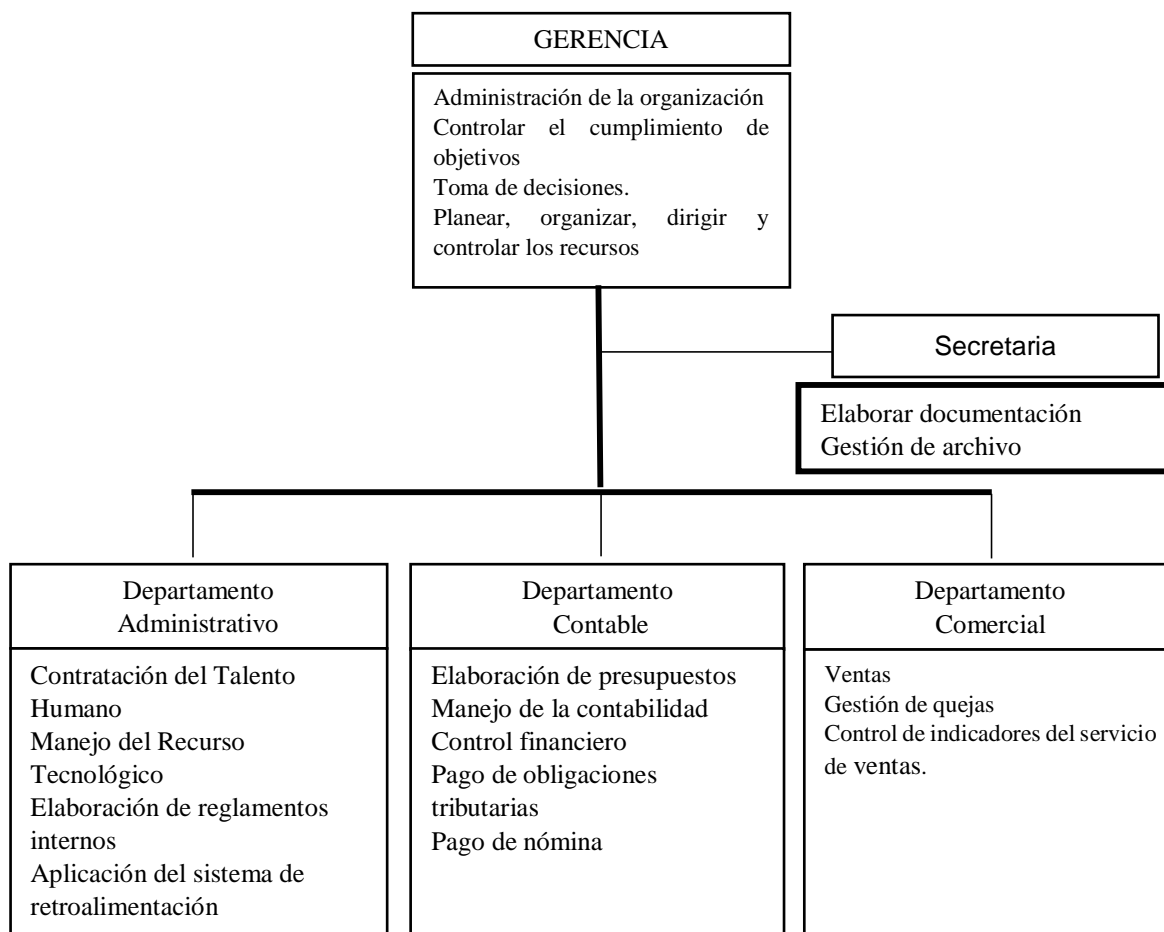
La estructura organizacional planteada tomó en cuenta ciertos elementos que son:

- Formalización: la estructura organizacional es ser formalizada entre el personal.
- Jerarquía de Autoridad: definir la cadena de mando para generar procesos apoyados en un liderazgo y alcanzar objetivos planteados.

- Especialización: Es importante generar en las empresas la división de las tareas, para especializar y preparar al personal en áreas sensibles del negocio, como son las ventas.
- Departamentalización: Con el fin de que desde aquí se coordine, controle, evalúe y retroalimenten las actividades básicas para el cumplimiento de objetivos.

Estructura Funcional de Empresas Comercializadoras de Repuestos y partes Automotrices

Figura 3.4 Organigrama Funcional propuesto para Empresas Comercializadoras de Repuestos Automotrices



Fuente: Elaboración propia

Funciones genéricas por departamento

Gerente

- Representar legalmente a la empresa.
- Dirigir los procesos de planificación, organización, dirección y control
- Vigilar el cumplimiento de objetivos establecidos.
- Supervisar los demás departamentos
- Tomar decisiones
- Dar instrucciones sobre las funciones a desarrollar en cada uno de los cargos.

Secretaría

- Elaborar documentación
- Atención de llamadas telefónicas y correos
- Gestionar el archivo documental de la empresa

Departamento Administrativo

- Contratar personal
- Gestionar el recurso tecnológico
- Elaborar programas de capacitación
- Controlar al personal
- Elaboración de reglamentos
- Gestionar y establecer convenios con proveedores
- Elaborar la planificación estratégica

Departamento Contable

- Llevar la contabilidad de la empresa
- Elaborar presupuestos
- Controlar y evaluar el proceso rentable
- Pagar Impuestos y realizar declaraciones
- Pagar nómina

Departamento Comercial

- Elaborar plan de ventas

- Gestionar la compra de repuestos automotrices
- Gestionar las sugerencias y quejas del cliente
- Vender productos al cliente
- Medir y monitorear los niveles de satisfacción del cliente

Una vez establecidas las funciones de los puestos de trabajo es importante que estos sean plasmados en un manual de funciones y a su vez sean socializados entre los miembros de la organización para que cada uno de ellos conozca las actividades a su cargo y las cumplan responsablemente, también es importante que la gerencia y el departamento administrativo genere planes para potenciar las capacidades en cada una de las áreas.

Dirección

La Dirección de la empresa “Rodamientos Salazar” influenciará cada una de las actividades planteadas para la consecución de los objetivos estratégico, ésta tomará parte en:

- Implementación de campañas de marketing y publicidad
- Establecer, conjuntamente con el equipo de trabajo pertinente, promociones y descuentos especiales.
- Negociar con proveedores ventajas para la organización.
- Participar en la elaboración de un catálogo para ventas *on line*.
- Establecer incentivos.

Para la intervención en las actividades de la empresa es importante que la persona encargada de liderar la organización sea capaz de:

- Tomar de decisiones
- Motivar al personal
- Generar comunicación efectiva
- Supervisar sin hostigar

La Dirección está presente en todo momento ya sea para demostrar liderazgo en los procesos o en su supervisión.

Control

El control es un elemento primordial del modelo de gestión administrativo planteado, a través de esta función se determina aquellas actividades que han permitido dar cumplimiento a los estándares considerados para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

La empresa “Rodamientos Salazar” busca la satisfacción del cliente mediante la venta de repuestos y partes automotrices apoyadas en un servicio de calidad, por lo tanto, los controles en cada proceso son reales y tendientes a corregir fallas que los afecte.

Evaluación de Desempeño

Tabla 3.13 Ficha de Evaluación de Desempeño para el personal de la Empresa Rodamientos Salazar

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
EMPRESA "RODAMIENTOS SALAZAR"					
APELLIDOS Y NOMBRES:					
DEPARTAMENTO:					
CARGO:					
FECHA DE CONTRATACIÓN:					
FECHA DE EVALUACIÓN:					
COMPETENCIAS	INDICADOR				
	1	2	3	4	5
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD					
a. Precisión y calidad del trabajo realizado					
b. Organización del trabajo en tiempo					
c. Cantidad de trabajo completado					
CONOCIMIENTO					
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido					
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos					
c. Uso y conocimiento de tecnología y equipos					
d. Capacidad de enseñar/entrenar a otros					
INICIATIVA/LIDERAZGO					
a. Cuando completa sus tareas busca nuevas asignaciones					
b. Elige prioridades de forma eficiente					
c. Sugiere mejoras					
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos					
e. Motiva y ayuda a los demás					
TRABAJO EN EQUIPO					

a. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados					
b. Tienen actitud positiva y proactiva					
c. Promueve el trabajo en equipo					
PROMEDIO					
Comentarios del Supervisor					
FIRMAS					
Supervisor:					
Empleado:					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.14 Indicadores propuestos para control

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA CÁLCULO	DE	ÁREA	OBJETIVO
Reclamos	Mide la inconformidad de los clientes con el producto y servicio ofertado	Reclamos= # de reclamos/ # de clientes atendidos		Comercial	Incrementar la satisfacción del cliente
Satisfacción del cliente	Mide el nivel de satisfacción del cliente en base al producto y servicio ofertado	Encuestas de satisfacción al cliente		Comercial	Mejorar el servicio brindado por la empresa
Cobertura de capacitación	Mide la cantidad de empleados que recibieron capacitación	Cobertura de Capacitación= # de empleados capacitados/ # de empleados		Administrativo	Desarrollar capacidades, habilidades y actitudes para brindar un mejor servicio al cliente
Cumplimiento de nivel de ventas	Mide las ventas alcanzadas y las compara con las esperadas	Cumplimiento de ventas= monto alcanzado por ventas reales/ monto proyectado de ventas		Contable	Determinar la disponibilidad de recursos económicos para el funcionamiento de la empresa

