

**UNIVERSIDAD**  
**Dr. JOSE MATIAS DELGADO**  
FACULTAD DE ECONOMIA: Dr. SANTIAGO I. BARBERENA



Tesis Profesional Titulada:

“GUIA PRACTICA PARA LA APLICACIÓN DEL  
PROCESO ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL SERVICIO QUE  
PRESTAN LOS PEQUEÑOS  
TALLERES DE MECANICA AUTOMOTRIZ, EN EL  
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”.

Presentada por:  
Br. FRANCISCA MARICELA CEA MONTERROSA

ASESORA  
LIC. ANA LETICIA ORELLANA DE DIAZ-GUILLEN

Previa Opción al Título de  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JULIO 2005

## INTRODUCCION

La industria de talleres de mecánica automotriz ha incursionado fuertemente en el mercado de la reparación, en los que se efectúan operaciones encaminadas a la restitución de las condiciones normales del estado y de funcionamiento de los vehículos ó de equipos y componentes de los mismos.

Es evidente que la incursión de este tipo de negocios en El Salvador, es notoria por el volumen de locales que han sido aperturados en los últimos años, para ser destinados a la referida actividad, basado únicamente en aspectos técnicos teóricos y con poco conocimiento o ninguno sobre procesos administrativos que les permita planificar, organizar, dirigir y controlar sus empresas.

Al observar la funcionabilidad de algunos establecimientos automotrices se ha evidenciado la debilidad y amenazas a los cuales estos tipos de empresas están expuestos por no contar con las herramientas administrativas que les permita definir e identificar sus propios procesos de gestión.

Con el presente trabajo se pretende que el pequeño empresario mecánico-automotriz , fortalezca sus conocimientos sobre procesos administrativos, que le permitirán orientar sus actividades operativas que estarán encaminadas a brindar un mejor servicio y atención a sus clientes,

aprovechando la capacidad y potencial que tiene, permitiéndole visualizar donde está y hacia donde quieren llegar, asimismo que identifique las debilidades y amenazas para convertirlas en ventajas y oportunidades, aumentando su competitividad en el mercado.

Para tal efecto, el presente trabajo se ha dividido en cinco capítulos, los que se describen a continuación:

El primer capítulo hablara sobre los antecedentes de los pequeños Talleres de Mecánica Automotriz del municipio de San Salvador y su evolución hasta la actualidad.

El marco teórico se desarrolla en el segundo capítulo donde se describe el proceso Administrativo; se explicará también que es una Guía práctica administrativa, así como, que es un taller mecánico, con el fin de definir mejor el tema en estudio.

El tercer capítulo, consta de la investigación de campo que se realizará a los propietarios de los pequeños talleres de mecánica automotriz en el Municipio de San Salvador.

En el cuarto capítulo, se darán las diferentes conclusiones y recomendaciones del estudio efectuado, para los propietarios de talleres.

En el quinto capítulo, se desarrollará la guía práctica que ofrecerá a los propietarios de pequeños talleres de servicio automotriz, las técnicas necesarias que les permita implementar en sus empresas un sistema de trabajo que mejore su eficiencia y productividad.

## INDICE

<u>Contenido</u>	<u>Página</u>
INTRODUCCIÓN .....	i
CAPITULO I	
ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL	
1. Historia del automovilismo en El Salvador.....	1
1.1 Antecedentes de los talleres de Mecánica automotriz en el Municipio de San Salvador.....	13
1.2 Antecedentes de la Asociación de Propietarios de Talleres Automotrices, ( A.P.T.S.A. ).....	18
1.3 Área de Formación Técnica profesional.....	19
1.3.1 Instituto Tecnológico Centroamericano, (I.T.C.A.).....	19
1.3.2 Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo, (FEPADE).	20
1.3.3 Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, (INSAFORP).....	21
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
2.1 La Empresa.....	22
2.1.1 Conceptos generales.....	22
2.1.2 Tipología de las empresas, (clasificación ).....	23
2.1.3 Recursos básicos de la empresa.....	27
2.1.4 Aspectos de la empresa .....	27
2.1.5 Áreas y funciones básicas de una empresa.....	28

2.1.6 Ciclo de vida de la Empresa.....	29
2.1.7 Pasos para fundar una empresa.....	30
2.2 Proceso Administrativo.....	31
2.2.1 Planificación.....	34
2.2.1.1 Definición.....	34
2.2.1.2 Importancia .....	34
2.2.1.3 Principios .....	35
2.2.1.4 Tipos de planes .....	36
2.2.1.5 Principales instrumentos.....	36
2.3 Organización.....	37
2.3.1 Definición.....	37
2.3.2 Principios .....	37
2.3.3 Relaciones de autoridad .....	39
2.3.4 Organización e integración.....	40
2.3.5 Organigramas.....	41
2.3.6 Manuales de la organización .....	43
2.4 Dirección .....	44
2.4.1 Definición .....	44
2.4.2 Principios .....	44
2.4.3 Dirección Administrativa.....	45
2.4.3.1 Elementos básicos de la dirección.....	46
2.4.3.1.1 Diferencia entre motivación y satisfacción.....	46
2.4.3.1.2 Técnicas motivadoras o incentivos motivadores.....	47
2.5 Control.....	52
2.5.1 Definición .....	52

2.5.2 Propósito .....	52
2.5.3 El control y el elemento humano.....	53
2.5.4 Principios de control .....	53
2.5.5 El control y los problemas administrativos.....	55
2.5.6 Control de áreas estratégicas.....	56
2.5.7 Control de uso y costo del tiempo .....	56
2.5.8 Control del presupuesto.....	58
2.5.8.1 Las técnicas presupuestales.....	58
2.5.8.2 Punto de equilibrio.....	58
2.6 Guía practica administrativa .....	59
2.6.1 Objetivos.....	59
2.6.2 Importancia.....	59
2.7 Taller mecánico automotriz .....	60
2.7.1 Clasificación .....	61

### CAPITULO III

#### INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3. Objetivos de la investigación.....	62
3.1 Objetivo general.....	62
3.1.1 Objetivo especifico .....	62
3.2 Hipótesis.....	63
3.2.1 Hipótesis General.....	63
3.2.2 Hipótesis especificas .....	63
3.3 Metodología de la investigación .....	64
3.3.1 Método.....	64

3.3.1.1 Científico .....	64
3.3.1.2 Inductivo.....	64
3.3.1.3 Técnica.....	64
3.3.2 Determinación del universo.....	65
3.3.2.1 Población .....	65
3.3.2.2 Muestra.....	65
3.4 Resultados de la investigación .....	68
3.4.1 Análisis e interpretación de datos.....	68
3.4.2 Comprobación de hipótesis .....	93
3.5 Limitaciones de la investigación .....	96

#### CAPITULO IV

#### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones .....	97
4.2 Recomendaciones .....	101

#### CAPITULO V

#### PROPUESTA DE UNA GUIA PRACTICA PARA LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LOS PEQUEÑOS TALLERES DE MECANICA AUTOMOTRIZ DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

5.1 Proceso administrativo.....	103
5.2 Administración de la empresa .....	105
5.3 Líneas de autoridad de la organización.....	106
5.4 Elementos básicos para la consecución de una organización	



administrativa.....	108
5.5 responsabilidades comunes para todos los puestos.....	109
5.6 Proceso para la prestación de servicios en los talleres	
automotrices.....	112
5.6.1 Diagrama de proceso sugerido para la prestación de servicios	
automotrices.....	117
5.7 Administración de recursos humanos .....	118
5.8 Gestión de mercadeo .....	121
5.9 Toma de decisiones .....	123
6.0 Mecanismos de Control y evaluación .....	125

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

## **1. ANTECEDENTES**

### **HISTORIA DEL AUTOMOVILISMO EN EL SALVADOR**

A mediados del siglo XIX, el cultivo y la exportación del café significó que la cultura del mundo exterior se hiciera presente en la sociedad Salvadoreña como nunca antes; durante los años de dominación Española, el contacto con el mundo exterior se manifestaba en alguno que otro producto que se recibía de Europa.

La Sociedad colonial, vivió muy separada, muy distante de los cambios que se estaban operando en el viejo mundo, por lo cual los grandes descubrimientos científicos no se conocieron en su momento, los adelantos en la medicina no se aprovecharon plenamente y las nuevas doctrinas políticas llegaban si acaso paulatinamente y a escondidas de las autoridades Españolas, sin exagerar demasiado, El Salvador aún después de la independencia era como una de esas tierras de novela, perdidos del resto del mundo. Pero el cultivo del café alteró todo eso al integrar al país a las principales corrientes culturales del mundo occidental.

Durante esa época Europa y Norte América iniciaban su despegue acelerado hacia la industrialización, su producción elaborada en grandes fabricas y transportadas por ferrocarriles y barcos de vapor comenzaron a introducirse en todas partes del mundo, ante los ojos de los habitantes de El Salvador, el poderío y la riqueza desplegados por los países industrializados era sinónimo de progreso.

El progreso también significaba utilizar medios modernos de transporte, como el ferrocarril para transportar carga y pasajeros y no seguir dependiendo de carretas y carruajes que supuestamente eran lentos y “anacrónico”.



La cultura que más impactó en la República de El Salvador hacia fines del siglo XIX y comienzo de XX, fue la Europea.



La modernización de la infraestructura de transporte que comenzó con los ferrocarriles se pudo apreciar en las principales ciudades de San Salvador y Santa Ana.

Las carretas y carruajes que llevaban a las personas, fueron reemplazados primero por tranvías de tracción animal y luego por tranvías eléctricas; en la década de 1920 fueron asfaltadas las principales calles de San Salvador, se buscaba transplantar las formas de urbanismo Europeo, asimismo, la preocupación por la mejoría de las calles obedecía a la llegada del automóvil en el año de 1915 y pocos años más tarde del camión y del autobús.



Después de los siglos de utilizar carretas y carruajes tirados por bestias, un vehículo que se movía por sus propios medios y a gran velocidad era una absoluta novedad que muy pocos por supuesto podían poseer.



Por cierto, el automóvil otorgaba a su dueño una libertad y un poder del que solamente los ricos disfrutaban. En torno al automóvil se formó toda una gama de personas que debían mantener la creciente existencia vehicular, entre técnicos y empleados. \*1

La cultura del automóvil, del autobús y del camión se instaló en El Salvador a los pocos años de aparecer en los países desarrollados, por lo tanto, es desde el año de 1915 que existen las personas técnicas para el mantenimiento de los vehículos.

---

\*1 Historia de El Salvador, año 1994

El auge del transporte automotriz requirió el mejoramiento de las vías de comunicación hacia el interior: el puente vehicular sobre el Río Lempa en Colima a mediados de la década de 1920.

De acuerdo a la opinión de coleccionistas de vehículos de El Salvador el primer automóvil llegó entre 1915 – 1919. Durante ese tiempo quien gobernaba era el famoso mandatario Alfonso Quiñónez Molina.

Don Bartolomé Poma, había conocido en México a un cerrajero francés de apellido Murat, a quien volvió a encontrar de paso por Estados Unidos en el año 1915, Don Bartolomé, de origen Español, había venido a América bajo contrato de la fábrica de automóviles franceses “Delonay Belleville” y se había radicado en México, al encontrarse con Murat, iba de regreso a Europa acompañado de su esposa doña Magdalena.

El buen Murat, que descubrió en su amigo una profunda nostalgia al dejar estas tierras americanas, prosperas hospitalarias le había dicho: “No regreses a Europa. Quédate en América. Tu conoces bien tu trabajo y en Centroamérica comienza ahora el automovilismo. El Salvador es un país de promesa. Su gente es laboriosa y hospitalaria. Estoy seguro que te gustara. Yo vivo y trabajo allí”. En realidad, Murat había sido contratado por el gobierno Salvadoreño para la fabricación de los herrajes artísticos que hoy luce nuestro hermoso Palacio Nacional.

Don Bartolomé atendió el consejo de su buen amigo Murat y se embarco con destino a nuestro país, para radicarse en San Salvador.

En 1917, don Bartolomé establece un servicio de transporte en automóvil de San Salvador a Zacatecoluca... hasta donde llegaba el ferrocarril que venía desde Puerto Cutuco, en La Unión. En ese tiempo para trasladarse de la capital a la ciudad viroleña se tardaba al menos tres días, en diligencia, carreta o caballo. Don Bartolomé hace la vuelta completa en un día, en un auto Mitchell de 7 asientos que don Ricardo Sagrera ya había desahuciado. Su hija Didine ayudaba a sus padres algunas noches a reparar los neumáticos que frecuentemente se pinchaban en cada viaje. El terremoto del 7 de junio de ese año les derrumbo parte de una galera que habían alquilado para el garaje y taller.

En 1918 Don Bartolomé ha vendido la línea de transporte a Don Emilio Saca y viaja a Estados Unidos en donde consigue la representación de los automóviles Hudson. En 1919 abre una flamante agencia y taller de automóviles en el Portal La Dalia y casi un mes después el 28 de abril, un terremoto sacude la capital y les daña paredes, muebles y estantería. Nuevamente reparan y abren su negocio; pero meses después, el 16 de octubre, un incendio consume totalmente el inmueble dejándoles nuevamente a cero.

El automóvil comenzó poco a poco aparecer y sustituyo en forma paulatina a las bestias de carga(caballos y carretas con mulas y bueyes) y el ferrocarril, el banquero Mauricio Duke; el hacendado Ernesto Ruano, Don Rene Keilhauer quien

era Director General de la Compañía Eléctrica de Oriente y Don Bartolomé Poma se las ingeniaron para hacer correr los vehículos dentro del país.

Los motores de la época eran los siguientes:

<b>PROPIETARIOS</b>	<b>MARCA DE VEHICULO</b>
j. MAURICIO DUKE	HUDSON Y TOURING CAR, FORD T
DIRECCIÓN DE OBRAS PUBLICAS	MORELAND
CASA PRESIDENCIAL	LINCOLN
H. DE SOLA	OAKLAND
BORGHI B. DAGLIO	CHEVROLET
JORGE DADA	MOON
RAFAEL MESA AYAU	DODGE
JORGE MELÉNDEZ	CADILLAC
ROBERTO GEISSMAN	FIAT
J. EMETERIO RUANO	DODGE
JULIO E. AVILA	BUICK

Luego se procedió a pavimentar el Barrio San Jacinto y los de Santa Lucía y el Calvario, estos recibieron una capa de asfalto.



El automovilismo estaba tomando un auge promisorio Primo Danione, distribuía los Renault y E.E. Huber y Co. Los Oldsmobile, Armando Cohen los Dodge, apareció el naciente negocio de carros de alquiler.

Los primeros Hudson Six distribuidos por B. Poma comenzaron a transitar por las empedradas calles de la ciudad, en franco desafío de los lentos tranvías de mulas de aquella época. Al ver pasar los relucientes automóviles, la curiosidad de los vecinos se asomaban a las ventas y los niños corrían tras ellos en inquietas algarabía. Eran esos automóviles como un milagro de la civilización.

Los primeros compradores de los Hudson Six fueron Don Salvador Gallegos, Don Arturo Walsh y algunos dueños de carros de alquiler. Luego se importaron los primeros camiones, eran unos "Republic" de tres toneladas que don Bartolomé vendió a varios agricultores para los trabajos de sus fincas. En ese tiempo el transporte entre las poblaciones se hacía por tren, en carreta y a lomo de mula.

Por aquel tiempo, el General Bolaños era Director de la Policía y aún cuando los automóviles no portaban matrícula, exigía que todo aspirante a conducir uno de ellos pasará un examen de manejo que se lleva a cabo en las pistas del pintoresco Campo Marte.

Don Bartolomé Poma fue uno de los primeros "peritos examinadores". Colocaba unas botellas en el suelo, a cierta distancia una de otra y el aspirante

debía pasar con su automóvil entre ellas sin derribarlas, para probar así su pericia de automovilista.

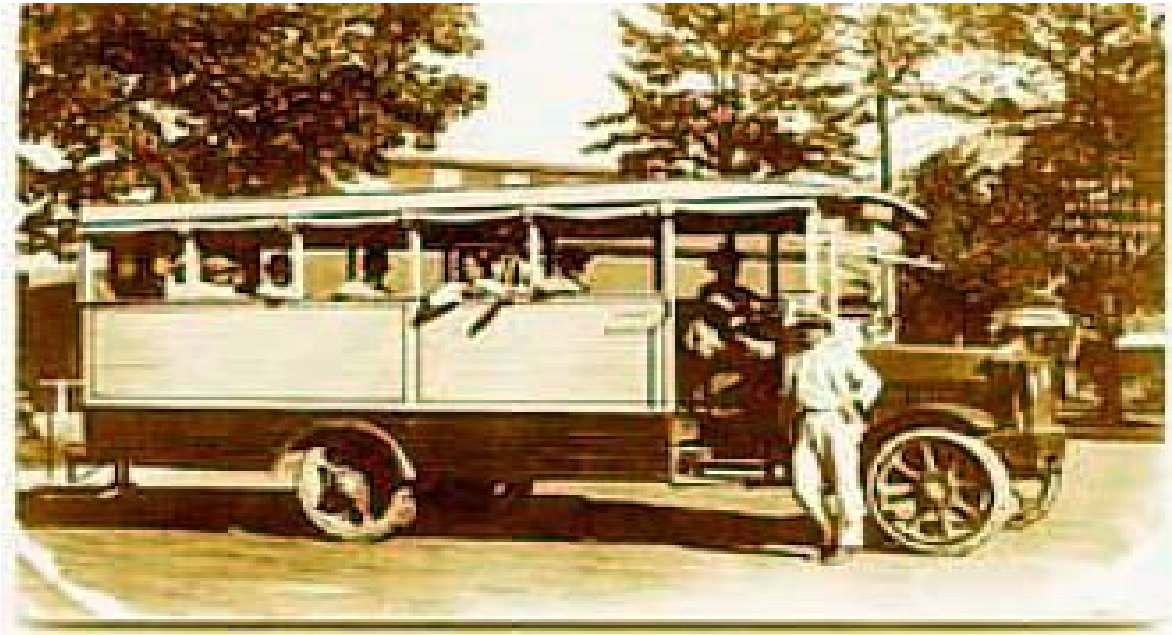
Todos los automóviles se importaban por el Puerto de la Libertad, empacados en grandes cajas de madera, con las ruedas y la transmisión desmontadas. Se armaban allí mismo y se traían rodando hasta la capital. Eran frecuente ver en aquel tiempo al propio Don Bartolomé, ayudando a sus mejores mecánicos, con las toscas herramientas que servían para armar sus automóviles, en medio del sofocante calor de la costa.

Para esos tiempos en el Parque Morazán una de las plazas más conocidas de San Salvador, se podía apreciar por lo menos unos 30 carros de alquiler con tarifa de un Colón, que esperaban en los lados del sur y occidente de dicha plaza a sus clientes, algunos de estos modelos eran Ford 1927 –29, su edad se conoce por los tapones del radiador decorativo.

Los carros marca Chrysler eran de Armando Frenkel estos eran carros y pick Up, compartían la calle de concreto con los tirados por los animales en la recién pavimentada superficie.

En 1938 aparecen las primeras unidades motorizadas de el transporte publico en San Salvador, estos pertenecían a una flotilla propiedad del italiano Eloy Amoboni, el importaba los chasis de camiones de los Estados Unidos y luego montaba la carrocería en su garaje en San Jacinto, esta era de madera y las

ruedas eran sólidas, después les pusieron llantas inflables ya que estas habían sido traídas al país en el año. 1925., siendo estas Good Year por Don Primo Danioni.



En 1942 estalló la Segunda Guerra Mundial y las fabricas de automóviles de los Estados Unidos dedicaron toda su producción a los armamentos bélicos y vehículos de campaña. La situación se torno difícil para todas las agencias de automóvil en el país. A pesar de esto siempre ofrecían atención eficiente y buen servicio a los numerosos clientes. En 1946, se comenzaron a exportar de nuevo los primeros automóviles y camiones. La guerra había terminado con la firma de una armisticio entre Japón y EE.UU. y la ocupación de Berlín.

Y es como el 4 de mayo de 1953 ingresan a El Salvador para su venta cinco Land Cruiser BJ, capota de lona motor de gasolina de seis cilindros y su precio era de

ocho mil quinientos colones, era la compañía de Don Bartolomé Poma que importaba los primeros autos Toyota que arribaban el Continente Americano.

**1960  
Toyota  
Land Cruiser**



**1963  
Toyota  
Land Cruiser**



**1964  
Toyota  
Corona**



**PRIMER TOYOTA**

*Este Land Cruiser fue uno de los primeros cinco Toyotas que llegaron a El Salvador, el lunes 4 de mayo de 1953. Eran de doble tracción y valían ₡8,500.*

**ÚLTIMO MODELO**

*Una camioneta Toyota Prado, año 2003. Un ejemplo que muestra cuánto ha evolucionado la industria automovilística en el mundo.*

Desde esa fecha podemos ver cuantas marcas de vehículo japonés, coreano, italiano, alemán, americanos etc. Existen en nuestro país. Y diferentes distribuidoras de vehículos y también muchas personas que se dedican al comercio de estos y los traen rodados de los Estados Unidos.



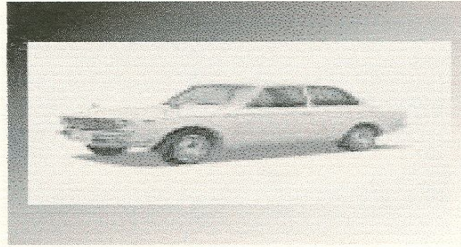


**LAND CRUISER**

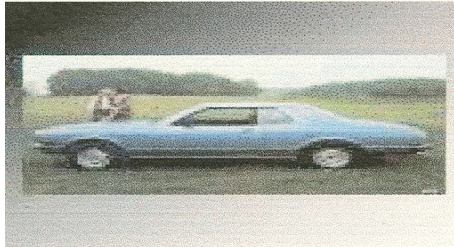


**RAV4**

**1968  
Toyota  
Corolla**



**1977  
Toyota  
Cressida**



**1978  
Toyota  
Land Cruiser**



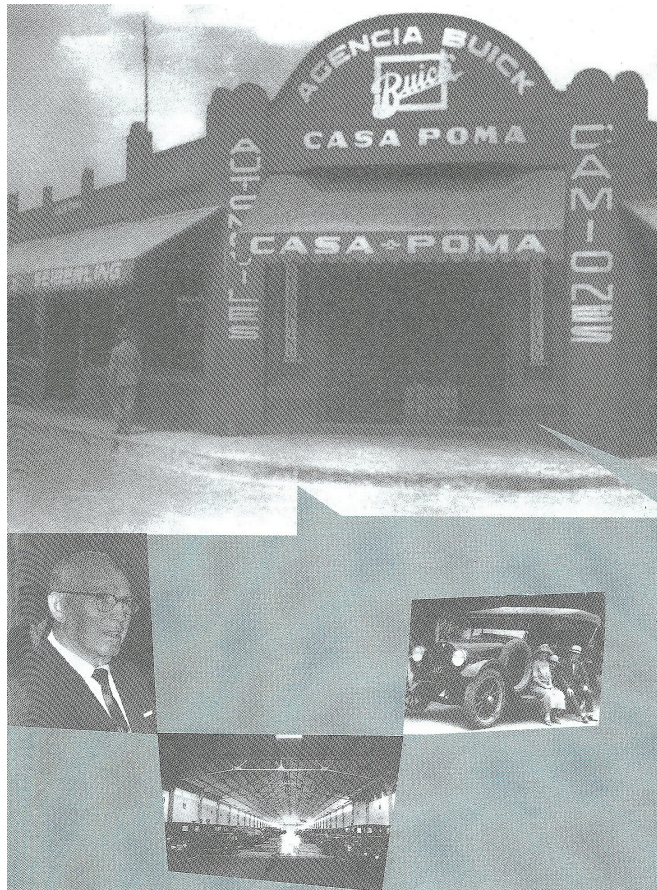
## **1.1. Antecedentes de los Talleres de Mecánica Automotriz en el Municipio de San Salvador.**

Cuando hablamos del marco general de la microempresa, es corriente el fenómeno de las personas cuyo capital es tan solo sus habilidades y conocimientos los que se ven obligados a ofrecerlos al mercado, ante la imposibilidad de obtener empleo permanente en el sector formal, este hecho proporciona al sector de servicios un impulso muy importante y vital para la economía, los microempresarios de servicios sirven a las grandes y medianas empresas y algunos de esos pequeños empresarios eventualmente crecen en actividades y recursos.

