



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL TALLER DE  
CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTES LOJA, DE LA CIUDAD DE LOJA”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL GRADO DE INGENIERA  
COMERCIAL.

**AUTORA:**

*Janeth Elvira Reyes Girón*

**DIRECTOR DE TESIS:**

*Ing. Oscar Gómez Mg. Sc.*

**LOJA – ECUADOR**

**2015**



## CERTIFICACIÓN

Ing. Com. Oscar Gómez Mg. Sc.

**DIRECTOR DE TESIS**

### CERTIFICA:

Que la presente tesis de grado titulada “**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA, DE LA CIUDAD DE LOJA**” realizado por la egresada Srta. Janeth Elvira Reyes Girón, la misma que cumple con los requisitos establecidos por las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, tanto en aspectos de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, julio 2015

Atentamente,



**ING. COM. OSCAR GÓMEZ MG. SC.**

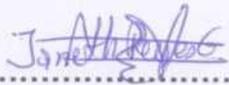
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Janeth Elvira Reyes Giron, declaro que el presente trabajo de tesis es de mi autoría el que contiene ideas, conceptos, procedimientos, criterios, análisis, conclusiones, recomendaciones, y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

**Autora:** Janeth Elvira Reyes Giron

**Firma:**  .....

**Cedula:** 1104598501

**Fecha:** Loja, Julio del 2015

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, *Janeth Elvira Reyes Giron*, declaro ser la autora de la Tesis titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA DE LA CIUDAD DE LOJA”**.

Como requisito para optar al Grado de: **INGENIERA COMERCIAL**: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del país y del exterior, con las cuáles tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realicen terceras personas.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 28 días del mes de Julio del dos mil quince, firman la Autora.

**FIRMA:** 

**AUTORA:** Janeth Elvira Reyes Giron

**CÉDULA:** 1104598501

**DIRECCIÓN:** Época calles Estados Unidos y Surinan

**CORREO ELECTRÓNICO:** janere19861987@hotmail.com

**CELULAR:** 0939015000

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**DIRECTOR DE TESIS:** Ing. Oscar Gómez

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL:** Ing. Ney Alfredo Gallardo

**MIEMBROS DEL TRIBUNAL:** Ing. Manuel Enrique Pasaca Mora

Ing. Sergio Mauricio León Pineda

## **DEDICATORIA**

La presente tesis la dedico con mucho amor y afecto a Dios quien con su infinita bondad supo guiarme y cuidar en cada uno de mis pasos.

A mis padres, hermanas y hermanos, por impulsarme a seguir adelante cada día y enseñarme a no dejarme vencer por los obstáculos que se me presentaron y, sobre todo este logro de mi vida lo dedico a mis dos hijos Josué y Milán quienes son la razón de mi vida y a mi esposo que sin su apoyo no hubiera sido posible el logro de mi objetivo.

**Janeth Reyes**

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar el presente trabajo de carácter investigativo, y en condición de autora del mismo, deseo dejar en constancia de mi más profundo y sincero agradecimiento primeramente a Dios, a la Universidad Nacional.

Al administrador, socios y al personal del taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja por brindar la suficiente información, para desarrollar el presente trabajo investigativo.

Agradezco de manera especial al Ing. Oscar Gómez, quien en calidad de director con sus sabios conocimientos y consejos ayudó indudablemente a la feliz culminación del presente trabajo de tesis en el cual supo plasmar sus elevados conocimientos como maestro abnegado y dedicado.

Finalmente agradezco a todas las personas quienes de manera directa e indirecta apoyaron este proceso, mi más profundo agradecimiento.

## **LA AUTORA**

**a. TÍTULO**

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA DE LA CIUDAD DE LOJA.”**

## **b. RESUMEN**

Como es de conocimiento general el Plan Estratégico a través de los tiempos ha constituido ser una herramienta vital, para poder conocer el estado situacional en el cual se encuentra el Taller de Carrocerías de la Cooperativa de Transportes Loja frente al medio interno y externo que lo rodea. Esto permitirá a la vez plantear algunas alternativas estratégicas para poder enfrentar los problemas y amenazas a los cuales se podría enfrentar el antes mencionado taller de carrocerías, y aprovechar de mejor manera las fortalezas y oportunidades que se presenten en su diario vivir.

El presente trabajo de tesis está enfocado a realizar un diagnóstico y propuesta de aplicación de un plan estratégico, para que a través de este obtenga un mayor número de socios, sean estos de su propio lugar o de sus alrededores. Dando así fiel cumplimiento a lo planteado en el objetivo general como es desarrollar un **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA DE LA CIUDAD DE LOJA,** el mismo que contribuirá a mejorar los servicios de arreglo y mantenimiento de las carrocerías de vehículos interprovinciales con los que cuenta taller.

Así mismo se cumplió con todos los objetivos específicos, en primer lugar se realizó un análisis de la situación actual del taller de carrocerías con la finalidad de saber como se encuentra y saber cuáles son sus fortalezas y debilidades,

en cuanto al segundo objetivo específico se realizó un estudio interno y externo para conocer la situación actual del taller para establecer cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y como tercer objetivo es el de gestionar para que se integren las áreas: Administrativa-Financiera y de Talento Humanos, esto se lo logrará con sus respectivos objetivos estratégicos.

Cabe indicar que en el taller de carrocerías en estudio se pudo determinar ciertas falencias en las diversas áreas del taller, como por ejemplo en el área administrativa no cuenta con misión, visión y objetivos lo que ha originado un lento crecimiento en el mercado local, existe una inadecuada planificación, no poseen organigramas ni manuales de funciones, donde esto ha provocado la duplicidad de funciones siendo esto otro de los mayores problemas que aqueja al taller, como también en el área de contabilidad le falta remodelar y equipar en cuanto a muebles y equipos , útiles de oficina provocando así un no adecuado ambiente de trabajo, en el área de mercadotecnia no se ha realizado una publicidad donde dé a conocer los servicios que presta, razón por la cual el mencionado taller no es muy conocido en el medio externo que le rodea para atraer a más socios, así mismo en el área de servicio los trabajadores no cuentan con un Equipo de Seguridad Personal para realizar sus diferentes actividades diarias en lo que respecta al arreglo y mantenimiento de las unidades de la cooperativa de transportes Loja, ocasionando peligros físicos a los trabajadores.

De aquí la importancia de un plan estratégico, que ayude a mejorar en las diferentes áreas del taller de carrocerías, como la estructura orgánica funcional, coherente a sus necesidades actuales, además implementar nuevas políticas estratégicas para captar nuevos socios para mejorar el posicionamiento del mercado local y su capacidad económica.

Se realizó el marco **teórico** de la investigación, en el cual se destaca la planificación, el diseño de los objetivos y todo aquello relacionado con el diseño de estrategias y la metodología la cual se la utilizó para un mejor desarrollo.

Posteriormente se detallan los **resultados** que fueron obtenidos a través de ciertas técnicas así como la entrevista realizada al actual administrador y las encuestas realizadas a los 23 empleados y 100 socios, de los cuales se obtuvo toda la información necesaria para poder conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades y así poder definir acciones que de una u otra manera van a contribuir a mejorar la situación actual en la cual se encuentra situado el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja.

En la **Discusión** de estos resultados, en donde a través de la formulación del **Diagnóstico situacional del taller** se determinó las respectivas amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades, conociendo cuál es la situación por la que está pasando el Taller, así como sus falencias, y como es el ambiente de

trabajo de los empleados. Para ello se inició con el conocimiento de cómo influyen los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Además se elaboró la Matriz de Perfil Competitivo, para realizar la comparación respectiva, se eligió empresas del mismo sector donde se obtuvo los siguientes resultados ponderados: Taller de la Cooperativa Cariamanga 2,60, Taller Espinoza 2,20 y el Taller Gonzales Hermanos 2,40, indicando que el Taller de Carrocerías de la cooperativa Loja se encuentra liderando con una ponderación de 3.50 tomando en cuenta factores claves de éxito.

También se realizó la **Valoración de la Matriz de los factores externos y de factores internos**, para determinar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas que posee el taller, igualmente se elaboró una matriz FODA, con sus respectivas combinaciones con la finalidad de obtener los objetivos estratégicos para que el taller mejore su accionar.

El presente estudio desarrollado plantea cinco objetivos estratégicos que detallan soluciones viables para afianzar al taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja en el mercado comercial de la ciudad de Loja y sus alrededores.

En la parte final del trabajo investigativo se determinaron una serie de conclusiones y recomendaciones, las cuales permiten determinar una síntesis de la investigación.

## **ABSTRACT**

As is generally known the Strategic Plan through the ages it has been to be a vital tool to meet the situational state where the shop is located opposite the internal and external environment that surrounds it. This will both raise some strategic alternatives to address the problems and threats to which they could face the aforementioned body shop, and better exploit the strengths and opportunities that arise in their daily lives.

This thesis is focused on making a diagnosis and proposed implementation of a strategic plan that through this for a greater number of partners, be they of his own place or its vicinity. Thus faithfully comply with what was stated in the general target and is developing a "**STRATEGIC PLAN FOR BODY WORKSHOP COOPERATIVE TRANSPORT LOJA**", it will help to improve the maintenance and repair of body interprovincial vehicles are there workshop.

Also it met all the specific objectives, firstly an analysis of the current situation of body shop in order to know how you are and know what their strengths and weaknesses are performed as the second specific objective was conducted an internal and external study to determine the current status of the workshop to establish what their strengths, weaknesses, opportunities and threats and third objective is to manage to integrate areas: Administrative-Financial and Human Talent, this is what achieved with their respective strategic objectives

It is noted that in the body shop study could identify certain shortcomings in various areas of the workshop, such as in the administrative area has no mission, vision and objectives which has led to slow growth in the local market, there inadequate planning, have no organizational or operating manuals, where it has caused duplication of functions, this being one of the major problems afflicting the workshop, as well as in the accounting area missing remodel and equip regarding furniture and equipment , office supplies and causing an unsuitable work environment, in the area of marketing has not made an ad where to publicize the services it provides, which is why the above mentioned workshop is not well known in the external environment that around to attract more partners, also in the area of service workers do not have a Personal Safety Equipment for different daily activities with regard to repair and maintenance of the units of the transport union Loja, causing hazards physical workers.

Hence the importance of a strategic plan to help improve different areas of the body shop, as functional organizational structure, consistent with its current needs, and implementing new strategic policies to attract new partners to improve the positioning of the local market and economic capacity. The theoretical framework of the research was conducted, in which the planning, design objectives and everything related to the design of strategies and methodology stands which I use for better development.

Subsequently **the results** that were obtained through certain techniques and the interview with the current administrator and surveys of 23 employees and 100 partners, of which all the necessary information to meet was obtained what their strengths are detailed and weaknesses so you can define actions that one way or another will contribute to improving the current situation in which the body shop of the cooperative transport Loja is located.

In the discussion of these results, where through the formulation of **Situational Diagnosis** Workshop respective threats, strengths, weaknesses and opportunities determined, knowing what is the situation that is happening Workshop and its shortcomings, and as is the working environment of employees. For it began with the knowledge of how they influence the political, economic, social and technological factors.

In addition **Competitive Profile Matrix** was developed to make the respective comparison, where four companies in the sector where the following results were obtained weighted elected Workshop Cooperative Cariamanga 2.60, 2.20 Espinoza Gonzales Workshop and Workshop Brothers 2.40, indicating that the body shop of the cooperative Loja is leading with a weighting of 3.50 taking into account key factors of success.

The Rating Matrix **external factors and internal factors** were also conducted to identify opportunities, weaknesses, strengths and threats that owns the shop,

also he developed an array SWOT, with their respective combinations in order to achieve strategic objectives for the workshop to improve their actions

The present study proposes five strategic objectives developed detailing workable solutions to strengthen the body shop of the cooperative transport Loja in the commercial market in the city of Loja and its surroundings.

In the final part of the research work a series of conclusions and recommendations were determined, which can determine a synthesis of research.

### **c. INTRODUCCIÓN**

Las empresas metalúrgicas en la ejecución diaria de sus actividades, buscan atraer nuevos socios y asegurar los existentes, a través de satisfacer sus requerimientos y necesidades, por tal motivo, diseñan planes estratégicos encaminados al logro de los objetivos planteados por sus socios, dichos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según el alcance y necesidades de sus representantes.

Es necesario indicar que todas las empresas enfrentan día a día importantes avances tecnológicos, por cuanto estamos en una economía moderna que conlleva a cambios estratégicos y operativos importantes, lo cual trae consigo retos importantes, donde las empresas carroceras buscan nuevos medios de competitividad con productos y servicios innovadores de alta calidad y atención.

En la actualidad la competencia entre los talleres de carroceras de la localidad, cada día se va haciendo más crítica, lo que conduce a la respectiva búsqueda de alternativas para mejorar su crecimiento y desarrollo económico e ir captando el mayor número de socios, manteniendo los actuales y ampliando su segmento de mercado.

El trabajo investigativo es de trascendental importancia por qué trata de identificar los problemas y necesidades por las cuales está atravesando el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja para luego proponer alternativas de solución que ayuden a mejorar; el servicio y la atención brindada, la gama de productos y servicios que el taller ofrece a sus distinguidos socios.

**El presente trabajo de tesis consta de las siguientes partes** el tema, resumen en el cual se detalla de forma rápida y clara los puntos principales del proyecto, seguidamente se incluye la parte filosófica teórica denominada revisión de literatura, donde se exponen conceptualizaciones básicas que sustentaron el desarrollo de la estructuración del presente trabajo investigativo sobre la importancia de un plan estratégico.

**A continuación se detallan los materiales y métodos** destacando así a los materiales que fueron necesarios para el desarrollo de la tesis como: material de oficina, bibliográfico y en relación a los métodos que se utilizaron para realizar la investigación fueron el método deductivo, inductivo y su aplicación fue importante en el desarrollo continuo del presente trabajo, además se utilizaron técnicas como la entrevista, encuesta, la observación directa, que fueron necesarias e importantes para recolectar información básica.

En los **resultados** que comprende el análisis e interpretación de la información obtenida mediante la entrevista realizada al administrador del Taller, el análisis de las encuestas realizadas a los socios del taller de Carrocerías y personal que labora en dicha empresa carrocera a través de cuadros y gráficos estadísticos.

**La discusión**, comprende el análisis interno y externo, en cuyo estudio está involucrada el Taller de Carrocerías de la cooperativa de transportes Loja en la cual se efectuó el presente diagnóstico, cuyos elementos son esenciales para establecer el estado real y actual del Taller, así como su entorno competitivo y poder realizar un diagnóstico confiable y actualizado.

Posteriormente y según los datos recolectados, se realizó la matriz **FODA** cruzada para posteriormente desarrollarse y dar las propuestas al plan y ajustar procesos empresariales a cargo de la gerencia las cuales sirven para las decisiones.

Al final se exponen las **Conclusiones y Recomendaciones** de la investigación, las cuales reflejan en forma clara los resultados obtenidos a fin de que sean considerados por los Directivos del taller para el crecimiento de la empresa; la **Bibliografía** que son las fuentes de consulta e información utilizadas y los **Anexos** utilizados para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **MARCO TEORICO**

### **MARCO REFERENCIAL**

### **TALLERES DE CARROCERÍAS EN ECUADOR**



Son los que efectúan trabajo de reparación, sustitución o reforma de elementos de carrocería portantes o no, embellecimientos y acondicionamiento interior y exterior de éstos.

Los Centros de Servicio de Enderezada cumplen con todos los estándares de implantación, equipamiento y manejo ambiental exigidos por nuestras marcas. Hemos diseñado mecanismos que garantizan una máxima reducción de los tiempos de trabajo, de manera que la inmovilización del vehículo del cliente sea mínima.

En el caso de colisiones mayores, cuentan con equipos de medición y templado capaces de corregir cualquier deformación, gracias a un software que contiene los planos originales de los constructores de todas las marcas y modelos existentes en el país.

## **TALLER DE CARROCERÍA.-**

Es el lugar físico donde se hace, se construye, reconstruye o se repara un vehículo, maquinaria, piezas además es un lugar donde varias personas trabajan cooperativamente para hacer o reparar algo, lugar donde se aprende a siendo o trabajando junto con otras personas. Así, se habla de taller de mecánica, taller de carpintería, taller de reparación de electrodomésticos, etc.

## **SERVICIOS DE MANTENIMIENTO EN TALLERES DE CARROCERIAS**

Es el que está formado por diversos sistemas, que como todo equipo, está expuesto a desgastes o la presencia de fallas, pudiendo presentarse de manera temprana, adulta o tardía. Es por esta razón que después de un cierto tiempo de uso necesitan un reajuste, calibración y mantenimiento para prolongar su vida útil. El mantenimiento, busca ser una solución a los posibles problemas que puede presentar un vehículo o una alternativa para hasta cierto punto garantizar la inversión que hacen las personas al adquirir uno.

Al proporcionar el mantenimiento adecuado al vehículo se evita, se reduce y si el caso lo amerita se reparan fallas, estos servicios ayudan a eludir paralizaciones del vehículo, gastos mayores pues el servicio de reparación o reposición de una pieza es mucho más costo y el tiempo requerido para este servicio es mayor.

Al hablar de Mantenimiento, se hace referencia a las fallas tempranas y adultas y tardías por lo que en un vehículo encontramos tres tipos básicos de mantenimiento:

- Prevención al mantenimiento
- Mantenimiento Preventivo
- Mantenimiento Correctivo

**1. Prevención al mantenimiento:** Son actividades que evitan la necesidad de mantenimiento preventivo, o hacen que éste sea más fácil y ocupe el menor tiempo posible. Este tipo de prevención se da en la adquisición del vehículo sea de agencia o usado, pero es más efectivo si el vehículo es nuevo, ya que consiste en la garantía que el vendedor ofrece por el vehículo, exigiendo que para que sea efectiva, el adquiriente realice chequeos periódicos establecidos por la casa vendedora y solo en el lugar de compra.

**2. Mantenimiento preventivo:** Su objetivo es garantizar el correcto funcionamiento, rendimiento y seguridad del vehículo. Este tipo de mantenimiento se convierte en una necesidad esencial, ya que reduce la reparación, a través de inspecciones periódicas y renovación de piezas dañadas, es decir disminuye la necesidad de incurrir en el mantenimiento correctivo.

**3. Mantenimiento correctivo:** En el mantenimiento correctivo se busca reparar el vehículo una vez que éste ha atravesado por una falla, su finalidad es

corregir o eliminar las causas que los han producido a través de la sustitución, reparación o reconstrucción para volver a poner el vehículo en funcionamiento. Este servicio surge como consecuencia de que al vehículo no se le ha dado un mantenimiento preventivo, además es mucho más costoso tanto en dinero como en tiempo.

## **PRINCIPALES SERVICIOS DE MANTENIMIENTO**

**MOTOR.-** sus importancias es la de transformar la energía calorífica del combustible en energía mecánica, aprovechando la fuerza expansiva de los gases inflamados en el interior de un cilindro: realizan.

ABC motor, Cambio banda de distribución, Cambio de bandas de motor, Cambio empaque del cabezote, Reparación de motor.

**FRENOS.-** Cambio discos de frenos, Cambio pastillas delanteras, Cambio pastillas posteriores, Diagnóstico del ABS. Revisión de frenos.

**EMBRAGUE.-** Cambio de embrague, Revisión y/o cambio bomba principal.

**TRANSMISIÓN.-** Reparación de caja de cambios, Cambio aceite caja automática, Reparación caja de cambios automática, Cambio aceite caja.

**DIRECCIÓN.-** Cambio de líquido de la dirección, Cambio de terminales C/U, Cambio de terminales internos o guardapolvo, Reparación caja de la dirección, Reparación bomba de dirección.

**SISTEMA DE ENCENDIDO.-** Cambio de módulo de encendido, Diagnóstico Sistema de encendido, Reparación o cambio de distribuidor.

**SUSPENSIÓN.-** Cambio amortiguadores delanteros, Cambio amortiguadores posteriores, Cambio brazo de suspensión, Cambio de cauchos y bujes, Cambio de manzana delantera, Cambio de manzana posterior.

**SISTEMA COMBUSTIBLE.-** Cambio bomba de combustible, Diagnóstico PGM-FI, Reparación Sistema de inyección, Lavado de inyectores, Limpieza carburador, Limpieza tanque.

**SISTEMA DE ENFRIAMIENTO.-** Cambio bomba agua, Cambio de termostato y/o trompo, Revisión sistema de enfriamiento.

**SISTEMA ELÉCTRICO.-** Instalación de accesorios, Instalación tabla de instrumentos, Revisión luces, Revisión general sistema eléctrico, Revisión y reparación motor arranque, Revisión y reparación de alternador, Revisión y/o cambio de antena.

## **SERVICIOS QUE PRESTA LOS TALLER DE CARROCERIAS**

**SERVICIO ELÉCTRICOS.-** Son lugares en donde se realizan reparaciones o adaptaciones en los sistemas y circuitos eléctricos del vehículo, como: circuitos de alumbrado, de alarmas, de audio, reparaciones de dispositivos electromecánicos (motor de arranque, alternadores, circuitos de encendido, dinamos, etc.)

**SERVICIO DE ESCAPES.-** Lugar donde se efectúan trabajos de reparación o cambios de los conductos de escape del vehículo, además en estos lugares podemos encontrar silenciadores, resonadores, y más elementos destinados al tratamiento del ruido emitido por los gases de escape.

**SERVICIO DE SUELDAS ESPECIALES.-** Son lugares donde se realizan trabajos en soldadura (aluminio, hierro, cobre) además se construyen piezas en torno.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **PLANIFICACION ESTRATEGICA**

“Es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos, es una

planeación que incluye pasos más largos, es más amplio y se desarrollan los niveles jerárquicos más elevados de la empresa es decir el nivel institucional"<sup>1</sup>

## **MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Un modelo es una representación ideal de la realidad en el cual se abstraen los elementos considerados irrelevantes, con el propósito de concretar la atención en aquellos considerados esenciales. En esta perspectiva presentamos una propuesta de modelo de planeación estratégica.

### **Importancia**

Es una herramienta para las pequeñas y grandes organizaciones que aspiran tener una correcta visión en el futuro, desarrollando la capacidad de administrar estratégicamente la organización tomando en cuenta la misión y visión de las mismas.

## **ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La estructuración de la planificación estratégica está basada en el proceso que le permite la construcción de un puente en donde estamos y ¿hacia dónde vamos? Y ¿cómo la vamos hacer? para ello se realiza las siguientes etapas

---

<sup>1</sup> FRED, David. La Gerencia Estratégica. Editorial Reyes. Tercera Reimpresión.2000.pag 12

**Etapa 1.- diagnóstico de la situación actual.**  
Comprende los siguientes pasos:  
**Paso 1.** expectativas de usuarios externos y determinación de su demanda.  
**Paso 2.** Expectativas de usuarios internos y determinación de su demanda  
**Paso 3** Análisis del entorno (O.A.)  
**Paso 4.** Análisis de la organización (F.D.)



**Etapa 2.- elaboración de un plan estratégico**  
Comprende los siguientes pasos:  
**Paso 1.** formulacion de la misión  
**Paso 2.** Diseño de la visión  
**Paso 3** definición de valores corporativos  
**Paso 4.** Formulación de objetivos estratégicos  
**Paso 5.-** definición de estrategias



**Etapa 3.- ejecución.-** se inicia la instrumentación de lo planteado este paso puede denominarse etapa de acción, significa la movilización tanto de empleados con gerente, para llevar a cabo estrategias formuladas.  
**Etapa 4.- evaluación de resultados.-** es imprescindible que los administrativos de la empresa mantengan una constante vigilancia, monitoreo y control del avance la ejecución de los distintos proyectos que permitan formular cualquiera de sus fases.

**Fuente:** Santos. PAREDES. Alfredo, planificación de organizaciones no gubernamentales. Primera edición.

**Elaboración:** la autora

## **ANÁLISIS SITUACIONAL**

El análisis situacional como es de suponerse examina la realidad de la institución tanto en su medio interno, a través de la identificación de fortalezas y debilidades, cuanto en su medio externo (contexto) con el reconocimiento de oportunidades y aliados por una parte de amenazas y oponentes por otro.

### **ETAPA 1.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

“El diagnóstico de la situación actual de la empresa constituye una etapa previa que proporciona una base para continuar con el proceso de planificación estratégica. No existe una metodología única para realizar el diagnostico;

varias empresas utilizan procesamientos bastantes detallados y otros aplican métodos más simples y concretos.”<sup>2</sup>

Está inmerso en una realidad que se constituye el escenario donde desarrolla sus actividades. Nada de lo que ocurre en el afuera de una organización le es indiferente; los contextos sociales, políticos, económicos y legales son, en el presente, muy cambiantes y pueden ser, tanto una fuente de oportunidades como de amenazas para el cumplimiento de los fines propuestos.

### **Paso 1.- EXPECTATIVAS DE USUARIOS EXTERNOS Y DETERMINACIÓN DE SU DEMANDA.**

Los usuarios externos, son personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización. En tal sentido sus expectativas y demandas deberán tomarse en consideración.

La determinación sistemática de las demandas de los usuarios externos permitirá a la entidad disponer de valiosa información para el proceso de planificación estratégica.

### **PASO 2.- EXPECTATIVAS DE USUARIOS INTERNOS Y DETERMINACIÓN DE SU DEMANDA**

Son personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados con la gestión de la organización. Las demandas de los usuarios internos también son

---

<sup>2</sup> Autor: SANTOS PAREDES, Alfredo planificación de organización no gubernamental. Primera edición, Buenos Aires-Argentina. 1984

importantes para la planificación, sus puntos de vista deben ser considerados ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias, “usuarios internos satisfechos = usuarios externos satisfechos.

“El análisis interno, permite identificar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización”<sup>3</sup>.

### **PASO 3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO (IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)**

La evaluación del entorno, permite identificar y analizar las tendencias, fuerzas o factores externos claves: (positivos – oportunidades) y (negativos – amenazas) que afronta una organización.

### **PASO 4.- EL ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN (IDENTIFICACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES)**

Los objetivos, metas y estrategias actuales de la organización proporcionan un marco de referencia para analizar sus recursos. Este análisis es necesario para determinar sus ventajas y desventajas competitivas. Unas y otras se refieren a las fortalezas y debilidades de la organización frente a sus competidores actuales y futuros. Lo que la administración puede hacer está limitado por los

---

<sup>3</sup> <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/78/7/Capitulo1.pdf>

recursos y capacidades que la organización posee, por sus recursos humanos, financieros y físicos. Lo que harán está limitado por lo que puedan hacer.