Fuente: Elaboración propia

El control de los procesos y el monitoreo regular de las actividades repercuten en el cumplimiento de los objetivos y contribuyen a mejorar el servicio ofertado por la

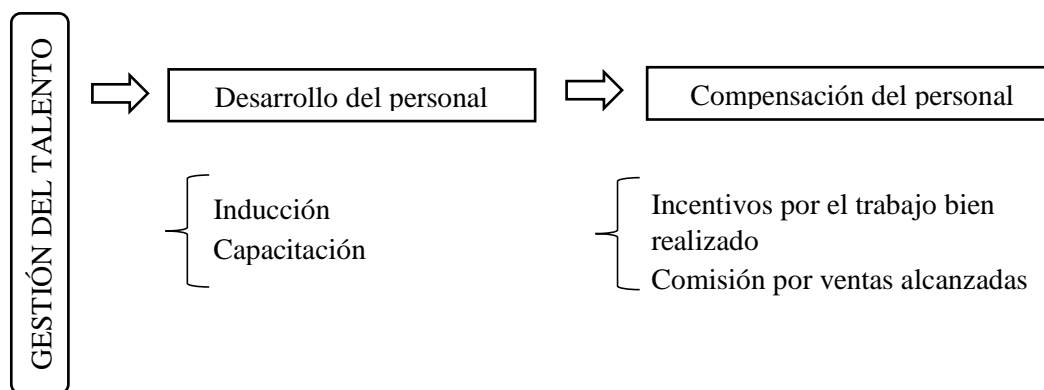
empresa, el descuidar algún proceso resulta contraproducente para la organización puesto que disminuye sus oportunidades de desarrollo.

Gestión del Talento Humano

La gestión de talento humano se perfila como un subsistema de apoyo para los subsistemas principales y el cumplimiento de los objetivos establecidos, las personas representan el recurso más importante de una organización, en base a este se mejora procesos, elevar las capacidades y gestionar las debilidades de la empresa en el que se alcance así los objetivos propuestos.

Para la Empresa “Rodamientos Salazar” se ha propuesto el siguiente proceso para la gestión del talento humano.

Figura 3.5 Proceso de Gestión del Talento Humano para la Empresa "Rodamientos Salazar"



Fuente: Elaboración propia

1. Desarrollo Personal

Inducción:

La persona que ingresa formar parte de la Empresa “Rodamientos Salazar” realizará un proceso de inducción en el cual se indica principalmente:

- Lineamientos generales de acción
- Instalaciones de la empresa
- Personal de las diferentes áreas

- Misión, visión, valores y objetivos de la empresa
- Funciones del cargo
- Procesos de la empresa
- Productos de la empresa
- Puesto en el cual va a desempeñarse

Capacitación:

Se propone un plan de capacitación para cada miembro de la empresa, acorde al área donde se desempeña, de igual manera se han planteado capacitaciones en temas generales pues es competencia de todos el crear una nueva cultura empresarial donde el principal elemento sea el compromiso.

Tabla 3.15 Tema de Capacitaciones propuestas para la Empresa "Rodamientos Salazar"

ÁREA	CAPACITACIÓN		
Gerencia	Liderazgo	Cultura de Empresa	Atención al Cliente
	Empoderamiento		
Administrativa	Planificación		
	Planificación estratégica		
Contable	Normativa tributaria		
	Costos		
	Inventarios		
Comercial	Plan de marketing		
	Ventas		
	Repuestos Automotrices		

Fuente: Elaboración propia

La inducción y la capacitación del talento humano son procesos indispensables en la planificación de la empresa, a través de estos se logra especializar a las personas en ciertas áreas que constituyen eslabones primordiales de la organización.

2. Compensación del Personal

Incentivos por el trabajo bien realizado:

Se ha planteado un programa de incentivos para las personas que trabajan en la organización y demuestran su compromiso y un buen desempeño laboral, se ha planteado

tres tipos de incentivos, esto en base a las capacidades de la empresa para otorgarlos, estos son:

- Incentivos monetarios
- Cambio de días libres por turnos en fines de semana
- Asistencia a capacitación

3. Comisión por ventas alcanzadas

Para el área de ventas se ha planteado comisiones, es decir a mayor volumen de ventas se recibe un porcentaje extra al salario como comisión por las metas alcanzadas, para esto se ha determinado el monto de ventas a alcanzar mensualmente:

Tabla 3.16 Propuesta de comisión de ventas para la Empresa “Rodamientos Salazar”

Rango de facturación	Porcentaje de comisión	Valor de comisión
0-500	0,90%	4,50
501-1000	0,90%	9,00
1001-2500	0,90%	22,50
2501-5000	0,90%	45,00
5001-7500	0,80%	60,00
7501-10000	0,80%	80,00
10001-12500	0,85%	106,25
12501-15000	0,85%	127,50
15001-17000	0,90%	157,50
17501-20000	0,90%	180,00
20000-22500	0,82%	184,50
22501-25000	0,75%	187,50
25001-27500	0,70%	192,50
27501-30000	0,65%	195,00
30001-35000	0,60%	210,00
35001-40000	0,55%	220,00
40001-45000	0,50%	225,00
45001-50000	0,50%	250,00
50001-60000	0,50%	300,00
60001-70000	0,50%	350,00

Fuente: Elaboración propia

En el caso de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices se hace necesario que la gestión del talento humano vaya dirigida a formar personas que brinden un servicio de calidad que genere la satisfacción del cliente y permita alcanzar el éxito de la organización.

Gestión Tecnológica

La gestión tecnológica es parte fundamental del desarrollo empresarial dado que facilita el manejo de los recursos, dentro de la Empresa “Rodamientos Salazar” la gestión tecnológica está relacionada directamente con el apoyo que ésta pueda brindar al proceso básico de ventas y la prestación del servicio para mejorar y optimizar los procesos de organización, despacho y cobranzas.

La gestión tecnológica se enfoca en elementos como:

Comunicación:

La empresa requiere de nuevas formas de comunicación que contribuyan a que los empleados se relacionen con mayor facilidad a través de correos electrónicos, redes sociales empresariales y video llamadas, de igual manera facilita la comunicación con proveedores y clientes para la optimización de recursos.

Toma de decisiones

El uso de la tecnología provee de información operativa en tiempo real, esto ayuda al gerente a tomar decisiones de una manera más objetiva y enfocada en el cumplimiento de metas.

Competitividad

La inversión en tecnología contribuye a mejorar la imagen y la percepción de la empresa entre los clientes, se constituye este factor como una ventaja competitiva que permita superar a la competencia.

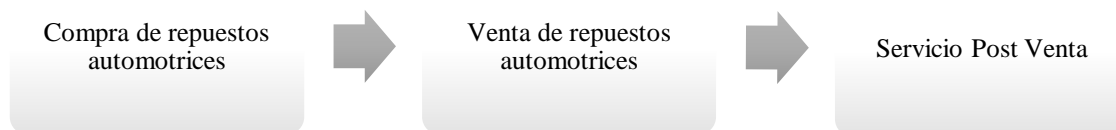
Productividad

Reduce el tiempo operacional al disminuir errores y mejorar la ejecución de los procesos con el objetivo que la empresa y el talento humano reaccione oportunamente a las necesidades planteadas por el cliente.

Proceso central

El proceso medular de las empresas comercializadoras de repuesto automotrices es la venta de productos terminados, todo apoyado en procesos tendientes a generar la satisfacción del cliente. A continuación, se describe gráficamente el procedimiento propuesto:

Figura 3.6 Proceso central de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Compra y provisión de repuestos automotrices

La compra y provisión de repuestos automotrices es un proceso primordial para la Empresa “Rodamientos Salazar”, por lo cual está enfocada a la búsqueda de calidad. La compra efectiva se basa en la selección y evaluación de proveedores las cuales se realizan con cuidado y bajo parámetros que permitan cumplir las necesidades de la organización.

Actualmente el proceso se realiza de la siguiente manera:

1. Contacto con proveedores recomendados por personas ajenas al negocio
2. Presentación de las necesidades de la empresa al proveedor
3. El proveedor presenta precios de los productos solicitados, si el gerente está de acuerdo se realiza la compra de productos.
4. Se acuerda la fecha de entrega

5. Los productos entran a bodega

Propuesta de Mejora

La propuesta se basa en mejorar el proceso de compras de repuestos automotrices en gestión con los proveedores existentes. En base a esto, se plantea seleccionar proveedores que se encuentren acorde a las necesidades de la organización, para ello la empresa fortalece el proceso de análisis interno y externo. Los procesos que se proponen crear o mejorar son:

a) Estudio de mercado

Se propone realizar un estudio de mercado previo dado que dentro de este documento se analiza:

- Necesidades y preferencias de clientes objetivos
- Análisis del sector comercial
- Normativas
- Opciones de abastecimiento, venta y almacenaje
- Herramientas disponibles de gestión empresarial
- Proveedores

A partir del estudio de mercado, la empresa obtiene dos elementos básicos para desarrollar la gestión de compras: necesidades y preferencias de clientes y proveedores existentes en el medio del producto requerido.

b) Evaluación de proveedores

La selección de proveedores es un proceso de importancia para la empresa por lo cual está enfocado hacia la búsqueda de la calidad. La evaluación de los proveedores se ampara en la identificación y análisis desarrollado previamente en el estudio de mercado.