El ramo de la mecánica automotriz, que debió nacer como sector empresarial a base de necesidades no cubiertas, en épocas en la que la expansión de los conocimientos y desarrollo técnico de la sociedad salvadoreña, estaban en sus albores y no había una estructura de soporte para la adquisición de equipo mecánico, a esto se debió que junto a la importación de máquinas y equipo, se debía importar técnicos para su mantenimiento y reparación.

En la década de los años veinte y años treinta, puede ubicarse el surgimiento de los talleres de mecánica automotriz en el país, los que comenzaron a operar a raíz del ingreso de los primeros vehículos automotores siendo estos exhibidos en el primer casino salvadoreño de este capital.

Don Bartolomé Poma arrendó una parte de la casa que ocupaba el Mercado Emporium e instaló su propio taller. Don Ricardo Sagrera había iniciado la importación de los vehículos marca Mitchel, asimismo, ya habían aparecido los Ford Modelo T. Por lo tanto el taller de Don Bartolo, que así le llamaron siempre sus amigos, empleados y clientes, amplió sus operaciones.



Su contribución inicial al desarrollo de la industria del automovilismo en nuestro país no solo había sido formar a varios mecánicos competentes, que más tarde algunos de ellos, establecieron sus propios talleres, si no que con la visión

de un hombre que iba a organizar su propia agencia de automóviles, incrementando así las actividades de este importante renglón comercial.

Pocos años después, bajo la dirección del Ingeniero Augusto Baratta, comenzó a construirse un moderno edificio, sus estructuras de cemento armado, su techo de lámina y hierro, albergaron meses después las oficinas y talleres de “B Poma” que había llegado a ser la agencia de Automóviles más completa y mejor organizada de Centro América. El nuevo edificio disponía de un amplio taller de servicios, salas de exhibiciones, almacén de repuesto, oficinas administrativas y hasta un garaje para pensionado de carros.

Mas tarde, a la empresa se incorporarían los hijos de Don Poma, quienes habían estudiado en el exterior y pasaría a llamarse “Poma y Cía.”, pero el público siempre la llamo con simpatía “La Casa Poma”, la cual se origino en 1935 y estaba situada sobre la Avenida España, en el local que ahora ocupa Freund S.A.

La preparación y el mantenimiento de los vehículos estaba a cargo de técnicos mecánicos, los cuales eran contratados por los distribuidores, quienes pagaban remuneraciones considerables, en vista de que se trataba de las empresas distribuidoras de vehículos, fueron las primeras en contratar personal para capacitarlo en la mecánica automotriz.



De igual manera habían otras personas que se desempeñaban en otras ramas de la mecánica y al ver la oportunidad que se daba en las empresas optaron por cambiar de oficio y a muchos les resulto favorable dicha situación.

Para dicho tiempo existían vehículos de diferentes marcas y los mecánicos aprendieron a repararlos y se profesionalizaron, de allí es que empiezan a surgir muchos talleres, los cuales eran atendidos por ellos al salir de su trabajo y empezaron a convertirse en escuelas, estos talleres en donde llegaban aprendices de todas edades, que eran enseñados por los mecánicos que habían sido capacitados por empresarios que su negocio era traer diferentes marcas de vehículos a nuestro país y los capacitaban para que estos brindaran un mantenimiento y un servicio de primera calidad, se dice que estos talleres anteriormente funcionaban como ferretería, las cuales fueron transformadas a medida que se fue incrementando el uso de vehículos en todo el territorio.

Para la década de los años treinta, existían aproximadamente quince talleres, los cuales eran manejados por los mecánicos: Salvador Manzano, Alberto Ortiz, Carlos Sevilla, Francisco Torres, Virgilio Meléndez, Rubén Mayorga, Luis Quijada, un mecánico conocido como Don Nissi, que se dedicaba a reparar buses de la Salvador Bus.

Francisco Durán, contratado por Don Bartolomé Poma y luego fue representante de la Jeep, Fito Jiménez mecánico de la Ford, Alejandro Polanco, Jorge Duarte, Amadeo Pavetti (Jefe de la Ford) y Francisco Sabater, quien inició

como motorista y después se convirtió en mecánico con taller y luego consiguió la representación de Dodge.

La efervescencia de estas empresas se dio para la época del Presidente Castaneda Castro, pero fue en el período del Presidente Oscar Osorio cuando se fundó el Sindicato de Pilotos Automovilistas, el cuál fundó su propio taller.

En resumen los primeros talleres fueron:

1. Sabater, década de los años 30

Especialistas en las marcas Ford, Renault, Volvo, GMC, Chevrolet

2. Grane

Especialistas en las marcas Austin, Fiat

3. Cidema

Especialistas en vehículos con sistemas hidráulicos (carros americanos)

4. Keilhauer

Especialistas en las marcas Ford.

## PRIMERAS VENTAS DE REPUESTOS:

Años 1950 – 1960

1. La Casa del Repuesto
2. Repuestos Monterrey
3. OJST, Hernández, S.A. de C.V. conocida como Super Repuestos. Fue fundada en 1968 y poseía gran variedad de repuestos para automóviles de aquella época como los eran Datsun, Chevrolet, Ford y reciente los vehículos Toyota.

Y así fueron apareciendo diferentes casas de repuestos, las que en ese tiempo abundaban con repuestos nuevos y usados.

### **1.2 Antecedentes de la Asociación de Propietarios de Talleres Automotrices, (A.P.T.S.A.).**

En 1987 la apertura de negocios de servicio automotriz, había aumentado aun mas, viéndose la necesidad de crear una organización que representara a este sector ante la sociedad, el 31 de Agosto de ese mismo año surgió la Asociación de Propietarios de Talleres del Servicio Automotriz (APTSA), la cual tenia inicialmente veinte miembros que se unieron con el fin de compartir experiencias en problemas técnicos y ayudarse entre compañeros a resolverlos,

así como también, en el préstamo de libros, herramientas y equipos, a aquellos socios que no contaban con los recursos económicos para adquirirlas.

APTSA, se inició como una agrupación dedicada para apoyar al mecánico automotriz brindando capacitaciones y seminarios con la colaboración del Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA), la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE) y el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), fortaleciendo los conocimientos automotrices.

El sistema de educación tecnológica que estas instituciones aplican radica en la filosofía del sistema aprender-haciendo, graduando personas calificadas, en las diferentes ramas automotrices.

### **1.3 Área de Formación Técnica profesional.**

#### **1.3.1 Instituto Tecnológico Centroamericano, (ITCA).**

El ITCA surgió en Santa Tecla, en 1970, mediante un Convenio suscrito por los Gobiernos de Gran Bretaña y el Salvador. En 1991, el Ministerio de Educación cedió la administración del Instituto a la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo, FEPADE.

Gracias al éxito logrado bajo la nueva administración en los años 1997, 1998 y 1999 el Ministerio de Educación también delegó a FEPADE la administración de los hasta entonces Institutos Tecnológicos de Zacatecoluca, San Miguel y Santa Ana, respectivamente.

Ahora, estas instituciones se han convertido en Centros Regionales de ITCA y, junto con la sede Central ubicada en Santa Tecla, forman el denominado Sistema de Educación Tecnológica, SET ITCA-FEPADE. Con este sistema se cubre todo el país y se puede estudiar una carrera técnica corta y de mucho futuro.

El 16 de Diciembre de 2003 recibe por parte del Ministerio de Educación, la Acreditación del más alto nivel debido a su excelencia académica. La Acreditación constituye una garantía que los institutos del SET cumplen y superan los estándares de calidad establecidos por el MINED. Esta distinción es válida por un período de cinco años a partir de la fecha otorgada.

La misión del ITCA es formar profesionales integrales y competentes en áreas tecnológicas que tengan demanda y oportunidad de mercado local, regional y mundial tanto como trabajadores y empresarios.

### **1.3.2. FEPADE**

En 1986 empresarios salvadoreños de gran visión y con la determinación de fomentar el desarrollo de la educación en nuestro país, en sus diferentes niveles crearon la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo, FEPADE.

Desde sus inicios FEPADE se propuso capacitar efectivamente al mayor número posible de personas, con el fin de garantizarles la pronta obtención de empleos y así mejorar su nivel de vida.

La misión de la fundación es ser apolítica, sin fines de lucro, contribuir a la educación integral de la población salvadoreña y de la Región Centroamericana a través de procesos de mejora continua en todas las actividades, ayudando así a un desarrollo sostenible económico, social y humano.

### **1.3.3. Instituto Salvadoreño de Formación Profesional - INSAFORP**

El Instituto fue creado por el decreto ley No. 554, del 2 de junio de 1993 como una Institución de derecho público, con autonomía económica y administrativa y con personalidad jurídica, bajo cuya responsabilidad esta la dirección y coordinación del sistema de formación profesional para la capacitación de los recursos humanos en este país.

Su misión es ser la institución rectora y coordinadora del Sistema de Formación Profesional que facilite el acceso a los servicios de orientación, asesoría y capacitación, de acuerdo a las necesidades y tendencias del Mercado Laboral, mejorando la productividad con el fortalecimiento de las organizaciones y del recurso humano, contribuyendo así a elevar la competitividad de El Salvador.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEORICO**

#### **2.1. *La Empresa***

##### **2.1.1 *Conceptos Generales***

La definición de la Empresa según el Código de Comercio de El Salvador (Art. 553) es : “ La Empresa Mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, elementos materiales y de otros valores con el objeto de ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática bienes o servicios “.

Una de las características más importantes de nuestro tiempo es la permanente e inquieta búsqueda por parte de las empresas de mejores procedimientos para hacer los mismos productos, o para crear nuevos bienes y servicios que cumplan mejor con las expectativas de los usuarios.

Esta actitud es la que ha llevado a que el mismo conocimiento científico se explique cada vez en forma más amplia o más eficiente, con lo cuál mejoran los procesos que permiten ofrecer los mismos productos en forma más rápida y más barata.



Si algo está claro en el nuevo nivel de competencia que ha traído la globalización, es que no sirve ofrecer productos estándar.

Como en éstos no hay diferencia entre lo que ofrece una empresa u otra, pronto aparece una competidora que le agrega algún detalle pequeño o grande, que hace que ese bien o servicio sea más adecuado al uso que le dan los clientes. Así logran desplazar de uno o varios segmentos del mercado a competidores que pueden estar ofreciendo los suyos a menor precio.

La empresa que va a sobrevivir y tener éxito en los próximos años no será la que se limite a repetir lo que hace hoy, ni tampoco la que introduzca procesos o productos nuevos sólo cuando pueda comprar los equipos o la tecnología correspondiente “a buen precio”, sino que, será aquella que brinden un valor agregado al bien o servicio que esta ofreciendo, además de capacitar continuamente al personal que labora dentro de ella.

Por lo tanto las actualizaciones que las empresas necesitan hacer en sus procesos y en sus productos son, fundamentalmente, de dos tipos:

- ❖ El mejoramiento continuo de lo que se hace actualmente.
  
- ❖ La introducción oportuna de conceptos y tecnologías totalmente diferentes, que permitan elaborar una nueva generación de sus productos o de nuevos productos, sustitutos de aquellos.

Es por ello que en el mercado mecánico-automotriz, no basta que las empresas tengan la voluntad de estar alerta para mejorar o innovar, sino que es necesario que sean capaces de hacerlo oportuna y eficazmente.

### 2.1.2. Tipología de las Empresas (Clasificación).

#### ❖ Por su Tamaño (FUSADES)

Las divide en 4 categorías las cuales son:

- 1) **Microempresas:** son las que poseen un Activo de hasta ¢100,000.00 y que tienen laborando hasta 10 empleados.
- 2) **Pequeña:** tienen un Activo hasta ¢750,000.00 y con un número de empleados de 11 a 19.
- 3) **Mediana :** posee Activos hasta ¢ 2,000,000.00 y con un número de Empleados de 20 a 99.
- 4) **Grande :** Tiene Activos mayores a ¢ 2,000,000.00 y con un número de Empleados de 100 o más.

#### ❖ Por su Actividad Económica (Código “Clasificación Industrial internacional Uniforme” ).

- ✓ Extractivas : Son las empresas que proporcionan materia prima para otras Industrias.

A.1 Agricultura y Caza: Exportación del campo y la caza. Ejm: Hortalizas, frutas, flores, café, algodón, cría de ganado, conejos, etc.

A.2 Pesca: Captura de peces. Ejm: Mariscos, conchas, ostras, etc.

A.3 Explotación de bosques y Canteras. Explotación de la madera y minas.

- ✓ Industriales o Fabriles : Se dedican a la producción de Bienes, mediante la transformación de la materia prima a través de los procesos de fabricación.

B.1 Electricidad, agua y gas: Empresas que se encarga de la generación, transformación y distribución a consumidores domésticos, Industriales y Comerciales.

B.2 Manufacturera: Empresa que se encargan de la transformación mecánica o química de sustancias inorgánicas u orgánicas en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe, a máquina o a mano, en fábricas o en el domicilio, que los productos se vendan al por mayor y menor.

- ✓ Comerciales : Empresas que se dedican a la compra –venta de productos terminados. Ejm: Almacenes, Librería, Supermercados, etc.
- ✓ Financieras : Tales como Bancos, empresas del sistema financiero que efectúan préstamos a personas y empresas.

- ✓ Empresas de Servicio : Empresas que se dedican a la prestación de servicios no tangibles. Ejm: Fumigación, limpieza, vuelos, transportes, etc.

**❖ *Por su Constitución Patrimonial***

- ✓ Publicas

a.1 Gobierno Central

a.2 Instituciones Autónomas

a.3 Instituciones Semi-Autónomas

a.4 Municipales

- ✓ Privadas

b.1 Sociedades de Personas, “Sociedades de Cuotas” ( Art. 18 c. De C.)

b.1.1 (R.I) (Razón Social). Las sociedades en nombre colectivo o Sociedades Colectivas (Art. 73 C.de C.)

b.1.2 (Mixta) (Razón Social). Las sociedades en comandita simple o sociedades comanditarias simple (Art.93 C. de C.)

b.1.3 (R.L.) (Razón Social o Denominación). Las sociedades de responsabilidad limitada (Art. 101 del C. De C.)

Nota: La confianza personal entre los socios es determinante para asociarse.

## b.2 Sociedades de Capital (Art. 126 C. De C.)

Nota: No admite la existencia de socios Industriales

b.2.1 (R.L.) (Denominación S.A.). Las sociedades anónimas (Art. 191 C. De C.)

b.2.2 (Mixto). Las Sociedades en Comanditas por acción o Comanditarias por acción. (Art. 296 C. De C.)

✓ Mixtas

Que tienen participación estatal y privado. (Ley de economía Mixta)

Cooperativas

(Art. 19 del C. de C. Y Ley de Cooperativas).

Nota:

Socios que responden ilimitadamente: son los únicos que tienen derecho a administrar y se llaman "Socios Comanditados".

Socios que responden Limitadamente: Están excluidos de la Administración y se llaman "Socios Comanditarios".

### 2.1.3. Recursos básicos de la Empresa.

#### Materiales:

Esta formado por todos los bienes tangibles, tales como: Edificios, maquinaria, instrumentos, herramientas, materias primas, etc.

#### Financieros:

Es el recurso monetario con el que la empresa cuenta para funcionar.

#### Humano:

Conformado por todo el personal que labora en la Empresa entre ellos podemos mencionar: Directores, Jefes, Supervisores, Obreros, etc. Y es el elemento más importante dentro de las Empresas.

#### Técnico:

Compuesto por el conjunto de procedimientos y sistemas aplicables en una Empresa. Eje: Sistemas Contables, Técnicas de Contratación, procedimientos de trabajo, técnicas de Evaluación del Desempeño, etc.

### 2.1.4 Aspectos de la Empresa

#### □ Económico:

Tomando en cuenta que la Empresa es una Unidad de producción, cumple un aspecto económico, ya que a través de dicha función satisface un mercado.

- Jurídico:

Poseen una Personería Jurídica, que solo ella puede utilizar en las transacciones legales. (Art. 417 C. De C.)

- Social :

También cumple con un aspecto social, porque existe interacción permanente de ideas y de intereses dentro de la Empresa y con el medio social en el que actúa.

### 2.1.5. Áreas y Funciones Básicas en una Empresa.

- Personal:

Dónde se recluta y selecciona el personal de la Empresa, también, se le conoce como Gerencia o Departamento de Recursos Humanos o Relaciones Industriales.

- Producción:

Dónde se lleva a cabo la transformación de la materia prima en productos terminados.

- Mercadeo:

Dónde se lleva a cabo la función de promoción y ventas de los productos.

□ Finanzas:

Dónde se lleva a cabo la obtención y administración de los recursos financieros de la Empresa.

□ Administración:

Dónde se llevan a cabo las funciones de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades generales de la Empresa.

□ Informática:

Dónde se generan los diferentes Software necesarios para generar la información gerencial a nivel de toda la empresa.

2.1.6. Ciclo de vida de la Empresa.

En la evolución de las empresas notamos bastante bien definidos tres momentos que son:

- ✓ Infancia
- ✓ Período de consolidación
- ✓ Madurez

El estudio de la vida de cualquier empresa es sumamente interesante, pues al igual que la vida de un ser humano tienen momentos dramáticos, sus desilusiones y también triunfos. Algunas empresas prosperan y tienen larga vida, con muchos



años de gran productividad en su momento de apogeo. Han sabido superar las fluctuaciones del mercado y la posición de la competencia en épocas buenas y malas; en tiempos de guerra y de paz.

Otras empresas en cambio sucumben y desaparecen sin haber alcanzado la madurez.

#### **2.1.7. Pasos para fundar una Empresa.**

1. Selección de Nombre: Seleccionar el nombre de la sociedad o establecimiento ,(en el caso de persona natural), e investigar en el Registro de Comercio si el nombre está disponible.

2. Certificación de Cheque: Ir a un banco local a certificar un cheque a nombre de la Sociedad a fundar, como mínimo por el 25% del capital social (para socios extranjeros el 100%).

3. Tramites en Alcaldía: Ir a la Alcaldía Municipal del domicilio de cada socio a obtener la solvencia municipal de cada uno de ellos para constituir la sociedad (Antes asegúrese de haber pagado el impuesto de vialidad y los impuestos municipales correspondientes, si no se lo cobrarán antes de entregarle la solvencia).

4. Escrituración Pública: Presentarse ante un notario, previo acuerdo de honorarios y haber explicado el giro y tipo de sociedad, para hacer la escritura pública de constitución de sociedad. Debe entregar antes al notario: solvencia Municipal, copia del DUI y NIT de los socios, así como el cheque certificado.

5. Presentación de Escritura: Presentar el testimonio de la Escritura Pública al Registro de Comercio, pagando los derechos de registro. Estar pendientes de las observaciones que se le hagan, esperar su inscripción que teóricamente se demora 5 días hábiles o más.

6. Retiro de Escritura: Retirar la escritura inscrita del Registro de Comercio.

7. Trámites en el Ministerio de Hacienda: Ir al Ministerio de Hacienda a retirar formularios para inscripción de NIT, llenar los datos del formulario y esperar su número de inscripción. No trate de obtener simultáneamente el NIT y el IVA ya que es burocráticamente indispensable obtener primero el NIT. Luego haga otro viaje y solicita el IVA.

8. Formalización Contable: Necesitará pactar honorarios con un contador y auditor para que legalice los libros contables, prepare el catálogo de cuentas y su manual de aplicaciones, (el cual deberá ser autorizado por la Superintendencia de Empresas Mercantiles, dependencia del Ministerio de Economía).

9. Legislación Contable: Para que legalicen el sistema contable de la Sociedad ,debe presentar solicitud dirigida al Superintendente de Sociedad y Empresas Mercantiles, autenticada por un notario, el sistema contable, el catálogo de cuentas y el manual de aplicación, balance inicial, original y copia de la escritura de constitución, NIT de la Sociedad, DUI del Representante Legal o Administrador único, Recibos de pagos de la matrículas de la empresa y establecimiento y personal de comerciante social.

10. Obtención de Solvencia: Obtención de Solvencia en la Dirección General de Estadística y Censos, anexar balance inicial, escritura de constitución de la sociedad, original y copia, NIT de la empresa y representante legal.

11. Apertura de Cuenta en Alcaldía: Para abrir cuenta en Alcaldía Municipal del domicilio de la sociedad, presentar declaración jurada, anexar copia de escritura de constitución de la sociedad, balance inicial, NIT de la sociedad, DUI del representante legal o administrador único.

12. Solicitud de Matrícula de Empresa: Solicitar matrícula de empresa y establecimiento, así como, matrícula de comerciante individual, debiendo pagar impuestos dependiendo del activo de la empresa (si es extranjero obtener primero la patente de comercio), anexar recibos de pago de los derechos de matrículas correspondientes, luego esperar los carteles para mandar a publicarlos en un periódico de mayor circulación nacional y el Diario Oficial, luego debe llevar dichas publicaciones al registro y esperar unos dos meses adicionales para que

entreguen la autorización de las matrículas de comercio de empresa y establecimiento y personal de comerciante social.

13. Inscripción en Ministerio de Trabajo: Si va a contratar empleados, deberá hacer los respectivos contratos de trabajo, inscribir a su empresa en el Ministerio de Trabajo y enviar la nómina de sus empleados con copia de sus contratos a esta cartera de Estado.

14. Elaboración de Facturas: Comprar los libros del IVA y mandar a elaborar las facturas y comprobantes de crédito fiscal.

## **2.2. Proceso Administrativo. 2\***

El proceso administrativo, son actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos y materiales, con los que cuenta la empresa.

La importancia del Proceso Administrativo, radica en hacer comprender adecuadamente lo que deben hacer las personas que administran una Empresa , ya que permite desarrollar un trabajo ordenado, obteniendo el ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero, lo mismo se logra una mejor coordinación en la ejecución de las tareas de la empresa.