**Fortaleza.-** Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia

**Debilidades.-** Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

## **FACTORES CLAVES DEL ENTORNO**

“Simplificando algunos conceptos diremos que en la organización juegan factores internos y externos claves en la planificación. Los denominados factores internos a las personas, grupos, áreas o departamentos internos relacionados directa y permanentemente con la gestión de la institución.

Les llamaremos actores en función del protagonismo y participación que reconocen y demandan las organizaciones de sus miembros.

Con este propósito es necesario determinar:

- Si los objetivos del proyecto tienen su origen en todos los miembros de la organización, en algunos miembros o si son impuestos desde afuera.
- Cuál es el grado y nivel de difusión de esos objetivos

- Si esos objetivos son interpretados de la misma manera en distintos grupos y estratos de la organización.
- Que grupos encarna la defensa de los objetivos y que otros propugnan el cambio de los mismos.

Los factores externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Un diagnóstico debe incorporar una reflexión sobre los otros factores sociales que tienen algo que ver con nuestros proyectos como organización. Se trata de alguna manera de ponerse en la piel del otro para saber que piensa, cuál es su intencionalidad, cuáles son sus valores y cuáles los recursos de poder que maneja”<sup>4</sup>

## **ANÁLISIS FODA**

“Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización”<sup>5</sup>.

“Permite determinar los principales elementos de fortaleza, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica poner mayor concentración en lo que

---

<sup>4</sup> BURGUAL, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Edición Abya Yala. Quito – Ecuador 1999. Págs.88-89.

<sup>5</sup> Ortiz Flores, Gómez Galindo, Desarrollo de un plan estratégico

se determine, teniendo como referencia, a la misión y visión, como afecta a cada uno de los elementos FODA.

**FORTALEZAS.-** Se refiere a las principales ventajas competitivas, capacidades y recursos, en los que se apoya la empresa para concretar la visión.

**DEBILIDADES.-** Son las razones y circunstancias reales o percibidas, por las cuales la organización no funciona y los clientes no se sienten satisfechos.

**OPORTUNIDADES.-** Corresponde a las circunstancias externas favorables que la entidad puede aprovechar para avanzar a la visión.

**AMENAZAS.-** Son los aspectos presentes en el contexto que pueden afectar negativamente en el logro de la visión por parte de la organización.”<sup>6</sup>

Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

“Permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados, (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

---

<sup>6</sup> VELAZCO, María de Lourdes. Planificación Estratégica. Primera Edición. Quito-Ecuador, 2006. Pág. 78

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

#### **OBJETIVO DEL ANÁLISIS F.O.D.A:**

El objetivo del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

- Conocer la situación de la realidad de la empresa
- Permite la formulación de estrategias para cumplir los objetivos
- Permite visualizar las debilidades para hacerlas fortalezas
- Permite visualizar los panoramas de los diferentes ámbitos de la organización.

**LA MATRIZ FODA CRUZADA** Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

- **La Estrategia DA (limitaciones)** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- **La estrategia FA (riesgos).** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- **La estrategia DO (desafíos).** Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual
- **La estrategia FO (potencialidades).** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

## ÁREAS DE ACCIÓN DEL FODA

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

**Parte interna.-** La parte interna tiene que ver con las **Fortalezas** y las **Debilidades** de la entidad, aspectos sobre los cuales los directivos tienen (y deben tener) algún grado de control.

**Parte externa.-** Esta parte se refiere a las **Oportunidades** que ofrece el mercado y las **Amenazas** que la empresa o institución debe enfrentar para permanecer compitiendo en el sector. Aquí los directivos tendrán que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales por lo general se tiene poco o ningún control directo.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, política, tecnológica y competitiva.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL			
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
<b>TOTAL</b>			
Oportunidad Mayor 4	Oportunidad Menor 3	Amenaza Menor 2	Amenaza Mayor 1

### Procedimiento para su elaboración

El procedimiento para su elaboración es el mismo que los de la matriz interna solo que un RTP muy por encima de 2.50 indica que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes y sucede al contrario cuando el RTP está muy por debajo; significa que la empresa no está aprovechando sus oportunidades ni evitando las amenazas.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL			
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
DEBILIDADES			
<b>TOTAL</b>			
Fortaleza Mayor 4	Fortaleza Menor 3	Debilidad Menor 2	Debilidad Mayor 1

La matriz arroja un Resultado Total Ponderado (RTP), cuyo mínimo es uno (**crítico**) y máximo cuatro (**excelente**); el RTP muy por debajo de 2,50 caracteriza a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,50 indican una posición fuerte.

### **Procedimiento para su elaboración**

1. Realizar una lista en forma específica tanto de las fortalezas como debilidades que afectan a la empresa.
2. Asignar un peso relativo a cada factor de 0,00 (no es importante), a 1,00 (muy importante), el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1,00.
3. Asignar una calificación de 1 a 4, a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4,00 y el total ponderado más bajo posible es 1,00. El valor del promedio ponderado es 2,50.

- Un promedio ponderado de 4,00 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la

empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

- Un promedio ponderado de 1,00 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.
- El total ponderado de 2.80, muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

## **Etapas 2. ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.**

### **Paso. 1. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN:**

La "Misión" u objetivo supremo o fines. La misión representa la declaración fundamental de propósitos de la empresa, definiendo el lugar dentro del entorno en el cual se sitúa la organización, es decir, quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos. El fin o misión de una empresa refleja conceptos tan generales como su personalidad y carácter o las actividades que tiene que desarrollar.

Este desarrollo requerirá de reflexión, tiempo y participación del equipo gerencial. Al dar el siguiente paso es recomendable hacerlo de manera pausada y sin prisas; pues es en este momento cuando se empieza a trazar un mapa de la empresa en donde se contemple la gente, las instalaciones,

equipos, procedimientos; pues es aquí donde consideramos cuales serán nuestras debilidades y fortalezas. En base a lo anterior, nos permitirá ver un mejor panorama para lo que es la

### **La Misión**

Tiene que contestar a las preguntas.

### **MISION:**

1. Definir una frase clave para definir vuestra asociación:
  - a. ¿Cuál es la razón de ser?
  - b. ¿Para quién trabajamos?
  - c. ¿Cuál es la finalidad de la asociación?

### **PASO 2.- DISEÑO DE LA VISIÓN:**

Es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. -Se debe incorporar tanto la Visión del usuario externo, como la del Interno. Debe ser alcanzable y real.

1. ¿Dónde queréis y como queréis vuestra asociación dentro de 3-4 años?

### **PASO 3.- DEFINICIÓN DE VALORES CORPORATIVOS**

Es el marco dentro del cual la empresa no quiere salirse. Refleja qué está permitido y qué no para conseguir su objetivo. Consiste en un conjunto de principios que indican el código de conducta y el marco dentro del que la empresa se compromete a actuar para conseguir su visión.

La mejor forma de conseguir que exista coherencia entre los valores y la práctica profesional es crear un espacio de reflexión colectiva sobre los valores de la asociación.

**PASO 4.- FORMULAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** Los objetivos pueden definirse como aquellas cosas que queremos alcanzar en un período de tiempo con determinados recursos. Tienen la función de ser orientadores en las acciones que se realizarán y, al final, se convertirán en un elemento útil para la evaluación.

- 1. Análisis:** Este paso es clave en la planificación estratégica porque nos va a permitir conocer cuáles son los principales problemas con los que nos enfrentamos y a partir de los cuales deberemos buscar las soluciones específicas.
- 2. Formulación de estrategias:** Es necesario buscar una estrategia para cada debilidad y amenaza, teniendo en vista los objetivos planteados inicialmente. Habrá una estrategia para cada carencia, grande o pequeña y se tendrán tantas como sea necesario para lograr los objetivos propuestos.
- 3. Plantear actividades:** Es el momento de realizar una lista de actividades para poner en marcha las estrategias y obtener los objetivos. Hay que tener en cuenta el orden cronológico ya que, como es obvio, algunas acciones dependen del resultado de las anteriores. También se debe ser cuidadoso con la administración de los recursos.

4. **Responsables:** Una vez terminada la lista de actividades, es necesario nombrar a los responsables de llevar a cabo cada una. Cuando la planificación es grupal, se pueden dividir las tareas asegurándose de que realmente se cumplan.
5. **Lugar:** Es importante delimitar dónde se realizará cada actividad. Esto ayudará a tener claro dónde se dirige y para qué específicamente se planifica esa actividad en ese lugar.
6. **Tiempo:** El tiempo es una variable fundamental, por lo que se debe estimar la fecha para obtener los mejores resultados en el menor tiempo posible.
7. **Recursos:** Luego de fijada la actividad, se deberá pensar qué recursos serán necesarios para llevarla adelante, esos recursos podrán ser humanos, físicos, tecnológicos, etc. Será necesario, además, contar con ellos con anticipación para tener seguridad de que dicha actividad será una realidad.
8. **Ejecutar actividades:** Es llevar a la práctica todo lo programado. Esto le da sentido a todos los pasos que antes realizamos y asegura una buena puesta en práctica.
9. **Evaluación:** La evaluación es un proceso de medición que ayuda a contestar preguntas como ¿Qué se está haciendo?, ¿Qué se hizo?, ¿Qué se podrá hacer? Generalmente se cree que la evaluación es lo último, cuando lo hecho, hecho está. Pero no es así, o por lo menos no debería serlo. Esto permitirá cambiar sobre la marcha cuando se ve que algo no

anda bien. Los resultados de una evaluación siempre enriquecen y permiten retroalimentar una próxima planificación

### **Paso 5.- ESTRATÉGICA.**

"Los estrategas desarrollan sus capacidades en un mundo del que aprendieron a aceptar lo inesperado, lo contingente, lo posible. Sigue siendo válida la frase de los clásicos: si no esperas lo inesperado, no lo conocerás cuando llegue. Lo que se llama alerta estratégica es el reconocimiento de que solo una parte de la información que tenemos y manejamos es la que ocupa el primer plano, mientras otra se mantiene al margen del mapa de la conciencia"<sup>7</sup>

"En estrategia, cualquier valoración que se haga, debe llevarse a cabo con relación a los competidores. Es decir, debe ser un concepto relativo. Resulta demasiado simple catalogar algo como fuerza o debilidad, sobre sí mismo"<sup>8</sup>

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

---

<sup>7</sup> Enrique Bigne Alcañiz, Xavier Font Aulet. "Análisis y estrategias de desarrollo". Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Pozuelo de Alarcón. Madrid. 2000. Págs. 308-309.

<sup>8</sup> Francisco J. Manso Coronado. "Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial". Madrid. España. 2003. Pág. 17.

### **Etapa 3.- EJECUCIÓN**

Es llevar a la práctica todo lo programado. Esto le da sentido a todos los pasos que antes realizamos y asegura una buena puesta en práctica. Si se cumple con los requisitos de esta planificación se comprobará que ésta trasciende el papel donde se escribió y logra transformaciones en nuestro trabajo.

### **Etapa 4.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

“Conforme se da el proceso de planeación es imprescindible que la administración de la empresa mantenga una constante vigilancia, monitoreo, avance de la ejecución de los distintos proyectos que permitan reformular cualquiera de sus fases.

Todo proceso de planeación es incompleto si carece de elementos devaluatorios, que permitan medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos”.<sup>9</sup>

La evaluación es un proceso de medición que ayuda a contestar preguntas como ¿Qué se está haciendo?, ¿Qué se hizo? , ¿Qué se podrá hacer? Generalmente se cree que la evaluación es lo último, cuando lo hecho, hecho está. Pero no es así, o por lo menos no debería serlo. Debe ser un proceso constante que acompañe y que ayude a la reflexión sobre lo que se está

---

<sup>9</sup> VARDEN J. IGOR, ANSOFF. Planeación Estratégica. Editorial Superintendencia de Compañías. Quito-Ecuador. 2006. Pág. 241.

haciendo. Esto permitirá cambiar sobre la marcha cuando se ve que algo no anda bien.

Los resultados de una evaluación siempre enriquecen y permiten retroalimentar una próxima planificación, en donde se tendrán en cuenta los aspectos positivos y negativos que se evaluaron. Si no se finaliza con una buena evaluación, se perderá gran parte del beneficio de haber planificado ya se pierde la oportunidad de aprender de lo hecho.

Planificar, Ejecutar y Evaluar = Resultado Positivo.

En el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- Objetivos numéricos y temporales, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar los servicios de este año", ya que no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir que los servicios para este año sean los adecuados antes de diciembre del presente ejercicio".
- Políticas y conductas internas, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".
- Relación de acciones finalistas, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la

misma. Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos.

Las informaciones que se requieren para elaborar un plan estratégico se pueden clasificar en:

1. Información interna: Análisis de debilidades, Datos históricos de la empresa u organización.
2. Información externa: Datos y tendencias políticas, Datos y tendencias económicas generales, Datos y tendencias del mercado

## **MATERIALES Y MÉTODO**

**Materiales.-** Es el conjunto de elementos que son necesarios para actividades o tareas específicas. La noción de materiales puede aplicarse a diferentes situaciones y espacios, pero siempre girará en torno a varios elementos que son importantes y útiles para desempeñar determinada acción, además de que son también objetos que deben ser utilizados de manera conjunta.

**Métodos.-** La metodología es un recurso concreto que deriva de una **posición teórica y epistemológica**, para la selección de técnicas específicas de investigación. La metodología, entonces, depende de los postulados que el investigador crea que son válidos, ya que la acción metodológica será su

herramienta para analizar la realidad estudiada. La metodología para ser eficiente debe ser disciplinada y sistemática y permitir un enfoque que permite analizar un problema en su totalidad.

**Método deductivo:** La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

**Método inductivo.-** La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

## **TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

**Técnica.-** Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método.

- **Observación Directa:** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

Existen dos clases de observación: la Observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

- **Entrevista.-** Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace

mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

- **Encuesta.-** La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **MATERIALES**

Para la elaboración del presente trabajo investigativo los materiales son un papel primordial, por cuanto fue necesaria la utilización de los siguientes materiales como sustento y aporte al trabajo de campo y a la presentación del informe final de investigación:

Para la realización de la presente investigación se utilizó lo siguiente:

- Material bibliográfico
- Material de oficina
- Cámara fotográfica marca Sony
- Materiales y Accesorios informáticos

Así mismo se utilizó ciertos métodos los mismos que detallo a continuación.

### **MÉTODOS**

#### **MÉTODO DEDUCTIVO**

Este método se utilizó para tener una visión clara de los hechos y contribuyó al análisis e interpretación de la información; cabe señalar que este método ayudo mucho para formular y determinar los objetivos estratégicos que el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja necesita para crecer y

mantenerse en el mercado además me permitió establecer las principales recomendaciones.

## **MÉTODO INDUCTIVO**

A través de un proceso sintético-analítico, este método se lo empleo al momento de realizar el muestreo estadístico en el que para obtener datos, se aplicó encuestas a los 23 empleados y 100 socios del taller con el fin de conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades en cuanto al servicio y atención que brindan al cliente para luego permitir sacar nuestras propias conclusiones.

## **TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

“Es un conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, de la educación o en cualquier otra actividad”.<sup>10</sup>En el presente proceso investigativo se ha hecho uso de las siguientes técnicas:

### **OBSERVACIÓN DIRECTA**

Permitió observar aspectos importantes para darme cuenta cual es la situación en si del Taller de Carrocerías de la Cooperativa de Transportes Loja, y así poder identificar sus fortaleza y debilidades de acuerdo a las funciones que desempeñan tanto la parte administrativa como la parte operativa, de esta manera la información requerida sirvió para el desarrollo de la presente investigación.

---

<sup>10</sup>Bazaga, Isabel. Materia de apoyo Taller “Planeamiento, Gestión y Planificación Estratégica en el ámbito público.

## ENTREVISTA

La entrevista fue aplicada al administrador del taller, la aplicación de esta técnica ayudó a obtener información importante la misma que sirvió para determinar la situación en la que se encuentra el taller, permitiendo así continuar con el desarrollo de la presente tesis. La entrevista fue aplicada al administrador del taller de carrocerías:

### ENTREVISTA

NOMBRE	CARGO
Sr. Rogelio Beltrán	Administrador

Fuente: taller de carrocerías  
Elaboración: La Autora

## ENCUESTA

Técnica que facilito obtener información real de los empleados y socios del taller de Carrocerías como actores claves del proceso investigativo, ayudando de esta manera a realizar la respectiva estructuración de la Matriz FODA con la finalidad de conocer las Fortalezas y Debilidades existentes en el Taller de Carrocerías, así como se determinaron las Oportunidades y Amenazas como Factores externos que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Taller).

**TAMAÑO DE LA MUESTRA:** Con la finalidad de obtener la muestra, para la siguiente información se tomó de la base de datos del Taller de Carrocerías de la Cooperativa de Transportes Loja se utilizó la información de los 135 socios y luego se proceder a desarrollar las encuestas bajo la presente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2(P)}$$

**De dónde:**

**n**= Tamaño de la muestra

**N**= El número de clientes potenciales,  
según la base de datos del taller.

**e**= Margen de error muestral

$$n = \frac{135}{1 + (0.05)^2(135)}$$

$$n = \frac{135}{1 + (0.0025)135}$$

$$n = \frac{135}{1.34}$$

$$n = 100$$

$$n = 100 \text{ __encuestas – a – socios}$$

Como resultado de la operación se obtuvo la muestra poblacional de 100 encuestas que fueron aplicadas a los socios del taller.

Con los datos obtenidos de la aplicación de la entrevista y encuesta se realizó la respectiva tabulación; todos estos datos ayudaron a determinar la situación en la que se encuentra el Taller de carrocerías; y a la vez a formular propuestas, las que permite que esta mejore las actividades y alcance un mejor desarrollo económico a la misma.

## **f. RESULTADOS**

### **ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL ADMINISTRADOR DEL TALLER**

#### **1.- ¿En el taller de carrocerías se planifica?**

Como se puede observar según las repuestas de la pregunta N° 1 el administrador del taller, indicó que en el antes mencionado taller no se planifica y que los trabajos se los realiza dependiendo de los socios que día a día llegan lo cual es preocupante porque son esenciales para el buen desempeño del antes mencionado taller

#### **2.- ¿Desde cuándo usted no planifica en el taller?**

Con relación a esta pregunta el Administrador señala que desde que se creó el taller y que todo es una rutina y que todas las actividades se ejecutan de acuerdo a la llegada de los socios lo que a veces crea ciertos inconvenientes sobre todo al momento de ofrecer el servicio.

#### **3.- ¿Maneja algún tipo de organización administrativa el taller?**

Según esta interrogante el administrador ha indicado que actualmente no se maneja ningún tipo de organización administrativa formal, sin embargo consideran que poseen una organización administrativa empírica, ya que el taller se encuentra dividida en servicios, pero no de la manera adecuada y además no cuenta con ningún tipo de organigrama.

#### **4.- ¿El taller dispone de manual de funciones?**

Con relación a esta pregunta el administrador indicó que el antes mencionado taller no cuenta con organigramas administrativos ni manuales de funciones.

#### **5.- ¿el taller cuenta con: misión, visión y objetivos?**

Según esta interrogante el administrador manifestó que el taller cuenta con una misión y visión, pero que sin embargo, se puede notar que estas no están correctamente estructuradas de acuerdo a la razón de ser del mismo.

#### **6.- ¿Cuáles considera Ud. Son las fortalezas; oportunidades, debilidades y amenazas del taller de carrocerías?**

Según lo que el administrador manifiesta, consideran como fortalezas el contar con una liquidez adecuada, buen servicio, buena atención, buenos precios y garantía en el trabajo, experiencia en el mercado, contar con tecnología adecuada, de brindar facilidades de pago a nuestros socios y con un personal altamente capacitado en las actividades que realiza y el poseer un local propio. Como oportunidades tienen el hecho de contar con una elevada demanda ya que el parque automotor crece, convenios con otras empresas de transporte para el arreglo de sus unidades, existencia de centros de capacitación, existencia de entidades financieras, el poder adquirir nueva tecnología y el excelente nivel de confianza por parte del cliente o socio.

Las debilidades serían el no contar con la organización administrativa adecuada, organigramas y manuales de funciones; no cuenta los medios

publicitarios locales que producen mayor impacto en ellos, mayores descuentos, falta de capacitación, no contar con una clara filosofía empresarial y finalmente no contar con un adecuado plan estratégico que ayude a mejorar los servicios que ofrece el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja.

Entre las amenazas esta los talleres clandestinos cercanos al área de influencia, la misma que es catalogada como competencia desleal, la inestabilidad política y económica que nos afecta directamente en los precios de los insumos y materias primas.

**7.- ¿Se preocupa el taller por brindarles capacitación continua a sus empleados?**

Según esta interrogante, el administrador manifestó que durante toda la trayectoria del taller si se han preocupado por capacitar a su personal, y lo han hecho en temas referentes a la atención al cliente y servicio al cliente, pero no han sido constantes y hace aproximadamente cinco años que no se ha realizado ningún tipo de capacitación a pesar que en nuestro medio existen algunas que brindan este tipo de servicio.

**8.- ¿Considera Ud. Que el taller cuenta con la tecnología adecuada para el desarrollo de sus actividades diarias?**

Con respecto a esta interrogante el administrador indicó, que el taller si cuenta con la tecnología adecuada, al poseer un sistema computarizado actualizado

de contabilidad (cifa) para registrar todos los movimientos de entrada y salida de dinero, programas de facturación e internet; sin embargo no se cuenta con una página web de la empresa por lo que se puede decir que no se está a la altura de los avances tecnológicos al 100%, así mismo cuenta con equipos de soldadura de última tecnología.

**9.- ¿Considera usted que existe una gran variedad de proveedores de aluminio y tubería en la localidad?**

El administrador con respecto a esta pregunta indicó que a nivel local si se encuentran varios proveedores de materia prima necesaria para realizar el trabajo, pero existe sobrepuestos en los mismos, razón por lo cual acudo a los proveedores de la ciudad de Cuenca, Guayaquil y Quito con la finalidad de tener buenos precios.

**10.- ¿qué servicios ofrece el taller?**

De acuerdo a las respuestas vertidas por el administrador del taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja y de lo que pude observar que los productos y servicios que ofrecen son: servicio de mantenimiento y reparación de partes de la carrocería del vehículo.

**11.- ¿Considera Ud. Que el taller ofrece productos y servicios de alta calidad?**

El administrador supo indicar que siempre el taller se ha caracterizado por brindar a sus socios productos y servicios de calidad ya que se trabajan

materiales de alta calidad, donde el socio tiene la garantía de estar poniendo partes o piezas a su vehículo de calidad.

**12.- ¿Qué factores toma en cuenta al momento de fijar el precio de los diferentes productos y servicios que ofrece el taller?**

El administrador supo indicar que los precios se fijan tomando en cuenta la calidad de los materiales utilizados en la reconstrucción de la carrocería del vehículo, tratando de que esta cubra costos y gastos operativos.

**13.- ¿Ofrece a sus socios facilidades de pago?**

Según las respuestas que supo dar el administrador sobre esta interrogante se determina que, dentro del taller si se ofrece facilidades de pago a sus socios de 30, 40 a 60 días dependiendo del monto.

**14.- ¿Cree Ud. Que la localización que la empresa tiene actualmente es la adecuada?**

El administrador ha sabido contestar que consideran que la ubicación del taller es la adecuada, ya que se encuentra ubicado en el barrio el Plateado junto al control de salida a la ciudad de Loja con destino a Catamayo y al estar por varios años ubicados en el mismo lugar los socios saben a dónde dirigirse, y sobre todo no ocasionan congestión vehicular.

**15.- ¿Cuáles considera usted que son los factores externos que más le afectan al momento de adquirir los insumos y materiales para el taller?**

Con relación a esta pregunta supo manifestar que son los siguientes:

Inestabilidad política y económica, mercado local cambiante y el aumento de impuestos.

**16.- ¿El taller de carrocerías, cuenta con liquidez?**

El administrador al respecto supo manifestar que si cuenta con muy buena liquidez.

**17.- ¿Le gustaría que se desarrolle un plan estratégico para que el taller mejore sus actividades y sea más conocido en el medio?**

Según el administrador sería muy bueno y se daría un paso agigantado para el crecimiento y desarrollo del mismo.

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA.**

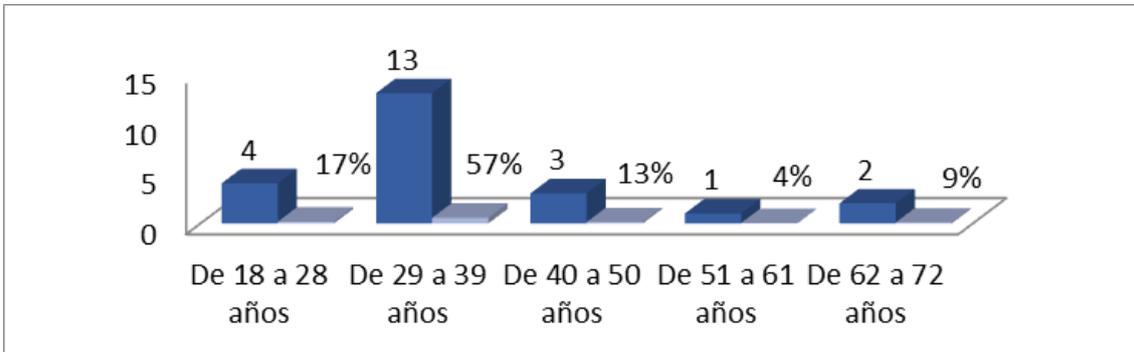
**1. Indique en qué grupo de edad se encuentra.**

<b>CUADRO N° 1 grupo de edad</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
De 18 a 28 años	4	22%
De 29 a 39 años	13	52%
De 40 a 50 años	3	13%
De 51 a 61 años	1	4%
De 62 a 72 años	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 1 grupo de edad**



**FUENTE:** Las Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Como se puede observar en la gráfica N° 1, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 13 trabajadores que representa el 57% manifiestan que tienen una edad de 29 a 39 años, 4 que representa el 17% mencionan que tienen una edad de 18 a 28 años, 3 que representa 13% indican que tienen una edad de 40 a 50 años y 2 trabajadores que representa el 9% informan que tienen una edad de 62 a 72 años de edad y 1 trabajador restante que representa el 4% indica que tiene una edad de 51 a 61 años.