Se recomienda el siguiente proceso:

- Registro de proveedores existentes

Se realiza una lista de empresas identificadas en el sector, la información de contacto es recabada de páginas web, prensa, directorios telefónicos.

- Contacto

Con la lista de proveedores se inicia el contacto directo o vía telefónica con el responsable de ventas, aquí es importante solicitar información sobre los siguientes aspectos:

1. Calidad de los productos
2. Materiales utilizados
3. Características técnicas
4. Garantía
5. Precio unitario
6. Descuentos por volumen de compra
7. Formas de pago
8. Plazos de pago
9. Seguro
10. Causas de terminación de contrato
11. Transporte

Una vez que se obtenga la información de los proveedores se analiza cada uno de los criterios solicitados:

- Análisis

En este punto se elabora una ficha por proveedor y un cuadro comparativo de condiciones de compra y características y se procede a verificar si cumplen con las expectativas y criterios requeridos por la empresa según las necesidades del cliente y conveniencia de la empresa.

- Selección del proveedor

Se evalúa las fichas de cada proveedor y los puntos obtenidos y se selecciona los proveedores que suministra el producto requerido, se recomienda que se elijan como mínimo 3 proveedores.

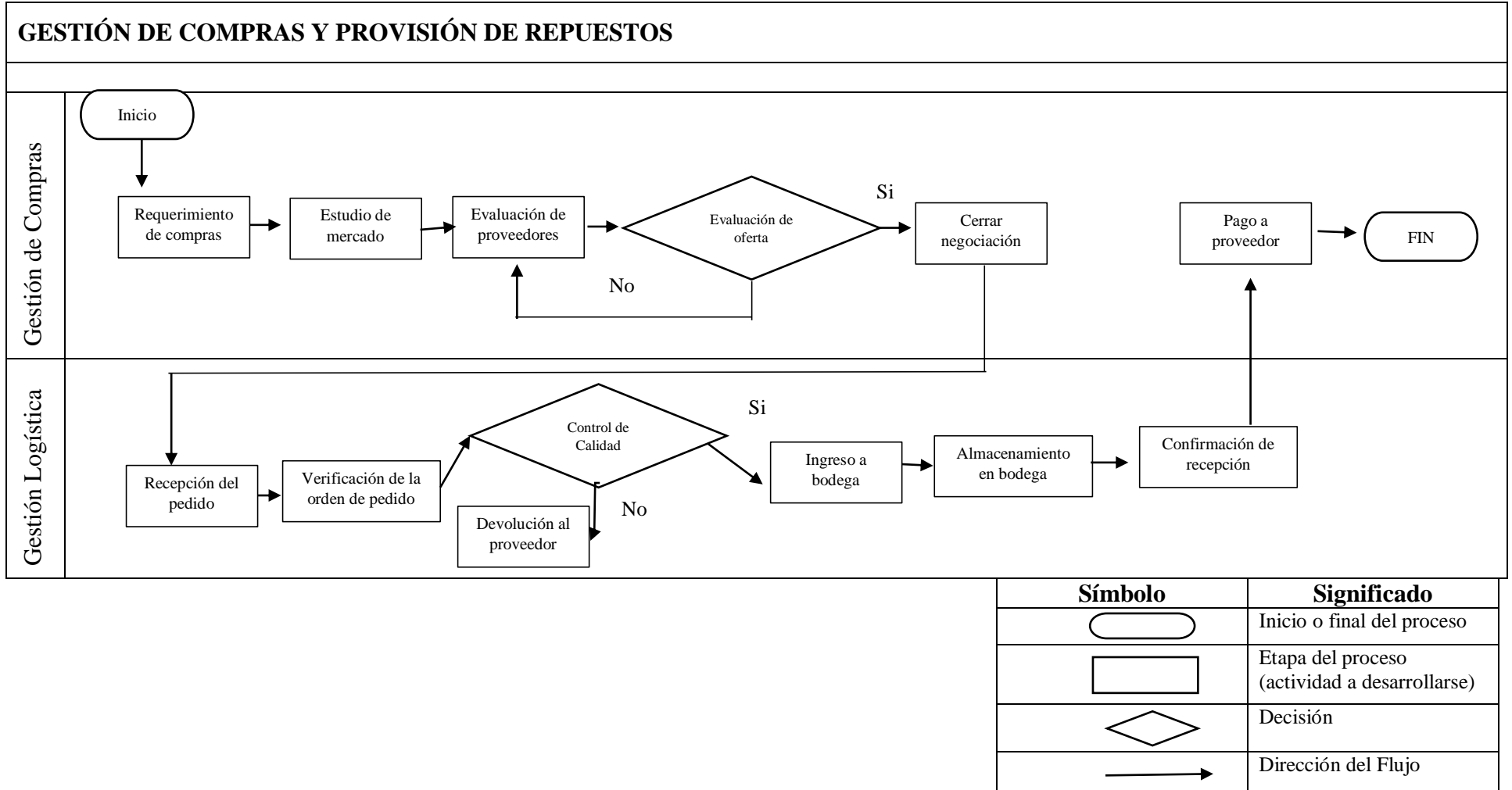
c) Control de calidad

En el proceso de compras es importante realizar actividades de control que permitan asegurar la calidad de los productos de inicio a fin. Se plantea realizar control de calidad una vez que los productos lleguen a la empresa, de esta manera se verificará:

- El estado de llegada de los productos
- La correspondencia de los productos recibidos con los solicitados.
- La cantidad de productos recibidos con los solicitados

El proceso de compras propuesto, se alinea a alcanzar la satisfacción del cliente, en el que se resalta la importancia de la calidad de los productos a ser comercializados, por lo que se han incluido actividades que, al ser ejecutadas, generarán valor y mejores resultados. A continuación, se presenta el proceso mejorado de compras y aquellas actividades modificadas.

Figura 3.7 Proceso-Gestión de compras



Fuente: Elaboración propia

Venta de Repuestos Automotrices

El proceso de ventas en la Empresa “Rodamientos Salazar” es de tipo directa, donde el vendedor establece métodos de convencimiento y comunicación personal, de igual manera califica como una venta al detalle en la cual, para lograr la eficiencia, se requiere de una labor satisfactoria en la función primaria de atender al cliente.

Actualmente la empresa realiza un proceso de ventas empírico, en el cual el cliente y sus necesidades no son relevantes para la organización, de igual manera, las personas que interactúan directamente con el cliente no se encuentran preparadas para hacerlo, y es que las organizaciones han dejado de lado este aspecto.

Se diseña un proceso de ventas, el cual se apoya en la gestión del talento humano y la gestión tecnológica.

Gestión del Talento Humano

Capacitación en Ventas

La capacitación constituye un factor esencial del proceso de ventas, este ayuda a incorporar conceptos, habilidades y destrezas requeridas, para homogenizar la productividad y efectividad conjuntamente con los clientes. Como primer paso es necesario que la persona encargada de interactuar directamente con el cliente conozca el proceso de ventas, sea consciente y marque la diferencia entre alcanzar el éxito o fracasar.

Es importante que el vendedor tenga conocimiento de:

- Necesidades del cliente
- Producto o servicio y estrategias para solucionar problemas.

Requiere desarrollar las habilidades de:

- Inspirar confianza
- Gestionar eficientemente sus palabras
- Solucionar problemas

Se procura la autogestión de:

- El establecimiento de habilidades
- Resistencia a la presión
- Confianza en sí mismo
- Motivación para vender y aceptar el rechazo
- Capacidad para ejercer presión sobre los demás

Capacitación Técnica

Se propone como estrategia de mejora, que las empresas capaciten al personal encargado de ventas, en temas técnicos con la finalidad de que conozcan el producto, su utilización, ventajas, diseño, rendimiento y aplicación.

Al gestionar el talento humano, se pretende motivar tanto al cliente interno como externo pues el personal se siente preparado y valorado por la empresa y el cliente se considera un elemento clave de éxito de la organización.

Gestión Tecnológica

Dado que la tecnología ha hecho que los procesos de ventas cambien totalmente, es imprescindible que todas las organizaciones apoyen la ejecución de sus actividades en ella para aumentar la productividad y el rendimiento.