---

2\* Administración, Harold Koontz, Ob. Cit. Pág. 31

Las etapas básicas del proceso Administrativo son cinco:

- 1) La Planificación
- 2) La Organización
- 3) La Integración
- 4) La Dirección
- 5) El Control

### **2.2.1. Planificación. 3\***

En términos generales, la planeación es la función administrativa, que trata de responder a las preguntas:

¿Qué acción es necesaria?, ¿Porqué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Quién debe hacerlo? Y ¿Cómo debe hacerla?

#### 2.2.1.1. Definición:

La Planificación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción.

---

3\* Administración una Ventaja competitiva, Thomas S. Bateman, Ob. Cit. Pág. 131.

### 2.2.1.2 Importancia

- Se constituye en la base de las demás fases del proceso administrativo.
- Permite a las organizaciones precisar sus objetivos principales, proporcionando guías claras para la toma de decisiones.
- Se constituye en un medio de control.
- Minimiza los costos, a través de la utilización racional de los recursos.
- Se convierte en una herramienta de comunicación entre las gerencias de la Empresa sobre los objetivos y cursos de acción establecidos.
- Reduce la toma de decisiones basadas en especulaciones o improvisaciones

### 2.2.1.3 Principios.

- ✓ Flexibilidad: Todo plan debe ser flexible y adaptable a las nuevas circunstancias, por lo que se deben establecer ciertos márgenes para afrontar ciertas variaciones.
- ✓ Equilibrio: Debe existir un balance respecto a los factores de tiempo, esfuerzo y costos, al momento de ejercer la planificación.
- ✓ Unidad: Para un mismo propósito debe existir un solo programa de acción. Los planes específicos se integran al plan general.

- ✓ Continuidad: es decir, un paso debe seguir al otro de forma lógica sin que existan vacíos y además a la planeación se le debe dar un seguimiento constante.
  
- ✓ Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones genéricas, sino de la forma más concreta posible, de lo contrario serían una aventura .
  
- ✓ Sencillez: Estos deben ser comprendidos por todos, expresados en un lenguaje que permita a todos los trabajadores su comprensión.
  
- ✓ Realidad: No deben formularse metas inalcanzables, ni contar con medios o recursos que no existen o que serían muy difíciles de conseguir.
  
- ✓ Comparabilidad: Deben de permitir comparar lo que se ha previsto con lo que realmente ha acontecido.

#### 2.2.1.4. Tipos de Planes.

Los planes pueden ser:

Estratégicos y Operativos siendo estos a corto plazo (hasta 1 año), mediano plazo (de 1 a 3 años) y de largo plazo (de 3 o más).

### 2.2.1.5. Principales Instrumentos.

➤ Los presupuestos:

Es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresadas estas en términos cuantitativos, además es un método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control.

La clasificación de los presupuestos son:

a. De Operación

- Venta
- Producción
- Inventarios
- Gastos

b. Financieros

- De efectivo

Estados Financieros proyectados (Balance General y Estado de Resultados)

- De Capital

Estados de Origen y Aplicación (Flujo de Efectivo).



## **2.3 Organización.4\***

### 2.3.1 Definición

Es la estructuración Técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación.

### 2.3.2 Principios

- Departamentalización o llamada también de especialización o división del trabajo: Esto sirve para dividir el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta.
- Jerarquía: Debe de existir una línea o escala de jefes, de diferentes rangos, desde la autoridad superior, hasta los niveles inferiores.
- Unidad de Mando: Este sostiene que para cada función debe existir un solo mando. Un subordinado no debe recibir órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.

---

4\* Administración una Ventaja competitiva, Thomas S. Bateman, Ob. Cit. Pág. 297.

- Delegación de Autoridad y Responsabilidad: Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al Jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente. La delegación es la facultad y responsabilidad que se le transfiere a un subordinado para tomar decisiones.
- Tramo o Radio Control: Es el número de empleados o secciones que deben depender directamente de un Jefe; ya que las capacidades de todo gerente son limitadas para atender, supervisar, dirigir, controlar y corregir las actividades encomendadas.
- Centralización y Descentralización: Es centralizada cuando la autoridad está concentrada en un solo punto; y es descentralizada, cuando la autoridad está repartida en distintos puntos.
- Principios de excepción: Las autoridades superiores de una empresa sólo deben decidir en aquellos casos que salen de lo común, y que los jefes a quienes les toca decidir se encuentran ante una situación de mucha importancia; para poderlo hacer.
- Comunicación: Proceso recíproco de intercambio de información entre personas y departamentos, para lograr sus objetivos. Puede ser formal e informal. La primera es cuando se siguen los canales adecuados y en forma

escrita, y la segunda cuando se da fuera de los canales correspondientes y en forma verbal.

### 2.3.3. Relaciones de Autoridad

Son las que se dan entre los diferentes departamentos o gerencias, que integran la estructura organizativa de una empresa, entre los que tenemos:

- **Autoridad Lineal:** Es aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten totalmente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema, cada individuo obedece a un sólo jefe para todos los aspectos y únicamente a este jefe se reporta.
- **Autoridad de Asesoría o Staff:** Es la autoridad de aquellos grupos de individuos que proporcionan a los gerentes de línea consejos, servicios y asesoramiento.
- **Autoridad Funcional:** Es la autoridad de los miembros del Departamento de Staff para controlar las actividades de otros departamentos relacionados con responsabilidades específicas del Staff.

La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea, o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea. Se representa por medio de línea cortas y discontinuas (-----).

#### 2.3.4. Organización e Integración

Posterior al diseño de la estructura organizativa idónea para el logro de los objetivos de una empresa, es necesario complementar dicha estructura con el Recurso Humano más calificado, por lo que es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos con relación a la integración.

**Integrar** es obtener los elementos humanos que la Organización y la Planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una Empresa.

La aplicación de las etapas del proceso de integración, garantiza la obtención del elemento humano idóneo en el momento oportuno.

Aunque la integración se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de una Empresa es una función permanente, porque constantemente hay que estar integrando personal a la Empresa.

*Principios de la integración de las personas:* Adecuación de hombres y funciones donde debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres, esto significa que las personas deben reunir los requisitos mínimos para desempeñar cualquier función dentro de la empresa.

*Provisión de elementos administrativos:* Debe proveerse a cada miembro de la Empresa, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

### 2.3.5. Organigramas

Estos son la representación gráfica de la estructura Orgánica de una institución o de una de sus áreas administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí las unidades, departamentos y secciones que la conforman.

La clasificación es:

- ✓ Por su Ámbito

Generales: Contienen la información que representa a toda la Organización.

Específicos: Muestran en forma particular la estructura de una Gerencia o área de la organización.

- ✓ Por su Contenido

Integrales: Es que hace una representación, en términos generales de los nombres de cada unidad Administrativa, de la empresa.

- ✓ Funcionales: Es el que hace una presentación de las principales funciones que tienen asignado cada unidad administrativa.

- ✓ De puestos: Es el que indica en cada unidad administrativa el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

✓ Por su Presentación

\* Verticales: Presentan las Unidades Administrativas ramificadas de arriba hacia abajo partiendo del titular en la parte superior; desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

\* Horizontales: Se despliegan de izquierda a derecha, colocando al nivel superior en la parte izquierda y en esa misma secuencia se van ordenando los otros niveles jerárquicos.

\* Mixto: son una combinación de verticales y horizontales.

✓ Circular: Están formados por un cuadro Central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, al cual se le trazan círculos que representan diferentes niveles de organización.

✓ Escalares: Consiste en señalar con distintos márgenes en el lado izquierdo los niveles jerárquicos ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

### 2.3.6. Manuales de la Organización.

Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las tareas.

Los manuales son:

- ✓ De Organización: Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.
  
- ✓ De Procedimientos: Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual. Además este es una presentación escrita en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

## **2.4 Dirección. 5\***

### 2.4.1 Definición.

“Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”.

### 2.4.2 Principios.

- ✓ Principio de la Coordinación de Intereses : Alcanzar la meta común de la empresa será más factible si se coordinan efectivamente los intereses de los participantes (empleados) con los de la empresa.
  
- ✓ Principio de la Impersonalidad del mando: La aceptación de las ordenes será factible, cuando estas parezcan una necesidad de la empresa y no una imposición por parte del Jefe, es decir, impersonalizar las órdenes (por que yo digo), evitando así la tendencia natural del ser humano a no aceptar mandatos.
  
- ✓ Principio de la Vía Jerárquica: Mediante este principio se trata de exaltar la importancia que tiene el respeto a los canales de autoridad establecidos.

---

5\* Administración una Ventaja competitiva, Thomas S. Bateman, Ob. Cit. Pág. 436, 437.



- ✓ Principio de la Resolución de los Conflictos: Cuando se presenta un conflicto, este debe ser resuelto inmediatamente, evitando así, que se convierta en un obstáculo para la Administración.
  
- ✓ Principio de Aprovechamiento del Conflicto: Los conflictos, además de resolverse rápidamente, se debe tratar de aprovechar su presencia, a través de la búsqueda de soluciones óptimas y tomando medidas para que no se repitan.

#### 2.4.3. Dirección Administrativa.

La Dirección Administrativa, se considera como la etapa central y esencial dentro de las demás funciones Administrativas, ya que se hace relevante la toma de decisiones y el uso de la autoridad, esta es una fase más concreta, ya que trata de dirigir hombres, de luchar con las cosas y problemas tal como son en la realidad.

Influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas y objetivos de la organización, interviene en esta parte de la administración las ciencias de la conducta, que realizan un gran aporte en la buena realización de la dirección.

Conciliar los intereses particulares y obtener los objetivos sociales, a través de los esfuerzos de la autoridad y de los integrantes de la organización.

El recurso humano es vital, ya que sin él y lo organizado de previo, no sería factible cumplir con lo planeado.

La planeación cuidadosa y el establecimiento eficaz de la organización correspondiente en que se apoye el personal, permitirá, sin duda alguna, el logro de los planes y obtener un personal competente.

#### 2.4.3.1. Elementos Básicos de la Dirección.

##### a) Motivación

Según Harold Koontz\*6, la motivación es: un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados, o sea que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. Además son cosas que induce a un individuo a alcanzar un alto desempeño.

---

6\* Koontz, Harold. Ob. Cit. Pág. 502

#### 2.4.3.1.1. Diferencia entre Motivación y Satisfacción.

Como se señalo anteriormente la motivación se refiere al impulso o deseo que una persona o empleado tiene de lograr algo. La satisfacción en cambio se refiere al gusto o placer que se experimenta una vez que se han cumplido un deseo.

En otras palabras la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.

#### 2.4.3.1.2. Técnicas Motivadoras o Incentivos Motivadores.

- ✓ Incentivo Económico (Dinero): Se constituye en un valioso elemento, y se refiere a los Recursos Económicos para satisfacer sus necesidades, especialmente fisiológicas. Tiene la desventaja que su efecto es muy breve.
  
- ✓ La Seguridad: Mientras mayor seguridad de permanencia en el trabajo exista, mayor será la participación del individuo en la actividad de la Empresa. También debe de garantizarse un desarrollo prometedor al empleado. Aunque es necesario que el Gerente esté pendiente que el empleado no caiga en una situación de acomodamiento.

- ✓ Reconocimiento: El reconocimiento al trabajo desempeñado debe efectuarse en el momento más oportuno, para que dé los frutos deseados. Ejemplos: Felicitaciones por escrito, felicitaciones verbales, publicación en boletines.
  
- ✓ Participación: Se pretende que el trabajador se comprometa al logro de metas y a estimularle su ego. Ejemplo: Hacerlo participar en establecimientos de objetivos, en reuniones, en consultas, etc.
  
- ✓ Las prestaciones sociales: Entre estos podemos mencionar: Los seguros de vida, financiamientos de vivienda, vacaciones y aguinaldos, las bonificaciones, participación de utilidades, transporte a lugares de trabajo.

Por último, se debe dejar claro que el propósito de la motivación es:

- Analizar a los empleados potenciales para que se unan a la organización.
- Estimular a éstos para que produzcan o se desempeñen con mayor efectividad.
- Estimularlos para que permanezcan en la empresa.

b) Liderazgo

El Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales \*7.

La Importancia del Liderazgo:

Ayuda a dirigir y diseñar la visión de una organización. También, promueve los valores y actitudes necesarias de la cultura.

Roles o Papeles de un Líder:

En una organización de aprendizaje los papeles de los líderes difieren drásticamente del papel del tradicional tomador de Decisiones. Los líderes son Diseñadores, Maestros, Mayordomo (servidores). Los líderes en las Organizaciones de aprendizaje son responsables de crear organizaciones donde la gente está ampliando continuamente su capacidad para formar su futuro, es decir, los líderes son responsables del aprendizaje.

✓ El Líder como Diseñador:

La primera tarea del Diseño Organizacional tiene que ver con diseñar las ideas de directrices, de propósitos, visión y valores básicos por los cuales la gente vivirá.

---

7 \* Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1987). The Leadership Challenge: How to get extraordinary things.

✓ El Líder como Maestro :

Este se refiere a ayudar a todos los de la Organización, incluyéndose a si mismo, a lograr visiones más consistentes de la realidad actual. Los líderes son considerados como entrenadores, guías o facilitadores, y nunca como un experto autoritario.

✓ El Líder como Servidor:

Este comienza con el sentimiento natural de que uno quiere servir, y esa decisión consciente lo lleva a querer dirigir sin deseos de poder o de adquirir posesiones materiales.

Características de los Líderes \*8

Honesto, competente, visionario, inspirador, inteligente, justo, con coraje, imaginativo, cooperativo, maduro, responsable, comprensivo y directo.

Comunicación

Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

---

8\* Koontz, Harold, Ob. Cit. Pág. 676.

La comunicación en cualquier circunstancia de nuestras vidas, es de vital importancia, para poder expresar nuestros propósitos, necesidades, emociones, etc. De la misma forma se vuelve imperiosa dentro de las organizaciones, por lo que se pueden algunos beneficios en los cuales nos ayuda.

### Importancia

- ✓ Establecer y difundir los objetivos y metas de la organización.
- ✓ Desarrollar planes para lograr dichos objetivos.
- ✓ Organizar los recursos humanos en forma eficaz.
- ✓ Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de dicha organización.
- ✓ Crear el clima de participación.
- ✓ Controlar el desempeño de los miembros.
- ✓ Influir en la motivación del personal.

### Tipos de Comunicación

*Oral:* Se hace uso del habla, y su ventaja es que tiene rapidez, además se pueden evacuar dudas de inmediato.

*Escrita:* Esta se da a través de cartas, memorando, boletines, etc. Su ventaja es que se constituye como registro de información y evita evadir responsabilidades.

*No Verbal*: Esta se da a través de movimientos corporales y expresiones faciales.

*Medios Electrónicos*: Se da a través de los equipos que se encuentran interconectados entre sí. Ejemplos: Mensajes a través de Internet, fax, circuitos cerrados de TV, celulares, etc.

### Sugerencias para mejorar la comunicación

Saber escuchar, dejar hablar, evitar discusiones y críticas, mantener la calma.

Mejorar la comunicación escrita, con palabras y frases sencillas, evitar palabras innecesarias.

## **2.5. Control**

### 2.5.1. Definición.

“Es el proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente”.\*9

---

\*9 Robbin, Stephen P. Ob. Cit. Pág 599.



### 2.5.2. Propósito.

- ✓ Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los subordinados, a fin de lograr los objetivos.
  
- ✓ Permite el análisis de lo realizado con lo planeado.
  
- ✓ Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
  
- ✓ Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los objetivos de la empresa son alcanzados conforme a la planificación.

### 2.5.3. El Control y el Elemento Humano.\*10

Es menester que se recuerde que al existir los Gerentes Generales en las organizaciones, son éstos los que llevan a cabo este tipo de control, el cual es el proceso mediante el cual dichos gerentes se aseguran de que los recursos se obtengan y sean utilizados eficazmente en el logro de las metas empresariales por el elemento humano.

---

\*10 Thomas S. Bateman, Scott A. Snell, Ob. Cit. Pág. 577.

El control operativo corresponde tanto a los Gerentes de nivel medio como aquellos que realizan funciones de supervisión en el primer nivel.

El control es el proceso mediante el cual la empresa se asegura de que las tareas específicas sean realizadas con efectividad y eficiencia.

### 2.5.3. Principios de Control

- ✓ Del Propósito del Control: Significa que la verdadera finalidad a la que debe estar orientado el control, es a detectar oportunamente las variaciones actuales y futuras de un plan.
  
- ✓ La Eficiencia del Control: Significa que el grado de eficiencia de las técnicas de control está determinado por su capacidad para descubrir y señalar no solo las desviaciones, sino también las causas de éstas.
  
- ✓ La Responsabilidad del Control: Significa que el control es una función específica de un Jefe al que se le ha encomendado la responsabilidad de ejecutar un plan.
  
- ✓ La Correspondencia con los Planes: Este principio se refiere a que debe existir una identificación total de los controles con los planes, de tal manera que el control sea un reflejo de la estructura de los planes.

- ✓ La Existencia de Normas: La eficiencia del control está supeditada al establecimiento previo de normas objetivas, claras y adecuadas a los planes.
  
- ✓ La Flexibilidad del Control: Los controles deben permitir que se les introduzcan cambios tan pronto como sea necesario, de manera que se adapten a las nuevas condiciones externas o internas con la mayor rapidez posible.
  
- ✓ Principio de la Acción: La existencia del control es justificable, siempre que la observación de desviaciones de los planes, conlleve a la aplicación inmediata de las medidas correctivas necesarias.

#### 2.5.5. El Control y los Problemas Administrativos.

Para que esta fase cumpla su fin y evite estos problemas, es necesario que el control cumpla a menos con:

- ✓ Controlar las actividades adecuadas; o sea, debe existir un equilibrio en la frecuencia del control, a efectos de que no se queden actividades por fuera de éste.
  
- ✓ El control debe ser oportuno; según la actividad, el control deberá ser por hora, por día, por mes, por semana, por año, etc.

- ✓ El control debe verificar y compara costos versus beneficios.
  
- ✓ El control debe ser preciso.
  
- ✓ Debe ser aceptado; las personas se resisten a los controles; hay que explicarlos claramente en cuanto a su propósito de hacer eficiente el logro de los objetivos organizacionales.

#### 2.5.6. Control de Áreas Estratégicas.

El desempeño clave o las áreas claves de resultados son aquellos aspectos de la unidad o la organización que deben funcionar con eficacia para que toda la unidad u organización triunfen. Estos renglones, por regla general, involucran las principales actividades de la organización o grupos de actividades relacionadas que se presentan a lo largo de toda la organización o unidad. Algunos de los renglones básicos de resultados son áreas como producción, mercadotecnia, administración de personal, finanzas y contabilidad.

### 2.5.7. Control de Uso y Costo del tiempo.

- ✓ Control Previo: Es el conjunto de mecanismos y procedimientos que se utilizan para analizar las operaciones que se haya proyectado realizar, antes de su autorización o antes de que esta surta sus efectos, con el propósito de determinar la veracidad y legalidad de dichas operaciones y finalmente su conformidad con los planes, programas y presupuestos. Los controles anteriores a la acción también llamado control previo, garantiza que antes de emprender una acción se haya hecho el presupuesto de los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitarán. El control previo es de responsabilidad exclusiva de cada empresa como parte integrante de sus propios sistemas de control interno, este debe de estar integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, y que sea efectuado por el personal interno responsable de realizar dicha labor.

- ✓ Control Concurrente

Este tipo de control es el que se lleva a cabo mientras se desarrolla una actividad.

La forma más conocida del Control Concurrente, es la supervisión directa. Cuando un supervisor observa en forma directa las acciones de un empleado, puede corregir los problemas a medida que aparezcan.

✓ Control Posterior

Este tipo de control es el que se lleva a cabo después de la acción. De esta forma se procede a determinar las causas de cualquier desviación que se aleje del plan, y los resultados se aplican a actividades futuras similares. Ej.: Auditoria Financiera, Auditoria Administrativa, Contabilidad, Estadística, etc.

Este tipo de controles tiene dos ventajas:

1. La retroalimentación proporciona información provechosa sobre la efectividad de la próxima planeación.
2. El Control posterior puede servir de motivación a los empleados, al mostrarles lo bien que se desempeñaron.

Los tres tipos de control no son alternativos, es decir, ninguno es una opción que excluya a los otros, más bien, unos complementan a otros.

### 2.5.8. Control del Presupuesto.

#### 2.5.8.1 Las Técnicas Presupuestales:

En el cual los planes, programas y objetivos se encuentran expresados en términos cuantitativos, lo que facilita grandemente la comparación de lo actuado con relación a lo planeado, entre los tipos de presupuestos tenemos:

- ❖ Presupuesto de ingresos
- ❖ Presupuestos de gastos
- ❖ Presupuestos de materiales y productos
- ❖ Presupuesto de capital
- ❖ Presupuesto de efectivo

#### 2.5.8.3 El Punto de Equilibrio:

Se conoce como punto de equilibrio de una Empresa al volumen de ventas para el cual, los ingresos equivalen exactamente a los costos totales. Es decir, es el punto en que la Empresa, a pesar de estar activa, no obtiene pérdidas ni utilidades. El Análisis del punto de equilibrio permite a los Gerentes contar con datos precisos, referente a la cantidad de costos fijos y variables más convenientes, para maximizar las utilidades según las ventas esperadas.

El punto de equilibrio se establece por medio de un gráfico que muestra la relación de los beneficios con los diferentes volúmenes de ventas y costos, de tal forma que llega a señalar el volumen de ventas en que los ingresos cubren exactamente los costos y por tanto no hay beneficios ni pérdidas.

## **2.6. Guía Práctica Administrativa**

Se entenderá por Guía Práctica cualquier instrumento o norma de consulta y orientación que contenga lineamientos de acción de carácter conceptual, metodológico y procedimental; explicándolos de una manera sencilla y ordenada y para efectos de este trabajo, buscará fortalecer la aplicación del proceso administrativo en los pequeños talleres de mecánica automotriz.

### 2.6.1 Objetivos.

Profundizar en la problemática que experimenta la micro y pequeña empresa salvadoreña, con relación a su desarrollo económico, por la carencia de una guía administrativa que los oriente a proporcionar un servicio con excelencia.

### 2.6.2. Importancia.

Aunar esfuerzos que nos sirvan para proponer una Guía Práctica Administrativa que permita a estos empresarios competir con los medianos y grandes talleres y a la vez que puedan crecer en sus empresas, convirtiéndose en modelos para otras, con su estructura administrativa, atención al cliente, calidad y control en sus servicios, lo cuál le servirá para mantenerse dentro del mercado especializado al cuál pertenecen.



## 2.7. Taller Mecánico Automotriz.

Lugar o establecimiento, donde laboran mecánicos automotrices, dedicados a la reparación de vehículos.

**Mecánico-Automotriz** persona cuya vocación es la reparación y mantenimiento del motor y todos los componentes que hacen que un vehículo, ya sea, de combustión diesel o gasolina, funcione en excelentes condiciones, el cual será reparado de acuerdo a la experiencia del individuo y a las especificaciones que propone el fabricante del auto.

### 2.7.1. Clasificación.

Los Talleres de reparación de vehículos se pueden clasificar en:

*1. Por su relación con los fabricantes de vehículos, de equipos y componentes:*

- a) Talleres genéricos, o independientes: Los que no están vinculados a ninguna marca que implique especial tratamiento o responsabilidad acreditada por aquélla.
- b) Talleres oficiales de marca: Los que están vinculados a empresas fabricantes de vehículos automóviles o de equipos o componentes,

nacionales o extranjeros, en los términos que se establezca por convenio escrito.