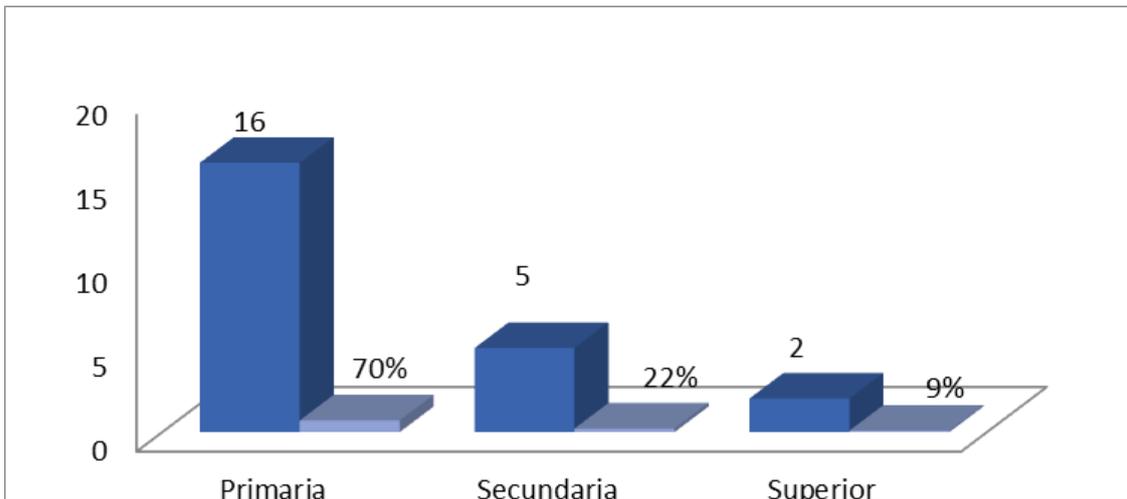
## 2. ¿Qué nivel de estudios posee ?

CUADRO N° 2 nivel de estudios		
Nivel de estudio	FRECUENCIA	%
Primaria	16	70%
Secundaria	5	22%
Superior	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 2 nivel de estudios



FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar en la gráfica N° 2, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 16 trabajadores que representa el 70% informan que tienen un nivel de educación primaria, 5 trabajadores que representa el 22% manifiestan que tienen un nivel de educación secundaria y los 2 trabajadores restantes que representa el 9% indican que tienen un nivel de educación superior.

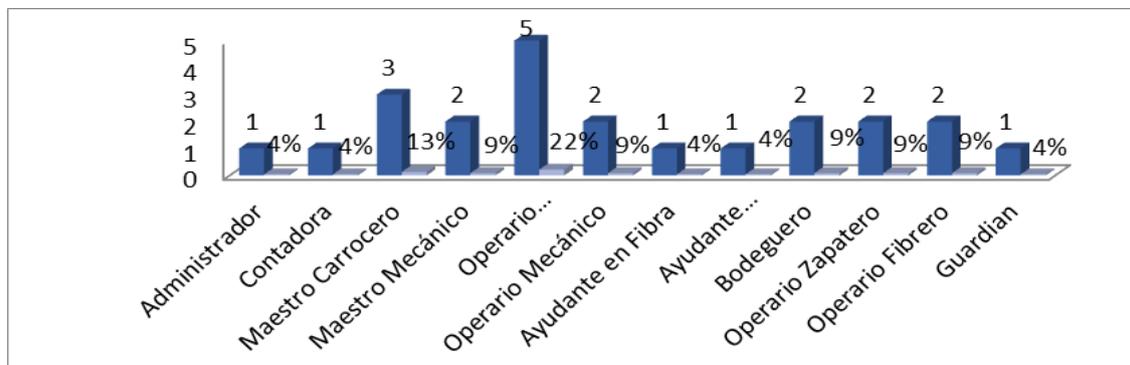
### 3. ¿Qué cargo desempeña usted en el taller de carrocerías?

CUADRO N° 3 cargo que desempeña		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Administrador	1	4%
Contadora	1	4%
Maestro Carrocero	3	13%
Maestro Mecánico	2	9%
Operario Carrocero	5	22%
Operario Mecánico	2	9%
Ayudante en Fibra	1	4%
Ayudante Carrocero	1	4%
Bodeguero	2	9%
Operario Zapatero	2	9%
Operario Fibrero	2	9%
Guardian	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 3 cargo que desempeña



FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar en la gráfica N° 3, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 5 trabajadores que representa el 22% manifiestan que el cargo que desempeñan es de operarios carroceros, 3 trabajadores que representa el 13% indican que el cargo que desempeñan es de maestros carroceros, 2 trabajadores que representan el 9% informan que son maestros mecánicos, operarios mecánicos, bodegueros, operarios zapateros y operario

fibreros, y 1 que representa 4% indican que el cargo que desempeñan es de administrador, contadora, ayudante en fibra, ayudante carrocerero y guardián.

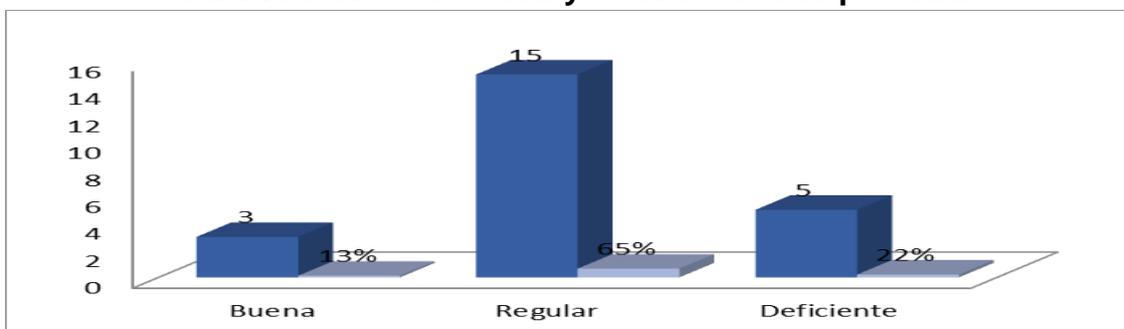
**4. ¿Con respecto a la selección y contratación de personal que realiza el taller para llenar una vacante, considera usted que su procedimiento es: ?**

<b>CUADRO N° 4 selección y contratación de personal</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	0	0%
Muy buena	0	0%
Buena	3	13%
Regular	15	65%
Deficiente	5	22%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Las Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO N° 4 selección y contratación de personal**



**FUENTE:** Las Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

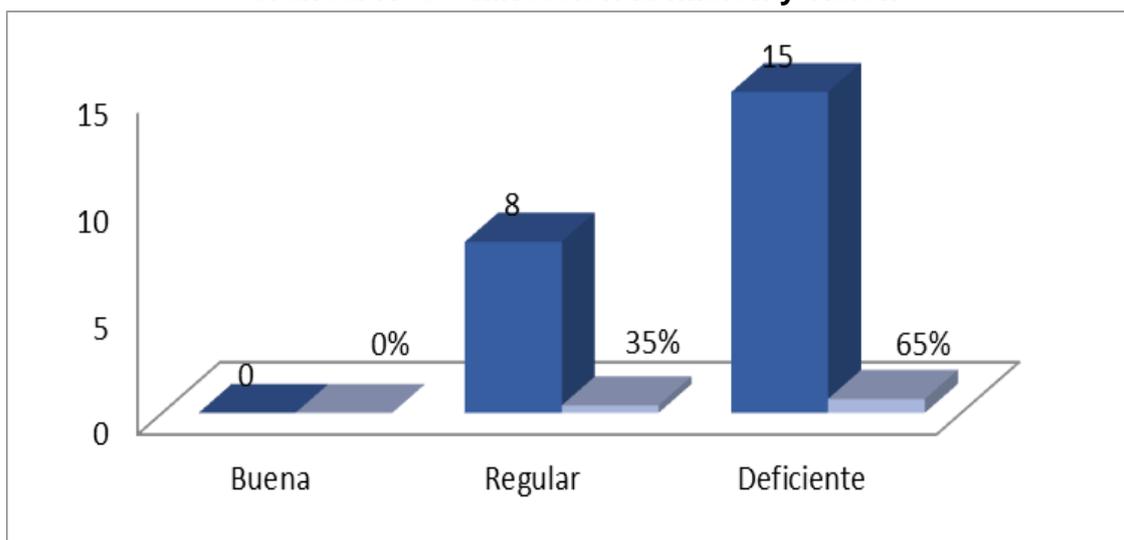
Como se puede observar en la gráfica N° 4, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 15 trabajadores que representa el 65% informan que para la selección y contratación del personal para llenar una vacante es regular, 5 trabajadores que representa el 22% indican que es deficiente y los 3 trabajadores restantes que representa el 13% informan que es buena.

5. ¿Cómo califica Ud. La misión y visión con la que cuenta el taller de carrocerías?

CUADRO Nº 5 calificación la misión y visión		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Muy buena	0	0%
Buena	0	17%
Regular	8	43%
Deficiente	15	39%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

Gráfica: Nº 5 calificación la misión y visión



FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Como se puede observar en la gráfica Nº 5, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 15 trabajadores que representa el 65% manifiestan que la misión y visión con la cuenta el taller es deficiente y 8 de los trabajadores restantes que representa el 35% manifiestan que es regular .

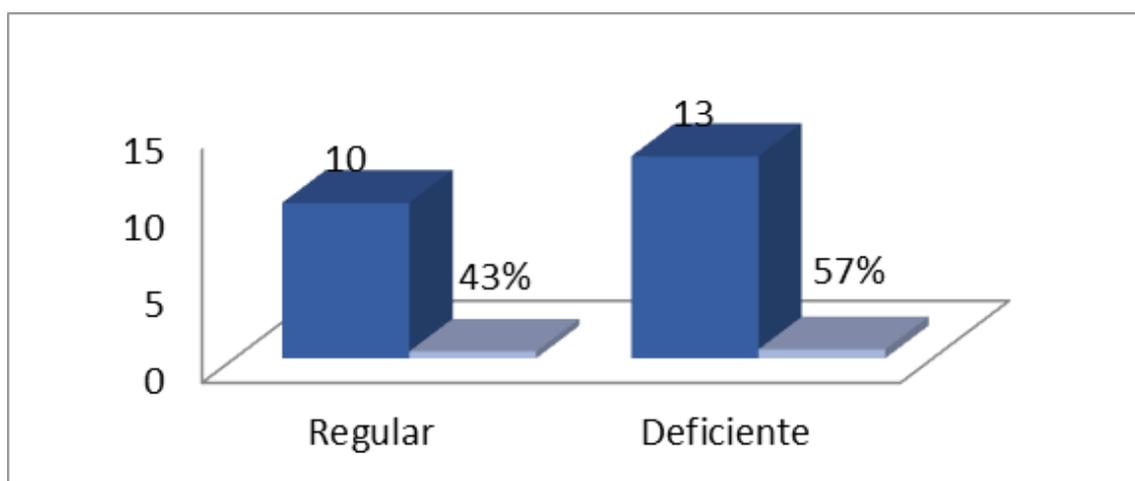
6. ¿Considera usted que la estructura organizacional que mantiene el taller de carrocerías es?

CUADRO Nº 6 la estructura organizacional		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Muy buena	0	0%
Buena	0	0%
Regular	10	43%
Deficiente	13	57%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO Nº 6 la estructura organizacional**



FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar en la gráfica Nº 6, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 13 de los trabajadores que representa el 57% manifiestan que la estructura organizacional del taller de carrocerías es deficiente y los 10 los trabajadores restantes que representa el 43% informan es regular.

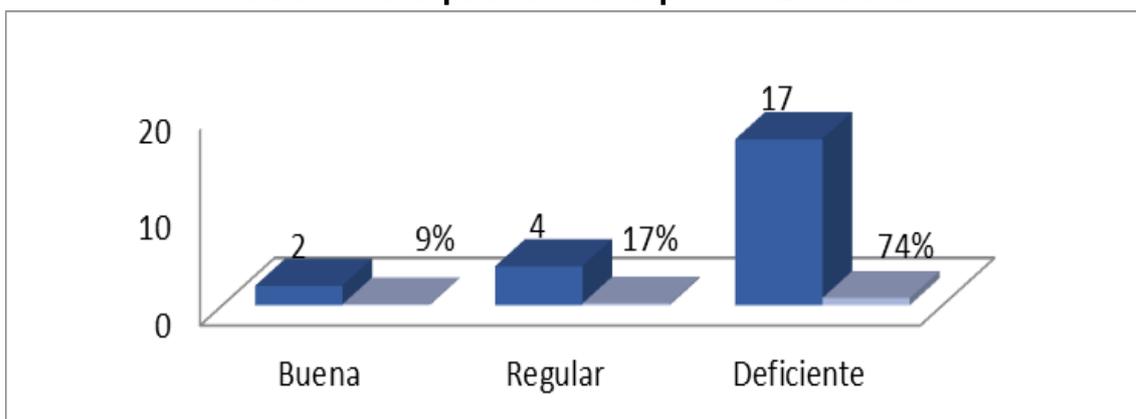
**7. ¿Considera Ud. que la planificación que realiza el taller de carrocerías para desarrollar el trabajo diario es?**

<b>CUADRO Nº 7 planificación que realiza el Taller</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	0	0%
Muy buena	0	0%
Buena	2	9%
Regular	4	17%
Deficiente	17	74%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Las Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 7 planificación que realiza el Taller**



**FUENTE:** Las Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

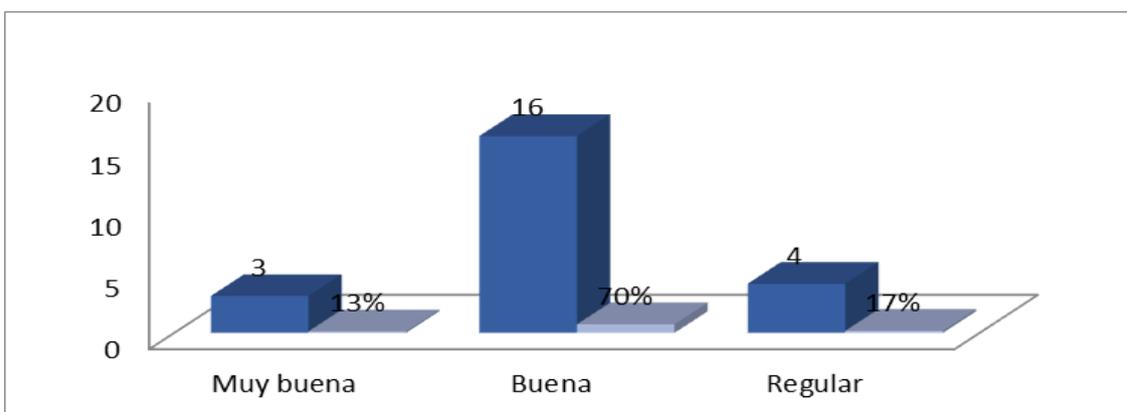
Como se puede observar en la gráfica Nº 7, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 17 trabajadores que representa el 74% informan que la planificación que realiza el taller de carrocerías para desarrollar el trabajo diario es deficiente, 4 trabajadores que representa el 17% indican que es regular y los 2 trabajadores restantes que representa el 9% informan que es buena.

8. ¿Cree que la preparación técnica, académica que usted posee, para trabajar en el taller de carrocerías es?

CUADRO Nº 8 preparación técnica, académica que posee		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Muy buena	3	13%
Buena	16	70%
Regular	4	17%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO Nº 8 preparación técnica, académica que posee**



FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar en la gráfica Nº 8, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 16 trabajadores que representa el 70% informan que la preparación técnica y académica para trabajar en el taller es buena, 4 trabajadores que representa el 17% indican que es regular y los 3 trabajadores restantes que representa el 13% considera que es muy buena.

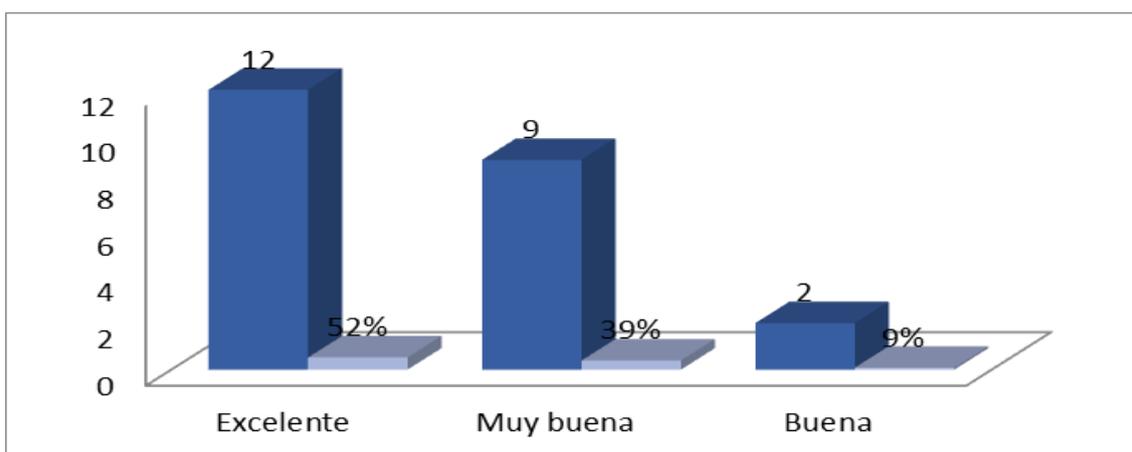
**9. ¿considera usted que la experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades en el taller es?**

<b>CUADRO N° 9 experiencia requerida</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	12	52%
Muy buena	9	39%
Buena	2	9%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Las Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO N° 9 experiencia requerida**



**FUENTE:** Las Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

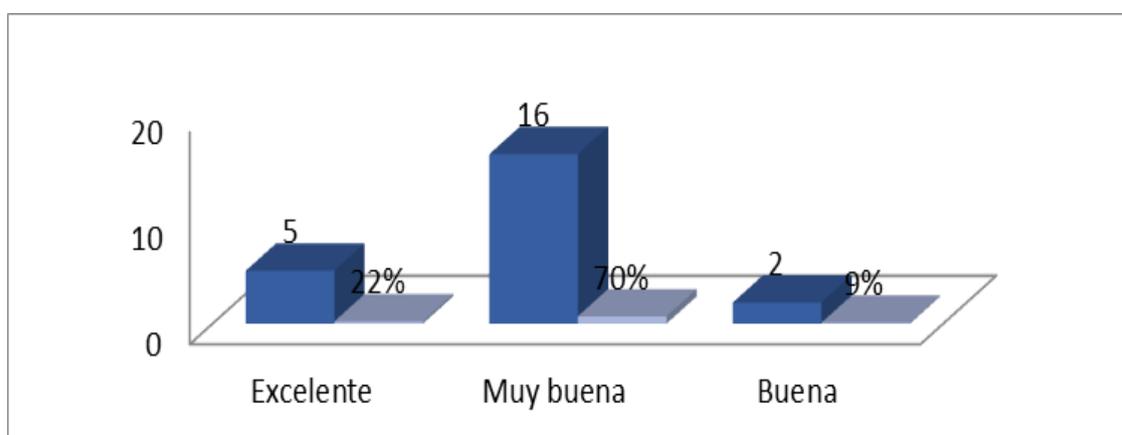
Como se puede observar en la gráfica N° 9, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 12 trabajadores que representa el 52% manifiestan que la experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades es excelente, 9 de los trabajadores que representa el 39% indican que es muy buena y 2 de los trabajadores restantes que representa el 9% informa que es buena.

**10. ¿considera usted que el servicio que se brinda a los socios del taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja es?**

<b>CUADRO N° 10 servicio que se brinda a los socios</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	5	22%
Muy buena	16	70%
Buena	2	9%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Las Encuestas  
**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO N° 10 servicio que se brinda a los socios**



**FUENTE:** Las Encuestas  
**ELABORACIÓN:** La Autora

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

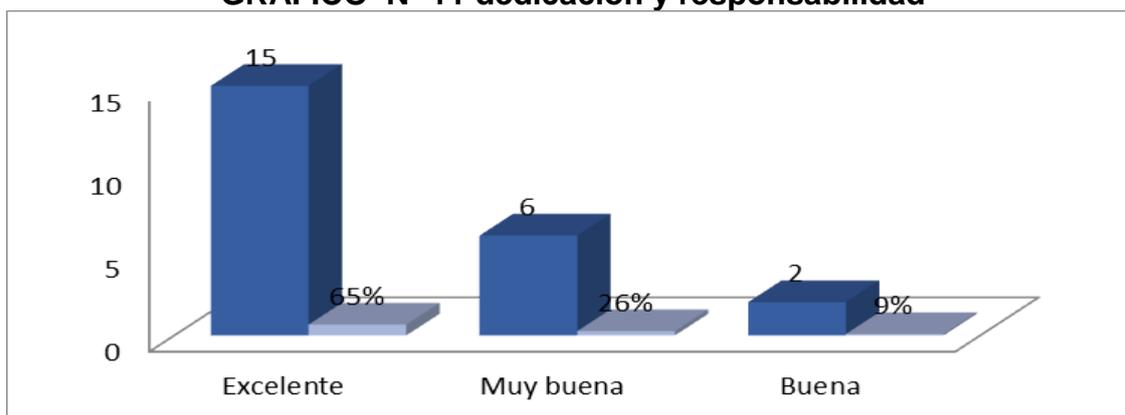
Como se puede observar en la gráfica N° 10, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 16 trabajadores que representa el 70% manifiestan que el servicio que se brinda a los socios es muy buena, 5 trabajadores que representa el 22% indican que es excelente y 2 trabajadores que representa el 9% considera que es buena.

**11. ¿Considera que la dedicación y responsabilidad que usted brinda al taller de carrocerías para realizar sus actividades es?**

<b>CUADRO Nº 11 dedicación y responsabilidad</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	15	65%
Muy buena	6	26%
Buena	2	9%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Las Encuestas  
**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 11 dedicación y responsabilidad**



**FUENTE:** Las Encuestas  
**ELABORACIÓN:** La Autora

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

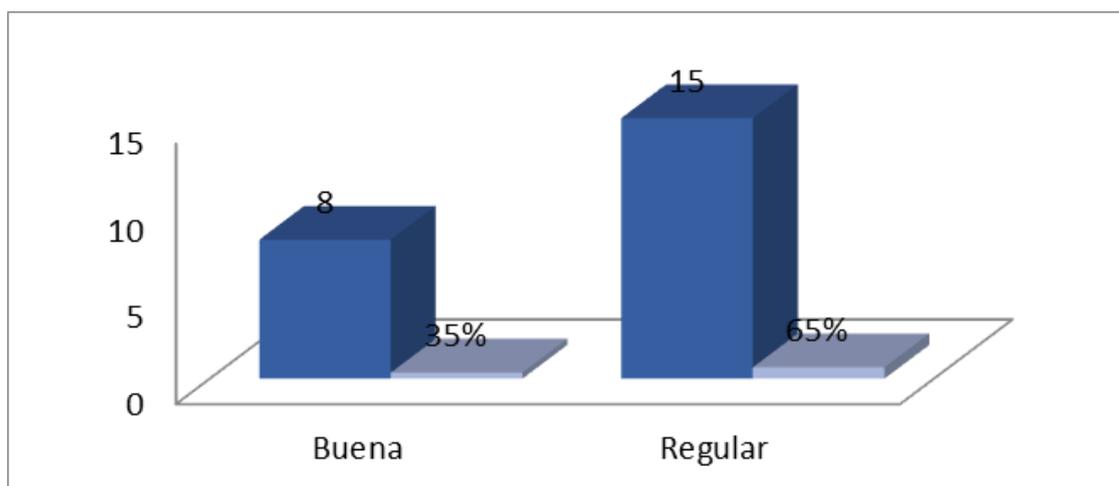
Como se puede observar en la gráfica Nº 11, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 15 trabajadores que representa el 65% mencionan que la dedicación y responsabilidad que brindan al taller es excelente, 6 trabajadores que representa el 26% indican que es muy buena y los 2 trabajadores restantes que representa el 9% manifiestan que es buena.

12. ¿Considera usted que la remuneración que percibe por su trabajo realizado es?

CUADRO Nº 12 remuneración que percibe		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Muy buena	0	0%
Buena	8	35%
Regular	15	65%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO Nº 12 remuneración que percibe



FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la gráfica Nº 12 en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 15 trabajadores que representa el 65% consideran que la remuneración que perciben por su trabajo realizado es regular y 8 de los trabajadores restantes que representa el 35% manifiestan que es buena.

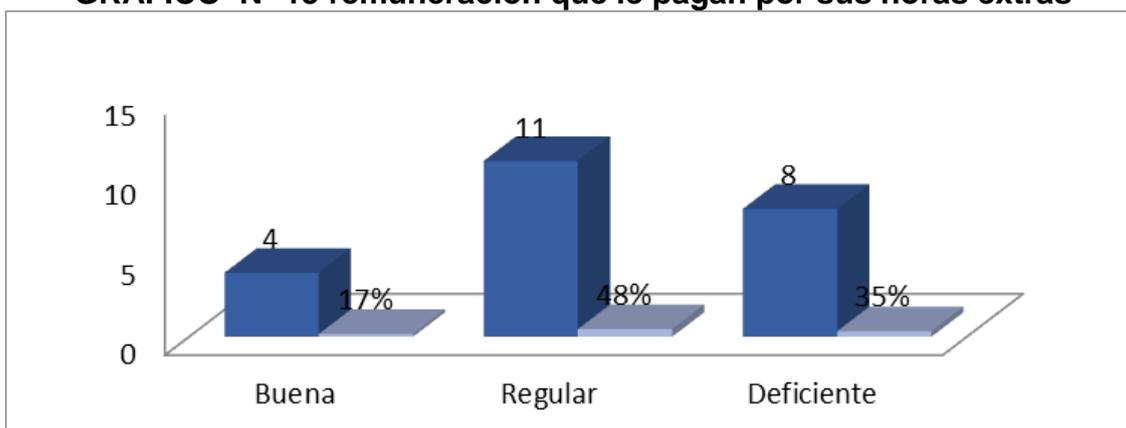
13. ¿Considera usted que la remuneración que le pagan por sus horas extras es?

CUADRO Nº 13 remuneración que le pagan por sus horas extras.		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Muy buena	0	0%
Buena	4	17%
Regular	11	48%
Deficiente	8	35%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO Nº 13 remuneración que le pagan por sus horas extras



FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la gráfica Nº 13, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 11 trabajadores que representa el 48% manifiestan que la remuneración que les pagan por sus horas extras es regular, 8 trabajadores que representa el 35% indican que es deficiente y 4 trabajadores restantes que representa el 17% informan que es buena.