En torno a esto, se propone que, a través de la gestión tecnológica, se potencialice tres áreas:

- Automatización de la fuerza de ventas
- Calidad de datos
- Toma de decisiones empresariales

Propuesta de Mejora

A continuación, se presenta el proceso de ventas propuesto, éste es genérico, aplicable a cualquier organización del sector empresarial estudiado, la base está constituida por el proceso administrativo, la gestión del talento humano y la gestión tecnológica, por lo que se entiende que cuando los recursos son administrados eficientemente y existen procesos

alineados a la realidad de la empresa lo más probable es que se cumplan los objetivos estratégicos.

El proceso propuesto se describe a continuación:

1. Bienvenida al Cliente

Se propone que el trato con el cliente sea más cálido, esto se genera a partir de un saludo de bienvenida, el cual es importante a la hora de iniciar un proceso de ventas y marca la diferencia entre una experiencia positiva o negativa para el cliente según como sea desarrollado, por tal motivo es importante que la persona encargada de este proceso tome en cuenta los siguientes parámetros de comportamiento:

- Actuar amablemente y con profesionalismo: el cliente se sentirá bienvenido y con confianza.
- Presencia profesional: el aspecto físico es esencial, este demuestra cuán importante es el trabajo y el compromiso con los clientes.
- Demostrar interés en clientes: es importante que en el momento que llega un cliente se haga contacto visual para demostrar interés en sus requerimientos.
- Tener en cuenta las preferencias de los clientes: es importante recordar las preferencias y gustos del cliente, la atención personalizada creará fidelidad.

2. Recepción del requerimiento

Esta parte del proceso requiere que el asesor de ventas escuche activamente los requerimientos del cliente e identifique su necesidad, así se establecerá un proceso inicial de comunicación efectiva, una vez creado este vínculo se realiza preguntas adicionales acerca del producto que busca, esto demuestra interés en el cliente.

3. Asesoría Técnica

Actualmente, las empresas no disponen de asesoría técnica, la propuesta es incluir esta actividad como un elemento que permita reforzar el proceso de ventas y comprometer a la empresa a orientar y gestionar el talento humano de tal manera que cubra las necesidades del cliente y alcance su satisfacción.

El desarrollo del proceso de ventas en las empresas comercializadoras de repuestos automotrices requiere, a más de un trato cordial al cliente, un servicio profesional o técnico, a través del cual se le brinden las mejores soluciones con sentimientos de confianza, transparencia y profesionalismo.

El asesor de ventas está preparado para brindar asistencia técnica al cliente, siempre con la mejor manera para abordarlo y la interpretación que da al requerimiento del cliente.

En este contexto empresarial, el asesor de ventas conoce temas técnicos básicos como son:

- Calidad del repuesto automotriz
- Garantía del repuesto
- Rendimiento del repuesto
- Periodicidad de cambio del repuesto

Las ventajas de brindar asesoría técnica

- Se crean vínculos de confianza cliente-empresa
- Se crea fidelidad del cliente con la empresa
- Mejora la imagen de la empresa frente al cliente
- Se potencia el talento humano de la organización
- Los procesos se ejecutan con eficiencia y profesionalismo
- Mejora la competitividad

4. Pedido

El asesor de ventas toma el pedido del cliente, su actitud de enfocarse en tratar de solventar la necesidad presentada por el cliente, en este sentido es servicial y profesional.

5. Búsqueda del producto

La administración eficiente de la información interna es una de las debilidades que presentan estas empresas dado que su manejo es empírico, por lo tanto, se propone mejorar el sistema contable que posee con las siguientes características:

- El nombre del producto

- Serie del producto
- Aplicación del producto
- Número de existencias del producto
- Precio unitario del producto
- Ubicación del producto
- Fotografía del producto

Las ventajas de apoyar esta actividad en la tecnología son:

- Organización del inventario existente
- Optimización del tiempo de búsqueda
- Optimización del tiempo en todo el proceso de ventas
- Conocimiento “a tiempo” de productos existentes
- Gestión eficiente de recursos

6. Entrega del producto al cliente

Localizado el producto se procede a indicarlo al cliente para que éste pueda verificar si cumple con sus necesidades y expectativas, aquí el cliente toma la decisión de aceptar o no el producto. En caso de no aprobarlo, el asesor de ventas trata que el cliente le dé a conocer otras características del producto, con esta información se procederá a buscar el producto requerido o productos sustitutos con igual calidad y especificidad técnica.

Por otra parte, si el producto es aceptado, el asesor de ventas informa, de la manera más clara y precisa el precio, en este punto demuestra las habilidades de persuasión y negociación, siempre amparadas en la ética profesional, de igual manera, conoce previamente los parámetros dentro de los cuales realiza descuentos para el cliente sin perjudicar la rentabilidad de la empresa.

7. Facturación

Una vez que el asesor de ventas cierra el proceso de negociación y el cliente acepta el producto y se acuerda el valor a pagar, se procede a facturar, para esto es necesario que el asesor de ventas conozca el proceso de facturación, costos e impuestos que se gravan en la venta. Todo esto genera optimización del tiempo y satisfacción del cliente.

8. Despacho

Realizado el pago respectivo, el asesor de ventas empaca el producto de manera cuidadosa, más aún si es un repuesto frágil, de igual manera es importante que el asesor consulte al cliente si tiene alguna preferencia en el despacho del cliente, de esta manera sentirá que sus necesidades, no solo con respecto al producto, sino a todo lo que esto conlleva son satisfechas.

9. Despedida

El paso final es la despedida del cliente, este punto es importante tanto si se ha logrado o no la venta, por lo tanto, siempre se la realiza adecuadamente y que el asesor domine el proceso de ventas de principio a fin.

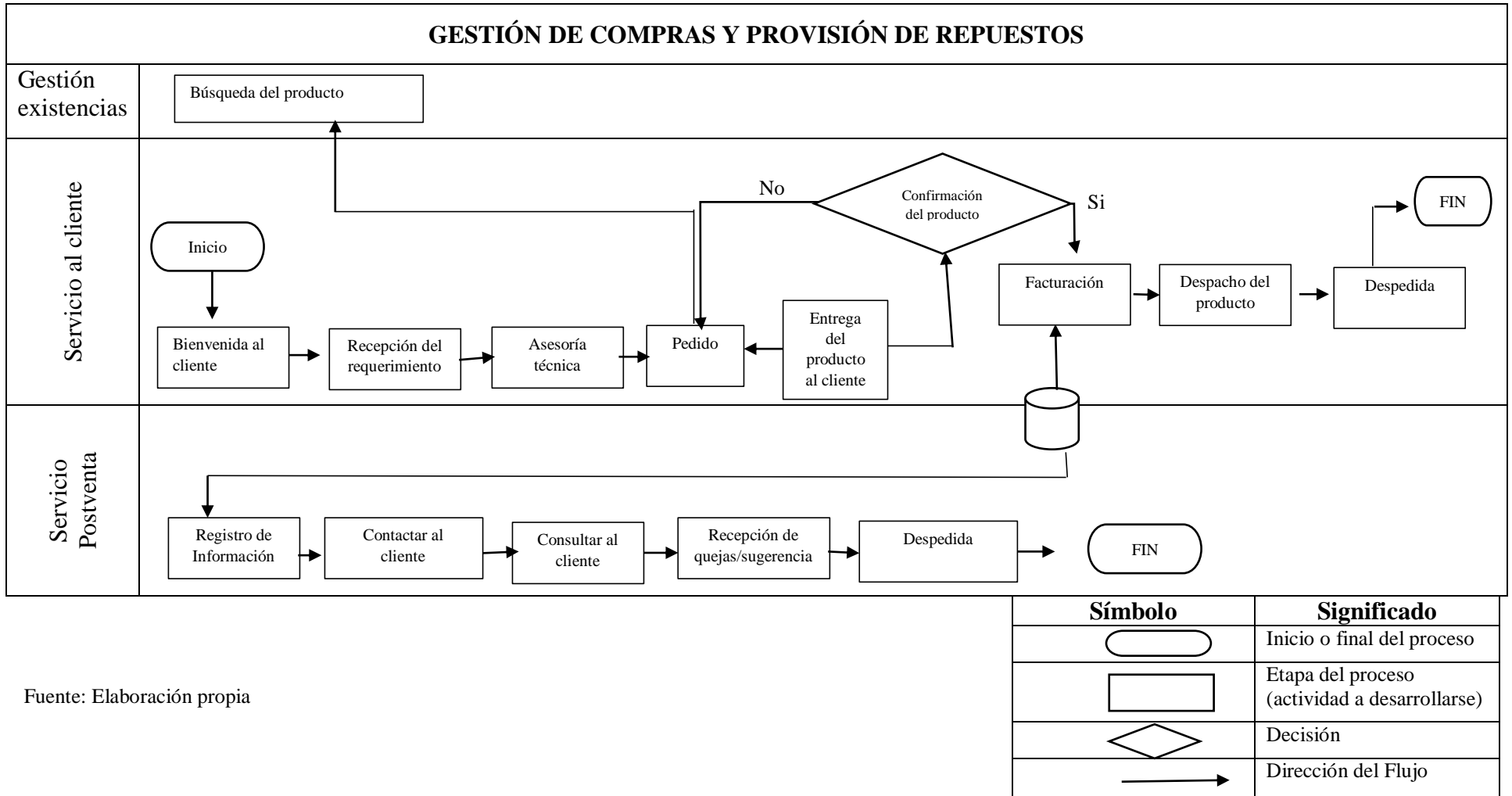
Al momento de despedirse del cliente es importante que:

- El asesor de ventas tome la iniciativa para mantener el control de la conversación.
- Mantenga a raya las emociones, tanto positivas como negativas para evitar estropear la impresión positiva causada en el cliente.
- Agradece al cliente por el tiempo dedicado.
- Es importante que reafirme al cliente que la decisión tomada ha sido la correcta
- Se despide del cliente y lo emplaza a un próximo contacto o compra para conocer la satisfacción alcanzada.
- Es amable al despedirse.