*2. Por su rama de actividad:*

- a) De mecánica: Trabajos de reparación o sustitución en el sistema mecánico del vehículo, incluidas sus estructuras portantes, equipos y elementos auxiliares excepto el equipo eléctrico.
  
- b) De electricidad: Trabajos de reparación o sustitución en el equipo eléctrico del automóvil, tanto básico del equipo motor, como los auxiliares de alumbrado, señalización, acondicionamiento e instrumental de indicación y control.
  
- c) De carrocerías: Trabajos de reparación o sustitución en elementos de carrocería no portantes, guarnicionerías y acondicionamiento interior y exterior de los mismos.
  
- d)** De pintura: trabajos de pintura, revestimiento y acabado de carrocerías.

## **CAPITULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PEQUEÑOS TALLERES DE MECANICA AUTOMOTRIZ DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

#### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **3.1. Objetivo General**

- Conocer cuales son las causas que limitan la eficiencia y productividad de los servicios que prestan los pequeños talleres de mecánica automotriz del municipio de San Salvador.

##### **3.1.1. Objetivos Específicos**

- Identificar las debilidades administrativas que impiden que se ejecute un servicio de calidad en estos establecimientos.
- Fortalecer y/o crear procesos administrativos que mejoren la eficiencia y productividad de estas empresas.

- Comprobar que la aplicación del proceso administrativo en los pequeños talleres de mecánica automotriz simplifica el crecimiento empresarial.

## **3.2. HIPOTESIS**

### **3.2.1 HIPOTESIS GENERAL**

Hg. La aplicación de técnicas y herramientas administrativas aumentará la eficiencia y productividad del servicio que ofrecen los pequeños talleres de mecánica automotriz del Municipio de San Salvador.

### **3.2.2 HIPOTESIS ESPECIFICAS**

He1. Fortalecer y/ o crear procesos administrativos mejora la eficiencia y productividad en estas empresas.

He2. Las debilidades administrativas impiden que se ejecute un servicio de calidad.

He3. La aplicación del proceso administrativo en los pequeños talleres de mecánica automotriz simplifica el crecimiento empresarial.

### 3.2.3 OPERACIONALIZACION DE HIPÓTESIS.

HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>Hg. La aplicación de técnicas y herramientas administrativas <u>aumentará</u> la eficiencia y productividad del servicio que ofrecen los pequeños talleres de mecánica automotriz del Municipio de San Salvador.</p>	<p>V.I. Técnicas y herramientas administrativas</p> <hr/> <p>V.D. Eficiencia y productividad.</p>	<p>La aplicación de técnicas y herramientas administrativas</p> <hr/> <p>Evaluación del Servicio que prestan los talleres de mecánica automotriz.</p>
<p>H1. Fortalecer y/o crear procesos administrativos mejorará la eficiencia y productividad en estas empresas.</p>	<p>V.I. Fortalecimiento y/o creación de procesos administrativos.</p> <hr/> <p>V.D. Eficiencia y productividad</p>	<p>.Resultados de las entrevistas a los propietarios de los talleres automotrices del Municipio de San Salvador.</p> <hr/> <p>. Evaluación del servicio que ofrecen estos establecimientos.</p>
<p>H2. Las debilidades administrativas <u>impiden</u> que se ejecute un servicio de calidad.</p>	<p>V.I. Debilidades administrativas</p>	<p>. Resultados de las entrevistas a los propietarios de los talleres automotrices del Municipio de San Salvador.</p>

	V.D. Servicios de Calidad	. Evaluación del servicio que ofrecen estos establecimientos.
H3. La aplicación del proceso administrativo en los pequeños talleres de mecánica automotriz <u>simplifica</u> el crecimiento empresarial.	V.I. Aplicación del proceso administrativo	. Resultados de las entrevistas a los propietarios de los talleres automotrices del Municipio de San Salvador.
	V.D. Crecimiento empresarial	- Evaluación y observación de crecimiento empresarial del sector.

### **3.3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

#### 3.3.1 Método

##### 3.3.1.1. Científico

En esta investigación se utilizó el método científico, partiendo de la observancia que es un fragmento limitado del universo o población que constituye la muestra. Se anotó lo observable para ordenar, tabular y seleccionar los datos obtenidos, considerándose los más representativos.

##### 3.3.1.2. Inductivo

Se utilizó este método, ya que, va de lo particular a lo general, en este caso se tomaron en cuenta las opiniones de los involucrados para poder llegar a las conclusiones y recomendaciones generales.

##### 3.3.1.3 Técnica

La técnica que se utilizó es la encuesta\*; el cuestionario\* contenía preguntas abiertas y cerradas, de selección múltiple y de criterio que fueron diseñados para clasificar los datos obtenidos; teniendo en cuenta que el cuestionario es una de las fuentes más eficientes para extraer información con base a los objetivos propuestos.

---

\*\* Ver glosario de tesis, Ob. Cit. Pág. Anexos.

### 3.3.1. Determinación del Universo.

#### 3.3.1.1 Población

La población o universo de trabajo, para este estudio, estuvo constituida por los propietarios de los pequeños talleres de mecánica automotriz del Municipio de San Salvador, que son aproximadamente 3,000 <sup>11/</sup>

#### 3.3.1.2. Muestra

La muestra correspondiente, de esta investigación, estuvo formada por propietarios de pequeños talleres de mecánica automotriz. El tipo de muestreo es el de probabilística o aleatorio simple; en el cual, todos los propietarios de pequeños talleres tienen la misma oportunidad de formar parte de la muestra.

- Cálculo del tamaño de la muestra

En el presente caso de estudio, como la población es finita, aproximadamente de 3,000 propietarios de talleres en el Municipio de San Salvador, se utiliza la siguiente fórmula:

---

\*11 La información fue proporcionada por la Asociación de Propietarios de Talleres de Servicio Automotriz APTSA y corresponde a un censo del año 2001.



$$n = \frac{\frac{Z^2 pq}{E^2 p}}{1 + \frac{1}{N} \left[ \frac{Z^2 pq}{E^2 p} - 1 \right]}$$

Donde:

Z = Nivel de confianza

p q = Variabilidad que puede tener el fenómeno estudiado, donde p= 0.6 y

q= 0.4

n = Tamaño de la muestra a determinar

N = Tamaño de la población

E = Precisión en que se generalizan los resultados

A continuación, se aplica esta fórmula para generar el número de encuestas que

se aplicarán a los sujetos de estudios.

$$n = \frac{\frac{(1.96)^2 (0.4)}{(0.10) (0.6)}}{1 + \frac{1}{3000} \left[ \frac{(1.96)^2 (0.4)}{(0.10) (0.6)} - 1 \right]}$$

$$n = \frac{\frac{(3.8416) (0.4)}{(0.01) (0.6)}}{1 + \frac{1}{3000} \left[ \frac{(3.8416) (0.4)}{(0.01) (0.6)} - 1 \right]}$$

$$n = \frac{\frac{1.53664}{0.006}}{1 + \frac{1}{3000} \left[ \frac{1.53664}{0.006} - 1 \right]}$$

$$n = \frac{256.1066}{1 + \frac{1}{3000} (255.1066)}$$

$$n = \frac{256.1066}{1 + 0.085035533}$$

$$n = 236.03$$

$$n = 236$$

$$n = 236 + 24 *$$

$$n = 260$$

( \* 236 + 10%, para control de calidad en los instrumentos de trabajo )

### **3.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

#### **3.4.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS**

La tabulación de los datos obtenidos en la investigación se ha hecho basándose en todas las guías de entrevista realizadas a todos los propietarios de talleres automotrices del Municipio de San Salvador, objetos de este estudio.

Los resultados de la tabulación son presentados en matrices de vaciado colocando los valores obtenidos tanto absolutos como relativos, se demuestran los datos en gráficos de pastel. Cada una de las preguntas tiene su respectivo objetivo y análisis del resultado de la tabulación.

# GUIA DE ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE PEQUEÑOS TALLERES AUTOMOTRICES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

## CUADRO N° 1

### PREGUNTA No. 1 : Sexo

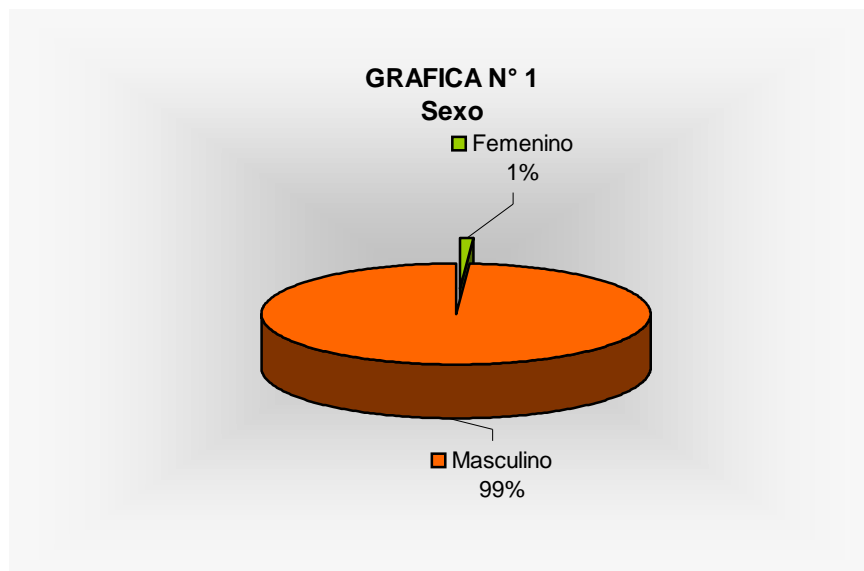
**OBJETIVO:** Conocer el nivel de participación tanto del genero masculino como femenino en esta actividad económica.

RESPUESTA	Frecuencia Relativa	FRECUENCIA %
Femenino	3	1%
Masculino	257	99%
<b>TOTAL DE REPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

RESPUESTA	Frecuencia Relativa	FRECUENCIA %
Femenino	3	1%
Masculino	257	99%
<b>TOTAL DE REPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

### ANALISIS:

Los datos referidos nos indican que de los encuestados el 99% pertenecen al genero masculino y que tan solo el 1% pertenece al genero femenino, lo que indica que hay una mínima participación de la mujer al menos en esta actividad económica.



Fuente: Cuadro N° 1. Encuesta realizada en Junio 2004.

## CUADRO N° 2

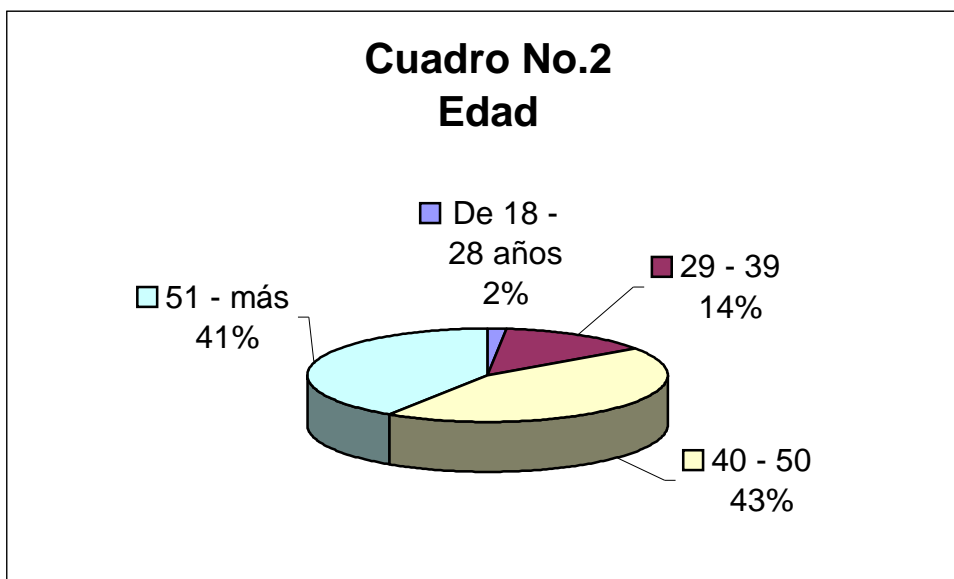
### PREGUNTA No. 2 : Edad

**OBJETIVO:** Conocer el rango de edades en las que oscilan los encuestados.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
De 18 - 28 años	4	2%
29 - 39	36	14%
40 - 50	114	44%
51 - más	106	41%
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

### ANÁLISIS:

Se observa que de la totalidad de los entrevistados el 37% oscilan en edades de 40 –50 años ; mientras que 32% tienen 51 años en adelante; el 29% tienen edades entre 29 –39 años y solamente un 2 % de la población oscilan en edades entre los 18-28 años de edad.



Fuente: Cuadro No.2 encuesta realizada en Junio 2004.

### CUADRO N° 3

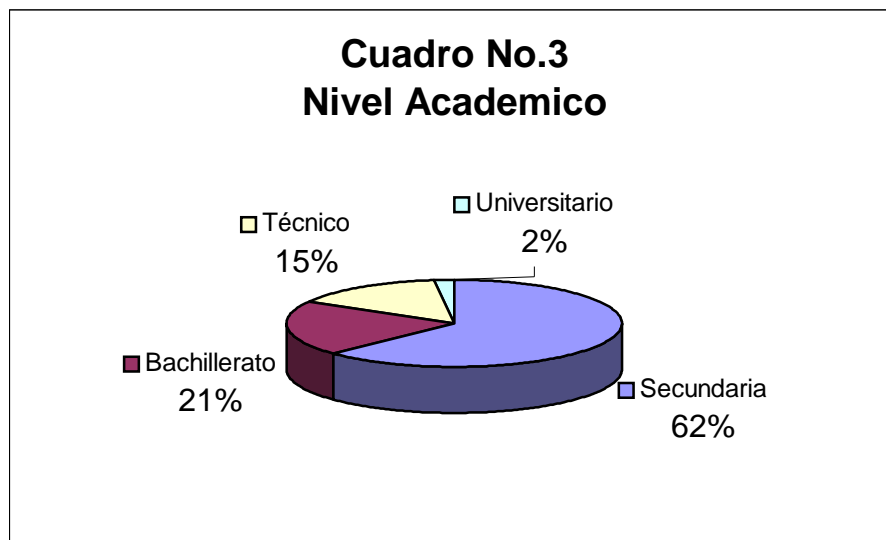
#### PREGUNTA No. 3 : Nivel académico

**OBJETIVO:** Conocer el nivel de estudios académicos de los entrevistados.

RESPUESTA	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Secundaria	163	63%
Bachillerato	54	21%
Técnico	38	15%
Universitario	5	2%
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

#### ANÁLISIS:

Del total de la población el 63% solamente han cursado la secundaria, debido a que consideran que no es necesario tener una preparación académica extensa para realizar su trabajo; mientras que un 21% han cursado hasta el bachillerato un 15% ha realizado estudios técnicos y solo un 2% ha realizado estudios universitarios.



Fuente: Cuadro No.3 encuesta realizada en Junio 2004

#### CUADRO No.4

Pregunta No.4: ¿ Conoce que es el Proceso administrativo?

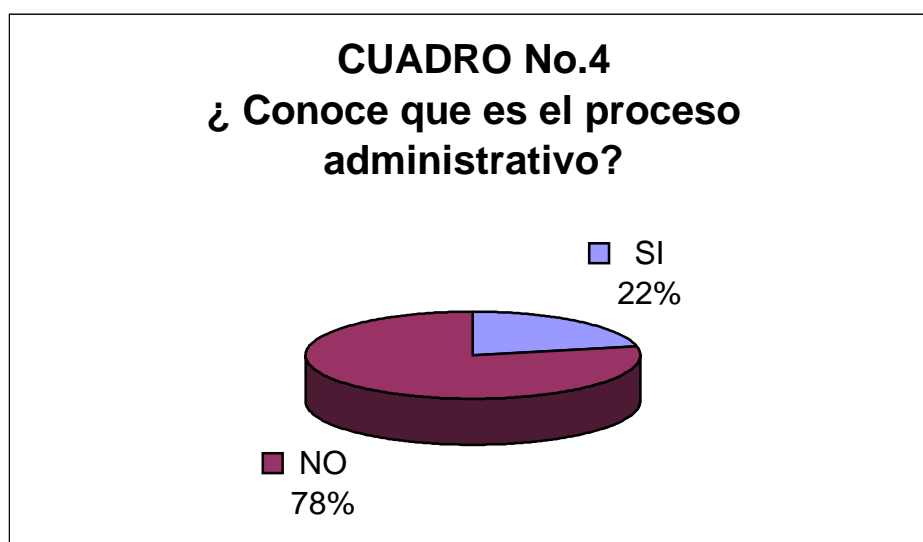
#### OBJETIVO:

Conocer cuantos de los entrevistados conocen el proceso administrativo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	56	22%
NO	204	78%
<b>TOTAL DE REPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

#### ANÁLISIS:

Los datos referidos nos indican que de los encuestados el 78% desconocen el proceso administrativo y un 22% si lo conoce.



Fuente: Cuadro No. 4, encuesta realizada en junio 2004.

## CUADRO No.5

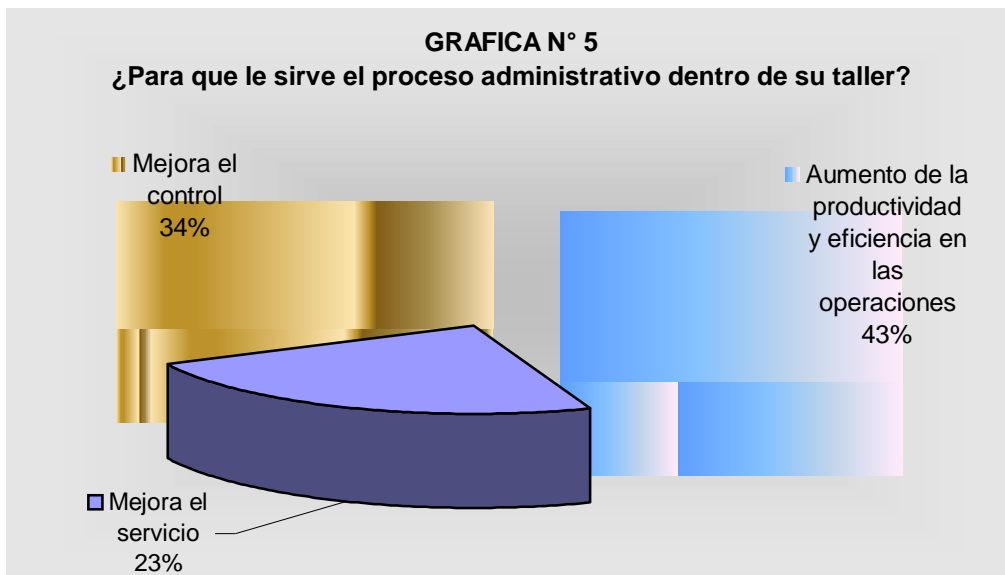
**PREGUNTA No.5 : ¿ Para que le sirve el proceso administrativo dentro de su taller?**

**OBJETIVO:** Conocer en que medida ha ayudado a los encuestados utilizar el proceso administrativo en su taller.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
Mejora el servicio	13	23%
Mejora el control interno	19	34%
Aumento de la productividad y eficiencia en las operaciones	24	43%
<b>TOTAL DE REPUESTAS</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

### ANÁLISIS:

Se observa que el 43% de los encuestados considera que el proceso administrativo le ha ayudado a mejorar la eficiencia y productividad en las operaciones en su taller; el 34% le ha ayudado a mejorar el control interno, el 23% considera que le ha ayudado a mejorar el servicio.





Fuente: Cuadro No. 5, encuesta realizada en junio 2004

**CUADRO No.6**

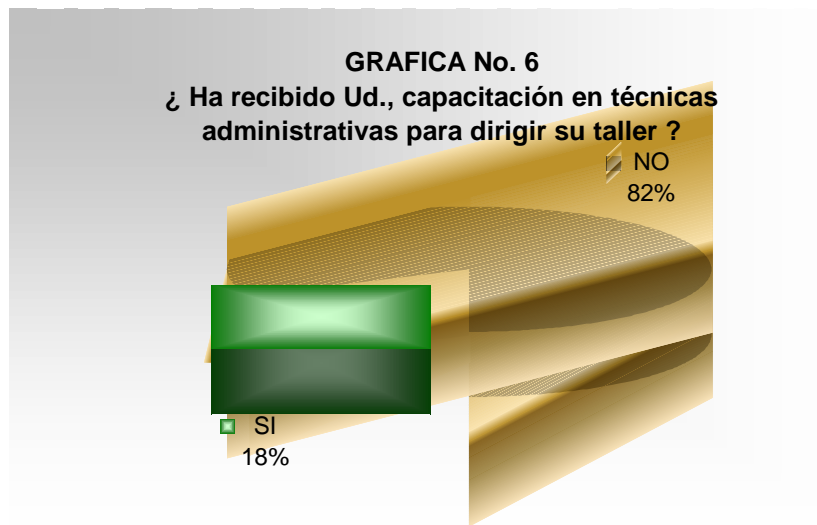
**PREGUNTA No.6 :** ¿ Ha recibido capacitación en técnicas administrativas para dirigir su taller?

**OBJETIVO:** Conocer el número de encuestados que ha recibido capacitación en técnicas administrativas.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	47	18%
NO	213	82%
<b>TOTAL DE REPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

El 82% de los encuestados manifestó no haber recibido capacitación en técnicas administrativas mientras que un 18% dice haberla recibido.



Fuente: Cuadro No. 6, encuesta realizada en junio 2004.

## CUADRO No.07

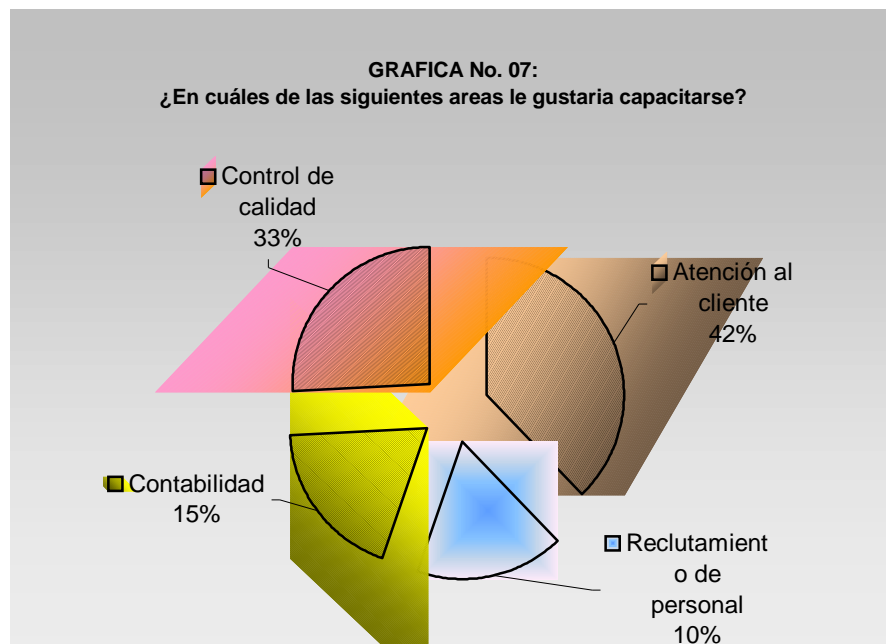
**PREGUNTA No.07:** ¿En cuales de las siguientes áreas administrativas le gustaría capacitarse para mejorar el servicio en su taller?