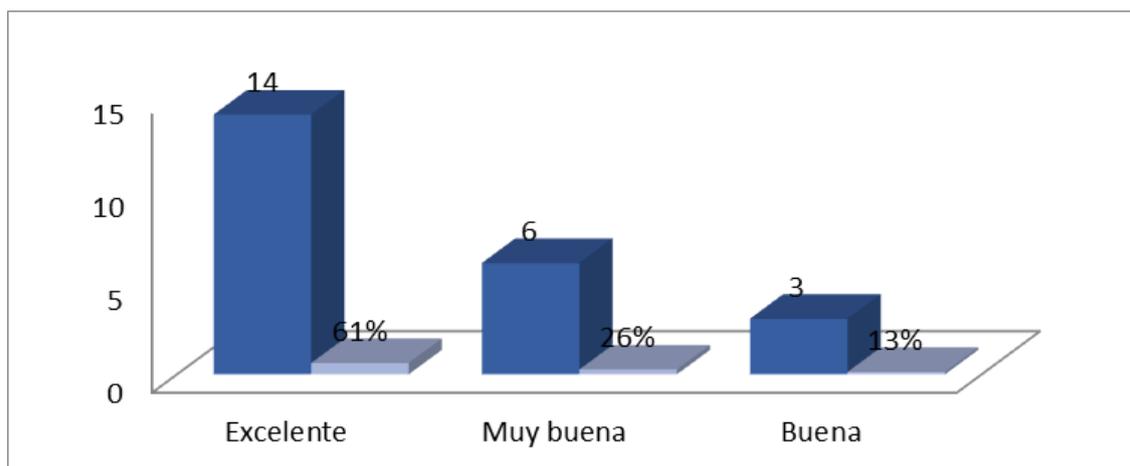
#### 14. ¿Cómo son las relaciones laborales con sus compañeros de trabajo?

CUADRO N° 14 relaciones laborales		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	14	61%
Muy buena	6	26%
Buena	3	13%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 14 relaciones laborales



FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

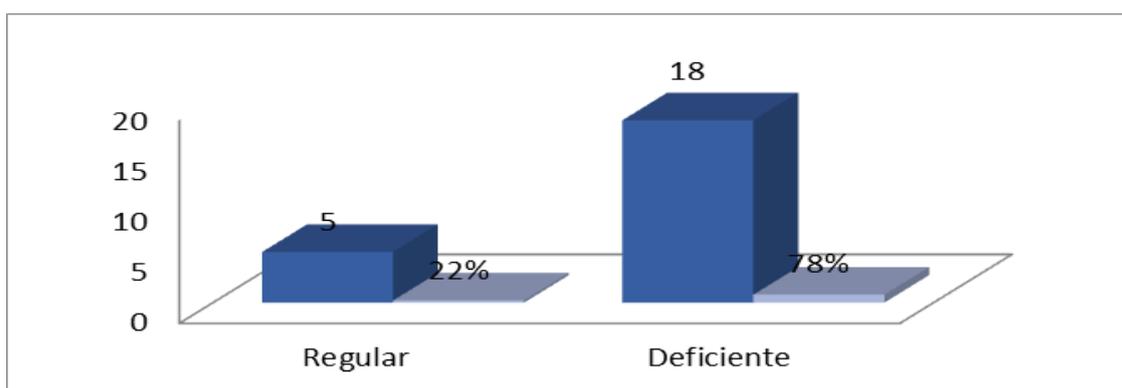
Como se puede observar en la gráfica N° 14, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 14 trabajadores que representa el 61% manifiestan que la relación laborales con sus compañeros de trabajo donde desarrollan sus actividades es excelente, 6 trabajadores que representa el 26% indican que es muy buena y 3 de los trabajadores restantes que representa el 13 % mencionan que buena.

15. ¿La capacitación que usted recibe en su área de trabajo por parte del taller de carrocerías es?

CUADRO Nº 15 capacitación que reciben		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Muy buena	0	0%
Buena	0	0%
Regular	5	22%
Deficiente	18	78%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO Nº 15 capacitación que reciben



FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

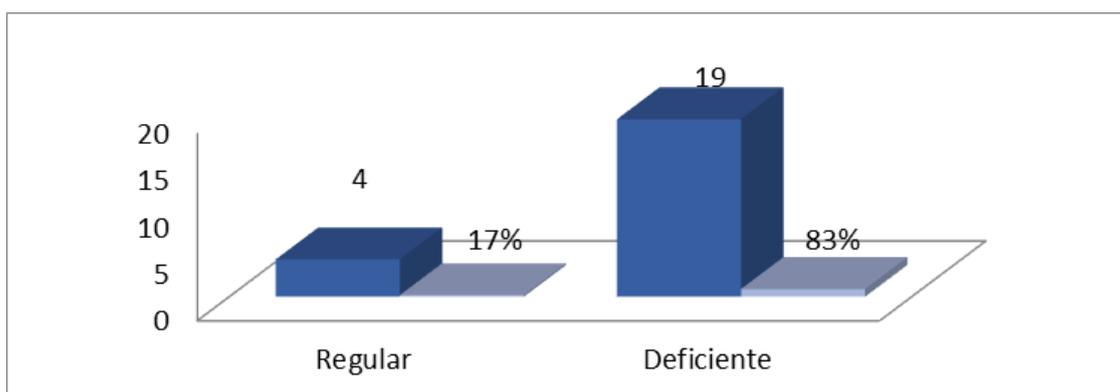
Como se puede observar en la gráfica Nº 15, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 18 trabajadores que representa el 78% manifiestan que la capacitación que reciben en la área de trabajo es deficiente y 5 trabajadores que representa el 22% indican que es regular.

16. ¿Considera usted que los incentivos que recibe por parte del taller de carrocerías son?

CUADRO N° 16 incentivos que recibe por parte del taller		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Muy buena	0	0%
Buena	0	0%
Regular	4	17%
Deficiente	19	83%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 16 incentivos que recibe por parte del taller



FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la gráfica N° 16, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 19 trabajadores que representa el 83% consideran que los incentivos que reciben por parte del taller es deficiente y 4 trabajadores que representa el 17% indican que es regular.

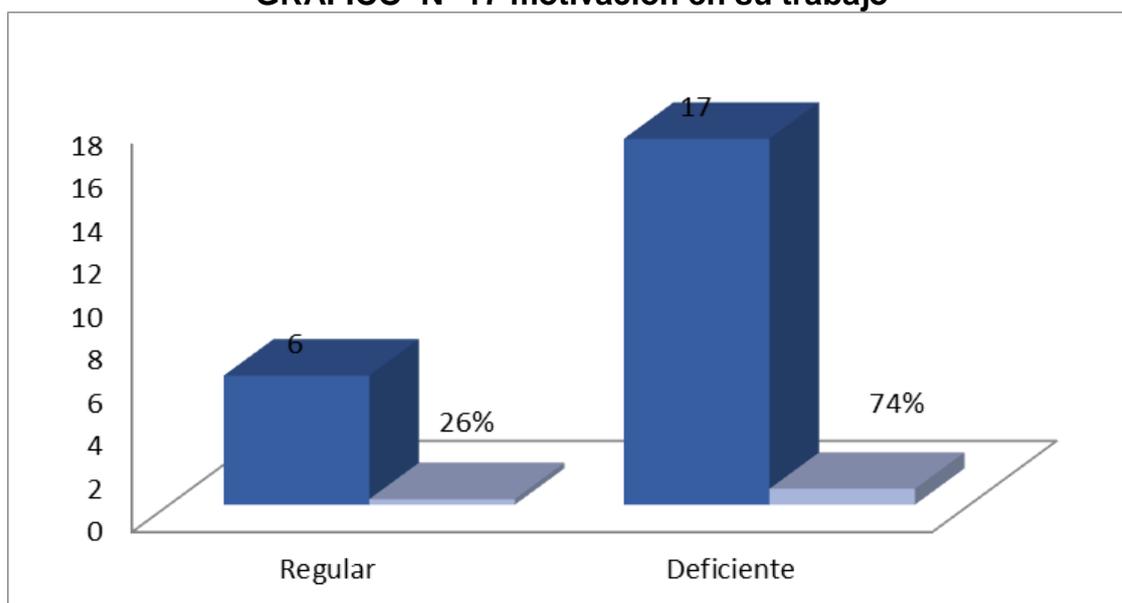
17. ¿Considera usted que la motivación en su trabajo (taller) es?

CUADRO N° 17 motivación en su trabajo		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Muy buena	0	0%
Buena	0	0%
Regular	6	26%
Deficiente	17	74%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 17 motivación en su trabajo



FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

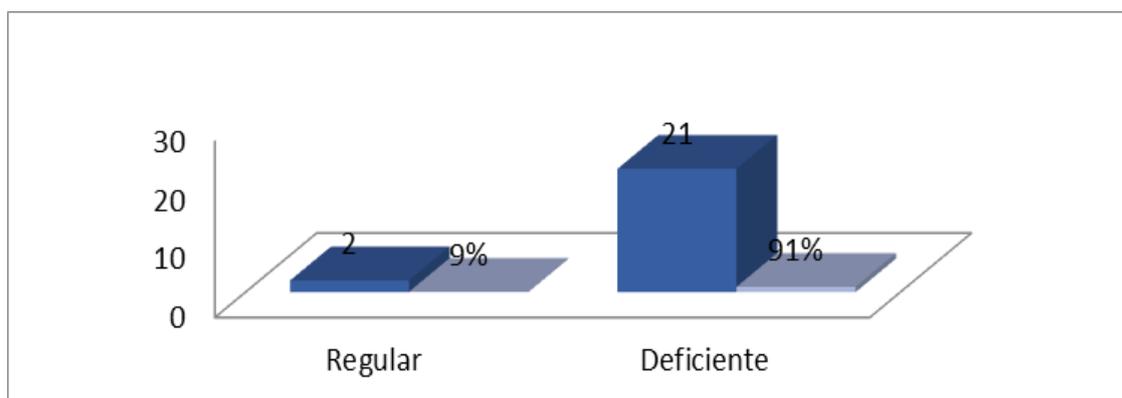
Como se puede observar en la gráfica N° 17, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 17 trabajadores que representa el 74% manifiestan que la motivación que reciben en su trabajo es deficiente y 6 trabajadores que representa el 26% manifiestan que es regular.

**18. ¿Consideraría usted que sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar una decisión en el taller?**

<b>CUADRO N° 18 consideración de las opiniones al momento de tomar una decisión</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	0	0%
Muy buena	0	0%
Buena	0	0%
Regular	2	9%
Deficiente	21	91%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 18 consideración de las opiniones al momento de tomar una decisión**



FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Como se puede observar en la gráfica N° 18, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 21 trabajadores que representa el 91% informan que sus opiniones al momento de tomar una decisión es deficiente y los 2 trabajadores restantes que representa el 9% manifiestan que es regular, el 13% indican que es deficiente.

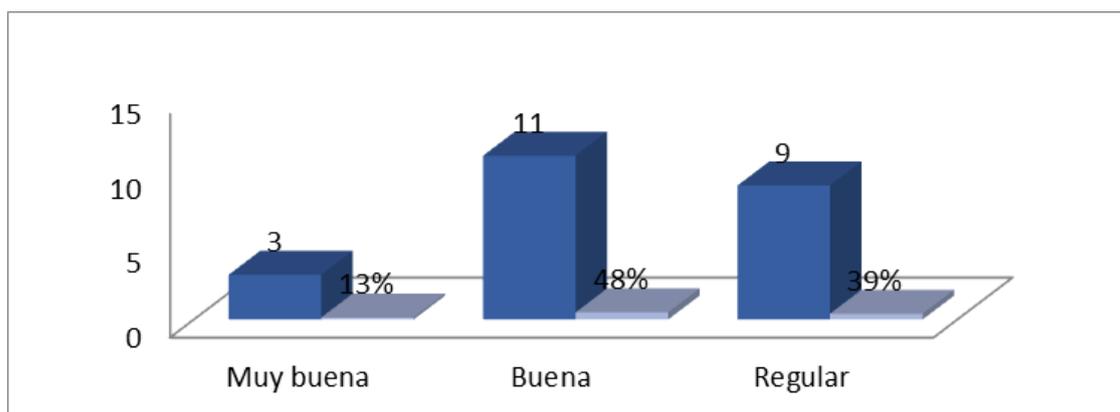
**19. ¿Cree que el control realizado por su superior al momento de finalizar sus actividades diarias es?**

<b>CUADRO Nº 19 control realizado por su superior</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	0	0%
Muy buena	3	13%
Buena	11	48%
Regular	9	39%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Las Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 19 control realizado por su superior**



**FUENTE:** Las Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

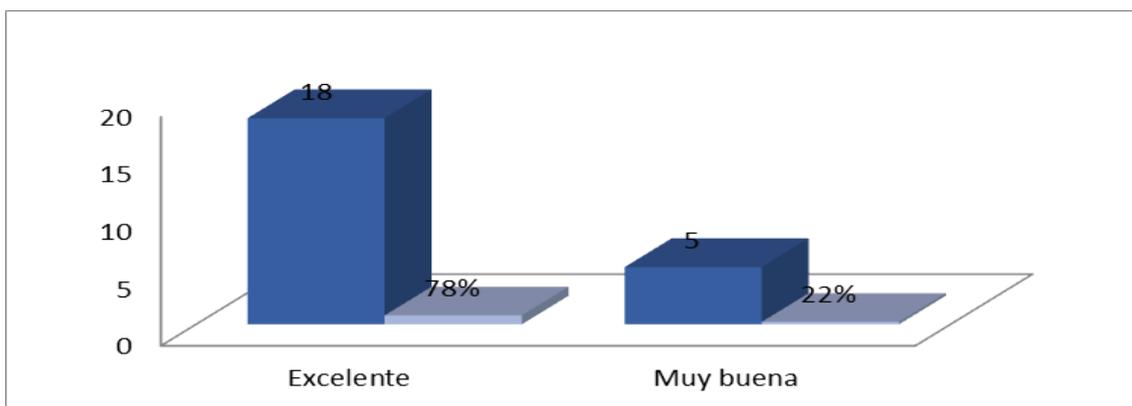
Como se puede observar en la gráfica Nº 19, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 11 trabajadores que representa el 48% consideran que el control realizado por su superior al momento de finalizar sus actividades diarias es buena, 9 trabajadores que representa el 39% manifiestan que es regular y 3 de los trabajadores restantes que representa el 13% informan que es muy buena.

20. ¿Considera usted que la elaboración de un plan estratégico para el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes loja es?

CUADRO N° 20 elaboración de un plan estratégico		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	18	78%
Muy buena	5	22%
Buena	0	0%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 20 elaboración de un plan estratégico



FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la gráfica N° 20, en cuanto a la encuesta aplicada a los 23 trabajadores, 18 trabajadores que representa el 78% manifiestan que la elaboración de un plan estratégico para el taller de carrocerías es excelente y 5 trabajadores que representa el 22% informan que es muy buena.

### 6.3 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS SOCIOS DEL TALLER DE CARROCERIAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

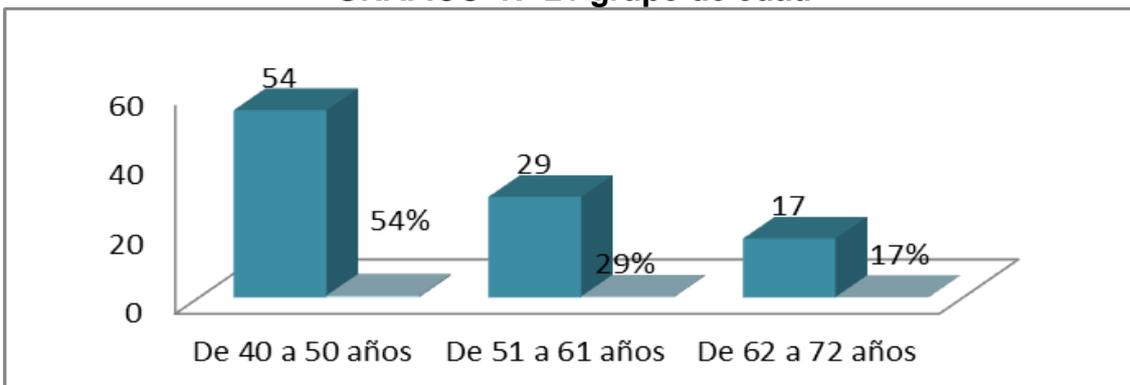
1. ¿Indique en qué grupo de edad se encuentra?

CUADRO N° 21 grupo de edad		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
De 18 a 28 años	0	0%
De 29 a 39 años	0	0%
De 40 a 50 años	54	54%
De 51 a 61 años	29	29%
De 62 a 72 años	17	17%
<b>TOTAL</b>	100	100%

FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 21 grupo de edad



FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la gráfica N° 21, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 54 socios que representa el 54% manifiestan que en el grupo de edad en que se encuentran es de 40 años a 50, 29 socios que representa el 29% informan que se encuentran en el grupo de edad de 51 años a 61 mientras que, 17 socios restantes que representa el 17% manifiestan que tienen una edad de 62 años a 72 años.

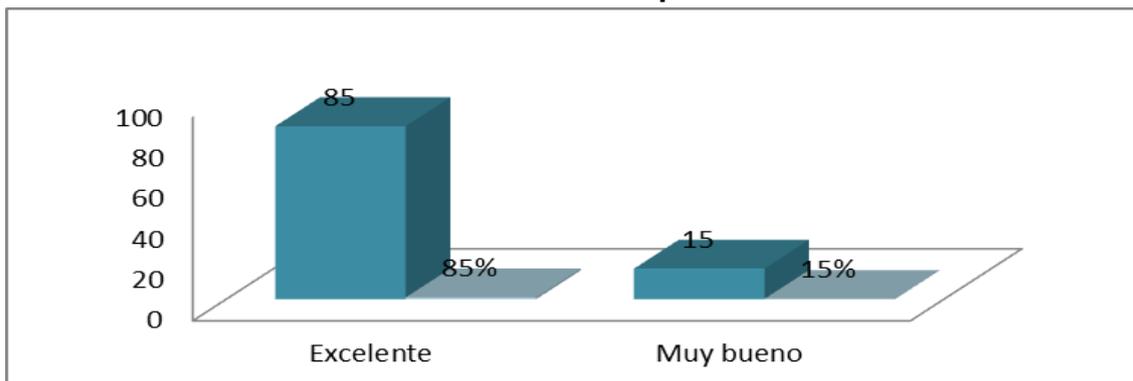
2. ¿Cómo considera usted la frecuencia con la que utiliza los servicios que presta el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja?

CUADRO N° 22 frecuencia con la que utiliza los servicios		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	85	85%
Muy bueno	15	15%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 22 frecuencia con la que utiliza los servicios



FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la gráfica N° 22, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 85 socios que representa el 85% informan que la frecuencia con la que utilizan los servicios del taller es excelente, 15 socios que representa el 15% manifiestan que es muy bueno.

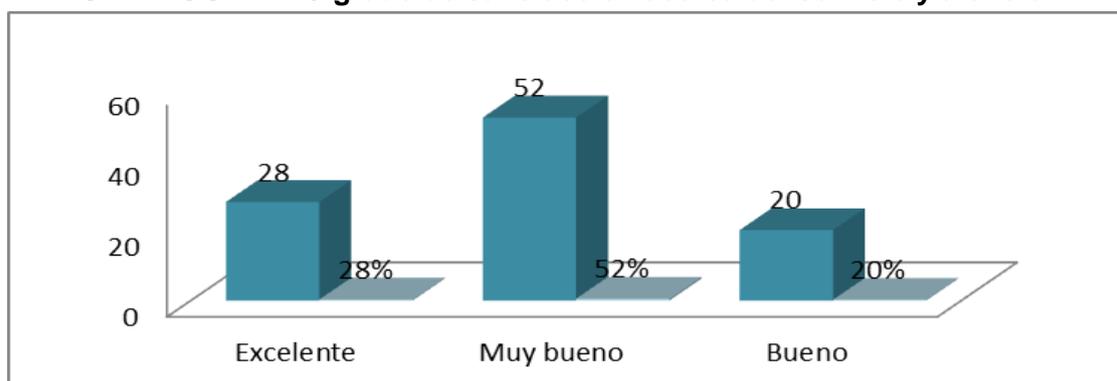
3. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene Ud. acerca del servicio y atención que recibe por parte de los empleados del taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja?

CUADRO N° 23 grado de satisfacción acerca del servicio y atención		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	28	28%
Muy bueno	52	52%
Bueno	20	20%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 23 grado de satisfacción acerca del servicio y atención**



FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

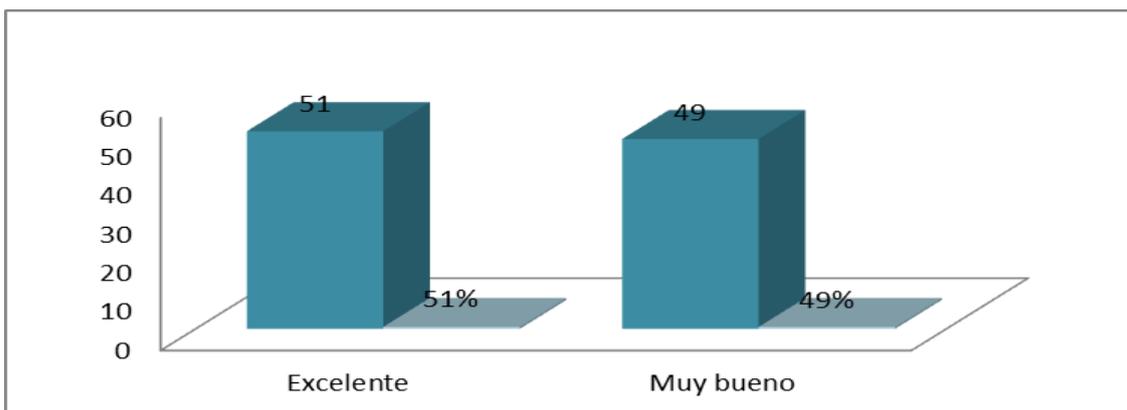
Como se puede observar en la gráfica N° 23, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 52 socios que representa el 52% manifiestan que el grado de satisfacción que tienen en el taller acerca del servicio y atención que recibe por parte de los empleados de la cooperativa de transportes Loja es muy bueno, 28 que representa el 28% considera que es excelente y 20 restantes que representa el 20% es bueno.

4. ¿El ingreso económico que genera la venta de chatarra, como lo considera usted para el taller de carrocerías?

CUADRO N° 24 ingreso económico que genera la venta de chatarra		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	51	51%
Muy bueno	49	49%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 24** ingreso económico que genera la venta de chatarra



FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

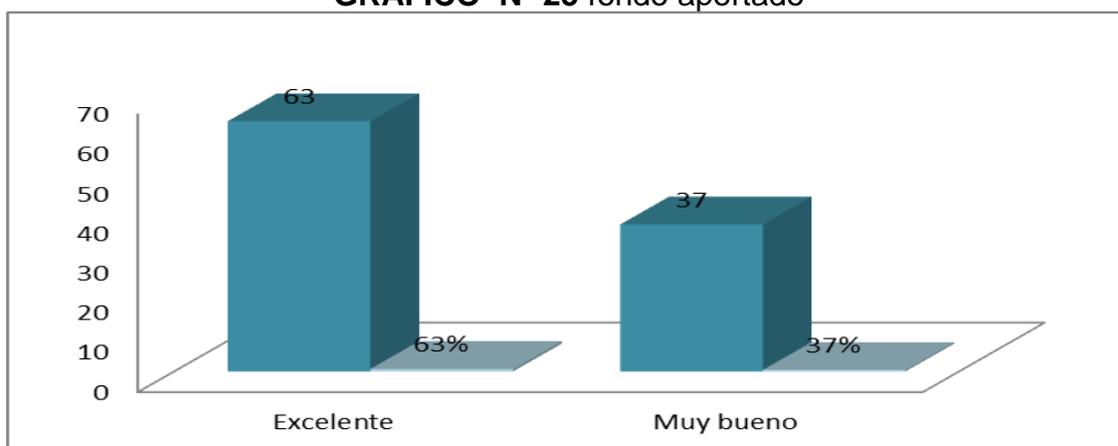
Como se puede observar en la gráfica N° 24, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 51 socios que representa el 51% informan que el ingreso económico que genera por la venta de chatarra es excelente y 49 socios restantes que representa el 49% consideran que es muy bueno.

5. ¿Considera que el fondo aportado por ustedes a través de la caja de auxilio es?

CUADRO Nº 25 fondo aportado		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	63	63%
Muy bueno	37	37%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	100	100%

FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO Nº 25 fondo aportado



FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

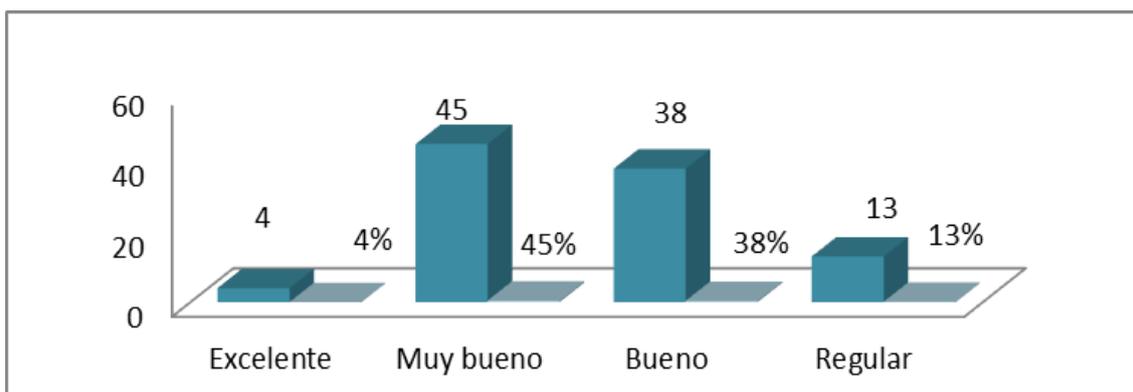
Como se puede observar en la gráfica Nº 25, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 63 socios que representa el 63% indican que el fondo aportado a través de la caja de auxilio es excelente y 37 que representa el 37% comentan que es muy buena.

6. ¿Considera usted que la radio constituye ser un medio.....para informarse de los servicios que presta el taller de carrocerías?