El proceso de ventas es un arte cuyo objetivo es crear una experiencia única para el cliente, este se apoya indudablemente en el desempeño del talento humano y el soporte tecnológico, con una correcta planificación, organización, dirección y control de recursos.

La empresa tomar la decisión de invertir en el personal y en tecnología, puesto que son los medios para crear activos estratégicos que le permitan sobresalir en el mercado.

Figura 3.8 Proceso de Ventas y post Venta



Fuente: Elaboración propia

Servicio Post Venta

El servicio post venta constituye el último eslabón del proceso de ventas, pero es el más importante, las empresas estudiadas no disponen de este proceso, por lo que se propone que las organizaciones generen este servicio con la finalidad de generar la satisfacción total del cliente.

Existen varias formas de llevar a cabo un proceso de post venta, sin embargo, la naturaleza de las empresas, sus características, recursos y clientes, ha determinado que el servicio que se acopla es la comunicación personalizada realizada por vía telefónica.

El proceso planteado es el siguiente:

1. Registro de información

El asesor de ventas toma la información generada mediante el proceso de facturación, para registrar datos de aquellas personas cuya información esté completa, es decir dispongan de los siguientes datos:

- Nombres y Apellidos
- Número de celular/ teléfono convencional
- Correo electrónico
- Producto adquirido

En base a esto el asesor de ventas analizará la información en el que identificará a los clientes que realizan compras constantemente y de los cuales se dispone la información completa.

2. Contactar al cliente

Con la base de datos desarrollada, se inicia el proceso de contactar al cliente, éste proceso toma tiempo por lo cual se recomienda, en el caso de tener una lista hacerlo de forma aleatoria.

Una vez realizado el contacto con el cliente es importante:

- Identificarse a sí mismo y a la empresa que representa
- Realizar preguntas de identificación con un tono calmado y moderado
- Expresar el motivo de la llamada con una breve explicación
- Asegurarse que la persona quiera responder
- Prestar atención al tono de voz

Una vez realizado el contacto, el cliente está listo para desarrollar el siguiente punto

3. Consulta al cliente

Este punto es crítico, pues el asesor de ventas aborda al cliente lo mejor posible y es exacto con las preguntas en donde trata de no predisponer al cliente a dar respuestas negativas o provocar sentimientos que sesguen la información requerida. Las preguntas son claras y cortas.

Las preguntas abordan los siguientes temas:

- Calidad del servicio
- Calidad del producto adquirido
- Percepción del precio del producto
- Sugerencias
- Quejas
- Aspectos percibidos como beneficios

El asesor de ventas actúa con profesionalismo de inicio a fin del proceso, y así evita que los sentimientos modifiquen el objetivo de la acción, se recuerda que el cliente será escuchado pues su palabra tiene poder.

4. Recepción de quejas/sugerencias

Realizada la consulta, el asesor de ventas escucha cuidadosamente todo lo que tiene que decir el cliente, posteriormente registra elementos o palabras claves que permitan

describir una debilidad o sugerencia para mejorar el proceso de ventas. En caso de existir confusión o la idea no se presente clara es importante realizar preguntas aclaratorias.

5. Despedida

Registrada la información dada por el cliente, se procede a la despedida, para ello el asesor de ventas da un resumen de la llamada en el que destaque cual fue el objetivo de la misma. La despedida es cálida y breve, se agradece su total o poca participación, finalmente es hacerle conocer al cliente que su opinión es muy importante para la organización y posteriormente brindar un mejor servicio.

Condiciones

- El servicio post venta se realizará el último día laborable de la semana, con la finalidad de que tanto el cliente como el asesor de ventas recuerden el proceso de ventas.
- El servicio post venta será realizada por el asesor de ventas dado que es el que mantiene el contacto constante con el cliente.

Retroalimentación

Una vez recabada la información del cliente referente a su experiencia de compra en la empresa, la información es enviada para su análisis en las áreas de gerencia y administrativa, aquí se establece los puntos críticos del proceso de ventas, en base a esto se inicia procesos de control, si los resultados son deficientes se plantea estrategias de reajuste y se corrigen las actividades. El proceso vuelve a empezar desde la planificación, organización, dirección y control, para mejorar continuamente y acorde a las necesidades del cliente.

CONCLUSIONES

- Latacunga es una ciudad eminentemente comercial donde se han establecido pequeñas y medianas empresas comercializadoras de repuestos automotrices influenciadas por el desarrollo del parque automotriz, sin embargo, como unidades económicas, han encontrado limitantes dadas principalmente por su estructura interna y el medio en el cual se desarrollan por lo tanto conlleva a diseñar un modelo de gestión administrativa en base a los principales procesos.
- La mayoría de estas empresas son administradas empíricamente y la innovación requerida por el mercado no ha perdonado su lenta transformación, dentro de este contexto y como una manera de mitigar el impacto de la evolución, se ha fundamentado teórica y científicamente el desarrollo de nuevas metodologías para la administración eficiente de las organizaciones en el que se resguarde los recursos primordiales.
- Para la metodología desarrollada se establece cuestionarios previamente calificados, los mismos que definen las necesidades que adolecen las empresas, en donde requieren de un modelo de gestión administrativa que conduzca racionalmente las actividades, esfuerzos y recursos disponibles en la organización.
- Basado en esta realidad se ha planteado un modelo de gestión administrativa que permita la mejora y el incremento de la satisfacción de sus clientes, se toma en cuenta que esta propuesta no busca cambios extremos en las empresas sino acciones de manera eficiente.

RECOMENDACIONES

- Es importante que las empresas aprovechen la evolución que sufren día a día los clientes y sus necesidades, basados en la adaptación a nuevos contextos culturales, sociales y tecnológicos, con el fin de establecer procesos de actualización e innovación internos que promuevan su crecimiento.
- Las empresas se benefician de herramientas tecnológicas, pues contribuyen al incremento de la productividad y competitividad, así como la potenciación de la innovación, reducción de costos y la movilidad.
- Es importante la implementación del modelo de gestión administrativo propuesto, con la finalidad de gestionar eficientemente cada una de las capacidades y recursos que tienen las empresas comercializadoras de repuestos automotrices, en el que se fijen lineamientos que guíen su accionar y consecuentemente les permita alcanzar sus objetivos estratégicos y la satisfacción del cliente.
- Es importante que cada miembro de la organización conozca el modelo de gestión administrativo planteado, así como los procesos inmersos en él, esto contribuye a que cada persona aporte significativamente y adquiera el compromiso de trabajar por el desarrollo de la organización.
- Como organización, entender que el recurso más importante es el talento humano, pues potencializa cada proceso de la empresa, por lo tanto, se procura su capacitación y desarrollo.
- Tener claro el compromiso adquirido con el cliente, en el que se desarrolle procesos de control y monitoreo que permita constatar la calidad del producto y servicio proporcionado como un método de mejora continua que ayude a satisfacer las necesidades de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA



- Arenas, A., & Zapata, M. (2010). *Características de las organizaciones como sistemas abiertos*. México: Universidad de Remington.
- Arnold, M. (1989). Teoría de Sistemas, nuevos paradigmas: Enfoque de Niklas Luhmann. *Revista Paraguaya de Sociología*, 51-72.
- Ashby, W. (1984). *Sistemas y sus Medidas de Información*. Madrid: Alianza.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw-Hill.
- Bedoya, F., & Ramírez, C. (2010). *Características básicas del análisis sistémico*. Venezuela.
- Berry, L. (2004). *Un buen servicio ya no basta*. España: Deusto.
- Bertalanffy, L. v. (1968). *General Systems Theory*. New York: George Brasilier.
- Cabezas, B. (2014). *La planificación administrativa financiera y su incidencia en la rentabilidad*. México: Phinix.
- Catalán, C. (2012). *Revisión de modelos de calidad de servicio y su implementación en el ámbito público y privado*. Chile: Pontificia Universidad Católica.
- Chernev, A. (2012). *Strategic marketing analysis*. Chicago: Brightstar Media.
- Dominguez, A. Z., Murillo, G., & Jenny, C. (2009). Teorías contemporaneas de la organizacion y del management. Bogotá.
- Dominguez, Á., Murillo, G., & Martínez, J. (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y del management*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Domínguez, V., & López, M. (2016). Teoría General de Sistemas, un enfoque práctico. *Tecnociencia*, 125-132.
- Duarte, J. (2010). *Calidad del servicio: Revisión de corrientes principales*. España.
- Duque, E., & Gómez, Y. (2014). *Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700400>
- Elorza, H., & Medina, J. (1999). *Estadística para las ciencias sociales y del comportamiento*. México: Oxford University.
- Ena, B. (2006). *Gestión Administrativa del Personal*. España: Thonson Editores Paraninfo.
- Escobar, P., Gallego, L., & Zapata, N. (2013). Un modelo de gestión territorial: el caso de Urabá. 1-30.
- Ferrando, M. (2005). *Calidad total: Modelo EFQM de excelencia*. España: FC.