**OBJETIVO:** Conocer en que áreas administrativas los encuestados necesitan capacitarse.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
Atención al cliente	108	42%
Reclutamiento de personal	26	10%
Contabilidad	39	15%
Control de calidad	87	33%
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

### ANÁLISIS:

El 42% de los encuestados necesitan capacitarse en atención al cliente, el 33% considera que en control de calidad, el 15% en conocimientos básicos de contabilidad y el 10% en reclutamiento de personal operativo.



Fuente: Cuadro No. 7, encuesta realizada en junio 2004.

## CUADRO No.08

**PREGUNTA No.08: ¿ Planifica periódicamente la forma de atención y servicio que da a sus clientes?**

### Objetivo:

Conocer el número de encuestados que realiza planificación de los servicios que brinda en su taller.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	57	22%
NO	203	78%
<b>TOTAL DE REPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

### ANÁLISIS:

Se observa que el 78% manifiesta que no planifica la forma de atención y servicio que ofrecen a sus clientes, haciéndolo de una manera empírica y desordenada; contrario a un 22% que dice hacerlo periódicamente lo cual manifiestan les ha dado mejores resultados.



Fuente: Cuadro No. 8, encuesta realizada en junio 2004.

## CUADRO No.09

**PREGUNTA No.09: ¿ Elabora un presupuesto anual sobre las finanzas de su empresa?**

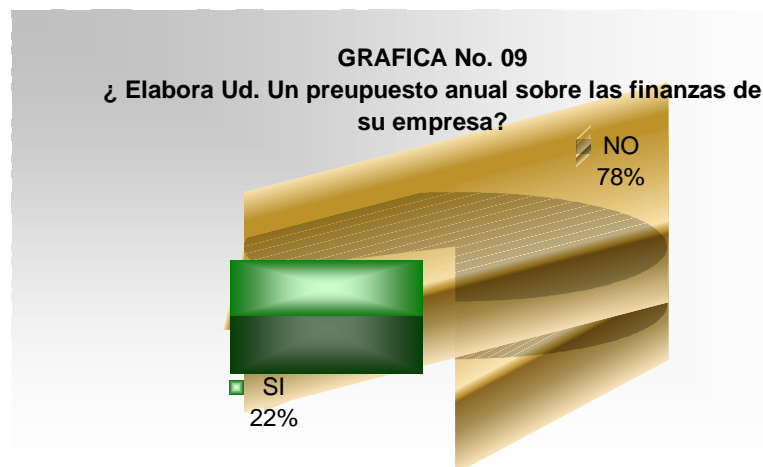
### Objetivo:

Conocer si los encuestados elaboran presupuesto anual de las finanzas de su taller, como una manera maximizar y proyectar los recursos que tienen e invertirlos para el beneficio de la empresa.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	57	22%
NO	203	78%
<b>TOTAL DE REPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

### ANÁLISIS:

Se observa que el 78% de los encuestados manifiesta que no realizan un presupuesto anual sobre las finanzas de su empresa originando en muchas ocasiones malas decisiones de inversión y en algunos casos descapitalizando la empresa; mientras que un 22% manifiesta si hacerlo ya que les ayuda a orientar los recursos, maximizarlos e invertirlos de una forma adecuada, según las necesidades de la empresa.



Fuente: Cuadro No. 09, encuesta realizada en junio 2004.

## CUADRO No.10

### PREGUNTA No.10:

¿ Realiza una planeación del personal que debe laborar en su empresa?

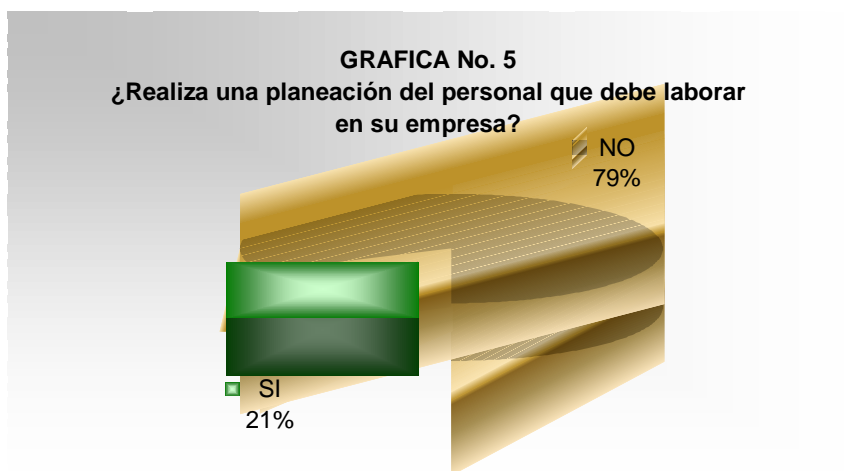
#### Objetivo:

Conocer si los encuestados planifican el personal que debe laborar en su empresa.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	55	21%
NO	205	79%
<b>TOTAL DE REPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

#### ANÁLISIS:

Se observa que el 79% de los encuestados manifiesta que no planifican el personal que debe laborar en su empresa, ocasionándoles fallas en el trabajo y perdida de tiempo al momento de contratarlos; mientras que el 21% de los encuestados manifiesta si hacerlo, lo cual les ha producido mejores resultados en el momento de contratar a alguien o de asignarle su lugar de trabajo.



Fuente: Cuadro No. 10, encuesta realizada en junio 2004.

## CUADRO No.11

### PREGUNTA No.11:

¿Qué medios utiliza para que sus clientes acepten sus servicios y lo busquen?

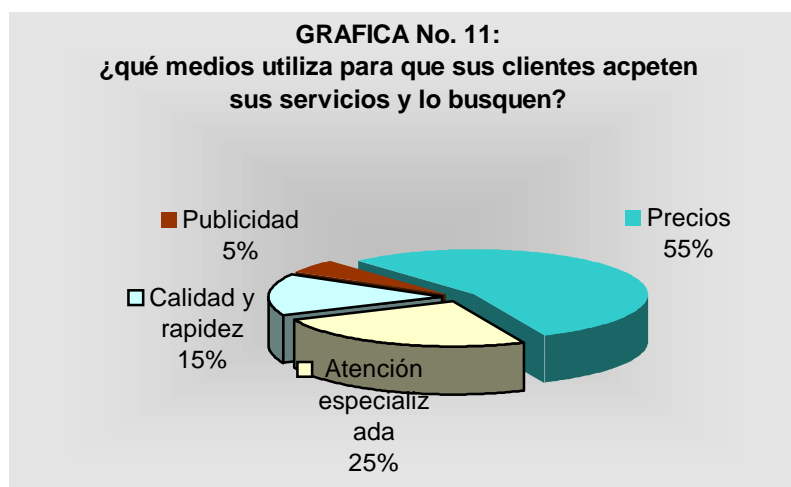
#### Objetivo:

Conocer que medios utilizan los encuestados para mantener a sus clientes.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
Publicidad	13	5%
Precios	143	55%
Atencion Especializada	65	25%
Calidad y rapidez en el trabajo.	39	15%
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

#### ANÁLISIS:

Se observa que el 55% de los encuestados utiliza estrategias de bajos precios para mantener y atraer nuevos clientes; el 25% considera que brindar una atención especializada es lo que mejor les ha resultado; el 15% manifiesta que la calidad y rapidez en los trabajos que realizan les ha beneficiado y un 5% dice que ha utilizado la publicidad para darse a conocer con sus clientes.



Fuente: Cuadro No. 11, encuesta realizada en junio 2004.

## CUADRO No.12

### PREGUNTA No.12:

¿ Tiene dividido el taller por departamentos?

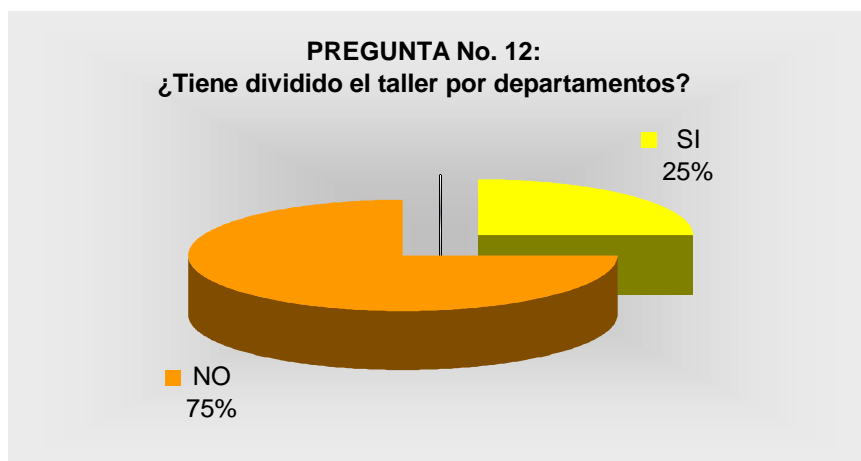
#### Objetivo:

Conocer la cantidad de encuestados que tiene dividido su taller por departamentos de servicio automotriz.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	65	25%
NO	195	75%
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

#### ANÁLISIS:

El 75% de los encuestados no tienen dividido su taller por departamentos de servicio por considerar que no cuentan con un local adecuado para hacerlo; mientras el 25% de los encuestados si lo tiene organizado por departamentos , a pesar de que el espacio en el que se encuentran ubicados no cuenta con las condiciones para hacerlo, pero se observo que mantienen las áreas de servicio rotuladas y señaladas.



Fuente: Cuadro No. 12, encuesta realizada en junio 2004.

### CUADRO No.13

#### PREGUNTA No.13:

**¿Utiliza el proceso de reclutamiento de personal para escoger a la persona idónea para que laboren en su taller?**

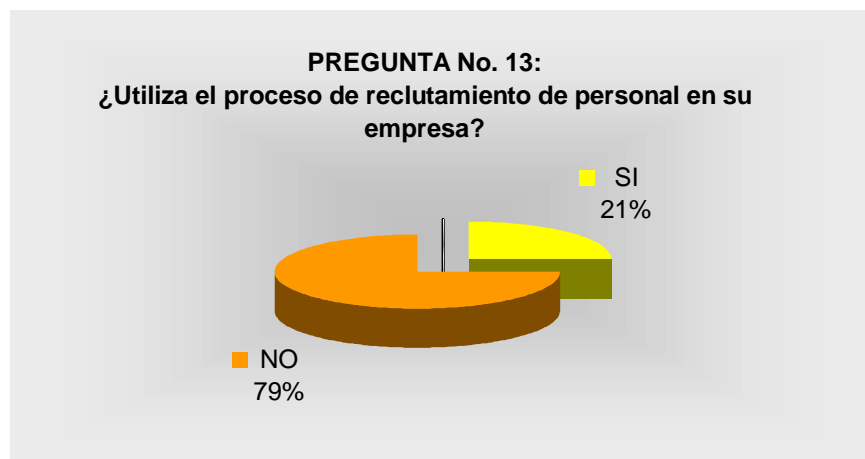
#### Objetivo:

Conocer la cantidad de encuestados que realizan el proceso de reclutamiento de personal para contratar al personal operativo y administrativo en su taller.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	54	21%
NO	206	79%
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

#### ANÁLISIS:

El 79% de los encuestados no utiliza el proceso de reclutamiento de personal en sus talleres, no lo consideran necesario y se confían de las recomendaciones que les presentan o contratan al azar; mientras que el 21% manifiesta si hacerlo por mayor seguridad de la persona que se contrata, de la empresa y sus clientes.



Fuente: Cuadro No. 13, encuesta realizada en junio 2004.



## CUADRO No.14

### PREGUNTA No.14:

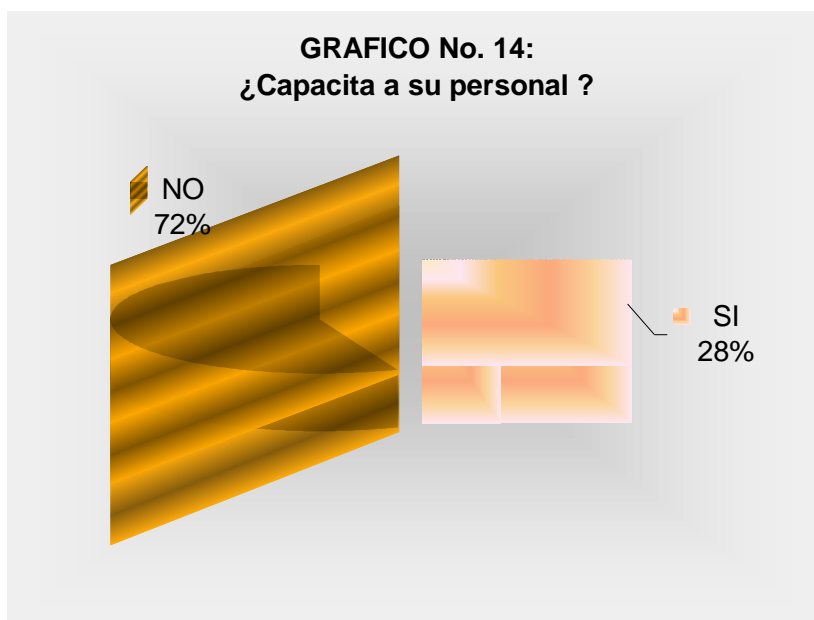
#### ¿ Capacita a su personal?

**Objetivo:** Conocer si los encuestados capacitan al personal operativo que laboran en sus talleres, para realizar mejor sus funciones.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	74	28%
NO	186	72%
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

### ANALISIS:

El 28% de los encuestados dijo que si enviaba a capacitaciones a sus empleados con el fin de mejorar sus labores en la empresa, mientras que 72% comento que no lo hace por falta de tiempo y recursos.



Fuente: Cuadro N° 14. Encuesta realizada en Junio 2004.

## CUADRO No.15

### PREGUNTA No.15:

¿ Que tipo de capacitación les ha dado?

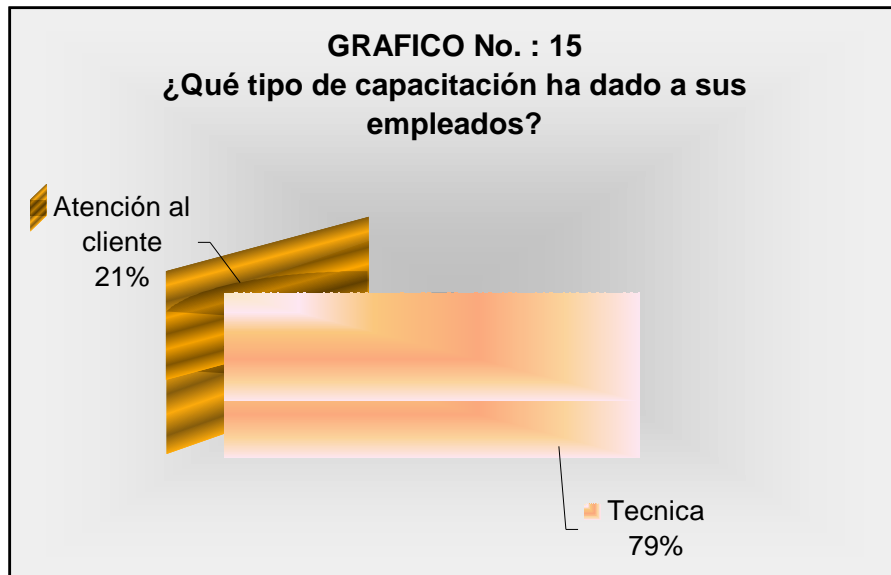
#### Objetivo:

Conocer que tipo de capacitación han dado los encuestados a sus empleados para mejorar su desempeño en la empresa.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
Tecnica	90	79%
Automotriz		
Atención al Cliente	24	21%
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

#### ANÁLISIS:

El 79% de los encuestados manifestó que ha enviado a capacitar a su personal en técnicas automotrices, mientras que un 21% dice que ha capacitado a sus empleados en atención al cliente.



Fuente: Cuadro N° 15. Encuesta realizada en Junio 2004.

## CUADRO No.16

### PREGUNTA No.16:

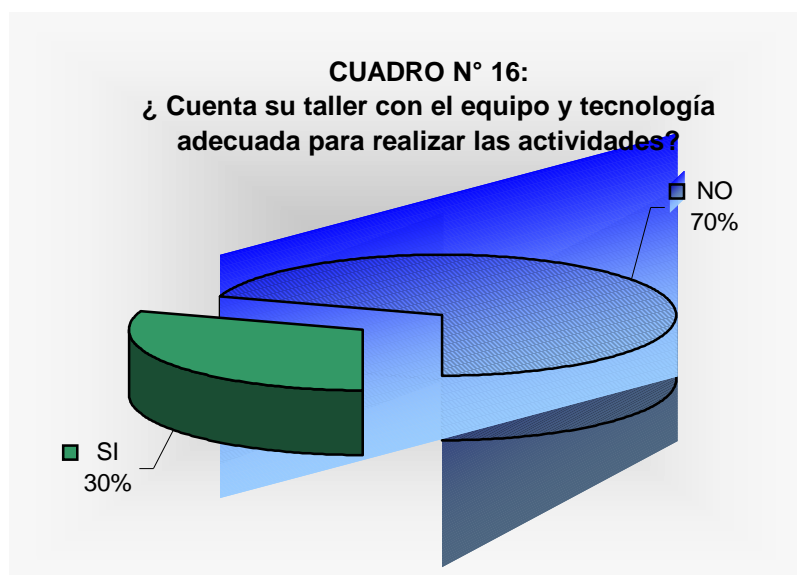
¿Cuenta su taller con el equipo y tecnología apropiada para realizar adecuadamente las actividades?

**Objetivo:** Conocer el número de encuestados que cuentan con el equipo y tecnología adecuada que les ayude a facilitar sus actividades.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	78	30%
NO	182	70%
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

### ANÁLISIS:

De los datos referidos se observa que el 78% de los encuestados considera que no cuenta con el equipo y tecnología necesarios que les ayude a brindar un mejor servicio a sus clientes; el 22% manifiesta que si cuenta con ellos ofreciendo un servicio completo a sus clientes.



Fuente: Cuadro N° 16. Encuesta realizada en Junio 2004.

## CUADRO No.17

### PREGUNTA No.17:

¿ Considera que todas las operaciones en su taller están debidamente coordinadas?

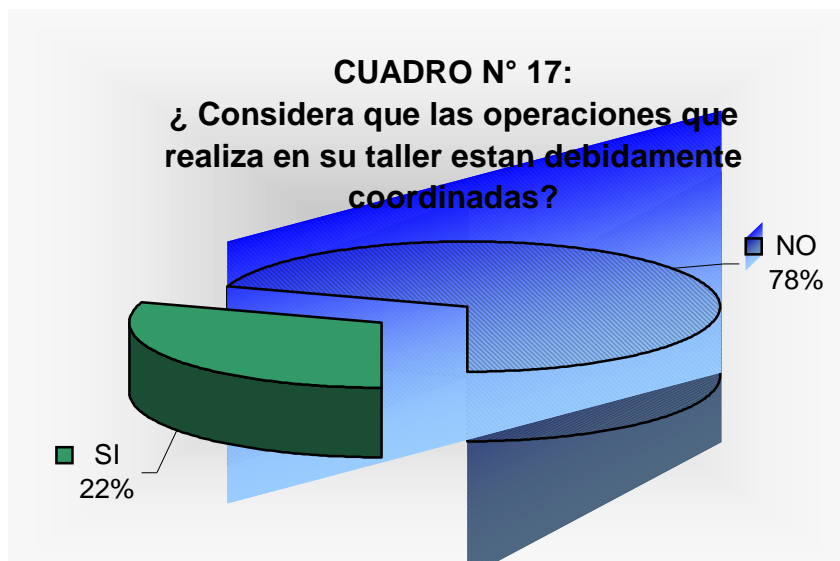
#### Objetivo:

Conocer si los encuestados consideran que las operaciones que realizan en su taller están coordinadas.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	58	22%
NO	202	78%
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

#### ANÁLISIS:

El 78% de los encuestados considera que las operaciones en su taller no están debidamente coordinadas, ocasionándoles retrasos en el trabajo; mientras que un 22% opina que las actividades en sus taller si lo están.



Fuente: Cuadro N° 17. Encuesta realizada en Junio 2004.

## CUADRO No.18

### PREGUNTA No.18:

¿ Considera la necesidad de motivar a su personal?

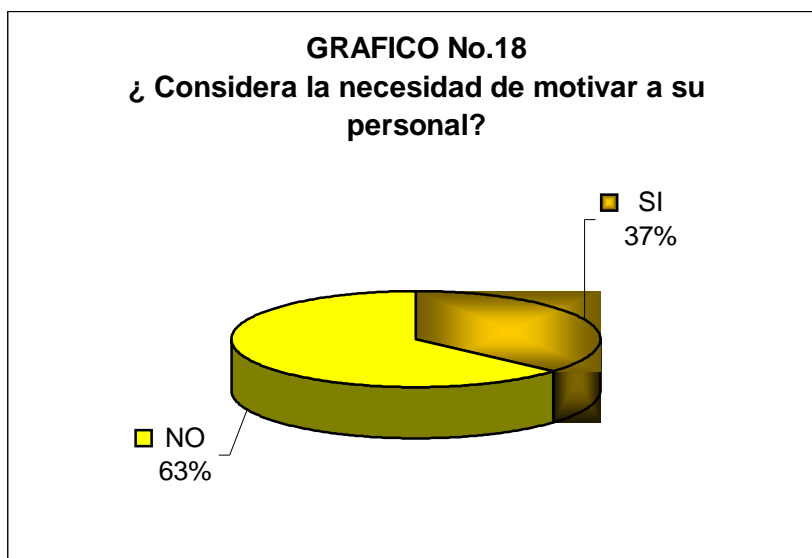
#### Objetivo:

Conocer la cantidad de encuestados que consideran necesario motivar a su personal.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	95	37%
NO	165	63%
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

#### ANÁLISIS:

Como se observa en la gráfica el 37% de los encuestados si considera necesario motivar a su personal, pero no saben como; mientras que un 63% considera que no es necesario y que no cuentan con los recursos para hacerlo.



Fuente: Cuadro N° 18. Encuesta realizada en Junio 2004.

## CUADRO No.19

### PREGUNTA No.19:

¿Tiene controles de entrada y salida de los vehículos que recibe en su taller?

#### Objetivo:

Conocer si los encuestados llevan registros de los vehículos que recibe en su taller, detallando kilometraje de llegada, número de placa, de motor, de chasis, año del auto, y reparaciones que hay que hacer.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	58	22%
NO	202	78%
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

#### ANÁLISIS:

El 22% de los encuestados manifiesta que si lleva controles de entrada y de salida de los vehículos que recibe en su taller; y un 78% dice que no lo hace por que basta con anotar la reparación que se le hace al vehículo y por que implica tiempo en estar recibiendo los carros que entran a reparación a sus talleres, no lo consideran necesario.