CUADRO N° 26 la radio constituye ser un medio		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	4	4%
Muy bueno	45	45%
Bueno	38	38%
Regular	13	13%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 26 la radio constituye ser un medio



FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

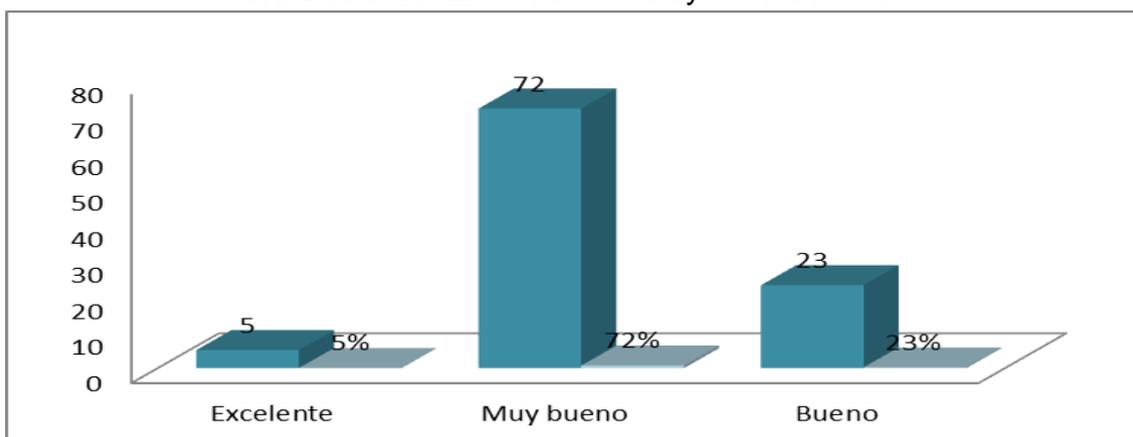
Como se puede observar en la gráfica N° 26, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 45 socios que representa el 45% consideran que las radios es un medio muy bueno para informarse sobre los servicios que presta el taller, 38 socios que representa el 38% consideran que es buena, 13 socios que representa el 13% manifiestan que es regular y 4 socios restantes que representa el 4% consideran que es excelente.

**7. ¿Considera Ud. que la TV constituye ser un medio.....para informarse de los servicios que presta el taller de carrocerías?**

<b>CUADRO N° 27 la TV constituye ser un medio</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	5	5%
Muy bueno	72	72%
Bueno	23	23%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Las Encuestas  
**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO N° 27 la TV constituye ser un medio**



**FUENTE:** Las Encuestas  
**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Como se puede observar en la gráfica N° 27, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 72 socios que representa el 72% indican que la TV para informarse de los servicios que presta él es muy bueno, 23 socios que representa el 23% manifiesta que es bueno y 5 socios restantes que representa el 5% informan que es un medio excelente.

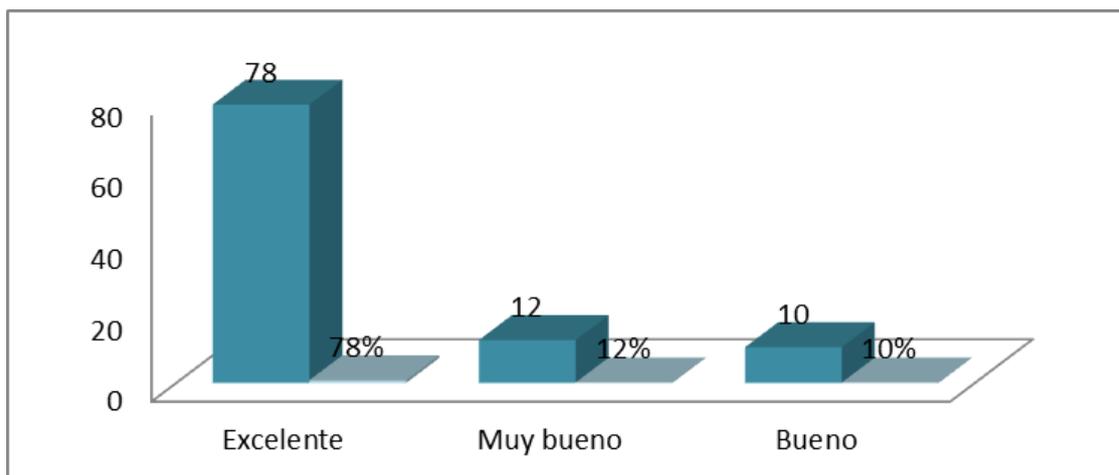
8. ¿Considera usted que la prensa constituye ser un medio.....para informarse de los servicios que presta el taller de carrocerías?

CUADRO Nº 28 la prensa constituye ser un medio		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	78	78%
Muy bueno	12	12%
Bueno	10	10%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO Nº 28** la prensa constituye ser un medio



FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

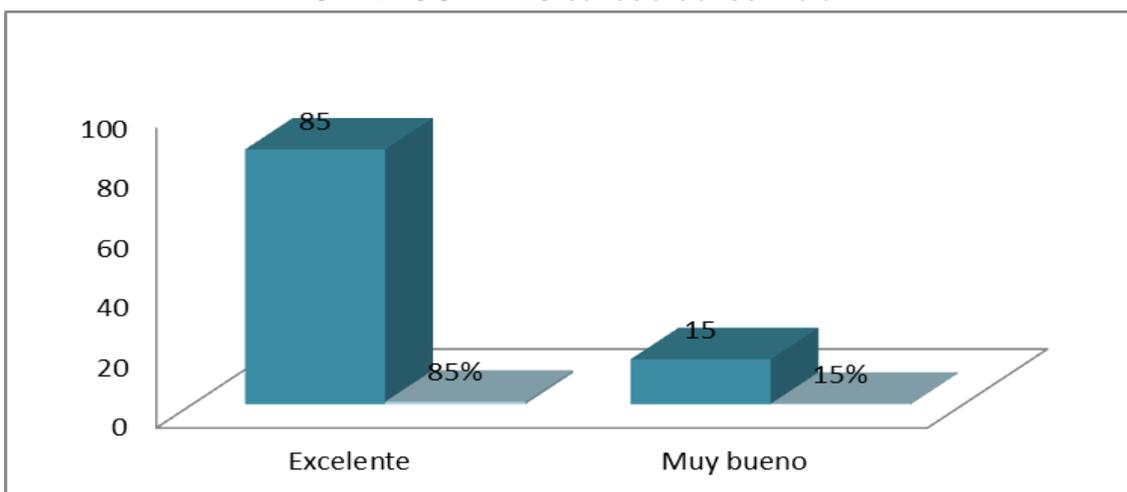
Como se puede observar en la gráfica Nº 28, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 78 socios que representa el 78% indican que la prensa es un medio excelente, 12 socios que representa el 12% manifiesta que es muy bueno y 10 socios que representa el 10% lo define como un medio bueno.

**9. ¿Considera Ud. que la calidad del servicio que ofrece el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes loja es?**

<b>CUADRO N° 29</b> calidad del servicio		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	85	85%
Muy bueno	15	15%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Las Encuestas  
**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO N° 29** calidad del servicio



**FUENTE:** Las Encuestas  
**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Como se puede observar en la gráfica N° 29, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 85 socios que representa el 85% manifiestan que la calidad del servicio que ofrece el taller es excelente, 15 que representa el 15% consideran que la calidad de servicio es muy buena.

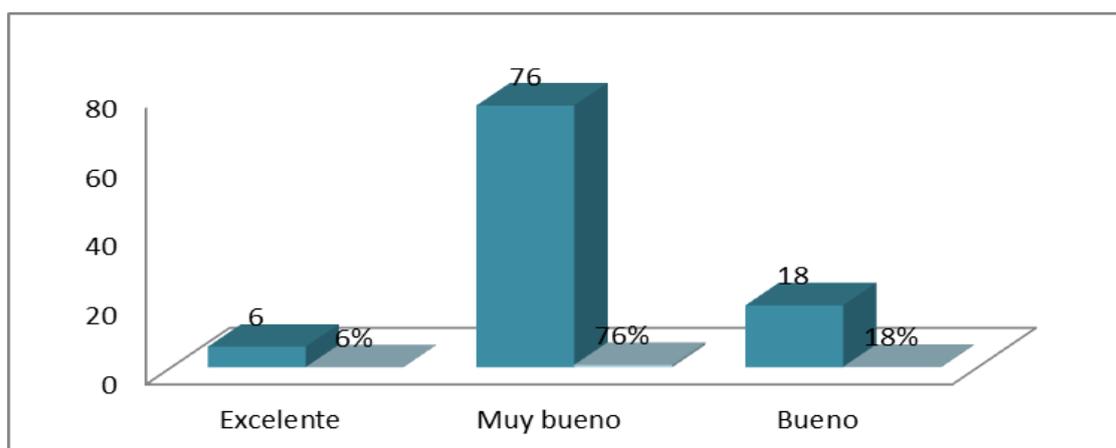
**10. ¿Considera Ud. que el precio cobrado por los servicios que ofrece el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes loja es?**

<b>CUADRO Nº 30</b> precio cobrado por los servicios		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	6	6%
Muy bueno	76	76%
Bueno	18	18%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Las Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 30** precio cobrado por los servicios



**FUENTE:** Las Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Como se puede observar en la gráfica Nº 30, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 76 socios que representa el 76% informan que el precio cobrado por los servicios que ofrece el taller es muy bueno y 18 socios que representa el 18% manifestaron que es bueno y 6 socios restantes que representa el 6% informaron que es excelente.

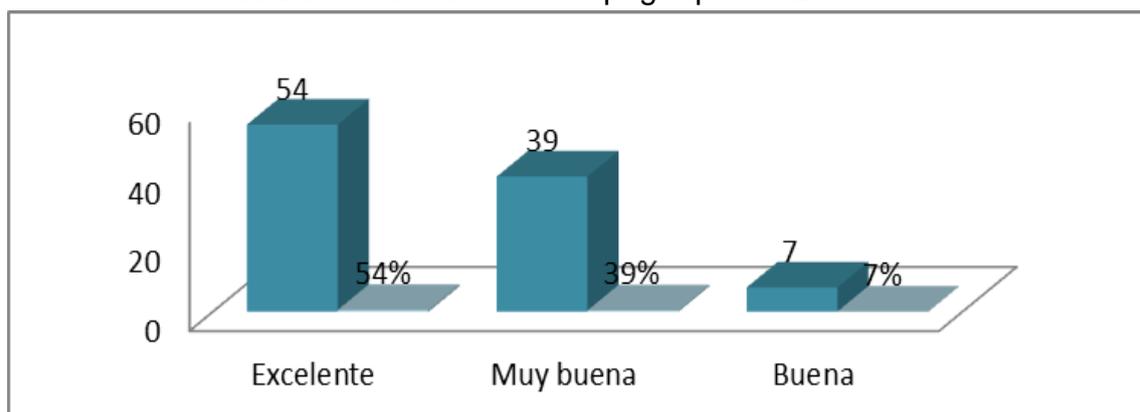
11. ¿Considera usted que la forma de pago que utiliza el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja es?

CUADRO N° 31 forma de pago que utiliza el taller		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	54	54%
Muy buena	39	39%
Buena	7	7%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 31 forma de pago que utiliza el taller



FUENTE: Las Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

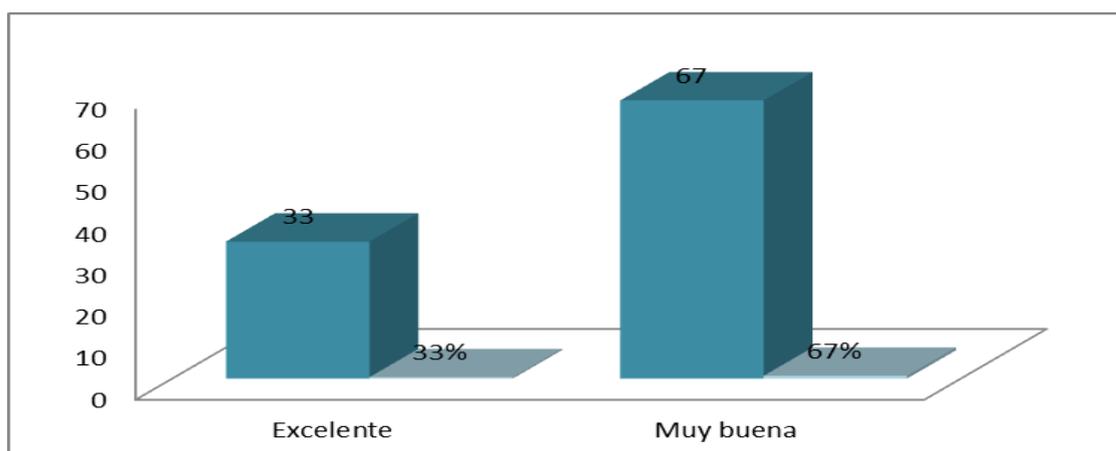
Como se puede observar en la gráfica N° 31, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 54 socios que representa el 54% indican que la forma de pago que utiliza el taller de carrocerías es excelente, 39 que representa el 39% manifiestan que es muy bueno y 7 socios restantes que representa el 7% informan que es buena.

**12. Considera usted que la ubicación que tiene el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja es?**

<b>CUADRO Nº 32 ubicación que tiene el taller</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	33	33%
Muy buena	67	67%
Buena	0	0%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Las Encuestas  
**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 32 ubicación que tiene el taller**



**FUENTE:** Las Encuestas  
**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

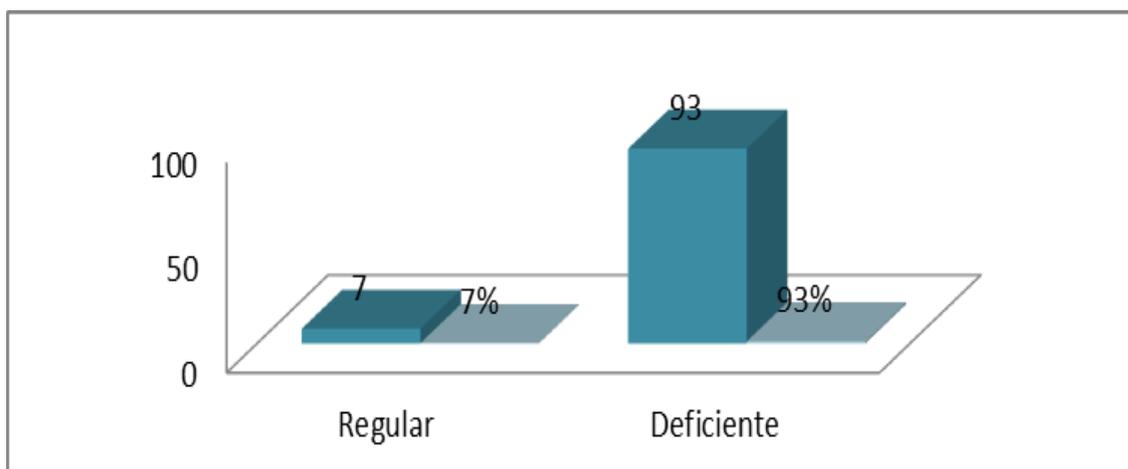
Como se puede observar en la gráfica Nº 32, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 67 socios que representa el 67% manifiestan que la ubicación que tiene el taller es muy buena y 33 socios que representa el 33% consideran que es excelente.

**13. ¿Considera usted que las promociones que le ofrece el taller por utilizar el servicio son?**

<b>CUADRO N° 33</b> promociones que le ofrece el taller		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	0	0%
Muy buena	0	0%
Buena	0	0%
Regular	7	7%
Deficiente	93	93%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Las Encuestas  
**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO N° 33** promociones que le ofrece el Taller



**FUENTE:** Las Encuestas  
**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

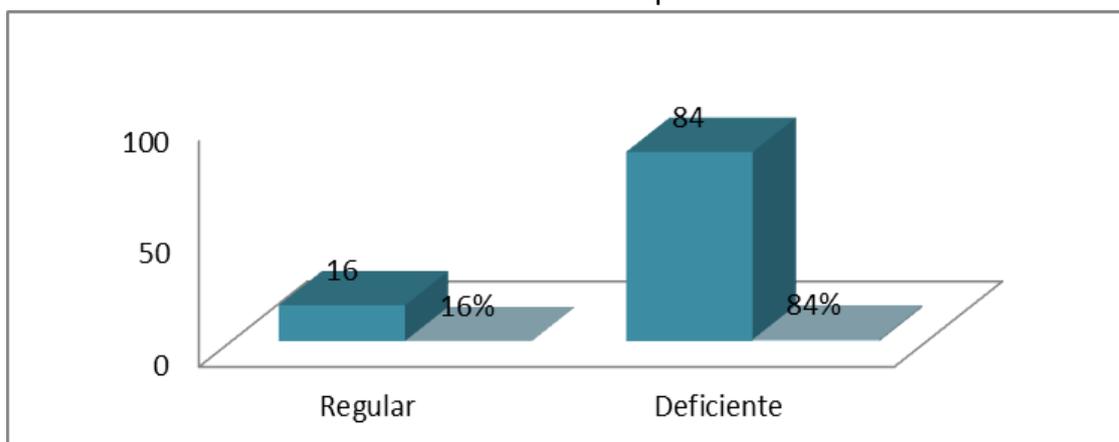
Como se puede observar en la gráfica N° 33, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 93 socios que representa el 93% informaron que las promociones que le ofrece el taller por utilizar el servicio es deficiente y 7 socios que representa el 7% informaron que es regular.

14.¿Considera usted que los descuentos que realiza el Taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja a sus socios son?

CUADRO N° 34 descuentos que realiza el Taller		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Muy buena	0	0%
Buena	0	0%
Regular	16	16%
Deficiente	84	84%
<b>TOTAL</b>	100	100%

FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 34 descuentos que realiza el Taller



FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

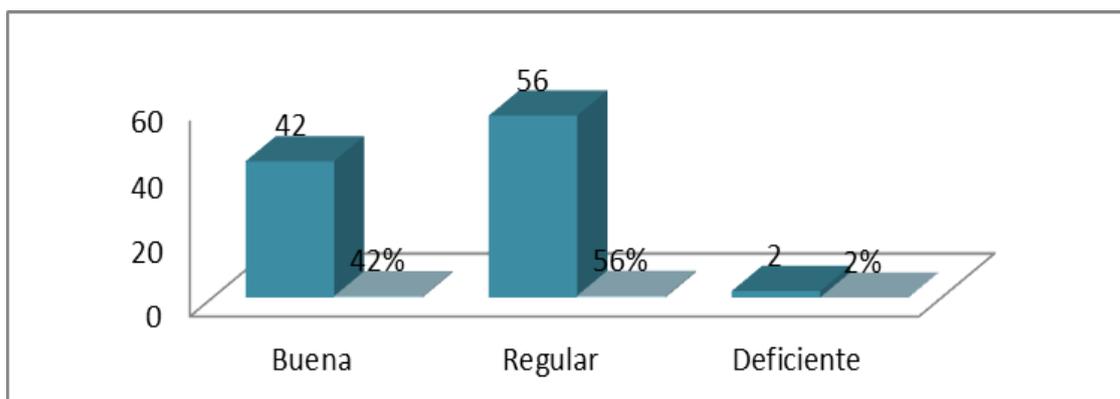
Como se puede observar en la gráfica N° 34, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 84 socios que representa el 84% indicaron que los descuentos que realiza el taller de carrocerías es deficiente y 16 socios que representa el 16% indicaron que los descuentos es regular.

15. ¿cómo califica Ud. el servicio ofrecido por estos otros talleres de carrocerías que brinda el mismo tipo de servicio?

CUADRO N° 35 servicio ofrecido por estos otros talleres		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Muy buena	0	0%
Buena	42	42%
Regular	56	56%
Deficiente	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 35 servicio ofrecido por estos otros talleres



FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

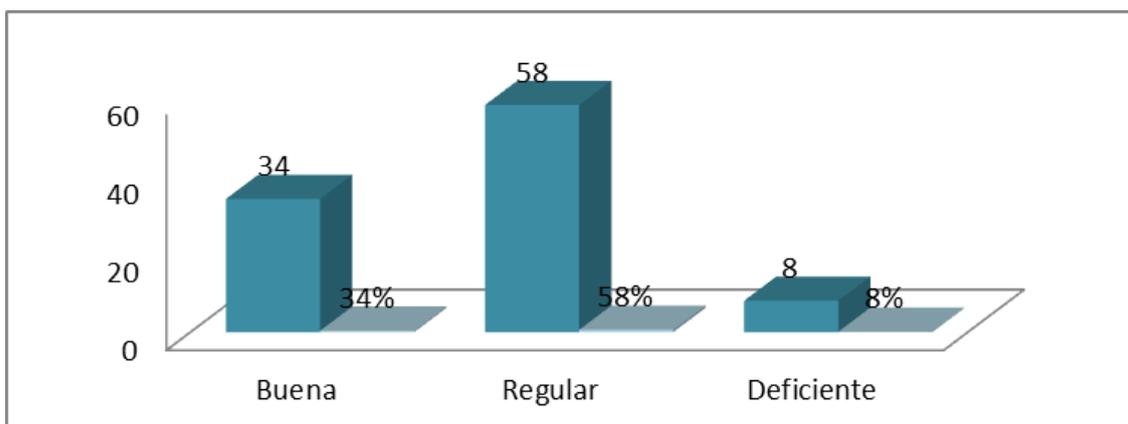
Como se puede observar en la gráfica N° 35, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 56 socios que representa el 56% indican que el servicio ofrecido por estos otros taller de carrocerías que brindan el mismo tipo de servicio es regular, 42 socios que representa el 42% informan que es buena y los 2 socios restantes que representa el 2% mencionan que es deficiente.

16. ¿De acuerdo a su criterio, los precios ofrecidos por estos otros talleres de carrocerías son?

<b>CUADRO Nº 36</b> criterio, los precios ofrecidos por estos otros talleres		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	0	0%
Muy buena	0	0%
Buena	34	34%
Regular	58	58%
Deficiente	8	8%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO Nº 36** criterio, los precios ofrecidos por estos otros talleres



FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

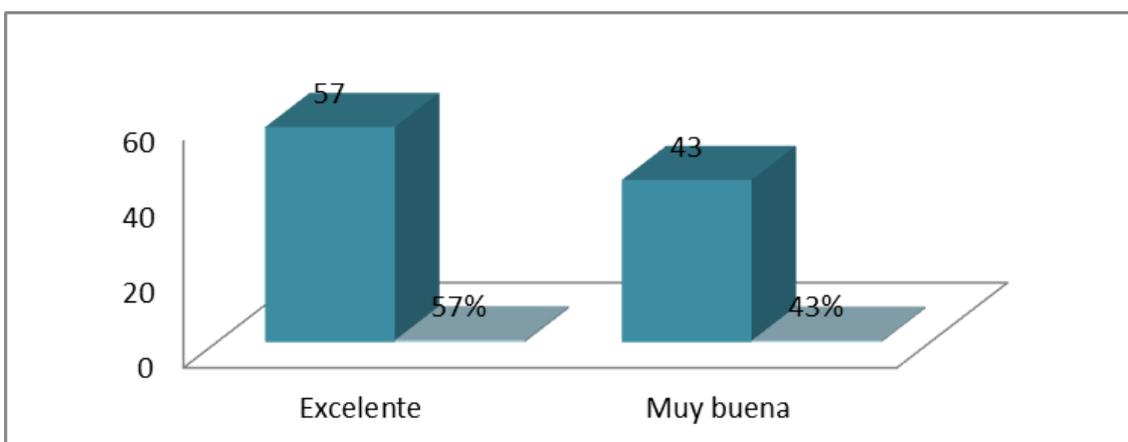
Como se puede observar en la gráfica Nº 36, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 58 socios que representa el 58% manifiestan que los precios ofrecidos por estos otros talleres es regular, 34 socios que representa el 34% indican que es buena y los 8 socios restantes informan que es deficiente.

17. ¿considera usted que los materiales empleados por parte del taller de carrocerías para el arreglo de sus unidades son?

CUADRO N° 37 materiales empleados por parte del taller		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	57	57%
Muy buena	43	43%
Buena	0	0%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	100	100%

FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N°37** materiales empleados por parte del taller



FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

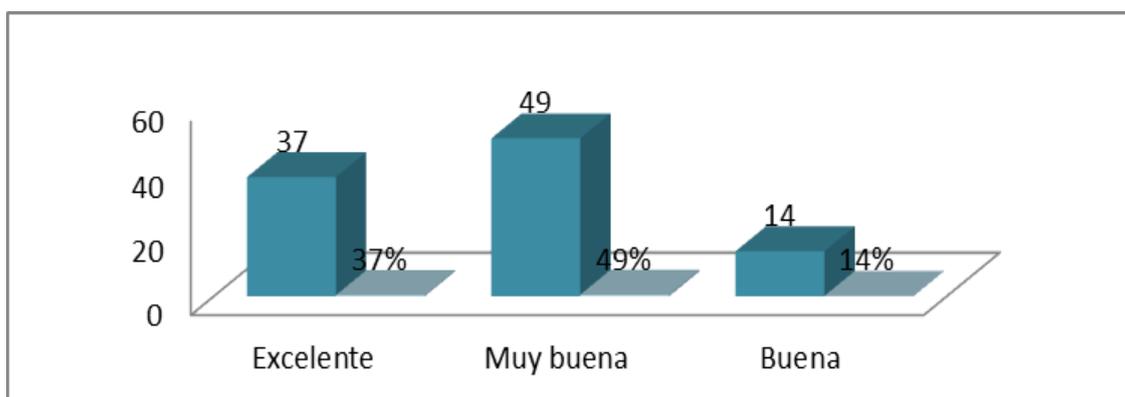
Como se puede observar en la gráfica N° 37, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 57 socios que representa el 57% indican que los materiales que emplean para el arreglo de sus unidades es excelente y 43 socios que representa el 43% informan que es muy buena.

18. ¿la recomendación que usted le daría a sus familiares y amigos de los servicios que presta el taller de carrocerías para el cuidado de sus vehículos sería?

<b>CUADRO N° 38</b> recomendación que usted le daría a sus familiares		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	37	37%
Muy buena	49	49%
Buena	14	14%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N°38** recomendación que usted le daría a sus familiares



FUENTE: Las Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

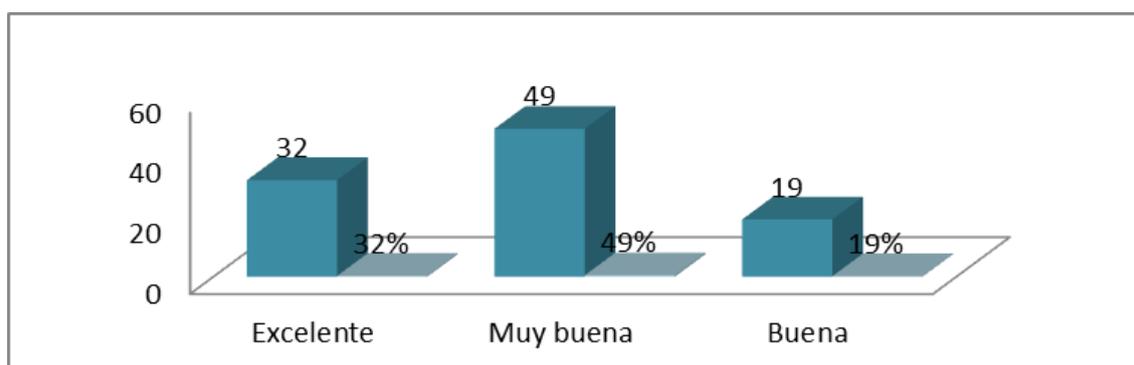
Como se puede observar en la gráfica N° 38, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 49 socios que representa el 49% consideran que la recomendación que daría a sus familiares y amigos sobre los servicios que presta el taller sería de muy buena, 37 que representa el 37% indican que es excelente y 14 socios restantes que representa el 14% informan que es buena.