- Flores, S. (2015). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coprobas*. México: UNAN.
- Freire, A. (2002). *La estrategia empresarial con método*. Bilbao: Descleé de Brower.
- Fremont, K., & James, R. (1998). *Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas de contingencia*. McGraw Hill.
- Gálvez, E. (2010). *Planeación estratégica en los negocios. Instrumento de apoyo a las disciplinas administrativas*. México: Ecasa.
- Gil, C. (2016). *Relación entre la gestión administrativa y la satisfacción del usuario en la Oficina de Referencia del Hospital I EsSalud*. Perú.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor*. Ecuador: ESPA E SPOL.
- González, J., & Manrique, O. (2010). La visión gerencia como factor de competitividad. *Revista EAN*, 42-59.
- Gutiérrez, O. (2011). Origen y Desarrollo de la Administración. *Perspectivas*, 45-54.
- Humberto, S. G. (2014). *Gerencia estratégica*. Bogotá: Panamericana.
- Johansen, O. (1994). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. España: Limusa.
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Kluyver, C. (2001). *Pensamiento Estratégico: Una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires: Pearson.
- Koontz, H. (2002). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: MacGraw-Hill.
- Lewin, R. (1996). *Complejidad. El caos como generador del orden*. Barcelona: Tusquets.
- Lilienfeld, R. (1984). *Teoría de Sistemas, orígenes y aplicaciones en Ciencias Sociales*. Trillas.
- López. (2011). *El Sistema de Dirección de la Empresa*. México.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación social cuantitativa*. Barcelona: Grup de Recerca.
- López, R. (2011). Modelos de Gestión de Calidad. *Gestión Empresarial*, 45-65.
- Maldonado, H. (2012). *Guía para diseño, construcción e interpretación de Indicadores*. Madrid: Dirección de difusión, mercadeo y cultura estadística.
- Márquez, M. (2012). La Gestión Administrativa de las Empresas Agropecuarias de los Municipios del Estado de Apure-Venezuela. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 327-331.

- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa Ayuda Experto. *Impactos*, 181-109.
- Melgar, J. M. (2003). La misión empresarial de un marco estratégico para el nuevo milenio. *Theoethikos*, 12-20.
- Menéndez, J. (2005). Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la administración pública. *Quivera*, 160-178.
- Meneses, J. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. España: Universidad d Catalunya.
- Mondragón, A. (2002). ¿Qué son los indicadores? *Revista de información y análisis*, 52-58.
- Munch, L. (2010). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Münch, L., & García, J. (2004). *Fundamentos de*. México: Trillas.
- Nolberto, V., & Ponce, M. (2008). *Estadística Inferencial Aplicada*. Lima: Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación.
- Ornés, S. (2014). La gestión urbana sostenible: conceptos, rol del gobierno local y vinculación con el marketing urbano. *Provincia*, 147-171.
- Pautt, G. (2014). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 213-228.
- Pérez, Y., Morgado, S., & Machado, M. (2001). Planificación estratégica para el perfeccionamiento de la revista electrónica provincial MediCiego. *ACIMED*, 67-78.
- Pintos, G. (2009). *Los manuales administrativos hoy*. Barcelona: Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
- Ramírez, A. (2016). La Gestión Administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a la Economía*, 45-56.
- Ramírez, P. À. (2018). ANÁLISIS DEL ENFOQUE DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA. *III Congreso Virtual Internacional sobre Desafíos de las Empresas del siglo XXI*, (pág. 15). Ecuador.
- Ruiz, P. (2012). *Dirección*. México: Red Tercer ilenio.
- Tamayo, A. (1999). *Teoría General de Sistemas*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Tejada Zabaleta, A. (2003). *Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones*. Sao Paulo, Brasil.
- Terry, G. (2010). *Principios de la Administración*. Londres: Primax.
- Zambrano, M. (2014). *Diseño de un sistema de gestión administrativa*. Bogotá: Prisma.

ANEXOS

Anexo 1° Encuesta dirigida a clientes

 <p>Pontificia Universidad Católica del Ecuador</p>	<p>Pontificia Universidad Católica de Ambato Escuela de Administración de Empresas</p>	
<p align="center">Gestión Administrativa para la calidad del servicio en empresas comercializadoras de repuestos automotrices</p>		
<p align="center">Encuesta dirigida a clientes de empresas automotrices</p>		
<p>Objetivo General: Diseñar un modelo de gestión administrativa en base a los principales procesos que permita la mejora de la calidad de servicios.</p>		
<p>Introducción: La presente encuesta tiene la finalidad de recopilar información de manera sistemática sobre la gestión administrativa que se desarrolla dentro de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices.</p>		
<p>Instrucciones : Lea detenidamente y marque con una X su respuesta.</p>		
<p>1) ¿Considera usted que las comercializadoras de repuestos y partes automotrices toman en cuenta las necesidades de los clientes en el proceso de venta?</p> <p><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</p> <p>¿Por qué?</p> <hr/>	<p>2) ¿Por qué compra usted repuestos o partes automotrices en estas empresas?</p> <p><input type="checkbox"/> Disponibilidad de productos <input type="checkbox"/> Garantía <input type="checkbox"/> Atención <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Precios razonables <input type="checkbox"/> Tiempo de la empresa en el mercado</p>	
<p>3) ¿A su criterio que debería tener el proceso de venta en estas empresas?</p> <p><input type="checkbox"/> Asesoría técnica en todo el proceso de venta <input type="checkbox"/> Servicio de instalación o cambio de partes y repuestos</p>	<p>4) ¿Considera usted que las empresas comercializadoras de repuestos y partes automotrices deben tener nuevas formas de administración para satisfacción del cliente?</p> <p><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>5) ¿Considera necesario tener el respaldo de la empresa comercializadora posterior a la compra y uso de los repuestos y partes automotrices en el vehículo?</p> <p><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</p>	<p>6) ¿Considera usted que las instalaciones de las comercializadoras de repuestos y partes automotrices son adecuadas?</p> <p><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</p>	

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 2° Encuesta dirigida a gerentes

 <p>Pontificia Universidad Católica del Ecuador</p>	<p>Pontificia Universidad Católica de Ambato Escuela de Administración de Empresas</p>	
<p>Gestión Administrativa para la calidad del servicio en empresas comercializadoras de repuestos automotrices</p>		
<p>Encuesta dirigida a gerentes de empresas comercializadoras de repuestos automotrices</p>		
<p>Objetivo General: Diseñar un modelo de gestión administrativa en base a los principales procesos que permita la mejora de la calidad de servicios.</p>		
<p>Introducción: La presente encuesta tiene la finalidad de recopilar información de manera sistemática sobre la gestión administrativa que se desarrolla dentro de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices.</p>		
<p>Instrucciones : Lea detenidamente y marque con una X su respuesta.</p>		
<p>DATOS GENERALES</p>		
<p>1. Figura Legal:</p>	<p>2. Tiempo de la empresa en el mercado:</p>	
<p><input type="checkbox"/> Persona natural con RUC <input type="checkbox"/> Compañía limitada <input type="checkbox"/> Sociedad anónima</p>	<p><input type="checkbox"/> 1-5 años <input type="checkbox"/> 6-10 años</p>	<p><input type="checkbox"/> 11- 20 años <input type="checkbox"/> 21 años en adelante</p>
<p>3. Nivel de instrucción del gerente:</p>	<p>4. Sus tipos de clientes son:</p>	
<p><input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Cuarto nivel <input type="checkbox"/> Otro</p> <p>¿Cuál? _____</p>	<p><input type="checkbox"/> Formal/Empresas <input type="checkbox"/> Clientes finales/Informales</p>	
<p>5. Cuántas personas trabajan en su empresa?</p> <p>_____</p>	<p>6. ¿Qué tipo de departamentos posee la empresa?</p>	
	<p><input type="checkbox"/> Administrativo (Establecimiento de objetivos, planes, estructura y procesos) <input type="checkbox"/> Estructural (Coordinación de actividades, procedimientos y reglas) <input type="checkbox"/> Talento Humano (Enfocado en el comportamiento de los colaboradores y las relaciones con los demás para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa) <input type="checkbox"/> Objetivos y valores (Determina la cultura, filosofía y valores de la empresa) <input type="checkbox"/> Técnico (Posee instalaciones y equipos adecuados) cumplimiento de los objetivos de la empresa) <input type="checkbox"/> Ninguno</p>	