Fuente: Cuadro N° 19. Encuesta realizada en Junio 2004.

## CUADRO No.20

### PREGUNTA No.20:

¿Tiene registro de los clientes que visitan su taller?

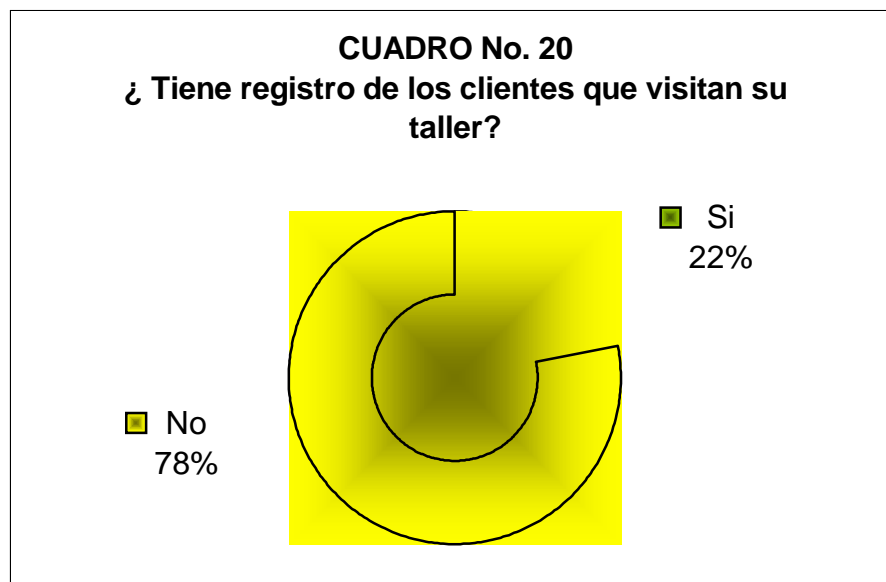
#### Objetivo:

Conocer si los encuestados llevan registros de sus clientes, como nombre, dirección, teléfono, así como, las ultimas reparaciones hechas a sus vehículos.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	57	22%
NO	203	78%
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

#### ANÁLISIS:

El 22% de los encuestados manifestaron que si llevan registro de los clientes que los visitan, mientras que un 78% dice no hacerlo por considerarlo perdida de tiempo y por que no saben como llevar un registro de ese tipo.



Fuente: Cuadro N° 20. Encuesta realizada en Junio 2004.

## CUADRO No.21

### PREGUNTA No.21:

¿ Tiene controles contables?

#### Objetivo:

Conocer si los encuestados tienen contabilidad formal, en lo que se refiere a balance general, estado de resultados, control de caja chica, control de caja y bancos, control de personal, de obligaciones patronales como lo es AFP, ISSS e impuestos municipales y tributarios.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	58	22%
NO	202	78%
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

#### ANÁLISIS:

El 22% de los encuestados manifiesta que si lleva una contabilidad formal en su empresa, lo contrario a un 78% que dice que no lo hace por que no cuenta con los recursos necesarios, además que la mayoría de ellos no han registrado aún sus talleres en el Registro de comercio, Ministerio de Hacienda, ISSS y AFP, ya que alegan desconocimiento de los pasos para inscribir sus empresas en estas instituciones y otros por negligencia.



Fuente: Cuadro N° 21. Encuesta realizada en Junio 2004.



## CUADRO No.22

### PREGUNTA No.22:

¿ Tiene registros de sus proveedores?

#### Objetivo:

Conocer si los encuestados llevan registros de sus proveedores, con el fin de clasificarlos en los que distribuyen repuestos, materiales y herramientas, conociendo la información necesaria como precios, ubicación geográfica, teléfono.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	43	17%
NO	217	83%
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

#### ANÁLISIS:

El 17% de los encuestados si lleva registros de los proveedores, mientras que un 83% manifiesta no hacerlo por que consideran que ya conocen a sus proveedores y que no ven la necesidad de hacerlo.



Fuente: Cuadro N° 22. Encuesta realizada en Junio 2004.

### CUADRO No.23

#### PREGUNTA No.23:

¿ Tiene controles de inventario?

#### Objetivo :

Conocer si los encuestados realizan inventario del stock de repuestos, materiales y herramientas que mantienen en sus talleres para la reparación de los vehículos que reciben.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	58	22%
NO	202	78%
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

#### ANÁLISIS:

El 22% de los encuestados manifiesta que si llevan controles de inventario de los repuestos, materiales y herramientas que mantienen en su taller, mientras que un 78% dice no hacerlo por desconocimiento.



Fuente: Cuadro N° 23. Encuesta realizada en Junio 2004.

## CUADRO No.24

### PREGUNTA No.24:

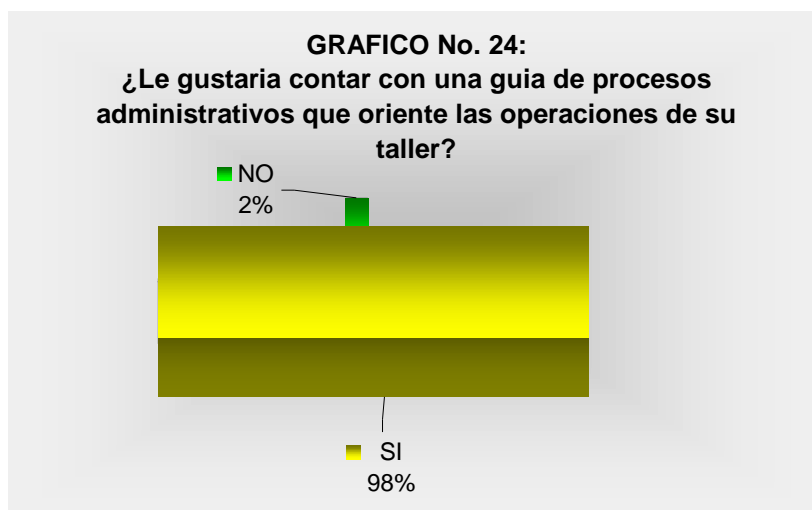
¿Le gustaría contar con una guía práctica de procesos administrativos para orientar las operaciones de su taller?

**OBJETIVO:** Conocer si a los encuestados le gustaría contar con una guía de procesos administrativos con el fin de mejorar el servicio que prestan a sus clientes y orientar las operaciones de sus taller.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	256	98%
NO	4	2%
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

### ANALISIS:

El 98% de los encuestados manifestó que si le encantaría contar con una guía de procesos administrativos solo un 2% de los encuestados manifestó no estar interesado.



Fuente: Cuadro N° 24. Encuesta realizada en Junio 2004.

### 3.4.2 COMPROBACION DE HIPOTESIS.

Establecidos los objetivos y efectuado el análisis correspondiente a los datos obtenidos por medio de la encuesta, es necesario hacer la comprobación de las hipótesis definidas, para determinar la factibilidad de la guía propuesta.

#### HIPOTESIS GENERAL:

“ La aplicación de técnicas y herramientas administrativas aumenta la eficiencia y productividad del servicio que ofrecen los pequeños talleres de mecánica automotriz del Municipio de San Salvador”

Al observar los resultados de las pregunta número cuatro la mayoría de los encuestados desconocen el proceso administrativo, utilizándolo de una manera empírica y en la que obviamente no han obtenidos buenos resultados debido al desorden con el que administran sus empresas por lo tanto la falta de aplicación de técnicas administrativas ha disminuido la eficiencia y productividad de estos empresarios.

Lo contrario sucede cuando al relacionar la hipótesis con los resultados de la pregunta cinco , muestra que al aplicar procesos administrativos los encuestados han experimentado un aumento en la eficiencia y productividad de sus recursos y que por lo tanto brindan un mejor servicio a sus clientes; entonces partiendo de esta afirmación se acepta la hipótesis general.

#### HIPOTESIS ESPECIFICA 1:

“ Fortalecer y/o crear procesos administrativos mejora la eficiencia y productividad en estas empresas”, se acepta con base a:

Al relacionar esta hipótesis con los resultados de las pregunta cuatro y cinco se puede observar que aunque son pocos los empresarios que aplican técnicas y herramientas administrativas manifiestan haber experimentado un aumento en la eficiencia y productividad en sus talleres, y observando los resultados de la pregunta siete y veinticuatro la mayoría de encuestados esta interesado en fortalecer o crear procesos administrativos ya sea a través de capacitaciones o por medio de la guía practica administrativa propuesta para mejorar las operaciones en sus talleres.

#### HIPOTESIS ESPECIFICA 2:

“Las debilidades administrativas impiden que se ejecute un servicio de calidad”, se acepta en base a:

Al combinar los resultados de las preguntas 4,20,21,22 y 23 se comprueba que el desconocimiento o falta de aplicación de técnicas administrativas influye en que no se brinde un servicio de calidad así como también la falta de registros o procesos de control sobre los empleados, operaciones, clientes y proveedores ocasiona grandes problemas como extravió de objetos, golpes en vehículos y

reparaciones no autorizadas por los clientes, ocasionando retrasos y fallas en el servicio.

### HIPOTESIS ESPECIFICA 3.

“La aplicación del proceso administrativo en los pequeños talleres de mecánica automotriz simplifica el crecimiento empresarial”, se acepta con base a:

Al combinar los resultados de las preguntas 4, 5, y 24 podemos observar que aunque son pocos los encuestados que conocen o aplican técnicas o herramientas administrativas en sus talleres han experimentado un aumento en la eficiencia y productividad de sus negocios lo cual conlleva a un crecimiento empresarial por otra parte la mayoría de los encuestados manifestó estar capacitado sobre todo en el área técnica automotriz y no así en lo administrativo, como se puede observar en la pregunta número quince, por lo que han dirigido sus talleres de una forma empírica no con procesos ni técnicas administrativas que les ayuden a orientar de una mejor manera sus negocios, limitando el crecimiento de estas empresas.

### 3.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

Para la realización de la investigación se presentaron algunos obstáculos, principalmente en el momento de recopilar la información en el trabajo de campo.

Algunas de las limitaciones específicamente, son las siguientes:

- Escasa información bibliográfica acerca de los talleres de mecánica automotriz en El Salvador.
- La mayoría de la historia de los talleres de mecánica automotriz en El Salvador se obtuvo mediante entrevistas efectuadas a la junta directiva de A.P.T.S.A. y algunos propietarios de estas empresas, ya que no existen datos históricos plasmados en libros.
- La poca accesibilidad a la información por algunos encuestados, ya que en algunos puntos de investigación fueron reservados en sus respuestas, aduciendo que era por políticas internas de su empresa.

## **CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **4.1 Conclusiones.**

A continuación se detallan las conclusiones que se han obtenido como resultado de la investigación de campo.

- ✓ Se ha determinado que la mayoría de propietarios de talleres automotrices en el municipio de San Salvador, son hombres y la participación de la mujer, al menos en esta actividad económica es mínima.
  
- ✓ La mayoría de propietarios de talleres en el Municipio de San Salvador, se encuentra en un rango de edad de los 40 años en adelante, considerándose que no tiene el tiempo suficiente para estudiar una carrera en la universidad o asistir a un seminario sobre administración por la diversidad de actividades y obligaciones familiares y empresariales que poseen.
  
- ✓ La mayoría de encuestados solamente han cursado hasta noveno grado y son relativamente pocos los que han recibido una preparación técnica o universitaria.
  
- ✓ Son muy pocos los encuestados que conocen el proceso administrativo, la mayoría lo aplica de una manera empírica y desordenada, limitando el desarrollo de estas empresas.



- ✓ A pesar de ser pocos los empresarios mecánico-automotrices que conocen y aplican el proceso administrativo en sus talleres, manifiestan que han obtenido un mejor control interno en las operaciones que realizan, así como , un aumento en la eficiencia y productividad de su empresa reflejándose en la atención que brindan a sus clientes.
  
- ✓ La mayoría no han recibido seminarios o capacitaciones sobre técnicas administrativas que les ayuden a dirigir su empresa, aduciendo que se debe por falta de tiempo y desconocimiento de este tipo de seminarios.
  
- ✓ Las áreas administrativas en las que se ha identificado deben de fortalecerse en primer lugar es atención al cliente , control de calidad, controles contables y reclutamiento de personal.
  
- ✓ No planifican la atención y servicio que deben brindar a sus clientes, algunos lo hacen de una manera rutinaria y sin mayores cambios lo que hace que el cliente busque otro taller en el que se sienta satisfecho, no mantienen a sus clientes.
  
- ✓ No realizan planeaciones del personal que debe de laborar en su taller, contratando a personas innecesarias ocasionando retrasos y fallas en el servicio.

- ✓ Son muy pocos los que realizan una planeación de sus finanzas a través de presupuesto anual de sus empresas, desaprovechando los recursos, tomando malas decisiones económicas que les perjudican limitando su crecimiento.
  
- ✓ La mayoría de talleristas no cuentan con el equipo y tecnología adecuada y necesaria para ofrecer a sus clientes un servicio completo y de calidad que satisfaga sus expectativas, aduciendo que es por falta de recursos para comprarlos, ya que las líneas de crédito en los bancos son muy exigentes con este sector automotriz, además de que no cuentan con la capacitación técnica para utilizarlas.
  
- ✓ No ha habido un equilibrio en la capacitación técnica automotriz y atención al cliente que los propietarios de talleres han dado a sus mecánicos, ya que se han enfocado en darles capacitación en técnicas automotrices y no así en atención al cliente, ocasionando molestias a sus clientes y mala imagen al taller por que su personal operativo no les da la atención adecuada.
  
- ✓ Para la mayor parte de los encuestados utilizar publicidad no les ha beneficiado por considerarlo un gasto y no una oportunidad de hacerse notar y obtener nuevos clientes, recurren a la estrategia de precios bajos, atención especializada y un buen trabajo lo cual manifiestan es su mejor publicidad.

- ✓ La mayoría de encuestados no tiene dividido sus talleres en áreas de servicio que estén debidamente señaladas y rotuladas, lo que da mala imagen a la empresa, observándose sucio y desordenado.
- ✓ Se ha observado que la mayoría de talleristas no llevan controles de entrada y salida de vehículos, solamente los reciben ocasionándoles reclamos de golpes en la carrocería de los vehículos, objetos extraviados y reparaciones no autorizadas por los clientes.
- ✓ En la mayoría de encuestados se observó que las actividades operativas que realizan diariamente en sus talleres, como lo es desde que recibe el vehículo, diagnóstico de falla, presupuesto de reparación, autorización del cliente, tiempo de entrega, restitución o reparación de piezas, entre otras, no se encuentran debidamente coordinados, lo que produce retrasos en el servicio y molestias a sus clientes.
- ✓ No llevan la mayoría de talleristas registros de los clientes que les visitan, y mucho menos un record de las reparaciones realizadas a sus vehículos.
- ✓ La mayoría no lleva registros de sus proveedores de repuestos, materiales y herramientas, haciendo la compra de estos insumos a la ligera, no tomando en cuenta precios, calidad, garantía y servicio.

- ✓ La mayoría no lleva una contabilidad formal, desconociendo cuanto gana o pierde mensualmente y /o anualmente.
- ✓ La mayoría de encuestados tienen desconocimientos en controles de personal, de pagos de planillas de previsión social como ISSS, AFP, pagos de impuestos municipales y tributarios,(I.V.A., Renta), ocasionándoles multas innecesarias.
- ✓ La mayoría no realiza inventarios de repuestos, materiales y herramientas que ingresan en sus talleres, esta falta de control ocasiona que se den extravíos sospechosos de estos insumos, además, desconocimiento de cuanto tienen y que valor poseen.
- ✓ Desconoce la mayoría el proceso de reclutamiento de personal , contratando a las personas al azar confiándose solamente por recomendaciones que les presentan los aspirantes, lo que trae como consecuencia que ingresen personas sin experiencia, o con malas intenciones, produciendo fallas en las reparaciones de los vehículos y una continua búsqueda de personal lo que a la larga produce un gasto insostenible para la empresa.
- ✓ La mayoría de empresarios mecánico- automotrices, considera necesario contar con un documento de técnicas y herramientas administrativas, que les explique de una manera practica como deben de dirigir su empresa.

## 4.2 RECOMENDACIONES.

- ✓ Como primer punto se recomienda a los propietarios de pequeños talleres automotrices del Municipio de San Salvador, equilibrar las capacitaciones técnicas automotrices con las de atención al cliente, que dan a sus mecánicos, para dar un servicio completo que satisfaga sus expectativas y brinde una buena imagen al taller.
  
- ✓ Hacer una planificación de los puestos de trabajo necesarios para el taller, considerando el número de mecánicos y supervisores que son necesarios para ofrecer un servicio eficiente, así como también el personal administrativo adecuado como secretarias, contadores para no contratar personas innecesarias.
  
- ✓ Planificar y organizar continuamente el servicio que darán a sus nuevos clientes y mantener los que ya tienen, ya sea con promociones, renovación de instalaciones ,asignación de un área especial donde esperen los clientes y donde encuentren agua, café, periódico, revistas, incluso televisión o crear nuevos servicios como asistencia en el camino, en fin todo dependerá de la creatividad de cada propietario para mantener y atraer a sus clientes.
  
- ✓ Señalización de áreas de servicio automotriz, debidamente rotuladas y aseadas, lo que dará una imagen de orden, seguridad y limpieza al taller.

- ✓ Llevar registro de cada uno de los clientes que le visitan, clasificándolos incluso , si son clientes particulares o empresariales, con todos sus datos completos, así como, bitácora de las 3 ultimas reparaciones realizadas a sus vehículos.
  
- ✓ Registro de proveedores que le abastecen de repuestos, materiales y herramientas , considerándose precios, calidad, ubicación geográfica, tiempo de entrega, persona que le atiende y teléfonos.
  
- ✓ Realizar controles de personal, llevando un archivo o historial de todas las personas que laboran en su taller.
  
- ✓ Realizar reuniones periódicas con sus empleados para evaluar el desempeño y el servicio que han estado ejecutando, buscando la manera de solucionar los problemas y mejorar continuamente el servicio que brindan a sus clientes.
  
- ✓ Mantenerse actualizados a través de seminarios sobre técnicas en reparaciones automotrices de los últimos modelos de vehículos que salen al mercado, capacitando de igual manera a sus empleados para reparar este tipo de autos, así como también, contar con el equipo y herramientas necesarios para el debido diagnostico de las fallas.

- ✓ Llevar controles de pago de planillas de previsión social, de pago de empleados, de impuestos municipales y tributarios para no caer en multas innecesarias.
  
- ✓ Realizar inventarios continuos de repuestos, herramientas y materiales que mantienen en sus talleres, para evitar extravíos y conocer la cantidad de productos que tienen y cuanto hace falta para hacer la compra o pedido inmediato y no afectar el funcionamiento del taller por la falta de estos insumos.
  
- ✓ Utilizar la herramienta de Reclutamiento de personal, para contratar al personal idóneo y adecuado que necesita el taller evitándose retrasos y gastos innecesarios.
  
- ✓ Se recomienda además a los talleristas para que obtengan conocimientos sobre técnicas y herramientas administrativas una Guía practica para la aplicación del proceso administrativo para mejorar el servicio que prestan los pequeños talleres de mecánica automotriz en el Municipio de san Salvador expuesta a continuación:

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE UNA GUÍA PRACTICA PARA LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LOS PEQUEÑOS TALLERES DE MECANICA AUTOMOTRIZ DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

#### 5.1 Introducción

##### 5.1.1 Objetivos de la Guía

##### 5.1.1.1 Objetivo General

##### 5.1.1.2 Objetivos Específicos

#### 5.2 Proceso administrativo

#### 5.3 Administración de la empresa

##### 5.3.1 Líneas de autoridad de la organización

#### 5.4 Elementos básicos para la consecución de una organización

#### 5.5 Modelo de un Manual de funciones para un pequeño taller de mecánica automotriz.

#### 5.6 Proceso para la prestación de servicios en los talleres automotrices

##### 5.6.1 Diagrama de proceso sugerido para la prestación de servicios automotrices

#### 5.7 Administración de los recursos humanos

#### 5.8 Gestión de mercadeo

#### 5.9 Toma de decisiones

#### 5.10 Mecanismos de Control y evaluación



## **5.1 INTRODUCCION**

Las Guía practica de aplicación del proceso administrativo para mejorar el servicio en los pequeños talleres de mecánica automotriz es el resultado de una ardua investigación realizada a este sector económico , y en la cual se comprueba que la falta de técnicas y herramientas administrativas en estas pequeñas empresas ha influido en la falta de desarrollo y/o crecimiento de estas organizaciones.

Es por ello, que la presente Guía practica, pretende que el pequeño empresario mecánico-automotriz, fortalezca sus conocimientos sobre procesos administrativos, que le permita planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades operativas que estarán encaminadas a brindar un mejor servicio y atención a sus clientes, aprovechando la capacidad y potencial que tiene, permitiéndole visualizar donde está y hacia donde quieren llegar, asimismo que identifique las debilidades y amenazas para convertirlas en ventajas y oportunidades, aumentando su competitividad en el mercado.

Su importancia radica en que a través de esta investigación se contribuye al progreso empresarial de este sector, con el fin de que el propietario o cualquier persona interesada en abrir un establecimiento de este tipo, obtenga en este documento las diferentes herramientas y proceso administrativos que debe ejecutar en su taller.

Propiciando con ello que sean empresas competitivas dentro de un mercado que exige calidad en el servicio, ayudándoles a ser agentes de cambio, capaces de manejar su negocio de igual manera que lo hace una gran empresa.

## **5.1.1 OBJETIVOS DE LA GUIA**

### **5.1.1.1 Objetivo General**

- Implementar la presente guía práctica para la aplicación de técnicas administrativas en los pequeños talleres de mecánica automotriz en el Municipio de San Salvador.

### **5.1.1.2 Objetivos Específicos**

- Contribuir al mejoramiento de la administración de los pequeños talleres, proporcionando técnicas y herramientas que permitan simplificar las operaciones de la empresa aprovechando sus propios recursos.
- Facilitar a los empresarios mecánico-automotrices el conocimiento para la aplicación del proceso administrativo de una forma práctica y sencilla.

## 5.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es una herramienta de mucha utilidad, que nos permite encaminar a una organización hacia el éxito. A través de los años el proceso administrativo ha venido evolucionando de tal forma que su aplicación ya no es exclusivamente de grandes organizaciones, podemos ver que hoy en día no importando su naturaleza, tamaño, capacidad económica, etc. Todo tipo de organizaciones se prepara de forma tal que pueda ser competitiva en su respectivo mercado.

Un taller mecánico no es la excepción y una buena forma de lograr que este tipo de negocio, pueda ser competitivo frente a otros, con una estructura mejor desarrollada es por medio de una buena aplicación del proceso administrativo.

Para que un taller mecánico sea competitivo, deberá desarrollar de una forma coherente los siguientes pasos:

### PLANEACION:

En esta etapa el taller mecánico deberá decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de ¿ Que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y como se hará? Cuales serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrado, predeterminando las futuras actividades que conllevaran a lograr los objetivos y metas propuestas, esto requiere la facultad de visualizar el propósito por el cual, trabaja la empresa.