**19. ¿Considera usted que las instalaciones con la que cuenta el taller para el desarrollo de sus diferentes actividades son?**

<b>CUADRO Nº 39</b> instalaciones con la que cuenta el taller		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	32	32%
Muy buena	49	49%
Buena	19	19%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Las Encuestas  
**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 39** instalaciones con la que cuenta el taller



**FUENTE:** Las Encuestas  
**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Como se puede observar en la gráfica Nº 39, en cuanto a la encuesta aplicada a los 100 socios del taller, 49 socios que representa el 49% manifiestan que las instalaciones que tiene el taller es muy buena, 32 socios que representa el 32% manifiesta que es Excelente, 19 socios restantes que representa el 19% informan que es buena

## **g. DISCUSIÓN**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

Está centrado en el estudio de las condiciones internas y externas en las que actualmente se encuentra el taller de carrocerías, se puede indicar que es un reconocimiento de su realidad encaminada a conocer, valorar, evaluar y analizar variables y elementos tanto del pasado, el presente y su tendencia hacia el futuro.

El análisis situacional es un proceso que basado en el auto examen sirve como punto de partida para conocer como han estado manejando los destinos del taller, la situación del taller, no puede ni debe ser analizada bajo la premisa de una isla, sino que por el contrario debe ser vista como una entidad dinámica, relacionada e interrelacionada con todo su entorno. Para lo cual se hace necesario realizar un análisis del medio interno, y análisis del medio externo los cuales ayudarán a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

### **DIAGNÓSTICO EXTERNO**

Como es de conocimiento general el contexto externo comprende el medio que rodea al taller de carrocerías; el cual influye directa e indirectamente al momento de ejecutar sus actividades diarias.

Para el desarrollo de la presente tesis es necesario considerar los siguientes factores: político, económico, tecnológico, ambiental y legal.

**FACTOR POLÍTICO.-** El Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), propone políticas y el marco regulador en materia de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; y controlar su cumplimiento. Coordinar la actualización de la normativa vigente en lo referente a modalidades de operación, aptitud técnica de equipos, seguros y toda normativa vinculada con el área de su competencia lo cual ha causado serios inconvenientes al momento que el taller de carrocerías fabrica, modifica o reemplaza partes y piezas de la carrocería el cual debe de acatar y cumplir con todas las exigencias impuestas por el antes mencionado ministerio para garantizar así la seguridad de los usuarios y la circulación del vehículo.

### VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seguridad al invertir ya que existen políticas que protegen la industria nacional.</li> <li>✓ El nivel educativo superior en la industria carrocera hace que las labores sean más eficientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tasas de interés altas</li> <li>✓ Aumento de la inflación</li> <li>✓ Aumento de Leyes en materia de transporte</li> <li>✓ Aumento de impuestos locales por concepto de las salidas</li> </ul>

**FACTOR ECONÓMICO.-** La inestabilidad económica que atraviesa nuestro país es la causal para que los precios de las principales materias primas como las planchas de aluminio y tubos galvanizados en sus distintas medidas varíen dando como consecuencia de ello el protesto y rechazo de los socios.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Genera fuentes de empleo</li> <li>✓ Diversificación y mejora de servicios</li> <li>✓ Convenios con empresas de transporte públicas y privadas.</li> <li>✓ Mayores ingresos para el inversionista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poco apoyo de las instituciones financieras locales para conceder créditos.</li> <li>✓ Inestabilidad económica</li> </ul>

**7.1.1.3 FACTOR TECNOLÓGICO.-** La tecnología que posee la ciudad de Loja es obsoleta debido al retraso tecnológico y científico que posee por encontrarnos ubicadas en zonas alejadas de los polos de desarrollo ya que es muy costoso adquirirla y sus aranceles son muy elevados para importarla lo que ha ocasionado retraso en el sector mecánico.

Al presentarse una deficiente infraestructura para realizar las diferentes funciones de una empresa lo vuelve ineficiente y poco competitiva disminuyendo así la prestación de servicios. Es por eso que el taller de carrocería de la cooperativa de transportes Loja, debe gestionar, innovar y avanzar continuamente de acuerdo al avance tecnológico que facilite el cumplimiento de sus funciones diarias con eficiencia, calidad y confort al cliente.

En el taller de carrocerías la tecnología utilizada para cada trabajo tiene que ser de punta, si se quiere estar en capacidad de ir a la par con la competencia. Antes de cada trabajo se presenta al cliente todos los equipos, material y

herramientas que se van a utilizar en él, de manera que se dé un visto bueno y se proceda con el trabajo. Si es el caso y el cliente lo requiere, se puede cambiar ciertos equipos o herramientas y adaptarse a las condiciones en que se desea el trabajo.

Los trabajos para la instalación de los equipos del taller de carrocerías requieren especificaciones técnicas en los que necesariamente se debe utilizar tecnología de punta en todos los equipos y materiales.

Esta tecnología que es para el arreglo y mantenimiento de los vehículos es importada y adquirida a nivel nacional.

### **VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento de maquinaria y equipo industrial</li> <li>✓ Mejor terminado de las partes y piezas</li> <li>✓ Mejora el nivel eficiencia en el servicio</li> <li>✓ Ahorro de tiempo y dinero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento de la desocupación</li> <li>✓ Desventaja competitiva con relación a la competencia</li> <li>✓ Poco desarrollo tecnológico local industrial</li> </ul>

**FACTOR AMBIENTAL.-** A nivel Local, Regional y Nacional, el medio ambiente y la atmósfera imponen ahora las reglas del juego en el diseño y arreglo de automóviles y por ende en el diseño y reingeniería de la seguridad y mantenimiento vehicular en el que se encuentra interesada la empresa en estudio. Los caprichos artísticos y las tecnologías son menos importantes.

La tecnología automotriz mecánica; progresa vigilada por una creciente conciencia ecológica en forma de leyes y reglamentaciones.

En este sentido, la protección del ambiente es elemento crítico del funcionamiento de una industria, y el aspecto ambiental se toma cada vez más en cuenta junto con el costo, la calidad y el desempeño, para calificar los beneficios económicos. Por esta nueva conciencia ambiental los materiales de construcción, seguridad y mantenimiento de los autos tienden a reutilizarse o reciclarse.

Adicionalmente, existen otras áreas del sector en donde también se produce contaminación ambiental como son las lubricadoras o centros de cambio de aceite que producen una gran cantidad de partículas que se envían por los sumideros y contaminan los ríos y el suelo por los aceites quemados. Asimismo, los departamentos de pintura de los talleres debido a los solventes ahí utilizados que son productos químicos, los que se manejan sin considerar los aspectos técnicos que regulan su manejo.

Respecto de las empresas relacionadas a talleres de carrocerías, es necesaria la capacitación para quienes manejan desechos tóxicos y que son desalojados sin un criterio de protección al ambiente. En la actualidad, las preocupaciones por el medio ambiente de una empresa deben de ir más allá de la generación de desechos o el uso de energía.

La Gestión Ambiental en las esferas del Gobierno local, y de los servicios, así como en los avances en el seguimiento de objetivos orientados al desarrollo sustentable a nivel local, en éste último haciendo énfasis en que las autoridades locales han decidido dar un lugar estratégico para la reubicación de empresas industriales en el cual no pueda afectar en parte el impacto del desenvolvimiento de las empresas para con la sociedad como es en el lugar del denominado Parque industrial.

El lugar donde se encuentra ubicado el taller de carrocerías es parte del Sector Urbano de la ciudad de Loja, por ello cuenta con todos los servicios básicos; agua potable, luz eléctrica y servicio de telefonía;

**Posibilidad de Eliminación de Desechos:**

Los residuos de chatarra se consideran como desechos, los mismos que se venden a las personas que se dedican al procesamiento de desechos .

Donde realizarán algún proceso de refinamiento que no afecte al medio ambiente debido a que la chatarra genera alto costo de inversión que la empresa no puede asumir.

La utilización de ciertos productos que tienen un impacto ambiental considerable, deben ser tratados y controlados por el taller de carrocerías ya que es prioritaria la salud del personal que labora en la misma, de la población en general, y sobre todo de la preservación de la naturaleza.

Para que el taller de carrocerías preste sus servicios en cuanto al arreglo y mantenimiento de las unidades de transporte cuenta con el respectivo permiso de funcionamiento por parte de los organismos pertinentes.

### VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento de medidas para proteger al medio ambiente</li> <li>✓ Desarrollo de programas de seguridad e impacto ambiental.</li> <li>✓ Desarrollo de la actividad humana libre de contaminación</li> <li>✓ Mayor desarrollo del sector industrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de control por parte de las autoridades ambientales en temas referentes a residuos sólidos, orgánicos e inorgánicos</li> <li>✓ Mayor grado de contaminación como consecuencia del aumento de empresas carroceras</li> <li>✓ Falta de aplicación de las leyes para la protección del medio ambiente.</li> </ul>

**FACTOR LEGAL.-** En Ecuador el factor legal, se hace acreedor a las distintas normativas en las que se desenvuelven las diferentes empresas; es decir es el marco legal que deben de respetar para poder realizar sus actividades con normalidad; para el efecto, es necesario citar aquellas entidades y organismos de control que regulan las actividades diarias del taller; como son:

El Servicio de Rentas Internas (SRI), se encarga de controlar y vigilar el pago de impuestos y tributos vigilando que sean llevados a cabo de manera transparente.

En el Ecuador muchas son las obligaciones que las empresas a través de sus representantes legales deben cumplir en las fechas estipuladas para el efecto, como son:

- Declaración mensual de IVA.
- Declaración de Retenciones en la fuente.
- Presentación de Anexo Transaccional

Todo este marco legal pretende normar el desenvolvimiento de actividades de los actores de un país pertenecientes a un determinado sector. El servicio de mantenimiento y reparación nacionales como importados es provisto por los concesionarios y por los distintos talleres de servicio. Adicionalmente esta actividad requiere de la disponibilidad de partes y accesorios, que son proporcionados por los concesionarios y las casas comerciales que realizan actividades de importación. Finalmente existen empresas e instituciones relacionadas con el sector, que son los órganos reguladores de dicha actividad, como: MTOP (Ministerio de Transportes y Obras Públicas) y los organismos de apoyo como las Cámaras de Comercio, Industrias, bancos y financieras y las compañías de seguro, etc.

A nivel **local** el aspecto legal en el desarrollo diario de las actividades de las empresas es fundamental, de no realizar sus operaciones en el marco de las leyes ecuatorianas las sanciones serán múltiples, está sujeta a sus estatutos.

El sector de Carrocerías al momento de producirse algún cambio en las leyes ecuatorianas la empresa está obligado a respetarla y cumplirla según sea el caso.

Cabe señalar que el Taller de carrocerías de la cooperativa de transporte Loja cumple con todos los estatutos legales requeridos para el correcto funcionamiento del mismo.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de las actividades enmarcados en las Leyes establecidas</li> <li>✓ Aumento de ingresos como consecuencia del aumento de empresas carroceras</li> <li>✓ Leyes que apoyan el desarrollo industrial local al preferir primero lo nuestro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competencia desleal (bajos precios)</li> <li>✓ Aumento de empresas carroceras que no están legalmente constituidas</li> <li>✓ Falta de control por parte de las autoridades (SRI) en temas relacionados al pago de impuestos.</li> </ul>

### ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Actualmente en la ciudad de Loja, el auge de los talleres de carrocerías para el arreglo y mantenimiento de unidades de transporte provincial ha tenido un gran crecimiento siendo una de las actividades más lucrativas y generadoras de empleo, ya que los productos y servicios que ellas brindan en algunos casos llegan alcanzar precios exorbitantes, por la gran demanda de transporte de servicio público que existe en la ciudad de Loja.

Para el Taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja y de acuerdo a una investigación de campo realizada se pudo establecer la competencia directa que se detalla en el siguiente cuadro.

CUADRO Nº 40
OBSERVACIÓN DIRECTA
Taller de la Cooperativa Cariamanga
Taller Espinoza
Taller Gonzáles Hermanos

**Elaboración:** La Autora

## **VENTAJA COMPETITIVA**

Es una condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores no la tienen, en el caso del taller de cooperativa de transportes Loja la ventaja competitiva que ella presenta sobre los demás talleres es que tiene su segmento de mercado bien definido y sobre todo que cuenta con socios fijos ya que vendrían a ser todos los 135 socios que la cooperativa de transportes posee lo que no disponen los otros talleres y se convierte en una debilidad para ellos.

**OPORTUNIDADES:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, para hacer posible el logro de los objetivos y mantenerse en el mercado local.

- Excelente nivel de confianza por parte del socio.
- Existencia de Centros y organismos de capacitación.
- Existencia de instituciones financieras dispuestas a negociar créditos.
- Oportunidad para adquirir nueva y mejor tecnología
- Mercado insatisfecho
- Existencia de una gran variedad de proveedores de Aluminio y tubería.

**AMENAZAS:** Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma, los cuales pueden ser de tipo político, social, económico, tecnológico.

- competencia desleal
- Inestabilidad Política y económica
- mercado local cambiante
- Aumento de la tasa de impuestos

- Nuevos inversionistas que se interesen en invertir en nuevos y modernos talleres.
- Ampliación de la gama de servicios de la competencia con mejores precios

## **PONDERACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS**

Los pasos a seguir para elaborar una matriz de evaluación de factor externo son:

1. Colocar en un cuadro las Amenazas y Oportunidades de la empresa
2. Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser 1,0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias del taller, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado del taller u organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en una matriz de evaluación de factor externo, el resultado ponderado más alto posible para la empresa es de 4, y el resultado total ponderado menor posible es 1.

### MATRIZ DE PONDERACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DEL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

<b>CUADRO N° 41</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO DEL IMPACTO</b>	<b>PESO ESPECÍFICO</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Excelente nivel de confianza por parte del socio	4	0.10	0,40
Existencia de Centros y organismos de capacitación	3	0,10	0,30
Existencia de instituciones financieras dispuestas a negociar créditos.	4	0,10	0,40
Oportunidad para adquirir nueva y mejor tecnología	3	0.12	0,36
Mercado insatisfecho	3	0,10	0,30
Existencia de una gran variedad de proveedores de Aluminio y tubería.	3	0,10	0,30
		<b>0,62</b>	<b>2,06</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO DEL IMPACTO</b>	<b>PESO ESPECÍFICO</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Competencia desleal	1	0,06	0,06
Inestabilidad Política y económica	1	0,05	0,05
mercado local cambiante	2	0,08	0,16
Aumento de la tasa de impuestos	2	0,06	0,12
Nuevos inversionistas que se interesen en invertir en nuevos y modernos talleres.	1	0,06	0,06
Ampliación de la gama de servicios de la competencia con mejores precios	2	0,07	0,14
		<b>0,38</b>	<b>0,59</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>2,65</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** La Autora

**Nota:** (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde;

4 = la respuesta es superior,  
3 = la respuesta está por arriba de la media,  
2=la respuesta es la media y  
1 = la respuesta es mala.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-**

En base a los resultados obtenidos mediante el análisis del cuadro N° 41 de Evaluación de Factores externos demuestra que el peso ponderado total de las oportunidades es de 2,06 siendo mayor que las amenazas que es de 0,59, en tanto que la suma de los totales ponderados entre las oportunidades y amenazas nos da un valor de 2,65 lo que muestra que está sobre el promedio aceptable de los factores por lo que se concluye que las oportunidades son mayores que las amenazas y con lo cual queda definido que en el ambiente externo hay mayores oportunidades por el cual el Taller compite en un mercado atractivo y muy favorable por lo que debe aprovechar de la mejor manera las oportunidades para el crecimiento y desarrollo del mismo

### **MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

La MPC le permite determinar la posición competitiva de los talleres de carrocerías con respecto a las demás empresas que actúan en el sector, esto se determina mediante la utilización de factores claves de éxito que los talleres de carrocerías manejan para poder competir en el mercado local, este análisis resulta de la realización de la matriz de perfil competitivo del taller en donde la misma está compuesta por las cuatro que compiten directamente en el

sector, estos talleres que se dedican al mismo servicio son: Taller de carrocerías de la cooperativa Loja, Taller de la cooperativa cariamanga, Taller Espinoza, Taller Gonzales hermanos, para llegar a determinar los factores claves de éxito se tomó en cuenta a 7 factores que estos talleres utilizan para tener éxito en el mercado local.

A continuación se presentan los factores claves del éxito utilizados para elaborar la matriz del perfil competitivo:

1. Ubicación excelente con un amplio lugar propio
2. Calidad, variedad y buen servicio
3. Tecnología computarizada
4. Facilidades de pago
5. Gran experiencia en el mercado
6. Lealtad de los clientes
7. Buen salario a los trabajadores

**CUADRO N° 42.** Factores clave utilizados en la M.P.C

Áreas de trabajo	Peso	Sin importancia 0.0	
<b>PRIORITARIAS</b>		Muy importante 1.0	
<b>Subsecuentes</b>	Impacto	Debilidad importante 1	Fortaleza menor 3
		Debilidad menor 2	Fortaleza importante 4

**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**  
**CUADRO N° 43. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

Nro.	ACTORES	PESO	TALLER DE LA COOPERATIVA LOJA		TALLER DE LA COOPERATIVA CARIAMANGA		TALLER ESPINOZA		TALLER GONZALES HERMANOS	
			IMPAC	PESO PONDERACION	IMPAC	PESO PONDERACION	IMPAC	PESO PONDERACION	IMPAC	PESO PONDERACION
1	ubicación excelente con un amplio lugar propio	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4	2	0,4
2	calidad, variedad y buen servicio	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
3	tecnología computarizada	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2
4	facilidades de pago	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
5	gran experiencia en el mercado	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4	2	0,4
6	lealtad de los socios/ clientes	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4	3	0,6
7	buen salario a los trabajadores	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,5</b>		<b>2,6</b>		<b>2,2</b>		<b>2,4</b>

**Fuente:** Inv. De mercado

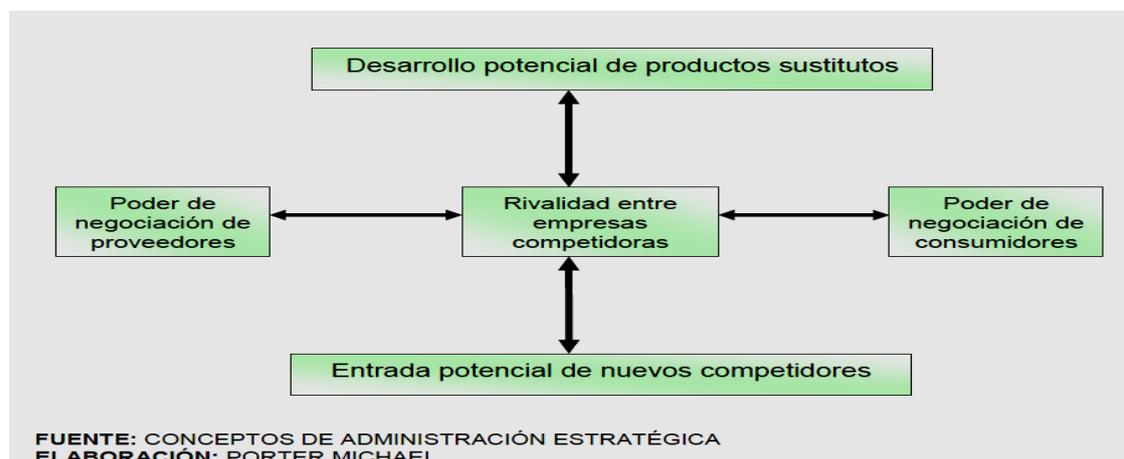
**Elaboración:** la Autora

Al analizar la MPC se descubrió que el factor crítico de mayor importancia para el Taller de Carrocerías de la cooperativa de transportes Loja, es la ubicación excelente con un amplio lugar propio, gran experiencia en el mercado y lealtad de los socios, ya que tienen un peso de 0.8, a su vez también presenta una debilidad importante en lo que respecta a la tecnología computarizada por lo que se obtuvo un peso ponderado de 0.20.

Como lo muestra la matriz el Taller de Carrocerías de la Cooperativa Loja es la más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 3,50; el Taller de la cooperativa Cariamanga se encuentra en un promedio de 2.60 a continuación se encuentra el talleres Espinoza con un promedio de 2,20 es el taller que mayor número de amenazas tiene como son calidad, variedad y buen servicio, facilidades de pago con un peso ponderado de 0,2 y por último se encuentran el taller Gonzales hermanos al igual con número de amenazas mismas que afectan las operaciones, entre las más puntuadas esta calidad, variedad y buen servicio, con lo cual en cuanto a fortalezas que posee el taller solo se destaca lealtad a los clientes con una puntuación de 0,60, concluyendo que las empresas que tienen mayor número de amenazas deben mejorar estas para convertirlas en oportunidades a fin de asegurar el futuro en el mercado local y los talleres que mantienen participación y gozan de mayor numero de fortalezas deben de seguir mejorando y manteniendo estas ventajas competitivas para seguir liderando en el sector.

## ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Modelo de las cinco fuerzas de Porter



### **Rivalidad entre las empresas que compiten con el taller de Carrocerías.**

La estrategia que brinde el taller solo tendrá éxito en la medida en que ofrezca una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que tienen los Talleres carroceros rivales, el grado de rivalidad entre los talleres que compiten con el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja será más complicado, mientras nuevos talleres ofrezcan ya se el mismo servicio arreglo y mantenimiento.

Esta es la razón por la cual el Taller de Carrocerías de la Cooperativa de Transportes Loja no puede confiarse, tiene que aprovechar esas oportunidades que existen en su entorno, mediante la aplicación de estrategias eficientes.

### **La entrada de competidores nuevos al mercado**

El Taller de Carrocerías de la Cooperativa de Transportes Loja tiene que identificar las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar las estrategias de las nuevos Talleres de carrocerías rivales y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes. Debido a que las nuevas empresas tranquilamente podrían ingresar al mercado con mejores servicios de calidad, precios más bajos, lo que sería una amenaza preocupante para el Taller en estudio sino realiza un planificación acorde a las necesidades y fines del Taller..

### **El desarrollo potencial de productos sustitutos**

Los servicios que ofrece el taller de carrocerías, es de la más alta calidad ya que para el arreglo y mantenimiento de la carrocería del vehículo usan los

mejores materiales nacionales e importados, así como también cuenta con mano de obra de calidad, sin embargo existe la posibilidad de que este servicio sea dado por otras empresas utilizando productos de más baja calidad o sustituir el aluminio por lata. Se observa que el bien sustituido trae consigo ciertas consecuencias como la desvalorización del vehículo.

### **El poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores que están en relación directa con el Taller de Carrocerías de la Cooperativa de Transportes Loja, son los distribuidores de hierro y aluminio y otros materiales de ferretería que se expenden en un libre mercado y por lo tanto no constituyen obstáculo para el taller sino más bien en un punto fuerte ya que se cuenta con el apoyo de todos estos proveedores con la finalidad de no dejar desabastecido el stock de materiales.

### **El poder de negociación de los consumidores**

Para el el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja los socios se encuentran muy concentrados, son pocos, pero hace que su poder de negociación represente una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia que se dedica al mismo servicio (arreglo y mantenimiento).

## DIAGNÓSTICO INTERNO

### HISTORIA DEL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA



El taller de Carrocería de Transportes Loja, es una empresa cuya personería jurídica es Compañía de Responsabilidad Limitada (Cía. Ltda.) y se encuentra ubicado en el Barrio Plateado Kilómetro y medio vía a Catamayo , teléfono 2613654 de la misma ciudad, el mismo que fue creado el 01 febrero del año 1996, con 10 empleados, por El Consejo de Administración de la Cooperativa de transportes Loja, en uso de las atribuciones que le confiere el Art.33 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, constituyéndose el mismo con un fondo denominada caja de auxilio por accidentes cuya finalidad es amparar a los socios y tripulantes de todas las unidades que conforman el parque automotor de la Cooperativa de Transportes Loja, así como para responder por daños materiales y personales causados a terceros, como consecuencia de accidentes de tránsito dentro y fuera del país.

El Taller funciona con la aportación mensual de sus socios la misma que es de 150 dólares por cada uno, contando con un total de 135 unidades, obteniendo así un presupuesto mensual de 20250,00 dólares americanos los mismos que sirven para el correcto funcionamiento del taller,

## **ÁREAS DEL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA**

### **ÁREA ADMINISTRATIVA**

Al momento de analizar si dentro de la empresa se utilizan los conceptos clásicos sobre la administración donde el Administrador de dicho taller, el cual se encarga de Planificar, Organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades del Taller, como también es el encargado del correcto uso y manejo tanto de los recursos económicos, humanos y materiales, de acuerdo a la investigación realizada a esta área de trabajo se pudo establecer el siguiente diagnóstico donde claramente se encontró que esta administración no es llevada de una manera eficiente por lo que carece de una misión, visión y objetivos, así mismo no cuenta con el organigrama estructural, funcional y posicional y tampoco cuenta con los diferentes manuales.

Es así que en el Taller no se han realizado planes estratégicos en donde se especifique los objetivos que se deben alcanzar en la parte operativa, con el fin de mejorar la estructura orgánica de la misma, lo cual le hace vulnerable a no tener procesos de cambio que lleven a ser posicionada en el futuro.

### **Reglamento del taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja**

Este taller cuenta con su propio reglamento siendo éste modificado cada dos años, en el que consta de sanciones, prohibiciones, y exigencias siendo esto

aplicado tanto a socios como a los choferes de cada unidad, de acuerdo al Reglamento para el Funcionamiento de la Caja de auxilio en lo referente al Art. 11

Si la unidad fuere accidentada por chofer suspendido temporal o definitivamente por parte de la Cooperativa, el socio recibirá el 100% de la ayuda y será sancionado con el 20% de los valores del accidente del vehículo, por haber contratado y, \$ 200.00 USD al socio en caso de haber contrato un chofer suspendido. En sí el Reglamento mencionado trata de garantizar su correcto funcionamiento en el que todos se basan para cumplir y hacer cumplir todo lo antes indicado.