7. Durante el último año:	
¿Cuántas personas se contrataron? _____	
¿Cuántas personas se retiraron? _____	
¿Cuántos empleados participaron en procesos de formación? _____	
¿Cuántas horas de formación tuvieron en promedio por empleado? _____	
PLANIFICACIÓN	
1) ¿La empresa cuenta con una misión, visión, valores y principios organizacionales documentados y socializados?	2) Se han planteado objetivos en los últimos dos años de:
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Crecimiento <input type="checkbox"/> Rentabilidad <input type="checkbox"/> Ninguno ¿Estos están escritos y socializados? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
3) ¿La empresa posee planes y programas enfocados en la satisfacción del cliente que contribuyan al logro de los objetivos de la organización?	4) ¿Cuenta con estrategias por escrito de comercialización para la venta de partes y repuestos automotrices?
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Si su respuesta es afirmativa, estas están formuladas para alcanzarlas en un tiempo de: <input type="checkbox"/> Menor a un año <input type="checkbox"/> De 1 a 4 años <input type="checkbox"/> 5 años o más
5. ¿Dispone indicadores para evaluar el desempeño para posterior realizar ajustes en la dirección a corto y mediano plazo y estos se evalúan periódicamente?	
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No ¿Si su respuesta fue afirmativa, cuales son estos? <input type="checkbox"/> Control de inventarios <input type="checkbox"/> Control de ventas <input type="checkbox"/> Control de servicio <input type="checkbox"/> Control financiero <input type="checkbox"/> Control de recursos <input type="checkbox"/> Control de mercadeo	
ORGANIZACIÓN	
6) ¿La empresa lleva a cabo un proceso de administración estratégica donde se cumpla con la planificación, organización, dirección y control?	7) ¿La empresa cuenta con un organigrama escrito y socializado?

<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Si su respuesta es afirmativa, estas están formuladas para alcanzarlas en un tiempo de: <input type="checkbox"/> Estructural <input type="checkbox"/> Funcional <input type="checkbox"/> Social <input type="checkbox"/> Ninguno
8) ¿Posee manuales de funciones en donde se especifiquen las actividades y tareas de sus colaboradores? ¿Estos se encuentran escritos y socializados?	9) ¿La empresa cuenta con sistemas contables que ayuden a la planificación financiera?
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
DIRECCIÓN	
10) ¿La empresa cuenta con un liderazgo directivo?	11) ¿La dirección de la empresa asegura la disponibilidad de recursos necesarios (humanos, económicos y materiales) para cumplir los objetivos?
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
12) ¿Cuál es el número de personas que laboran en su empresa?	13) ¿La empresa cuenta con recursos para capacitación?
<input type="checkbox"/> 1 a 5 <input type="checkbox"/> 6 a 10 <input type="checkbox"/> 11 o más	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
14) ¿La empresa otorga incentivos por el trabajo cumplido eficientemente?	15) ¿Considera que su infraestructura física garantiza una buena exhibición de las partes y repuestos automotrices?
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
CONTROL	
16) ¿La medición del cumplimiento de los objetivos empresariales son?	17) ¿La empresa evalúa los estándares o metas establecidas en la planificación?
<input type="checkbox"/> Preliminar (Antes de ser aplicados) <input type="checkbox"/> Frecuente (En su ejecución) <input type="checkbox"/> Retroalimentación (Posterior a su aplicación) <input type="checkbox"/> Ninguno	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
18) ¿La empresa realiza retroalimentación en base al desempeño laboral y resultados alcanzados?	19) ¿Cuál de los siguientes indicadores emplea la organización para medir el desempeño de las áreas?
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Nivel de satisfacción de <input type="checkbox"/> Atención al cliente

	clientes <input type="checkbox"/> Volumen de ventas <input type="checkbox"/> Cumplimiento de actividades <input type="checkbox"/> Rentabilidad <input type="checkbox"/> Ejecución presupuestaria <input type="checkbox"/> Productividad <input type="checkbox"/> Nivel de capacitación <input type="checkbox"/> Servicio post venta del personal
PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	
20) ¿Cuál de los siguientes factores constituye una ventaja competitiva para su empresa?	21) ¿Cuál es el rango de clientes que la empresa atiende al día?
<input type="checkbox"/> Imagen <input type="checkbox"/> Innovación <input type="checkbox"/> Valor agregado <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Calidad de productos <input type="checkbox"/> Servicio al cliente <input type="checkbox"/> Tiempo de servicio	<input type="checkbox"/> Menos de 20 <input type="checkbox"/> 21 a 40 <input type="checkbox"/> 41 a 60 <input type="checkbox"/> 61 a 80 <input type="checkbox"/> 81 a 100 <input type="checkbox"/> Más de 100
22) ¿Los clientes atendidos obtienen el producto solicitado?	23) ¿Qué tipo de servicios adicionales ofrece la empresa al cliente?
<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Lubricadora <input type="checkbox"/> Lavadora <input type="checkbox"/> Vulcanizadora <input type="checkbox"/> Mecánica <input type="checkbox"/> Ninguna

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 3° Validación de la encuesta dirigida a gerentes

La encuesta orientada a recabar información en comercializadoras de repuestos y partes automotrices, a través de los Gerentes, está constituida por 26 preguntas de tipo ordinal, nominal y escalar. La validación del instrumento se apoyó en el método *Alfa de Cronbach* para lo cual la encuesta fue aplicada en 20 comercializadoras de repuestos automotrices de la ciudad de Ambato seleccionadas aleatoriamente, la información recabada fue registrada en el programa estadístico SPSS donde se llevó a cabo el proceso de validación con los siguientes resultados:

ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,857	,808	20

ESTADÍSTICOS DE LOS ELEMENTOS

	Media	Desviación estándar	N
Tiempo de la empresa en el mercado	2,6000	1,59824	20
¿Cuántas personas contrataron?	,9500	1,35627	20
¿Cuántas personas se retiraron?	,7000	,65695	20
¿Cuántos empleados participaron en proceso de formación?	,9500	2,35025	20
¿Cuántas horas de formación tuvieron en promedio por empleado?	18,0000	1,02312	20
¿La empresa cuenta con una misión, visión, valores y principios organizacionales documentados y socializados?	1,0500	1,22361	20
Se han planteado objetivos en los últimos dos años de:	1,7000	11,80131	20
¿Estos están escritos y socializados?	1,2000	,41039	20
¿La empresa posee planes y programas enfocados en la satisfacción del cliente que contribuyan al logro de los objetivos de la organización?	1,7000	21,47016	20
¿Cuenta con estrategias por escrito de comercialización para la venta de partes y repuestos automotrices?	1,6500	1,48936	20

Las estrategias empresariales para la comercialización de partes y repuestos automotrices están formuladas para alcanzarlas en un tiempo de:	2,7500	1,40955	20
¿Dispone indicadores para evaluar el desempeño y posterior realizar ajustes en la dirección a largo plazo?	1,2000	2,41039	20
¿La empresa lleva a cabo un proceso de administración estratégica donde se cumpla con la planificación, organización, dirección y control?	1,4500	1,51042	20
La empresa cuenta con un organigrama de tipo:	1,2500	1,71635	20
¿Posee manuales escritos de funciones en donde se especifiquen las actividades y tareas de sus colaboradores?	1,0500	1,22361	20
¿La empresa cuenta con sistemas contables que ayuden a la planificación financiera?	1,1000	1,30779	20
¿La dirección de la empresa asegura la disponibilidad de recursos necesarios (humanos, económicos y materiales) para cumplir los objetivos?	1,0500	2,22361	20
¿Cuál es el número de personas que laboran en su empresa?	2,1500	2,36635	20
¿La empresa cuenta con recursos para capacitación?	1,7000	2,47016	20
¿La empresa otorga incentivos por el trabajo cumplido eficientemente?	1,1000	1,30779	20
¿Considera que su infraestructura física garantiza una buena exhibición de las partes y repuestos automotrices?	1,0500	1,22361	20
¿La medición del cumplimiento de los objetivos empresariales es?	3,2500	1,78640	20
¿La empresa evalúa los estándares o metas establecidas en la planificación?	1,7000	,47016	20
¿Periódicamente, la empresa evalúa el desempeño del personal?	1,4500	1,51042	20
¿La empresa realiza retroalimentación en base al desempeño laboral y resultados alcanzados?	1,8500	1,36635	20
¿Cuál de los siguientes indicadores emplea la organización para medir el desempeño de las áreas?	2,8500	1,36635	20
¿Cuál de los siguientes factores constituye una ventaja competitiva para su empresa?	2,2000	2,23077	20
¿Cuál es el rango de clientes que la empresa atiende al día?	1,2500	,44426	20
¿Los clientes atendidos obtienen el producto solicitado?	2,0000	1,45883	20
¿Qué tipo de servicios adicionales ofrece la empresa al cliente?	3,8500	1,36635	20
Figura Legal	1,1500	,36635	20
Tipo de clientes	2,9500	1,35627	20