También deberán de realizarse las siguientes actividades importantes de la planeación:

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos
- b. Pronosticar las diferentes metas y estrategias
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo
- d. Seleccionar y mencionar las diferentes tareas a realizarse, para alcanzar los diferentes objetivos
- e. Establecer un plan general donde se revisen los logros alcanzados, y enfatizar la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores para desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño
- g. Anticipar los posibles problemas futuros y buscar las diferentes soluciones
- h. Planificar los diferentes gastos, publicidad, capacitaciones, reclutamiento de personal etc.
- i. Modificar los planes a la luz de los resultados de los diferentes controles

La Visión, \*12. de cada Pequeño Taller deberá llegar a ser una empresa altamente competitiva en las áreas de Servicio de mecánica de motor, fricciones, sistema eléctrico, pintura, etc.

Y su Misión \*13 proveer de servicios automotrices que cumplan con las necesidades y expectativas de todos sus clientes a través de estándares de calidad, pronta entrega, precios accesibles, garantía del servicio prestado.

---

\*12 Glosario de la tesis, Ob. Cit. Pág. Anexos

\*13 Glosario de la tesis, Ob. Cit. Pág. Anexos

Los Pequeños Talleres deben satisfacer las expectativas de los clientes mediante el cumplimiento de los valores siguientes:

Calidad, eficiencia, trabajo en equipo, responsabilidad, profesionalismo, liderazgo y creatividad.

### ORGANIZACIÓN:

Después de que hemos planificado, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro. Esta distribución es necesario hacerla tomando en cuenta la naturaleza de las actividades componentes, el personal con que se cuenta y las instalaciones físicas disponibles.

También se tomará especial interés en las siguientes actividades:

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas
- d. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado
- e. Dar a conocer al personal, los diferentes mandos que existirán dentro del taller, para que reconozcan la autoridad a quien le van a responder con sus tareas.
- f. Proporcionar prestaciones de la ley y otras al personal
- g. Ajustar la organización según sea necesario.

### DIRECCIÓN:

El encargado del taller o sus dueños deben de tomar medidas para iniciar y que continúen las acciones requeridas para que todo el personal ejecute las labores encomendadas. Entre las medidas comunes utilizadas por el dueño o encargado se enumeran las siguientes:

- Dirigir al personal que labore en el taller
- Desarrollarlos en sus capacidades para que elaboren un buen trabajo
- Instruirlos siempre que sean necesarios
- Supervisar sus labores
- Fomentar la creatividad entre ellos
- Escuchar y dar soluciones a los problemas laborales
- Estimularlos y motivarlos
- Poner en práctica la participación y el trabajo en equipo
- Conducir y retar a los otros para que hagan su mejor esfuerzo
- Comunicar con efectividad
- Recompensar con reconocimientos y satisfacer las necesidades de los empleados.

### CONTROL:

En esta etapa los encargados o dueños del taller comprobarán o vigilarán lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo que se elabora en el taller es de buena calidad y satisface las necesidades de los clientes y con esto se estaría progresando en forma satisfactoria hacia los objetivos que ha trazado el taller.

Se deberán realizar las siguientes actividades:

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones
- Comunicar al personal, cuales son los medios de medición
- Transferir los datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones en todas las herramientas de control que se lleven en el taller
- Sugerir las acciones correctivas, cuando estas sean necesarias y darlas a conocer al personal involucrado
- Llevar diferentes controles, para beneficio de la administración del taller y del personal, lo mismo puede servir estos, para cuando haya reclamos de parte de los clientes y poderle responder con estos para que quede satisfecho.
- Debe de existir en un taller controles: Administrativos, de personal, financieros, de bodega, de repuestos, control de calidad de los trabajos y otros que sean necesarios, para beneficio del taller, empleados y clientes.

Asimismo, es importante mencionar que para que una administración funcione es necesario que existan procedimientos de control, para así buscar la mayor simplificación posible para el desarrollo de las labores operativas y contables. Estos procedimientos permitirán tener una visión clara de las políticas que establezca la administración, para que las personas responsables puedan cumplir con los objetivos del Control Interno.

### 5.3 ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

La administración de la empresa recae sobre el propietario, teniendo las siguientes atribuciones:

- a) Atender la organización interna de la empresa y dictar un reglamento sobre su funcionamiento.
- b) Dirigir los negocios de la empresa
- c) Nombrar y remover a los niveles jerárquicos de la empresa.
- d) Crear las plazas del personal de acuerdo a las necesidades, realizar la contratación y asignación de su remuneración.
- e) Contratar los servicios profesionales de Asesores Financieros, Tributarios y Legales. (Para evitar evasión de impuestos y luego que impongan multas al taller).

#### 5.3.1 LINEAS DE AUTORIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

En el contexto del plan de organización definido en esta guía se reconocerán dos tipos de autoridad:

- a) ***Autoridad de Línea***

Las líneas del organigrama ilustran en forma gráfica las relaciones de autoridad y dependencia de cada uno de los puestos de la empresa, estas líneas deberán ser respetadas en la dirección del personal subordinado.

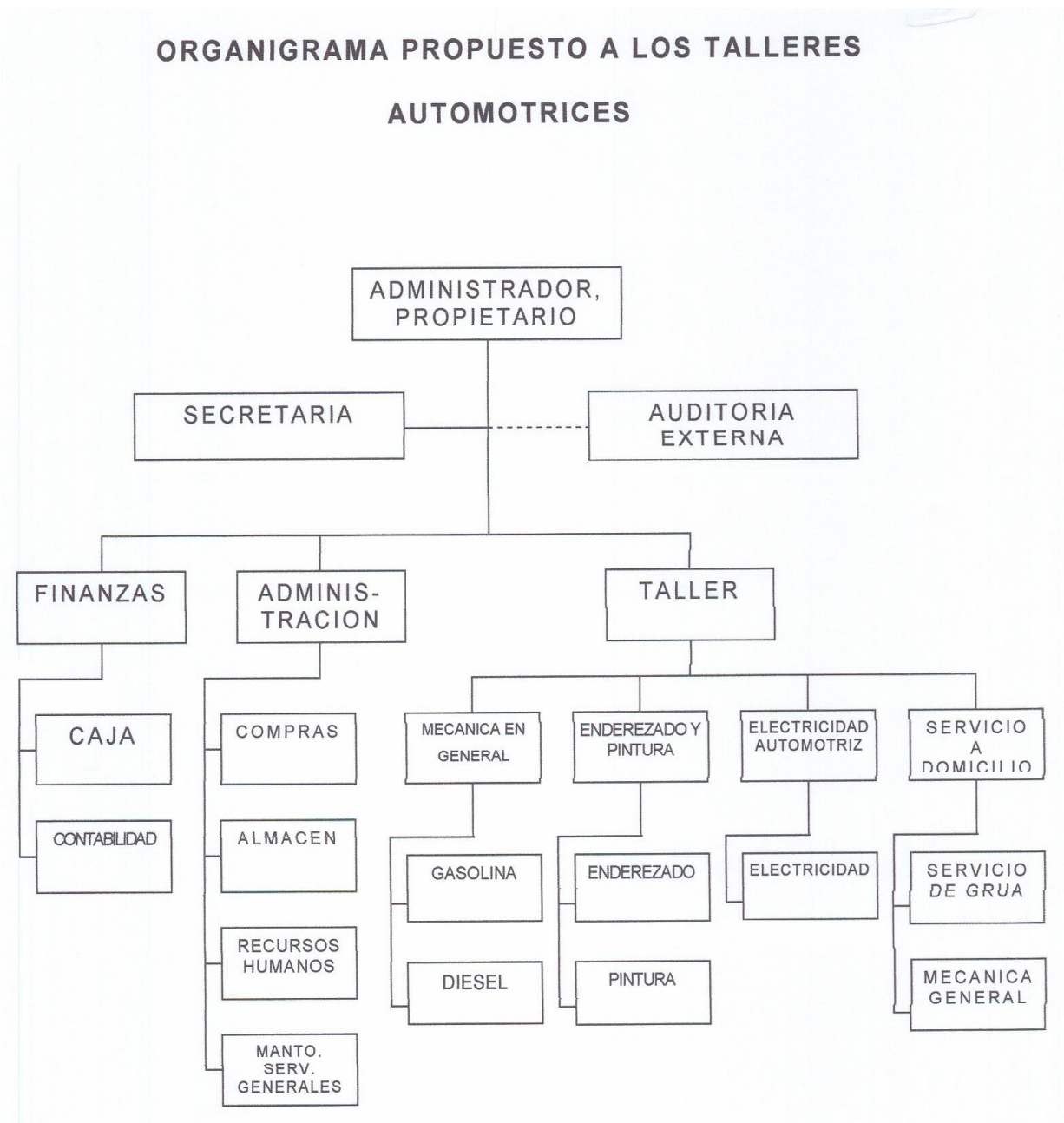


***b) Autoridad Funcional***

Es la que ejercen las distintas áreas de la organización de la empresa, sobre personal ajeno a su área de responsabilidad y que se lleva a cabo cuando se dan o se dictan prácticas para la ejecución de las actividades, así el Contador General podrá tener autoridad funcional sobre el personal de Caja, Compras y Suministros, etc. En cuanto a Controles Contables se refiere.

A continuación se presenta un modelo de organigrama para un Taller de Mecánica Automotriz:

### 5.3.2 Organigrama propuesto a los Talleres Automotrices.



El presente Organigrama es un modelo de cómo debería de estar organizado un taller automotriz, cada empresa adaptara su estructura conforme a su capacidad física y financiera.

## 5.4 ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA CONSECUCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

### a) *La Especialización*

Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza. Es necesario dividir el trabajo por medio de la especialización ya que esto conlleva a que los propietarios de estas empresas enfoquen con más atención su labor administrativa, ya que no pueden ejercer en forma simultáneas todas las actividades que se desarrollan en la empresa.

### b) *La Unidad de Mando*

Para cada función debe existir un solo Jefe y no debe de existir una centralización de autoridad, por lo que es necesario que en cada uno de los Departamentos que formen la Organización o Taller se ubique una Jefatura para el mismo, donde cada subordinado deberá tener un Superior a quien reportar sus actividades.

### c) *Equilibrio de Autoridad y Responsabilidad*

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al Jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente. Lo anterior fundamenta la delegación de obligaciones y autoridad que los microempresarios sujetos de estudio deberán conferir a sus Jefes de Departamento, ya que esto delimita la obligación de las personas a su cargo, en

relación a la delegación de autoridad conferida, debiendo señalar que ninguna jefatura podrá considerarse relevada de su obligación por las actividades del personal a su cargo.

#### **d) Equilibrio de Dirección-Control**

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la Unidad de Mando. Hay que considerar que para que exista una dirección acorde a las necesidades de los talleres, es necesario establecer un límite de personas que cada Jefe de Departamento podrá dirigir de modo efectivo, así como establecer los controles específicos en cada Jefatura, de forma tal que al evaluar la eficiencia de la dirección no requiera de mucho tiempo y esfuerzo.

## **5.5 MODELO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA UN PEQUEÑO TALLER DE MECANICA AUTOMOTRIZ.**

La Guía Práctica para la Aplicación del Proceso Administrativo en los Pequeños Talleres, es un elemento del programa general de la Administración de estos y la estructura de la Organización reflejará los objetivos establecidos por la empresa. El grado de su realización dependerá de cómo se lleven a cabo las obligaciones y responsabilidades asignadas a cada puesto y para ello se ha elaborado un modelo.

Este definirá las principales funciones y responsabilidades de cada puesto, para que cada uno de los miembros de la empresa este informado de sus obligaciones y sepa cuales son los elementos que se utilizarán para evaluar su rendimiento.

También permitirá que cada una de las personas que obtenga esta guía, pueda familiarizarse con las responsabilidades de los demás. Así, cada uno de ellos estará mejor capacitado para relacionar y comprender el impacto de sus esfuerzos, dentro del esquema general de operaciones. El organigrama y las descripciones de puestos, definen claramente las líneas de autoridad y responsabilidad de cada posición, así como las relaciones de trabajo que tienen con el resto de la organización.

El Manual de Funciones es una ayuda muy valiosa para orientar a cualquier nuevo elemento del personal o dueño de taller, ya que esta deberá ser usada para explicar el ámbito de responsabilidad a los jefes recién contratados, asimismo reflejará en cualquier momento los cambios que se realicen en la organización de la empresa, por lo tanto deberá mantenerse actualizada. Los miembros del personal operativo y administrativo y Jefes de Departamentos, deben comprender las responsabilidades de su cargo y familiarizarse con los deberes del resto del personal, para traducir dichas responsabilidades en programas y prácticas de gerencia efectivas, que permitan el logro eficiente de los objetivos propuestos por cada pequeño Taller.

A continuación observaran un modelo de un Manual de Funciones para un Taller Mecánico, el cual, podrá ser adaptado dependiendo de la estructura de cada empresa.

## MANUAL DE FUNCIONES

CARGO	OBJETIVO	ACTIVIDAD PRINCIPAL	PERFIL
Gerente General	Debe de manejar todo tipo de canales y medios para que la empresa pueda cumplir con su finalidad, es decir, que la empresa funcione aún cuando se encuentre ausente del taller.	Supervisar y coordinar los recursos disponibles en el taller, a fin de garantizar un excelente servicio a los clientes y rentabilidad a la empresa.	<p>Empresario Emprendedor, Licenciado en admón. De Empresas, Ingeniero Mecánico ó Técnico Automotriz.</p> <p>Poseer como mínimo 2 años en puestos similares.</p> <p>Buenas relaciones interpersonales.</p>
Jefe de Departamento	Poseer los conocimientos necesarios, para que el personal que esta bajo su mando, puedan alcanzar las metas que la empresa se ha trazado en cada área.	Supervisar al personal que esta bajo su autoridad, para que elaboren las tareas bajo un control de calidad y motivarlos a que busquen la excelencia cada día, para ser competitivos en el ramo.	<p>Estudiante universitario, bachiller, técnicos.</p> <p>Experiencia en puestos similares</p> <p>Buenas relaciones interpersonales.</p>

<b>CARGO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD PRINCIPAL</b>	<b>PERFIL</b>
Jefe de Mecánicos	La supervisión de los trabajos asignados a los mecánicos, esclareciendo dudas y brindando la ayuda oportuna cuando sea necesaria, manteniendo el orden y armonía, fomentando el trabajo en equipo para que contribuya al logro de los objetivos del Taller.	Supervisar los trabajos asignados a los mecánicos, y verificar la debida reparación de los vehículos.  Capacitar al personal en las diferentes ramas que existan dentro del taller.  Motivar empleados.  Mantener la disciplina y el cumplimiento del reglamento de trabajo.	Estudiante universitario, bachiller, técnicos..  Poseer como mínimo 2 años en puestos similares.  Buenas relaciones interpersonales.
Auditor Externo	Informar las irregularidades y recomendar sus correcciones, de acuerdo a la normativa técnica legal que haya que cumplir.	Revisar todo lo concerniente a los Estados Financieros, rendir informes y certificar dichos documentos.	Licenciado en Contaduría Pública, salvadoreño, de honradez notoria, estar certificado por el Consejo de Vigilancia.( Art. 290 Código de Comercio.



<b>CARGO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD PRINCIPAL</b>	<b>PERFIL</b>
Secretaria	Realizar diferentes actividades secretariales y de atención al público.	Contestar el teléfono  Elaboración de planillas de sueldos de empleados  Llevar y elaborar la correspondencia, facturas, documentos, archivar, etc.  Atención al cliente..  Cobro a clientes y manejo de caja Chica.	Bachiller Comercial, opción Secretariado. Poseer como mínimo 1 año en puestos similares.
Contador	Llevar la contabilidad del taller	Elaborar Balances, Estados de pérdida y ganancias.  Declaración de renta  Pago del IVA  Elaborar asientos y ajustes contables.	Graduado en Licenciatura de Contabilidad ó Contador Público.  Experiencia en puestos similares  Buenas relaciones interpersonales.
Mecánico	La recepción y mantenimiento de los vehículos que se le asignen para su debido diagnostico y reparación. .	Diagnosticar la reparación del vehículo.  Evaluar si las piezas pueden ser reparadas o sustituirlas.  Ejecutar la reparación con control de calidad.	Bachiller o técnico automotriz.  Honrado  Disciplinado  Con experiencia  Con Relaciones interpersonales  Responsable

## **5.6 PROCESO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN LOS TALLERES AUTOMOTRICES**

Para que exista por escrito una descripción completa del proceso a que es sometido todo vehículo que ingresa a reparación al taller, se propone lo siguiente:

### ***a) Recepción del Vehículo.***

El cliente hace la entrega física del vehículo a la persona encargada de revisarlo (Mecánico).

### ***b) Revisión del Vehículo.***

En presencia del cliente el vehículo deberá ser revisado por el mecánico, tanto de la pintura, baúl, adentro de él, gavetin y luego determinar la falla de este.

### ***c) Prueba fuera del Taller.***

Cuando no puede detectarse la falla con una simple inspección, se hace necesario hacer un recorrido fuera del taller para verificar las posibles deficiencias mecánicas que tenga el vehículo.

### ***d) No se detectan Fallas en Revisión de Vehículos.***

Si en el transcurso de la prueba fuera del taller no se determinan fallas considerables, se le entrega el vehículo al cliente.

***e) Devolución del Vehículo.***

En circunstancias que el vehículo no presenta fallas considerables, el cliente lo retira de las instalaciones del taller debido a que no le realizaron el trabajo.

***f) Existen Fallas.***

En el caso de realizar las pruebas fuera del taller y se detectan fallas considerables en el vehículo, se procede a elaborar los documentos respectivos.

***g) Elaboración de Presupuesto.***

Una vez determinadas las fallas del vehículo, el mecánico prepara la hoja de presupuesto el cual contendrá las unidades de materiales a ser utilizadas, la mano de obra que se utilizará y precio, y será revisado por el Jefe de Taller y autorizado por el Administrador.

***h) Aceptación del Presupuesto por el Cliente.***

Después de haber elaborado el presupuesto para la reparación del vehículo, el cliente decide si se efectúa el trabajo o no, considerando el monto en que incurrirá.

***i) No Aceptación del Presupuesto por el Cliente.***

En el caso que el cliente no acepte el presupuesto elaborado, se le devolverá el vehículo para que sea retirado de las instalaciones, no antes que el mecánico revise, baúl, pintura, adentro del vehículo, gavetin, etc. Para que se lo lleve a su entera satisfacción y evitarse reclamos posteriores.

#### ***j) Elaboración de Orden de Trabajo***

Después de detectar las fallas, se pasa al Jefe de Mecánica, quien elaborará una Orden de Trabajo que contenga todos los datos específicos del vehículo, la cual está diseñada para concentrar en forma clasificada todos los costos en que incurra para efectuar la reparación. En este momento se anotará el ingreso del vehículo en el libro de control que la Policía Nacional Civil exige a los propietarios de taller. También el cliente dejará la llave y Tarjeta de Circulación del Vehículo.

#### ***k) Entrega del Vehículo a Instalaciones del Taller.***

Después de los trámites administrativos, el vehículo es entregado al mecánico encargado de la reparación.

#### ***l) Chequeo y Desmontaje del Vehículo.***

En esta etapa se comprueba minuciosamente la falla mecánica detectada en la revisión previa y se remueven las piezas averiadas, las cuales se evalúan si pueden ser reparadas o si es necesario la compra de unas nuevas.

#### ***m) Requisición de Repuestos.***

El mecánico debe pasar por escrito en Orden de Requisición los repuestos que se consideren que deben ser cambiados.

#### ***n) Compra de Repuestos.***

El Jefe de Taller se encarga de tramitar la compra de las piezas solicitadas por los mecánicos a través de la Sección de Compras e informa al cliente si el mismo

puede conseguir los repuestos. Para esto, tiene que existir un acuerdo previo al momento de entregar el vehículo.

***o) Reparación del Vehículo.***

Se harán las instalaciones y ajustes necesarios a las piezas que fueron removidas, indicándose en detalle cuanto de cada material fue utilizado para hacer el trabajo, por ejemplo Lija, tornillos, bujías, etc.

***p) Prueba de Funcionamiento del Vehículo.***

Después de haber efectuado la reparación se hará un recorrido de prueba para comprobar que el vehículo esta en buen estado y pueda ser entregado al cliente. Si el vehículo presentara persistencia en la falla será necesario buscar el origen del problema y determinar que piezas serán removidas o ajustadas. Esto debe ser notificado al dueño del vehículo quien dará su aprobación.

***q) Limpieza del Vehículo.***

Antes de entregar un vehículo, este deberá de ser limpiado tanto de adentro como de afuera, entregarlo nítido al cliente.

***r) Entrega del Vehículo Reparado.***

Esta será la etapa final, que se da cuando se comprueba el perfecto funcionamiento del vehículo, no sin antes haber recibido el pago por el servicio.

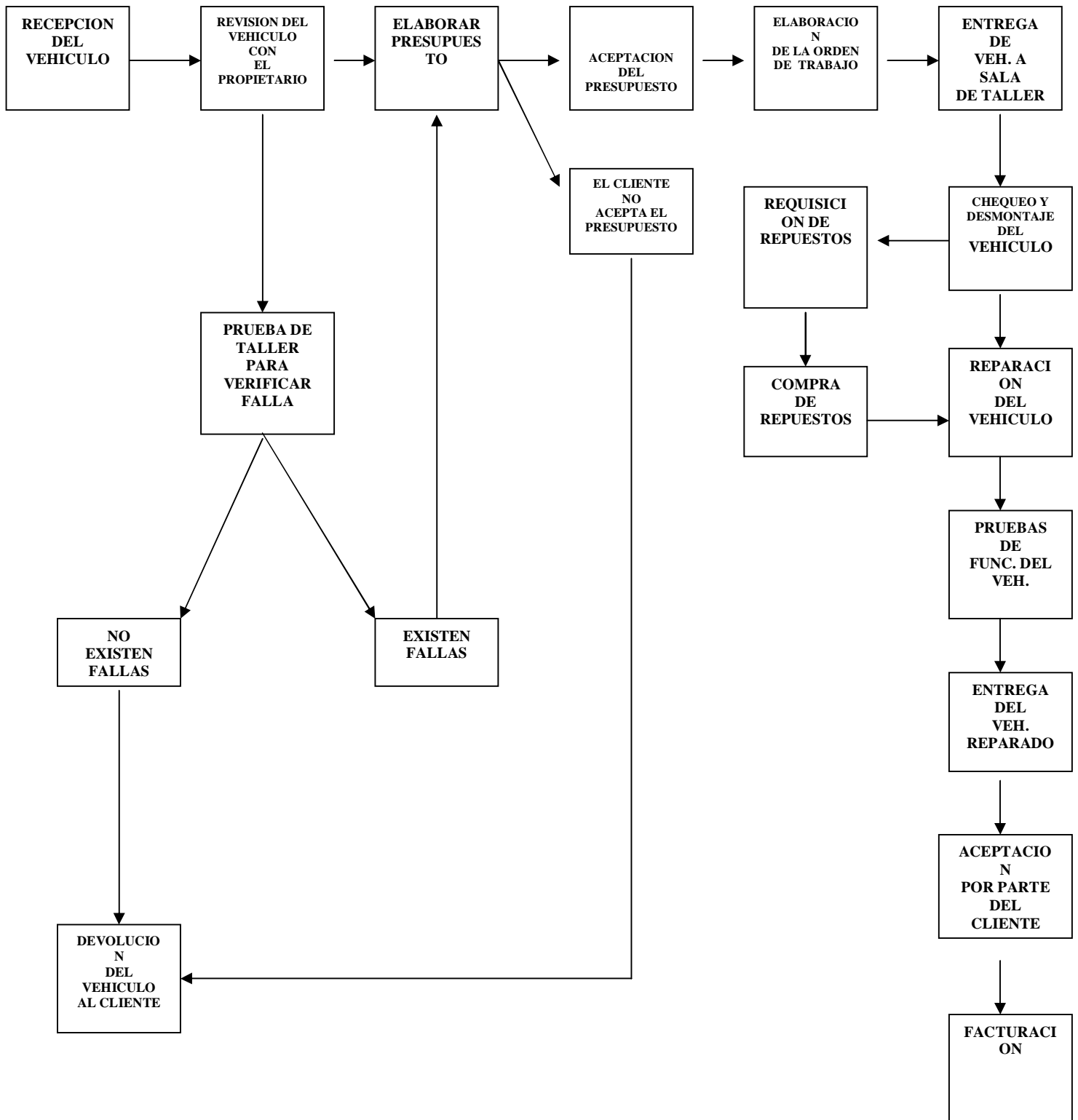
***s) Aceptación por Parte del Cliente.***

Una vez terminado el trabajo, el cliente efectúa una inspección de su vehículo reparado, en la cual se dará por satisfecho o no del servicio prestado, en caso de su aceptación se dirige a cancelar a Caja el valor del servicio.