### **ÁREA DE CONTABILIDAD**

En el área de contabilidad que por medio de la investigación realizada se pudo comprobar que tiene un sistema computarizado donde le sirve para llevar la contabilidad de los ingresos y salidas de dinero, así mismo se pudo notar que la infraestructura no es la adecuada para generar un buen ambiente laboral como también le faltan algunos implementos de muebles y equipos y útiles de oficina como también

### **ÁREA DE MERCADOTECNIA**

En el área de mercadotecnia por medio de la investigación realizada se pudo evidenciar que no realiza publicidad para dar a conocer los diferentes servicios que ofrece el taller para de esta manera proteger a la misma de la competencia desleal.

## **ÁREA DE PRODUCCIÓN O SERVICIOS**

el Taller en la que se encuentra laborando con 23 trabajadores, los mismos que reciben remuneraciones distintas dependiendo de su función o actividad, de los que superan el sueldo básico unificado más beneficios de Ley que contempla el Código de Trabajo. En cuanto a su carga horaria de trabajo este corresponde a las 8 horas diarias según lo establece la Ley; siendo establecidas; de 08:00am hasta 12:00pm y de 14:00pm hasta 18:00pm, en caso de que las horas de trabajo se extendieran estas son recompensadas por un valor de 1,60 centavos. Pero en esta área los trabajadores del taller no cuentan con un equipo de seguridad personal ocasionando dificultades al momento de realizar sus actividades diarias en cuanto al arreglo y mantenimiento del Taller, por ende es indispensable este equipo de seguridad personal para evitar posibles lesiones físicas de los trabajadores del Taller

## **SERVICIOS QUE OFRECE EL TALLER DE CARROCERÍAS**

El taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja, ofrece a sus socios los siguientes servicios:

- Arreglo de la carrocería de los vehículos en mal estado
- Mantenimiento de los vehículos
- Reposición de chasis,
- Cambio de Zapatas de frenos de los vehículos, etc.

## **CARTERA DE PRODUCTOS**

Actualmente el taller de carrocerías tiene los siguientes costos por los servicios que ofrece, estimándose que son asequibles para las economías de los socios,

además tiene una ubicación favorable en la ciudad de Loja, contando con infraestructura propia.

<b>CUADRO N° 44</b>			
<b>SERVICIOS</b>	<b>COSTO</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b>COSTO</b>
Pintada	800,00	Arreglo de asiento (chofer)	60,00
Arreglo por accidente parte posterior	800,00	Cambio de zapatas por lado	5,00
Mantenimiento cambio de plancha	200,00	Arreglo asientos (pasajeros)	30,00
Soldadas de estructuras	300,00	Pintada de tablero	40,00
Cambio mascarilla parte delantera	250,00	Cambio zapatas	45,00
Cambio de maqueta de piso	300,00	Calibrado de frenos	10,00
Construcción para choque delantero	300,00	Cambio de focos	10,00
Cambio parabrisas	650,00	Cambio de grasa	25,00
Reparación de caja Bajada ensamblada de punta	120,00	Cambio de rulimanes	25,00
Cambio de felpa para ventanas	120,00	Arreglo tubo de escape	30,00
Bajada ensamblada de punta	120,00		
Arreglo en fibra choque posterior	90,00	Arreglo de claraboyas	20,00
Calibrado de plumas	10,00	Cambio de reten o pista	10,00
Chequeado de puerta	20,00	Cambio de ruliman del centro	10,00
Cambio de caucho del centro	10,00	Cambio de amortiguador	5,00
Cambio tambor	80,00	Cambio de grasa	20,00
Cambio de plato de presión	30,00	Cambio de soportes de muelles	10,00
Cambio de crucetas del cardan	10,00	Cambio de reten posterior	10,00
Cambio de disco de embrague	50,00	Cambio de buges del martillo	15,00
Cambio de buges de barra estabilizadora delantera	20,00	Cambo de pines y bocines del frontal	50,00
Cambio de buges de barra estabilizadora posterior	10,00	Cambio de terminales de barras de dirección por terminal	5,00
Adaptación de amortiguadores	10,00	Adaptada de aceleración	10,00
Sacada y colocada de frenos de maquina	30,00	Reparación de caja de cambio	80,00
Reparación de corona	80,00	Cambio de aceite	5,00
Adaptación de caja de cambio	150,00		120,00
Cambio de cilindro principal	10,00	Cambio de ajustes	15,00
Cambio de accesorios de caja de dirección	50,00	Cambio de bomba hidráulica	25,00
ilainado de contra ejes	15,00	Sacada y puesta del pulmón	5,00
ilainado de muelle por lado	15,00	Cambio de grasas posteriores	10,00
Sacada de guarda polvos (por lado)	5,00	Calibrada de reloj rodo control	5,00
Reforzada de base del dual	5,00	Sacada de frenos de maquina	15,00
Arreglo de chapas de puerta principal o de baño	10,00	Arreglo de válvulas de baño chapas monitor	10,00
Revisadas de zapatas por lado	5,00	Sacada y ensamblada del frontal	50,00
Sacada y armada de la manzana	10,00	Adaptada del freno de maquina	15,00
Revisada del dual	5,00		

**Fuente:** Inv. De mercado

**Elaboración:** la Autora

## TALENTO HUMANOS

En el Taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja está conformado por veintitrés empleados, es donde ellos son controlados por el Gerente-Administrador, siendo el encargado de seleccionar al personal idóneo de acuerdo a sus conocimientos, y habilidades, para luego mediante la inducción el personal se sienta en un buen ambiente de trabajo con las actividades a desarrollarse de acuerdo a su área de trabajo.

**CUADRO Nº 45**

Nro.	APELLIDOS Y NOMBRES	EDAD	CARGO	AÑOS DE SERV
	<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>			
1	Sr. Rogelio Beltrán	55 años	ADMINISTRADOR	2 meses
2	BRAVO RIVERA SUSANA MARICELA	27 años	CONTADORA	3 meses
	<b>PERSONAL OPERATIVO</b>			
3	ARMIJOS PINEDA FRANKLIN AURELIO	35 años	MAESTRO CARROCERO	3 años
4	ARMIJOS PINEDA VICENTE RIGOBERTO	31 años	OPERARIO CARROCERÍAS	2 años
5	CABREA SÁNCHEZ JUAN CARLOS	42 años	OPERARIO MECÁNICO	4 años
6	MURQUINCHO ANGAMARCA FRANKLIN P.	33 años	AYUDANTE EN FIBRA	4 años
7	VELIZ MERA MILTON SANTIAGO	30 años	AYUDANTE CARROCERO	6 años
8	CELI SOTOMAYOR JOSÉ LUIS	50 años	BODEGUERO	5 años
9	CUENCA SARITAMA ALEX VICENTE	38 años	OPERARIO CARROCERO	3 años
10	CUENCA SARITAMA CALISTO ANTONIO	27 años	OPERARIO CARROCERO	5 años
11	GUERRERO MALDONADO HERNÁN ALFREDO	34 años	OPERARIO ZAPATERO	7 años
12	MATAILO CONDO GEOVANNY FERNANDO	33 años	OPERARIO ZAPATERO	6 años
13	MATAILO CONDO LUIS ANTONIO	35 años	OPERARIO FIBRERO	8 años
14	MATAILO CONDO MARCO PATRICIO	27 años	MAESTRO CARROCERO	5 años
15	MEDINA GUAYLLAS JORGE FRANCISCO	66 años	MAESTRO MECÁNICO	4 años
16	PAUTE GUAMÁN LUIS ANTONIO	43 años	MAESTRO MECÁNICO	4 años
17	ROA ZABALA FRANKLIN BOLÍVAR	36 años	OPERARIO CARROCERÍAS	8 años
18	SALINAS CABRERA LEONARDO BOLIVAR	38 años	MAESTRO CARROCERO	5 años
19	SALINAS CABRERA VICTOR ANTONIO	32 años	OPERARIO CARROCERO	6 años
20	SARANGO VALDIVIESO JORGE ENRIQUE	25 años	OPERARIO MECANICA	4 años
21	SISALIMA ANGAMARCA HERNAN BENITO	35 años	GUARDIAN TALLER CARROCERIA	6 años
22	SUQUILANDA POMA CESAR AUGUSTO	32 años	OPERARIO FIBRERO	1 mes
23	TORRES CARLOS ALBERTO	68 años	BODEGUERO	8 años

**Elaboración:** La Autora

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**Niveles jerárquicos.-** De acuerdo a la estructura del taller de carrocerías se establece un sistema integrado en los cuales la organización administrativa permite su ordenamiento a través de niveles jerárquicos

El taller no cuenta con instrumento técnicos de organización como: organigramas estructural, posicional y funcional, de igual manera no cuenta con manual de funciones, lo que se puede evidenciar en la distribución de actividades en los puestos se deduce que el Taller está estructurado por los siguientes niveles jerárquicos:

- **Nivel legislativo.-** Está conformado por la Junta General de Socios de la Cooperativa de Transportes Loja, su objetivo principal es el de establecer y dictar las políticas, estrategias, procedimientos, resoluciones, etc. A seguir para el buen funcionamiento del taller siempre enfocándose en los aspectos más relevantes de la misma. Las decisiones se las toma por mayoría absoluta de votos.
- **Nivel ejecutivo.-** Está representado por el Administrador del Taller de Carrocerías; este es el elegido por la Junta General de Socios su objetivo principal es el ejecutar los planes trazados por las personas que conforman el Nivel Legislativo debe ejecutarse a las políticas.
- **Nivel asesor.-** Su función principal es el informar y aconsejar sobre temas específicos estos por lo general es jurídico o contable.

- **Nivel de apoyo.-** En este nivel se encuentra la contadora del Taller quien ayuda al nivel administrativo con eficiencia y eficacia para llevar registro de las actividades encomendadas por el administrador.
- **Nivel operativo.-** En este nivel se encuentran las personas que ejecutan las actividades básicas que realiza el taller de carrocerías es decir cumplen las ordenes emitidas por los niveles superiores y prestan el servicio de acuerdo a la orden dada.

## **REGLAMENTO INTERNO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL TALLER DE CARROCERÍAS DENOMINADO “CAJA DE AUXILIO POR ACCIDENTES”**



### **COOPERATIVA DE TRANSPORTE LOJA**

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Transporte “Loja”, en uso de las atribuciones que le confiere el Art. 33 liberal “a” del Reglamento General de la ley de Cooperativa, emitió el siguiente reglamento para el funcionamiento de la caja de auxilio por accidentes de los socios de la cooperativa de Transporte “Loja”

### **CONSTITUCIÓN Y FINES**

**Art. 1.-** Se constituye a favor de los socios de Transporte Loja, el Fondo denominado CAJA DE AUXILIO POR ACCIDENTE, que tendrá por finalidad atender inmediatamente al SOCIO, cuya UNIDAD VEHICULAR, haya sufrido daños ocasionales por cualquier accidente en general, ya se dentro o fuera del país.

### **DOMICILIO**

**Art. 2.-** El domicilio donde funciona la caja, será la ciudad de Loja remitiéndose a esta ciudad cualquier reclamación, formulada por los socios.

### **CAPITAL CONSTITUTIVO DEL FONDO**

**Art. 3.-** El capital que constituye el fondo de la ciudad de auxilio por accidente se compone de los siguientes rubros:

- De las cuotas mensuales de los socios
- De las cuotas extraordinarias de los socios (Prorratio)
- De los valores económicos recuperados por accidentes judiciales y extrajudiciales, seguidas en contra de los responsables de los accidentes.
- Del producto de la venta de repuestos usados, nuevos, ventas de chatarra de los vehículos, accidentados que ingresen a la bodega, será facultad del

Gerente, Presidente del Concejo de Vigilancia o su Delegado y Administrador del Taller, para ser vendidos previa oferta por escrito.

**Art. 4.-** El socio aportara mensualmente a la caja de auxilio por accidentes, la cantidad de \$ 150.00 CIENTO CINCUENTA DÓLARES.

**Art. 5.-** Para la restitución de parabrisas averiados (máxima dos veces al año) todo socio cancelara la cantidad mensual de USD. \$ 12.00; esta restitución no será tomada en cuenta como seguro de accidentes.

El valor del parabrisas será de \$ 200.00 y si el parabrisas llegare a costar más será el Socio quien cancele el saldo.

**Art. 6.-** Todos los socios están obligados a cancelar las aportaciones a la caja de la siguiente manera:

- Aportaciones mensuales hasta el último día de cada mes, quien no cumpliera con lo dispuesto, no podrá seguir laborando y será excluido del cuadro de trabajo hasta que cancele.
- Aportaciones para parabrisas hasta el último día de cada mes.
- Aportaciones extraordinarias se le cobran conjuntamente con el pago mensual del seguro.
- Todas las recaudaciones de los rubros accidentes y parabrisas, se depositaran en una cuenta aparte, la misma que servirá exclusivamente para el funcionamiento de los mismos.

#### **BASE MÍNIMA DEL AÑO PARA RECIBIR EL AUXILIO**

**Art. 7.-** El socio tendrá derecho a percibir el auxilio siempre y cuando los daños materiales según el avalúo y el informe emitido por el Consejo de Vigilancia, Gerencia o una comisión que actuara a su nombre supere los USD \$ 500.00.

#### **MONTO DE INDEMNIZACIÓN**

**Art. 8.-** El monto máximo del auxilio se fija en la cantidad de \$ 20000.00 VEINTE MIL DÓLARES, el mismo que será determinado de acuerdo al avalúo e informe establecido en el artículo anterior.

## **DE LOS DEBERES DE LOS SOCIOS**

**Art. 9.- Para** hacer acreedores a los beneficios en este reglamento, los socios deberán estar al día en todas las APORTACIONES en lo referente a: Caja de Auxilio por Accidentes, Fondos de Rescate, Fondos de Auxilio por Terceros, fondos de parabrisas y que este pagado el 60% de la deuda total de las obligaciones económicas y el 40% de las deudas será cancelado con el interés del 10% anual.

**Art. 10.- Las** aportaciones para la caja de auxilio, las hará el socio en dinero en efectivo o con cheque, y en caso de no tener fondos y ocurriere algún accidente no tendrá derecho al auxilio.

## **DEL MONTO DEL AUXILIO EN CASO DE ACCIDENTES DE TRANSITO**

**Art. 11.- En** el caso de accidente de tránsito que produzca daños materiales de la unidad, el socio tendrá derecho a percibir de la Caja la correspondiente ayuda económica, de acuerdo a la siguiente regulación:

**a) El socio recibirá el 100% del valor de la reparación, siempre y cuando no sobrepase el tope, en los siguientes casos:**

- a) Si la unidad en la hora del accidente estuvo conducida por el socio siempre y cuando este no se encuentre en estado etílico.
- b) Si la unidad hubiese sido robada, lo que se probara debidamente.

**1. El socio no percibirá este beneficio en los siguientes casos:**

- a) Cuando el socio no se hallare en el día en el pago de sus obligaciones económicas con la Caja de Auxilio por Accidentes.
- b) Si la unidad fuera accidentada por un socio en estado etílico.
- c) Cuando la unidad accidentada no fuera reparada en los Talleres de la Cooperativa.

**2. En caso de choferes suspendidos**

- a) Si la unidad fuere accidentada por chofer suspendido temporal o definitivamente por parte de la Cooperativa, el socio recibirá el 100% de la ayuda y será sancionado con el 20% de los valores del accidente del vehículo, por haber contratado y, \$ 200.00 USD al socio en caso de haber contratado un chofer suspendido.

La suspensión de la que habla esta disposición tiene que haber adoptado el H. Concejo Administración con la justa causa haberse notificado al socio que ocupa los servicios de chofer como a este.

- b)** Si la unidad al momento del accidente NO estuvo conducida, por un profesional que cumple con la Ley de Tránsito, licencia tipo “d”; y (e)

#### **DEL MONTO DEL AUXILIO EN CASO DE INCENDIOS**

**Art. 12.-** En caso de incendios de la unidad, la Caja de Auxilio de accidentes reconocerá el 100% de avalúo total del daño.

#### **DEL MONTO DEL AUXILIO EN CASO DE MUERTE, LESIONES, O INVALIDEZ DEL TRANSEÚNTE, CAUSADO POR ATROPELLOS O ARROLLAMIENTO**

**Art. 13.-** En este caso después que el Fondo de Auxilio para Terceros NO cobra los gastos, la caja proporcionara al socio en auxilio de hasta USD \$ 3000.00 al momento del percance, y en caso de sobrepasar esta cantidad prorrateara entre los socios hasta completar el 100% de los gastos.

#### **EXTENCIÓN DEL AUXILIO CUANDO EL MONTO DE DAÑO SUPERA LOS TOPES MÁXIMOS**

**Art. 14.-** En caso de que el monto de daños ocasionados supere el máximo de la cobertura del auxilio, la diferencia será cubierta con aportaciones extraordinarias de todos los socios, en dividendos iguales a establecerse.

#### **DE LUCRO CESANTE**

**Art. 15.-** En caso de la unidad accidentada, supere un mes de paralización por razones de arreglos de los daños derivados del accidente, el socio percibirá en calidad de lucro constante a la cantidad de \$ 500.00 dólares mensuales. Para financiar el lucro cesante, igualmente los socios realizan aportaciones extraordinarias, y se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

21. Se entenderá los 30 días desde que sufrió el accidente
22. Terminar el lucro cesante, cuando la unidad empiece a laborar o si hay pérdida total al momento que se le entrega el total del dinero producto del avalúo de los daños.

#### **DEL PAGO DE SALIDAS EN EL CASO DE ACCIDENTES**

**Art. 16.-** El socio de una unidad accidentada, no pagara las cuotas por concepto de salida, mientras el vehículo permanezca paralizado en el arreglo de los daños

originados en el accidente. En este caso las cuotas de salida serán asumidas por la unidad que reemplace el turno y cuando NO haya reemplazo asumirá el Fondo.

### **DE LA LIMITACIÓN DEL AUXILIO**

**Art. 17.-** Con respecto a la prima del auxilio, se observaran las siguientes reglas.

- a) En los tres primeros accidentes, el socio cubrirá el 10% de la prima del auxilio por año; con tope máximo de \$ 20.000.00 A partir del cuarto accidente el socio cubrirá el 20% por concepto de la prima de seguro.
- b) Al quinto accidente cubrirá el 50% de la prima del seguro.

### **DEL TRÁMITE**

**Art. 18.-** Para hacerse acreedor a los beneficios contemplados en el Reglamento, los socios observara el siguiente trámite.

- a) Presentar al señor Gerente y/o al señor. Presidente de la Cooperativa o un Vocal del Concejo de Vigilancia, una solicitud dando cuenta detallada del accidente o percance sufrido, con indicación del lugar, fecha y hora del mismo con sus principales circunstancia. A la solicitud se acompañaran los siguientes documentos:
  - a) Certificado de encontrarse al día de aportaciones de la Caja de Auxilio por Accidente.
  - b) Copias Xerox de la licencia del chofer que conducía la unidad al momento del accidente o percance.
  - c) Copia Xerox del parte policial en caso de haberlo.
  - d) Cuando se trate de arrollamiento o atropello, se presentar los certificados médicos y los recibos de gastos o actas transnacionales, en caso de haberlo.
  - e) La solicitud en referencia se representara en el plazo máximo de ocho días, contados desde el momento del accidente o percance, salvo el caso de fuerza mayor o caso fortuito.

**Art. 19.-** Para los fines indicados en el último inciso del artículo anterior, se entenderá por fuerza mayor cuando el accidente o percance se suscitare fuera del país, en lugares lejanos a la Matriz o cuando el propietario y/o conductor del vehículo hubiere sido detenido o se haya fallecido o en una casa de salud. En este caso aun sin la

solicitud del Gerente de la Cooperativa movilizará a la Comisión Investigadora para que realizara todas las averiguaciones y trámites que el caso exija.

#### **DE LAS OBLIGACIONES DEL GERENTE**

**Art. 20.-** Tanta pronto como conozca del accidente, el Gerente o quien haga sus veces, conformará la comisión investigadora de accidentes, la misma que estará integrada por el Gerente o su delegado y un miembro del H. Consejo de Vigilancia o Administración.

#### **DE LAS OBLIGACIONES DE LA COMISIÓN INVESTIGADORA DE ACCIDENTES**

**Art. 21.-** Inmediatamente después de conformada la Comisión Investigadora y siempre que el caso lo amerite, sus miembros se trasladarán al lugar del accidente o percance, para hacer las averiguaciones de rigor, así como, las gestiones o diligencias que se requieran para rescatar el vehículo y las personas afectadas, y poner las cosas en orden.

**Art. 22.- Verificado** el accidente o percance, y constatados los daños, deterioros o perjuicios derivados del mismo, la comisión emitirá un informe detallado al H. Consejo de Vigilancia, en el plazo de hasta ocho días con las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

**Art. 23.- Todo** daño producido en la carrocería del vehículo será obligatoriamente arreglado en el taller de la Cooperativa “Loja” sea de la marca de carrocería que fuera. El costo de dicho arreglo será pertinentemente establecido por la Comisión en base a una estimación global de materiales y mano de obra. La ejecución de este trabajo se lo hará por Administración directa y su ejecución total se imputará a la Caja de Auxilio por Accidentes.

**Art. 24.- Ninguna** unidad podrá salir del taller mientras no esté totalmente reparada, salvo el caso de que por fuerza mayor no se consiguiera alguna pieza o repuesto. Para esto la comisión pondrá el visto bueno debiendo anotarse lo que le falta por entregar. Para salir del taller se incluye la exigencia de las letras y los números, cuya colocación corre de cuenta de los socios.

**Art. 25.-** Si hubiere daños mecánicos se obtendrán cotizaciones de por lo menos dos talleres, y se adjudicara el trabajo a aquel, cuya oferta sea más conveniente para los intereses de la cooperativa. De esto se encargara la comisión respectiva.

#### **DE LAS OBLIGACIONES DEL H. CONSEJO DE VIGILANCIA**

**Art. 26.-** El H. Concejo de Vigilancia, es el organismo que fijara el monto total que cueste el arreglo y reparaciones de la unidad accidentada. Para ellos, estudiaran prolijamente el informe y cotizaciones presentado por la comisión investigadora procurando escoger aquella que mejor convenga a los intereses de la cooperativa, sin descuidar los parámetros de calidad del trabajo, calidad de los materiales y repuestos a usarse. Par la adquisición de repuestos que hará la comisión investigadora deberán obtenerse las cotizaciones respectivas.

**Art. 27.-** El H. Concejo de Vigilancia, si los creyere convenientes, aparte de las cotizaciones obtenidas por la comisión, puede también recabar otras cotizaciones, para escoger de ellas la más conveniente, esto entre todos los aspectos relacionados con el accidente.

**Art. 28.- Cuando** las piezas, partes repuestos o componentes del vehículo sean susceptibles de arreglo sin afectar el funcionamiento normal y presentación del vehículo, el socio no podrá pedir su reposición por nuevas u originales.

**a)** Accesorios de la Carrocería a ser considerados reemplazados por originales para el 80%; Faros, ventanas, puertas.

Además la caja no pagara las partes, repuestos o accesorios que el H. Concejo de Vigilancia haya notificado oportunamente para su arreglo. Como también NO pagara lubricantes, asientos, coderas, llantas, aditivos.

#### **PROHIBICIÓN DE SOLICITAR REPOSICIÓN DE PIEZAS QUE NO HAYAN SIDO PRODUCTO DEL ACCIDENTE**

**Art. 29.-** Una vez que se haya accidentado el vehículo de la cooperativa tendrá que entregarlo en buenas condiciones, bajo una previa revisión y prueba que se hará el mismo día de recepción y entrega, en presencia del H. Concejo de Vigilancia o su delegado, gerente y socios, luego de los cuales no ce aceptara reclamos posteriores.

## **DE LA REVISIÓN VEHICULAR**

**Art. 30.-** El H. Concejo de Vigilancia es el órgano encargado de revisar todos los vehículos que pertenezcan a la cooperativa, revisión que se hará dos veces al año, en los meses de febrero y julio.

La revisión tiene por objeto verificar que las unidades se encuentren en perfectas condiciones tanto en su carrocería (parte interna y parte externa), como en su parte mecánica, de manera que ofrezca al usuario seguridad, confort, y comodidad.

**Art. 31.-** Si el vehículo se encontrare en malas condiciones e I H. Concejo de Vigilancia, dispondrá su arreglo inmediato, para lo cual NO se tomara en cuenta para expresos o reemplazos.

**Art. 32.-** Todos los vehículos de la Cooperativa deberán portar frenos de estacionamiento funcionando, así mismo, solo se podrá utilizar el escudo, colores y leyendas propias de la institución, no se admitirán leyendas antojadizas.

## **DEL AUXILIO EN EL CASO DE LA DESTRUCCIÓN TOTAL DE LA UNIDAD**

**Art. 33.-** En el caso de existir restos de la unidad pasara a formar parte del patrimonio de la empresa.

En este caso el socio beneficiario de la reposición del 100% del valor del vehículo, solo tendrá derecho a recibir el lucro cesante, hasta la fecha en que se haga dicha reposición o indemnización en su totalidad.

**NATURALEZA DE LA CUENTA:** Para efectos de la contabilidad la caja de auxilio por accidentes tendrá la denominación de FONDOS DE AYUDA POR ACCIDENTES. Cuenta que representa todas las operaciones de los socios por este concepto pasara a formar partes del taller de Carrocerías

## **FORTALEZAS**

Son los elementos positivos que posee el Taller de carrocerías y constituyen los recursos necesarios y elementales para el desarrollo de la misma para el alcance de sus objetivos.

- Lealtad de los socios.
- Buenas Relaciones laborales entre el personal.
- Cumplimiento con el horario de atención establecido.
- Pagos oportunos y buen salario a los empleados.
- Cuenta con tecnología computarizada para registrar los ingresos y salida de dinero
- Cuenta con facilidades de pagos
- Ubicación excelente con un amplio lugar propio
- Cuenta con una gran experiencia en el mercado relacionado con las carrocerías de buses
- Cuenta con empleados de gran experiencia en lo relacionado a mantenimiento y arreglo de carrocerías
- Calidad, variedad y buen servicio.

## **DEBILIDADES**

Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes, técnicas que el Taller de Carrocerías tienen, no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la misma.