Nivel de instrucción del gerente	2,5500	,88704	20
Subsistemas de la empresa	1,6500	1,84320	20
¿Si respuesta fue afirmativa, cuales son estos?	3,7500	2,07428	20

ESTADÍSTICOS DE RESUMEN DE LOS ELEMENTOS

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/ mínimo	Varianza	N. de elementos
Medias de los elementos	3,358	1,700	3,700	2,350	2,714	,782	20
Varianzas de los elementos	,845	,190	4,526	4,476	21,526	2,105	20
Correlaciones inter-elementos	,077	,636	,933	1,569	1,000	,057	20

ESTADÍSTICOS TOTAL-ELEMENTO

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Tiempo de la empresa en el mercado	18,2000	44,958	,642	,567	,757
Cuántas personas Contrataron	17,8500	67,503	,856	,459	,853
Cuántas personas se Retiraron	18,1000	38,937	,420	,444	,791
Cuántos empleados participaron en proceso de formación	18,8500	44,239	,755	,456	,709
Cuántas horas de formación tuvieron en promedio por empleado	14,8000	45,326	,654	,567	,769
¿La empresa cuenta con una misión, visión, valores y principios organizacionales documentados y socializados?	18,7500	48,197	,528	,505	,836

Se han planteado objetivos en los últimos dos años de:	18,1000	44,621	,661	,456	,747
¿Estos están escritos y socializados?	18,6000	53,616	,772	,678	,573
¿La empresa posee planes y programas enfocados en la satisfacción del cliente que contribuyan al logro de los objetivos de la organización?	18,100	47,253	,561	,567	,888
¿Cuenta con estrategias por escrito de comercialización para la venta de partes y repuestos automotrices?	17,1500	40,781	,657	,567	,635
Las estrategias empresariales para la comercialización de partes y repuestos automotrices están formuladas para alcanzarlas en un tiempo de:	18,0500	42,787	,739	,564	,803
¿Dispone indicadores para evaluar el desempeño y posterior realizar ajustes en la dirección a largo plazo?	18,6000	51,200	,692	,456	,798
¿La empresa lleva a cabo un proceso de administración estratégica donde se cumpla con la planificación, organización, dirección y control?	17,3500	43,924	,427	,434	,512
La empresa cuenta con un organigrama de tipo:	18,5500	43,734	,687	,567	,769
¿Posee manuales escritos de funciones en donde se especifiquen las	81,7500	48,197	,628	,563	,876

actividades y tareas de sus colaboradores?					
¿La empresa cuenta con sistemas contables que ayuden a la planificación financiera?	17,7000	50,326	,679	,543	,877
¿La dirección de la empresa asegura la disponibilidad de recursos necesarios (humanos, económicos y materiales) para cumplir los objetivos?	18,7500	48,197	,628	,567	,757
¿Cuál es el número de personas que laboran en su empresa?	18,6500	47,608	,816	,459	,853
¿La empresa cuenta con recursos para capacitación?	18,1000	57,253	,561	,444	,791
¿La empresa otorga incentivos por el trabajo cumplido eficientemente?	17,7000	50,326	,679	,567	,757
La empresa cuenta con un organigrama de tipo:	18,5500	43,734	,687	,567	,769
¿Posee manuales escritos de funciones en donde se especifiquen las actividades y tareas de sus colaboradores?	81,7500	48,197	,628	,563	,876
¿La empresa cuenta con sistemas contables que ayuden a la planificación financiera?	17,7000	50,326	,679	,543	,877
¿La dirección de la empresa asegura la disponibilidad de recursos necesarios (humanos, económicos y materiales) para cumplir los objetivos?	18,7500	48,197	,628	,567	,757
¿Cuál es el número de personas que	18,6500	47,608	,816	,459	,853

laboran en su empresa?					
¿La empresa cuenta con recursos para capacitación?	18,1000	57,253	,561	,444	,791
¿La empresa otorga incentivos por el trabajo cumplido eficientemente?	17,7000	50,326	,679	,567	,757
¿Considera que su infraestructura física garantiza una buena exhibición de las partes y repuestos automotrices?	17,7500	50,829	,638	,459	,853
¿La medición del cumplimiento de los objetivos empresariales son?	17,5500	48,787	,670	,444	,791
¿La empresa evalúa los estándares o metas establecidas en la planificación?	17,1000	47,253	,561	,456	,709
Periódicamente, la empresa evalúa el desempeño del personal?	18,3500	64,661	,672	,567	,769
¿La empresa realiza retroalimentación en base al desempeño laboral y resultados alcanzados?	17,9500	40,050	,823	,505	,836
¿Cuál de los siguientes indicadores emplea la organización para medir el desempeño de las áreas?	18,9500	47,839	,789	,456	,747
¿Cuál de los siguientes factores constituye una ventaja competitiva para su empresa?	18,6000	44,674	,667	,678	,573
¿Cuál es el rango de clientes que la empresa atiende al día?	18,5500	45,313	,758	,567	,888
¿Los clientes atendidos obtienen el producto solicitado?	17,8000	45,853	,632	,567	,635
¿Qué tipo de servicios adicionales ofrece	18,9500	40,050	,623	,564	,803

la empresa al cliente?					
Figura Legal	18,6500	47,608	,816	,816	,798
Tipo de clientes	19,8500	42,555	,669	,669	,512
Nivel de instrucción del gerente	18,2500	43,461	,557	,567	,769
Subsistemas de la empresa	17,1500	48,555	,609	,563	,876
¿Si respuesta fue afirmativa, cuales son estos?	19,050	42,892	,610	,543	,877

ESTADÍSTICAS DE ESCALA

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
21,1000	52,937	6,73906	20

El coeficiente de Alfa de Cronbach es igual a ,857 lo cual es considerado aceptable, y por lo tanto validado el instrumento a utilizarse para alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Anexo 4° Validación de la encuesta dirigida a gerentes

La encuesta dirigida a clientes de las comercializadoras de repuestos y partes automotrices se constituye a partir de la formulación de 6 preguntas de tipo ordinal, nominal y escalar. Para los fines pertinentes, se aplicó la encuesta a 20 personas en la ciudad de Ambato, las cuales se identificaban como clientes de estas empresas.

La validación de la encuesta se realizó con el método de *Alfa de Cronbach*, se registran los datos recabados en el sistema estadístico SPSS, se obtiene los siguientes resultados:

ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach de elementos estandarizados	N. de elementos
,823	,838	20

ESTADÍSTICOS DE LOS ELEMENTOS

	Media	Desviación típica	N
¿Considera usted que las comercializadoras de repuestos y partes automotrices toman en cuenta las necesidades de los clientes en el proceso de venta?	3,5000	1,51299	20
¿Por qué compraría usted repuestos o partes automotrices en estas empresas?	3,2500	1,40955	20
¿A su criterio que debería tener el proceso de venta en estas empresas?	3,6500	1,81273	20
¿Considera necesario tener el respaldo de la empresa comercializadora posterior a la compra y uso de los repuestos y partes automotrices en el vehículo?	3,2500	1,44426	20
¿Considera que las instalaciones de las comercializadoras de repuestos y partes automotrices son adecuadas?	3,5000	1,51299	20

ESTADÍSTICOS DE RESUMEN DE LOS ELEMENTOS

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/ mínimo	Varianza	N. de elementos
Medias de los elementos	3,830	2,250	4,250	2,000	2,600	,651	20
Varianzas de los elementos	,374	,097	,587	,589	10,067	,572	20
Correlaciones inter-elementos	,009	,328	,889	,517	2,578	,028	20

ESTADÍSTICAS DE TOTAL DE ELEMENTO

	Media de la escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de la escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Considera usted que las comercializadoras de repuestos y partes automotrices toman en cuenta las necesidades de los clientes en el proceso de venta?	18,6500	41,345	,687	,549	,701
¿Por qué compraría usted repuestos o partes automotrices en estas empresas?	18,7000	43,905	,576	,396	,812
¿A su criterio que debería tener el proceso de venta en estas empresas?	18,7000	44,011	,523	,345	,905
¿Considera necesario tener el respaldo de la empresa comercializadora posterior a la compra y uso de los repuestos y partes automotrices en el vehículo?	18,3500	45,187	,567	,471	,712

¿Considera usted que las instalaciones de las comercializadoras de repuestos y partes automotrices son adecuadas?	18,500	45,211	,552	,406	,815
---	--------	--------	------	------	------

ESTADÍSTICAS DE ESCALA

Media	Varianza	Desviación estándar	N. de elementos
20,4000	54,305	7,30332	20

El coeficiente de Alfa de Cronbach es igual a ,823 lo cual es considerado bueno, por lo que el instrumento a utilizarse es validado y se determina su utilidad para alcanzar los objetivos planteados en la investigación.