***t) Facturación del Servicio.***

Al finalizar el trabajo de reparación del vehículo, se envía el presupuesto elaborado con la orden de trabajo a la Sección de Caja, para que cuando llegue el cliente se elabore el comprobante de venta, ya sea factura de consumidor final o crédito fiscal, y una vez cancelado el comprobante el cliente se retira con su vehículo, satisfecho del servicio y con deseos de poder recomendar el taller a otros.

### 5.6.1. DIAGRAMA DE PROCESO DE PRESTACION DE LOS SERVICIOS



Es muy importante hacer notar que para brindar un servicio que satisfaga las expectativas de los clientes es necesario contar con las herramientas y equipo electrónico necesario para poder reparar de una manera eficaz los vehículos que reciben en sus talleres, además de mantenerse actualizado en seminarios de reparaciones de las fallas de los vehículos que año con año van cambiando y renovando su funcionamiento.

## **5.7 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El proceso de Administración de Recursos Humanos se compone de varias actividades que si se realizan de manera adecuada en los pequeños talleres esto dará excelentes resultados y estos se dotarán de empleados competentes y de alto rendimiento que sean capaces de sostener su desempeño a largo plazo.

Los primeros pasos representan la planificación de recursos humanos, incorporar personal mediante reclutamiento, selección de empleados competentes y capacitados. Una vez que se cuenta con personal competente, es necesario ayudarlos a adaptarse a la empresa, asegurar que sus capacidades de trabajo y conocimientos se mantengan actualizados, generar actividades de desarrollo profesional y proporcionar un sistema eficiente y eficaz. Generalmente esto se logra mediante orientación, capacitación, desarrollo en la carrera así como compensaciones y beneficios. El último paso del proceso de la Administración de Recursos Humanos ha diseñado identificar problemas de desempeño y corregirlos. Esta actividad se llama evaluación de desempeño y son parte de las



actividades de control de un Gerente, Jefe de Departamento, Supervisor o Propietario.

El Reclutamiento se puede llevar a cabo en búsqueda interna, anuncios en los periódicos, TV, por recomendaciones de empleados, clientes, amigos, agencias de empleo públicas, agencias de empleo privadas, colocación de Instituciones Técnicas Especializadas, servicios de personal temporal.

- En la *Selección* existe un proceso de examinar a los solicitantes de empleo para asegurarse de que los candidatos que sean seleccionados sean los más apropiados para el puesto que buscamos. También se les piden exámenes médicos, constancias laborales, solvencia de la PNC, recomendaciones, certificados de cursos recibidos y solvencia de Centros Penales, sus documentos y otros que sean necesarios. Y se les hace entrevistas personales, a la vez hay que hacer investigaciones de los antecedentes o documentos presentados para ver si son verdaderos.

- *Orientación.*

La introducción del nuevo empleado en su puesto y a la empresa, se le da a conocer el reglamento, la disciplina, el horario de presentarse a sus labores y la hora de retirarse, la hora de comida, las vacaciones, los permisos, las prestaciones que tiene derecho, la semana laboral, las sanciones de parte de la empresa, etc.

- *Entrenamiento del Empleado*

La mayor parte del entrenamiento son entrenamiento en el puesto, fuera del área de trabajo, entrenamiento vestibular o sea que el empleado aprenda con los mismos equipos que habrá de utilizar, pero en un entorno de trabajo simulado. Con capacitaciones periódicas dentro de su especialidad, para poder tener empleados técnicos y competentes.

- *Evaluación de Desempeño:*

Estas son necesarios para poder evaluar como está el personal y así poder darle las capacitaciones necesarias y reforzar sus conocimientos y desarrollarlos como excelentes técnicos, contar con un personal de mano de obra calificada y poder competir con otros servicios de talleres de renombre. Esto ayudará a mantenerse dentro del mercado automotriz y poder crecer, ya que estarán satisfechos los clientes y ellos darán fe de la calidad de trabajo.

En la Administración de Recursos Humanos es necesario:

- a) Fomentar el desarrollo de un taller con personal capacitado en el excelente servicio al cliente.
- b) Contratar personal con experiencia para cada puesto que contribuya al logro de los objetivos del taller.
- c) Capacitar al personal contratado mediante eventos en materia de atención y servicio al cliente así mismo capacitación técnica en cuanto avances de desarrollo automotriz.

- d) Capacitar al personal en servicio y atención al cliente y evaluarlo periódicamente.
- e) Ningún empleado debe faltar a las capacitaciones sin previa justificación.
- f) Se debe de utilizar el método de observación directa y comprobación de resultados para evaluar el desempeño del trabajador.
- g) Premiar al trabajador mejor evaluado en su desempeño laboral.
- h) Todo el personal debe cumplir con el reglamento interno de la empresa.
- i) Tener un buzón de sugerencias del servicio de atención a los clientes, a fin de conocer las área a mejorar.
- j) Motivar al trabajador en temas concernientes al desarrollo de funciones específicas.
- k) Promocionar a los buenos trabajadores
- l) Fomentar la comunicación y relaciones interpersonales.
- m) Brindar un excelente clima de trabajo.
- n) Escuchar a los empleados en sus problemas y necesidades.

En lo que respecta a la **Motivación**, es una herramienta importante que influye de una manera positiva en sus empleados para alcanzar los objetivos y metas propuestos, mejora el rendimiento y el animo de sus empleados, ya que, los impulsa a cambiar una conducta o mejorarla , algunos ejemplos de ello son: los elogios que es un reconocimiento al esfuerzo y dedicación por su trabajo, así como, el ascenso y los aumentos salariales, también podemos incluir las bonificaciones que son incentivos extras que se dan, para que, el individuo lleve a cabo algo más allá del deber, por ejemplo quedarse hasta tarde cuando no se la

había pedido, o colaborar con un compañero de trabajo , para avanzar más en el, son conductas que Ud. Como empresario debe apreciar, recompensando tales comportamientos con un sobre que contenga una tarjeta de agradecimiento con unos cuantos dólares.

Pero a su vez deben de establecerse políticas o normas que controlen el comportamiento de su empleados , así tenemos, que se debe de tomar acciones disciplinarias en contra de aquellos que su rendimiento o comportamiento no esta siendo el adecuado, por ejemplo: las llegadas tarde, que no mantenga aseado el área de trabajo o que generen desorden, la acción disciplinaria puede ocuparse en forma de regaño, una multa y si persiste en la falta la suspensión de labores o el despido.

A continuación le presento 5 aspectos que debe de tomar en cuenta para la motivación de sus empleados:

- 1) **No recompensar a todos los individuos de la misma manera**, por que haciéndolo reforzamos el desempeño malo y regular, ignorando el alto rendimiento de otro.
  
- 2) **Ignorar el desempeño de sus empleados también modifica el comportamiento de ellos**, los gerentes influyen en sus subordinados con lo que hacen y dejan de hacer.

- 3) **Decir a los individuos lo que debe de hacer** , para que no cometan errores involuntarios, por desconocer las funciones que deben de desempeñar.
  
- 4) **Informar a los individuos lo que están haciendo mal**, para que sean corregidas aquellas áreas en las que están fallando con el fin de mejorar el comportamiento y su trabajo en el taller.
  
- 5) **No castigar a nadie delante de los demás**, algunas veces ayuda a corregir un comportamiento colectivo, pero en su mayoría crea resentimiento de los empleados con el jefe, afectando el desempeño del individuo, por que se siente molesto o incomodo por lo sucedido.

## **5.8 GESTION DE MERCADEO**

- a) Desarrollar Técnicas que nos permitan implementar la publicidad en los diferentes medios masivos de comunicación es decir: páginas amarillas, radio, prensa escrita y hojas volantes para alcanzar mejores resultados.
  
- b) Publicitar a través de estos medios los servicios que se ofrece al cliente y así poder dar a conocer el taller y sus servicios.
  
- c) Ofrecer precios accesibles y atractivos en el mercado automotriz.

- d) Conocer el entorno competitivo del mercado automotriz y así crear planes de estrategias que sirvan para alcanzar el mercado.
- e) Presentar paquetes promocionales cada cierto tiempo, para atraer nuevos clientes y mantener los que se tienen.
- f) Desarrollar investigaciones de mercado que reflejen indicadores de las necesidades del cliente.
- g) Investigar los precios de la competencia.
- h) Realizar encuestas a los clientes reales y potenciales, sobre el servicio que les gustaría recibir del taller.
- i) Analizar los resultados de las encuestas y tomar una decisión.
- j) Prestar un excelente servicio con calidad, honradez, responsabilidad y buena atención al cliente, que este se vaya complacido del servicio automotriz.
- k) Asignar un área especial del taller donde se ubique a los clientes y pueda sentirse cómodo mientras espera su vehículo o esta de visita, donde encuentre agua, café, periódicos, revistas, música o televisión, en fin hacerle sentir como si estuviese en su casa.

## 5.9 TOMA DE DECISIONES

La Toma de Decisiones casi siempre se describe como “elegir entre alternativas” u opciones viables para resolver un determinado problema, pero esto es no es suficiente.

Para llegar a la solución de un problema de una manera adecuada, es necesario realizar el proceso de Toma de Decisiones, el cual contiene varios pasos que incluyen:

a) *La identificación de un problema.*

Cuando se descubre un problema que afecta a la empresa y puede también afectar al personal y a los clientes, se debe entonces analizar: ¿cómo sucedió?, ¿cuándo paso?, Por que?,e incluso ¿ quienes? , están involucrados en el problema, de esta manera se podrá conocer el problema desde su origen y de una manera más objetiva.

Después de haber identificado de donde proviene el problema se pasa al siguiente paso que es identificar el criterio de decisión.

b) *Identificación de un Criterio de Decisiones.*

El propietario o Gerente debe determinar que es lo relevante para tomar una decisión o sea para resolver el problema. En este paso el propietario o gerente

debe ver el problema de una manera objetiva , visualizando todos los incidentes del problema y formulando que es lo más importante o principal que desea solucionar, lo que obviamente deberá de ir en beneficio para los clientes y de acuerdo a los objetivos de la empresa.

c) *Desarrollo de Alternativas.*

Se buscan todas las alternativas viables que pueden resolver el problema.

d) *Análisis de Alternativas.*

Una vez que se han identificado las alternativas, el tomador de decisiones que puede ser el Jefe, Supervisor o Propietario, debe analizar críticamente cada una de ellas y evaluarlas cuál es la indicada para solucionar el problema.

e) *Selección de Alternativas.*

Este es el acto decisivo para elegir la mejor alternativa entre la lista que tenemos ya que estas han sido analizadas y evaluadas cuál es la que se va a elegir para la solución.

f) *Implementación de la Alternativa.*

Una vez que se completo el proceso de elección en el paso anterior, la decisión todavía puede fracasar si no es puesta en práctica de manera adecuada, por lo que es necesario poner la decisión en acción.



Esta implementación comprende la transmisión de la decisión a quienes se ven afectados y obtener de ellos su compromiso para ponerla en práctica y así solucionar el problema suscitado.

*g) Evaluación de la efectividad de la decisión.*

Se evalúa el resultado de la decisión para determinar si el problema ha sido resuelto y si se logró los resultado deseados en el problema existente, es decir, monitorear constantemente el factor que se soluciono y/o las personas que están involucradas, para garantizar que no se volverá a repetir.

## **5.10 MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN**

Los mecanismos de control y seguimiento en la administración de un taller se detallan a continuación:

### **□ CUANTITATIVOS**

#### **✓ Estado De Resultado**

Se elaborará cada mes con el fin de determinar la ganancia o pérdida del período.

#### **✓ Balance General**

Se elaborará cada mes con el fin de conocer la situación económica de la empresa.

✓ Flujo de Efectivo Descontado

Se elaborará mensualmente para valuar la efectiva utilización de los recursos disponibles.

✓ Realizar presupuesto anual sobre las finanzas de la empresa, para asignar mejor los recursos y no tomar malas decisiones de inversión.

✓ Inventario

Realizar inventario de los repuestos, materiales y herramientas que mantiene en la bodega de su taller, para evitar extravíos, compra innecesaria de productos o escasez de los mismos por falta de control . Este se puede realizar a través del método P.E.P.S.( Primeras entradas, primeras salidas), ó U.E.P.S., ( Ultimas entradas, primeras salidas), ambos métodos se pueden realizar a través de un cardex o por medio de programas por computadora.

Todo esto es necesario para tener un control contable exacto del taller el cual debe de realizarlo un Contador con experiencia y este a su vez debe estar supervisado por un Auditor externo.

El contador debe de llevar también controles de pagos de servicios de agua, luz, teléfono, de planillas de sueldos de empleados, de previsión social como ISSS y AFP, realizar declaraciones de impuestos tributarios como el impuesto al valor agregado, (I.V.A.), pago a cuenta y declaración de renta, así como también , controles en los pagos de impuestos municipales, pago de matricula de comercio

del taller, para así evitar multas innecesarias, que afectan las finanzas de la empresa.

✓ Registro de Clientes.

Se debe de realizar una base de datos de los clientes que le visitan, el cual deberá de incluir: nombre completo, dirección, teléfono de casa y oficina, fecha de nacimiento, correo electrónico, marca del vehículo que lleva a reparación, color, kilometraje del auto, número de placa, así como también, bitácora de las 3 últimas reparaciones que se le han efectuado al vehículo, lo cual contribuirá a que tenga información actualizada de sus clientes, además de utilizar dicha información para la formulación de promociones y/o recordatorio de mantenimiento del vehículo.

✓ Registro de Proveedores.

Deberá de llevar registro de todos los proveedores que le abastecen de repuestos y materiales, incluyéndose: nombre del proveedor, nombre de la persona que le atiende, producto que le sirve, precio usual de compra, teléfonos , dirección, tiempo de entrega y condición de pago, lo cual le servirá de ayuda para identificar a sus proveedores de una manera eficaz y oportuna, permitiéndole incluso evaluar que proveedor le atiende mejor.

- ✓ Control de entrada y salida de vehículo.

Deberá de llevar registros de los vehículos que repara , lo cual se hace a través de una orden de trabajo, anotándose: nombre de cliente, teléfonos, fecha de entrada del vehículo, marca, número de placa, color, condición de pago, cantidad de combustible con el que llega, kilometraje, número de motor y chasis; anotar si todos los accesorios del auto están completos, como, herramientas, adornos, etc, observar si lleva golpes en la carrocería y sobre todo anotar la reparación que se le efectuara al vehículo, debidamente firmado por el cliente para evitar malos entendidos, así como, la posible fecha y hora de entrega del mismo.

#### □ **CUALITATIVOS**

- ✓ Para medir la eficiencia en la atención al cliente.

Pasando encuestas a los clientes sobre la atención recibida con el fin de mejorar el servicio de las diferentes áreas funcionales del taller.

- ✓ Control de Desechos.

Es muy importante mantener limpio y ordenado todas las áreas del taller, lo que además contribuye a darle una buena imagen, por lo tanto se sugiere lo siguiente:

1. Cada vez que sea reparado un vehículo se debe de limpiar el área donde ha sido reparado ya que usualmente quedan residuos de grasa y aceite, esto puede

retirarse rociando suficiente aserrín en la zona, esperar que sea absorbido y luego retirarlo y depositarlo a la basura.

2. Los repuestos que han sido quitados al vehículo por que ya no funcionan deben de recogerse en una caja o una bolsa y entregárselos al cliente, como una manera de comprobarle que las piezas que le han sido cobradas a su auto han sido restituidas, si el cliente no las quiere, entonces botarlas en el respectivo recipiente de basura o reciclar la que se puede y venderlo como chatarra.

3. El aceite quemado que sale de los vehículos, puede ser almacenado en barriles que al estar llenos pueden ser vendidos a empresas que se dedican a la fabricación de baterías, evitando de esta manera contaminar el medio ambiente y a la vez sacándole lucro al desecho.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

- ✓ Baleman Thomas, Scoot A. Sneel; "Administración una ventaja competitiva"; Mc Graw Hill; cuarta edición;2001; México.
- ✓ Bonilla, Gildaberto; "Cómo Hacer una Tesis de Graduación con Técnicas Estadísticas"; Talleres Gráfico de La UCA; 2000; El Salvador.
- ✓ Gómez de Silva Guido;" Breve diccionario etimológico de la lengua española";Editorial Fondo de cultura económica";segunda edición; 1998; México.
- ✓ Gordon, Judith R.; "Comportamiento Organizacional"; Editorial Prentice Hall, Hispanoamérica, S.A.; 5ta. Edición;
- ✓ Hellriegel Don, John W.slocun; " Administración"; International Thompson Editores, S.A. de C.V.; Séptima edición; 1998; México.
- ✓ Lafer y Espasa Calpe, S.A.;"Diccionario enciclopédico";Editado por Espasa Calpe S.A.;cuarta edición;1999; España.

- ✓ Rodríguez Estrada, Mauro; “Administración de la Capacitación”; Año 1993; México
  
- ✓ Rosenberg, Jerry M.; “Diccionario de Administración y Finanzas”; Grupo Editorial Océano.
  
- ✓ Stoner, James A.F.; Administración; Editorial Prentice Hall, Hispanoamérica, S.A.; 6a. Edición, 1996.

### REVISTAS

- ✓ Memoria de labores APTSA 2001.
- ✓ El Tallerista; editada por Publicemp; septiembre 2003; El Salvador.
- ✓ Revista de Mecánica
- ✓ Revista de DIDEA

### SITIOS WEB

- ✓ [www.degerencia.com.sv](http://www.degerencia.com.sv)
- ✓ [www.mckgrawhill.com.sv](http://www.mckgrawhill.com.sv)
- ✓ [www.resumido.com.sv](http://www.resumido.com.sv).
- ✓ [www.insaforp.com.sv](http://www.insaforp.com.sv).
- ✓ [www.fepade.com.sv](http://www.fepade.com.sv)
- ✓ [www.itca.com.sv](http://www.itca.com.sv)

## Anexo 1.

### CUESTIONARIO

Soy Estudiante de la Universidad Dr. José Matías Delgado y estoy realizando un estudio para conocer la opinión y el grado de interés de los propietarios de los pequeños talleres de mecánica automotriz del Municipio de San Salvador, en cuanto a la necesidad de una guía práctica de procesos administrativos, con la finalidad de aumentar la eficiencia en el servicio que brinda a todos sus clientes; para lo cual, necesitamos de su colaboración, completando el cuestionario, que se le presenta a continuación. ¡Muchas Gracias!

N°	PREGUNTA	CODIGO	ALTERNATIVA	RESPUESTA
1	Sexo	1 2	Masculino Femenino	<input type="checkbox"/>
2	Edad	1 2 3 4	De 18 - 28 años 29 - 39 años 40 - 50 años 51 años en adelante	<input type="checkbox"/>
3	Nivel Académico	1 2 3 4	Secundaria Bachillerato Técnico Universitario	<input type="checkbox"/>
4	¿ Conoce que es el proceso administrativo? Si su respuesta es positiva contestar la siguiente pregunta, sino pasar a la pregunta seis.	1 2	Si No	<input type="checkbox"/>
5	¿ Para que le ayudado el proceso administrativo en su taller?	1 2 3	Mejora el servicio Mejora el control interno Aumento de la productividad y eficiencia en las operaciones	<input type="checkbox"/>
6	¿Ha recibido capacitación en técnicas administrativas para dirigir su taller?	1 2	Si No	<input type="checkbox"/>
7	¿En cuales de las siguientes áreas le gustaría capacitarse?	1 2 3 4	Atención al cliente Reclutamiento de personal Contabilidad Control de calidad	<input type="checkbox"/>
8	¿Planifica periódicamente la forma de atención y servicio que da a sus clientes?	1 2	Si No	<input type="checkbox"/>



9	¿Elabora un presupuesto anual sobre las finanzas de su empresa?	1 2	Si No	<input type="checkbox"/>
10	¿Realiza una planeación sobre el personal que debe de laborar en su empresa?	1 2	Si No	<input type="checkbox"/>
11	¿Qué medios utiliza para que sus clientes acepte sus servicios y lo busquen?	1 2 3 4	Publicidad Precios Atención especializada Calidad y rapidez en el trabajo.	<input type="checkbox"/>
12	¿Tiene dividido el taller por departamentos?	1 2	Si No	<input type="checkbox"/>
13	¿Utiliza el proceso de reclutamiento de personal para contratar a la persona idónea para que labore en su taller?	1 2	Si No	<input type="checkbox"/>
14	¿Capacita a su personal?	1 2	Si No	<input type="checkbox"/>
15	¿Qué tipo de capacitación les ha dado?	1 2	Atención al cliente Técnica automotriz	<input type="checkbox"/>
16	¿Cuenta su taller con el equipo y tecnología apropiada para realizar adecuadamente las actividades?	1 2	Si No	<input type="checkbox"/>
17	¿Considera que todas las actividades en su taller están debidamente coordinadas?	1 2	Si No	<input type="checkbox"/>
18	¿Considera la necesidad de motivar a su personal?	1 2	Si No	<input type="checkbox"/>
19	¿Tiene controles de entrada y salida de los vehículos que recibe en su taller?	1 2	Si No	<input type="checkbox"/>
20	¿Tiene registro de los clientes que visitan su taller?	1 2	Si No	<input type="checkbox"/>
21	¿Tiene controles contables?	1 2	Si No	<input type="checkbox"/>
22	¿Tiene registro de sus proveedores?	1 2	Si No	<input type="checkbox"/>

23	¿ Tiene controles de inventario?	1 2	Si No	<input type="checkbox"/>
24	¿Le gustaría contar con una guía practica de proceso administrativo para orientar y mejorar el servicio en su taller?	1 2	Si No	<input type="checkbox"/>

Fuente: Francisca Maricela investigadora; San Salvador, 30 de Junio del año 2004.