- No posee ningún plan estratégico.
- No cuenta con filosofía empresarial (misión, visión, objetivos y políticas)
- No cuenta con una adecuada estructura organizacional.
- No cuentan con manuales de funciones de ninguna índole.
- Infraestructura no adecuada en el área de contabilidad.
- Falta de publicidad para ofertar sus servicios
- Falta de capacitación al personal
- No cuentan con un equipo de seguridad personal

## **PONDERACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS**

Como es de conocimiento general la matriz de evaluación de factores Internos, evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio. La matriz se desarrolla con los siguientes pasos:

1. Haga una lista de factores de éxito identificados los mismos que incluyan tanto las fortalezas como debilidades del taller de carrocerías.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la empresa u organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). 4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

4. Sume las calificaciones ponderadas, para determinar el total ponderado de la empresa u organización.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

<b>CUADRO N° 46</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO DEL IMPACTO</b>	<b>PESO ESPECÍFICO</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Lealtad de los socios.	4	0,08	0,32
Buenas Relaciones laborales entre el personal.	3	0,06	0,18
Cumplimiento con el horario de atención establecido.	4	0,05	0,2
Pagos oportunos y buen salario a los empleados.	4	0,08	0,32
Cuenta con tecnología computarizada para registrar los ingresos y salida de dinero	3	0,06	0,18
Cuenta con facilidades de pagos	3	0,06	0,18
Ubicación excelente con un amplio lugar propio	4	0,08	0,32
Cuenta con una gran experiencia en el mercado relacionado con las carrocerías de buses	3	0,06	0,18
Cuenta con empleados de gran experiencia en lo relacionado a mantenimiento y arreglo de carrocerías	3	0,07	0,21
Calidad, variedad y buen servicio.	4	0,06	0,24
		<b>0,66</b>	<b>2,33</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO DEL IMPACTO</b>	<b>PESO ESPECÍFICO</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
No posee ningún plan estratégico.	1	0,04	0,04
No cuenta con filosofía empresarial (misión, visión, objetivos y políticas)	1	0,04	0,04
No cuenta con una adecuada estructura organizacional.	2	0,05	0,1
No cuentan con manuales de funciones de ninguna índole.	2	0,04	0,08
Infraestructura no adecuada en el área de contabilidad.	2	0,05	0,1
Falta de publicidad para ofertar sus servicios	1	0,04	0,04
Falta de capacitación al personal	1	0,04	0,04
No cuentan con un equipo de protección de seguridad personal	1	0,04	0,04
		<b>0,34</b>	<b>0,48</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>2,81</b>

Elaboración: La Autora

Nota: Las calificaciones siguen el siguiente parámetro: debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

### **Análisis e Interpretación:**

Al tener los resultados de los factores internos, se puede dar cuenta cuadro N° 44, que la suma de los totales ponderados entre las fortalezas y las debilidades, nos da un valor de 2,81 puntos lo que significa que está por encima del promedio aceptable de los factores, con lo cual manifestamos que las fortalezas son mayores que las debilidades con una valoración de 2,33 las fortalezas demostrando que existe en el Taller elementos positivos que ayudan al buen funcionamiento del arreglo y mantenimiento de las Unidades. En tanto que las debilidades tienen una valoración de 0,34 mostrando esto que las debilidades tienen un poco de impacto en el desarrollo del Taller, debido a la falta de una buena estructura organizacional

### **MATRIZ FODA**

Para la construcción y análisis de la matriz FODA, se optó por dividir el aspecto situacional en dos partes que son: Primero se consideró oportunidades y amenazas (medio externo) más importantes, segundo se consideró las fortalezas y debilidades (medio interno); se unió de acuerdo a características de similitud.

La fuente principal para desarrollar la matriz FODA, se tomó como base la encuesta realizada a los socios y también la encuesta aplicada a los empleados y por último de la entrevista realizada al Administrador del Taller

**CUADRO Nº 47 MATRIZ FODA**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lealtad de los socios.</li> <li>2. Buenas Relaciones laborales entre el personal.</li> <li>3. Cumplimiento con el horario de atención establecido.</li> <li>4. Pagos oportunos y buen salario a los empleados.</li> <li>5. Cuenta con tecnología computarizada para registrar los ingresos y salida de dinero</li> <li>6. Cuenta con facilidades de pagos</li> <li>7. ubicación excelente con un amplio lugar propio</li> <li>8. Cuenta con una gran experiencia en el mercado relacionado con las carrocerías de buses</li> <li>9. Cuenta con empleados de gran experiencia en lo relacionado a mantenimiento y arreglo de carrocerías</li> <li>10. Calidad, variedad y buen servicio.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No posee ningún plan estratégico.</li> <li>2. No cuenta con filosofía empresarial (misión, visión, objetivos y políticas)</li> <li>3. No cuenta con una adecuada estructura organizacional.</li> <li>4. No cuentan con manuales de funciones de ninguna índole.</li> <li>5. Infraestructura no adecuada en el área de contabilidad.</li> <li>6. Falta de publicidad para ofertar sus servicios</li> <li>7. Falta de capacitación al personal</li> <li>8. No cuentan con un equipo de protección de seguridad personal</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelente nivel de confianza por parte del socio.</li> <li>2. Existencia de Centros y organismos de capacitación</li> <li>3. Existencia de instituciones financieras dispuestas a negociar créditos.</li> <li>4. Oportunidad para adquirir nueva y mejor tecnología</li> <li>5. Mercado insatisfecho</li> <li>6. Existencia de una gran variedad de proveedores de Aluminio y tubería.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. competencia desleal</li> <li>b. Inestabilidad Política y económica</li> <li>c. mercado local cambiante</li> <li>d. Aumento de la tasa de impuestos</li> <li>e. Nuevos inversionistas que se interesen en invertir en nuevos y modernos talleres.</li> <li>f. Ampliación de la gama de servicios de la competencia con mejores precios</li> </ol>

**Fuente:** Entrevista y encuesta

**Elaboración:** El Autor.

**CUADRO N° 48 MATRIZ FODA CRUZADA DEL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA**

		<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<b>FACTORES EXTERNOS</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lealtad de los socios.</li> <li>2. Buenas Relaciones laborales entre el personal.</li> <li>3. Cumplimiento con el horario de atención establecido.</li> <li>4. Pagos oportunos y buen salario a los empleados.</li> <li>5. Cuenta con tecnología computarizada para registrar los ingresos y salida de dinero</li> <li>6. Cuenta con facilidades de pagos</li> <li>7. ubicación excelente con un amplio lugar propio</li> <li>8. Cuanta con una gran experiencia en el mercado relacionado con las carrocerías de buses</li> <li>9. Cuenta con empleados de gran experiencia en lo relacionado a mantenimiento y arreglo de carrocerías</li> <li>10. Calidad, variedad y buen servicio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No posee ningún plan estratégico.</li> <li>2. No cuenta con filosofía empresarial (misión, visión, objetivos y políticas)</li> <li>3. No cuenta con una adecuada estructura organizacional.</li> <li>4. No cuentan con manuales de funciones de ninguna índole.</li> <li>5. Infraestructura no adecuada en el área de contabilidad.</li> <li>6. Falta de publicidad para ofertar sus servicios</li> <li>7. Falta de capacitación al personal</li> <li>8. No cuentan con un equipo de protección de seguridad personal</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelente nivel de confianza por parte del socio.</li> <li>2. Existencia de centros y organismos de capacitación</li> <li>3. Existencia de instituciones financieras dispuestas a negociar créditos.</li> <li>4. Oportunidad para adquirir nueva y mejor tecnología</li> <li>5. Mercado insatisfecho</li> <li>6. Existencia de una gran variedad de proveedores de aluminio y tubería.</li> </ol>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>		
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. competencia desleal</li> <li>2. Inestabilidad Política y económica</li> <li>3. mercado local cambiante</li> <li>4. Aumento de la tasa de impuestos</li> <li>5. Nuevos inversionistas que se interesen en invertir en nuevos y modernos talleres.</li> <li>6. Ampliación de la gama de servicios de la competencia con mejores precios</li> </ol>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>		
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar y remodelar el área física del departamento de contabilidad</li> <li>2. Mantener a los socios existentes, a través de pequeños incentivos como descuentos en los en los precios de los trabajos realizados como seguir proporcionando facilidades de pagos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular la filosofía empresarial, logrando así mejorar la eficiencia y eficacia del personal que trabaja en el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja (misión, visión y objetivos).</li> <li>2. Elaborar un manual de funciones para cada uno de los puestos existentes en el Taller de carrocerías para mejorar la parte administrativa y operativa y de esta manera obtener una eficiente estructura orgánica.</li> </ol>		
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un plan publicitario para dar a conocer los servicios que ofrece el taller, con el objetivo de proteger al taller de la competencia desleal.</li> <li>2. Realizar una campaña publicitaria con la finalidad de dar a conocer los servicios que ofrece el taller en cuanto a mantenimiento y reparaciones de carrocerías</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar un Manual de Seguridad Industrial para la parte operativa del taller.</li> <li>2. Gestionar cursos de capacitación con instituciones o empresas acorde al arreglo y mantenimiento del Taller.</li> </ol>		

**Fuente:** Entrevista y encuesta

**Elaboración:** La Autora.

## PROPUESTA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Como es de conocimiento la existencia de un Plan estratégico dentro de una empresa es muy importante en muchos aspectos, como en la toma de decisiones, la motivación de los empleados, el conocimiento de la meta a la que se quiere llegar y por lo que se está trabajando, a que van encaminadas cada una de las tareas que se realizan, etc.

Una Planeación estratégica permite alcanzar los objetivos propuestos, ya que consta de estrategias diseñadas de acuerdo a los problemas detectados y de planes de acción que tienen como único fin mejorar el desarrollo del taller de carrocerías.

**CUADRO Nº 49**

<b>OBJETIVOS PROPUESTOS</b>	
<b>OBJETIVO UNO:</b>	“Formular la filosofía empresarial, logrando así mejorar la eficiencia y eficacia del personal que trabaja en el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja (misión, visión y objetivos).”
<b>OBJETIVO DOS:</b>	“Elaborar un manual de funciones para cada uno de los puestos existentes en el Taller de carrocerías para mejorar la parte administrativa y operativa y de esta manera obtener una eficiente estructura orgánica”
<b>OBJETIVO TRES</b>	“Organizar y remodelar el área física del departamento de contabilidad”
<b>OBJETIVO CUATRO</b>	“Realizar un plan publicitario para dar a conocer los servicios que ofrece el taller, con el objetivo de proteger al taller de la competencia desleal”.
<b>OBJETIVO CINCO</b>	“Implementar un Manual de Seguridad Industrial para la parte operativa del taller.”

**Fuente:** cuadro Nº 48

**Elaboración:** La Autora

## **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA**

La Elaboración de un Plan Estratégico debe constituirse como una necesidad que tienen todas las empresas como es el caso del Taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja , la cual requiere de la participación y compromiso de todos quienes conforman dicho Taller, empezando en la alta dirección hasta llegar a los otros niveles. La Planeación Estratégica con lleva muchos beneficios a la empresa ya que siguiendo los pasos del Proceso de Planeación, diseña las estrategias y construirá los Planes de Acción que permiten alcanzar los objetivos propuestos.

El Taller actualmente no se planifica todas las actividades, esto no le permite prepararse para enfrentar los problemas o el crecimiento del mercado. Además la empresa debe diseñar estrategias que le permitan mejorar su infraestructura para generar un buen ambiente de trabajo con el fin de satisfacer de mejor manera las necesidades de los socios. Esta es la razón por la cual se debe elaborar un plan estratégico que le permita conocer la situación actual de la misma, con relación a su ambiente interno y externo, con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades del mercado, y contrarrestar las amenazas que no permiten incrementar su nivel competitivo.

Para la elaboración de la visión hay que tener claro de que es lo que quiere el Taller en el futuro, expresa el estado deseado de la organización en los próximos años.

Para realizar la misión de una organización es una descripción del propósito, objetivo supremo o la razón de ser que justifica la existencia de la organización. Esta constituye un elemento de vital importancia porque la misión orienta el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización.

Por último los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección debido a que condiciona la actuación del Taller y en especial de sus dirigentes.

#### **OBJETIVO UNO:**

**“FORMULAR LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL, LOGRANDO ASÍ MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA (MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS).”**

#### **ESTRATEGIAS**

Para formular la estrategia hay que conocer a la empresa (taller) y plantearse las siguientes preguntas:

Para la realización de la misión, visión y objetivos del taller, en cuanto a la misión se realizaran preguntas

#### **POLÍTICA**

Considerar tanto a la misión, visión como a los objetivos como parámetros importantes en los que hay que basarse para la realización de las actividades que se planifiquen en el taller.

## **TÁCTICA**

El Administrador debe encargarse de informar la cultura organizacional, misión, visión y objetivos.

## **ACTIVIDADES**

- Contratar los servicios de un ingeniero comercial para que realice los respectivos organigramas, misión, visión y objetivos del Taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja.
- Ubicar los organigramas, la misión, visión y objetivos en un lugar visible del taller para que todos la ubiquen y sobre todo la conozcan.

## **RESPONSABLES**

Administrador del taller de Carrocerías de la cooperativa de Transportes Loja

## **FORMULACIÓN DE MISIÓN**

- Para realizar la **misión** del taller el primer paso es;
  - ✓ Hacer una descripción de la razón de ser del taller justificando la existencia de la misma.
  - ✓ Se procedió a hacer las preguntas necesarias;
- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué función desempeña el taller?
- ¿Para que existe el taller?

Además se tomó en cuenta la demanda de productos y servicios que existe en el mercado y las necesidades del socio o cliente.

Se realizó un análisis interno y externo, con el fin de que la misión y visión elaboradas impulsen el entusiasmo y el compromiso de trabajo de todos quienes hacen el taller e incentivar a cada uno de ellos tenga mayor seguridad al momento de tomar decisiones.

**MISIÓN:** “El taller de Carrocerías”; ofrece el arreglo de las carrocerías de las unidades de transporte y mantenimiento en general, satisfaciendo los gustos, preferencias, exigencias y necesidades de sus socios; con planes de crédito asequibles y con facilidades de pago”.

## **PROPUESTA DE LA MISIÓN**

**MISIÓN DEL TALLER DE LA COOP. DE TRANSPORTES LOJA**  
“Ofrecer a sus socios un servicio de calidad y a precios competitivos con personal altamente capacitado que logre atender los requerimientos de cada uno de los socios de manera eficiente y efectiva”

Para la elaboración de la **visión y objetivos** debemos enfocarnos en lo que el taller quiere alcanzar, es decir el sitio en el que quiere estar posicionado en los próximos años. Su objetivo primordial no es el describir un futuro anticipado, sino tener determinado un objetivo y trabajar constante, planificada y colectivamente en hacerla realidad.

Las interrogantes que debemos plantearnos son:

- ¿Qué deseamos alcanzar?
- ¿Con qué personal contamos?
- ¿Cuáles son los valores, actitudes, y claves del taller?
- ¿Cuál es nuestra imagen ante los clientes, proveedores, trabajadores y la gente en general que conoce del taller?

Finalmente se pone a disposición la Misión, Visión y objetivos para el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja.

**VISIÓN:** “Para el 2017 ser una empresa líder en el arreglo de carrocerías de las unidades de Transporte en sus distintos modelos para la ciudad y provincia de Loja; reconocida por su trayectoria, cultura organizacional y su excelente servicio al socio, tanto a nivel local como regional”.

#### **PROPUESTA DE LA VISIÓN**

**VISIÓN DEL TALLER DE LA COOP. DE TRANSPORTES LOJA** “Para el 2017 ser una empresa altamente competitiva en lo que respecta a arreglos de carrocerías en sus distintos modelos, mecánica, fibra etc. Logrando posicionamiento y reconocimiento dentro del mercado local y regional.

#### **OBJETIVOS:**

- Contar con la asignación de un mayor presupuesto, a través del incremento del aporte de sus socios por concepto de seguro contra accidentes, con la finalidad de ofrecer un mejor servicio.

- Obtener mayor participación de sus socios, enfatizando la equidad, justicia y transparencia entre los mismos.
- Satisfacer los requerimientos futuros del Taller de carrocerías en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Innovar continuamente los procesos de fabricación de piezas acorde a los avances tecnológicos.
- Velar por la seguridad de los socios y cliente ofreciendo repuestos de calidad.
- Aportar con el crecimiento y desarrollo de la cooperativa de transportes Loja, a través de la generación de recursos económicos.
- Supervisar al personal en cada tarea que le sea asignada para que no existan falencias en el arreglo de las unidades.
- Dotar de implementos necesarios al personal que les permita realizar con eficiencia su trabajo.
- Aportar con el adelanto y desarrollo de la ciudad de Loja, a través de la creación de nuevas fuentes de empleo para sus habitantes.

## **TIEMPO**

El presente Objetivo tendrá una vigencia de cinco años dentro del taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja.

## PRESUPUESTO OBJETIVO UNO

CUADRO N° 50

Actividad	Cantidad	Valor (\$)	Valor Total
Contratar los servicios de un ingeniero comercial para que realice la respectiva misión, visión y objetivos del taller	1	700,00	700,00
Ubicar la misión, visión y objetivos en un lugar visible del Taller.	1	200,00	200.00
<b>TOTAL</b>			<b>900.00</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** La Autora

### FINANCIAMIENTO:

El presente objetivo será financiado por los propios recursos del taller obtenidos a través del arreglo y mantenimiento de las carrocerías de las unidades de transporte.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Que los empleados se identifiquen con el taller
- Contar con un esquema organizado del taller
- Mayor seguridad en la toma de decisiones
- Impulsar el entusiasmo y el compromiso de trabajo entre sus colaboradores
- Incentivar a cada uno de los trabajadores y empleados hacer más eficientes y hacer buen uso de los materiales.

**MATRIZ DE PROPUESTA PARA FORMULAR LA FILOSOFÍA  
EMPRESARIAL DEL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA  
DE TRANSPORTES LOJA  
CUADRO Nº 51**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO
Formular la filosofía empresarial, logrando así mejorar la eficiencia y eficacia del personal que trabaja en el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja (misión, visión y objetivos)	Para formular la estrategia hay que conocer a la empresa (taller) y plantearse algunas preguntas	Considerar tanto a la misión, visión como a los objetivos como parámetros importantes en los que hay que basarse para la realización de las actividades que se planifiquen en el taller.	El Administrador debe encargarse de informar la cultura organizacional, misión, visión y objetivos	1 Contratar los servicios de un ingeniero comercial para que realice los respectivos organigramas, misión, visión y objetivos del Taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja. 2 Ubicar la misión, visión y objetivos en un lugar visible del taller para que todos la ubiquen y sobre todo la conozcan	5 AÑOS
<b>Costo de Implementación:</b> 900,00 USD			<b>RESULTADOS ESPERADOS</b> 1. Que los empleados se identifiquen con el taller 2. Contar con un esquema organizado del taller 3. Mayor seguridad en la toma de decisiones 4. Impulsar el entusiasmo y el compromiso de trabajo entre sus colaboradores 5. Incentivar a cada uno de los trabajadores y empleados hacer más eficientes y hacer buen uso de los materiales.		
<b>Responsable:</b> Administrador					
<b>Financiamiento:</b> El presente objetivo será financiado por los propios recursos del taller obtenidos a través del arreglo y mantenimiento de las carrocerías de las unidades de transporte.					

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** La Autora

## **OBJETIVO N° 2**

**“ELABORAR UN MANUAL DE FUNCIONES PARA CADA UNO DE LOS PUESTOS EXISTENTES EN EL TALLER DE CARROCERÍAS PARA MEJORAR LA PARTE ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA Y DE ESTA MANERA OBTENER UNA EFICIENTE ESTRUCTURA ORGÁNICA”**

## **ESTRATEGIAS**

- Elaborar un manual de funciones, especificando las actividades que realiza cada uno de los empleados y trabajadores del taller
- Promover en el taller la importancia de implementar un manual de funciones
- Se exhibirá el diseño de la estructura administrativa del Taller en una área visible con el fin de dar a conocer a nuestros socios nuestra organización.

## **POLÍTICAS**

- Que cada uno los empleados del taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja, hagan uso del manual de funciones.
- La presente propuesta de organización técnico y administrativo tendrá una estructura adecuada a su tamaño empresarial.
- Que al momento de socializar el manual de funciones se encuentren presentes todos los empleados y trabajadores

## **TÁCTICA**

- Recopilar toda la información necesaria para la realización y aplicación de un manual de funciones acorde a sus necesidades.

- Difundir el organigrama administrativo con su respectivo manual de funciones a todos los empleados del taller.

### **ACTIVIDADES**

- Contratar a un Ing. Comercial para que desarrolle el manual de funciones para el taller.
- Contratar a un Ing. Comercial para que desarrolle los respectivos organigramas para el taller.
- Cartelón del organigrama estructural del Taller

### **TIEMPO**

- El presente objetivo permanecerá vigente en la empresa durante los próximos 5 años siempre y cuando no existan cambios relevantes en cada una de sus áreas.

### **RESPONSABLES**

- ADMINISTRADOR DEL TALLER

### **PRESUPUESTO OBJETIVO DOS**

**CUADRO Nº 52**

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor (\$)</b>	<b>Valor Total</b>
Contratar a un Ing. Comercial para que desarrolle el manual de funciones para el taller.	1	800,00	800,00
Contratar a un Ing. Comercial para que desarrolle los respectivos organigramas para el taller.	3	200,00	600,00
Cartelón del organigrama estructural del Taller	1	140,00	140,00
<b>TOTAL</b>			<b>1540,00</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** La Autora

## **FINANCIAMIENTO.**

- ✓ Esté objetivo será financiado con los propios recursos del taller obtenidos a través del mantenimiento y arreglo de unidades y de los servicios que el mismo ofrece.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

- ✓ Lograr que los empleados trabajen con mayor eficiencia
- ✓ Que no existan los denominados cuellos de botella, que impidan el buen desempeño del taller
- ✓ Conseguir que los empleados y trabajadores tengan distribuido

## **PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA.**

La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas departamentales para así poder lograr la coordinación efectiva de las mismas.

### **ORGANIGRAMAS.**

Es la representación gráfica de la estructura organizativa, que permite obtener una idea uniforme dicho de otra manera es un conjunto de líneas y símbolos que muestran la estructura organizativa de una empresa .Entre ellos existen:

#### **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.**

Es una representación gráfica de la estructura administrativa del Taller de Carrocerías de la Cooperativa de Transporte Loja, con el cual se conoce y visualiza las interrelaciones y los niveles de autoridad de la empresa.

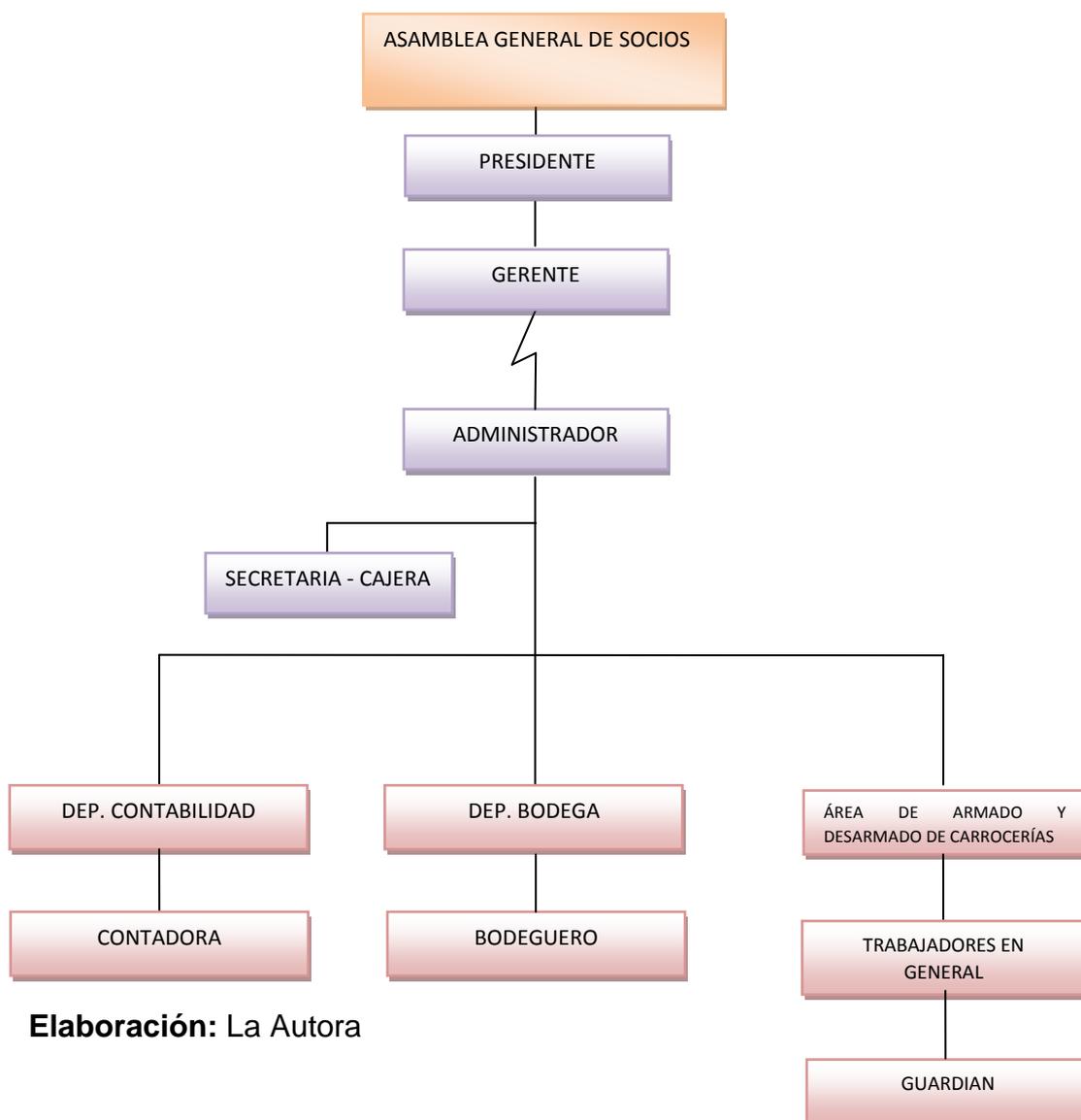
#### **ORGANIGRAMA FUNCIONAL.**

Este es una singularidad del organigrama estructural, simboliza las funciones básicas de cada unidad administrativa, iniciando por las más importantes y luego las de menor trascendencia y en cada uno de los niveles.

## ORGANIGRAMA POSICIONAL.

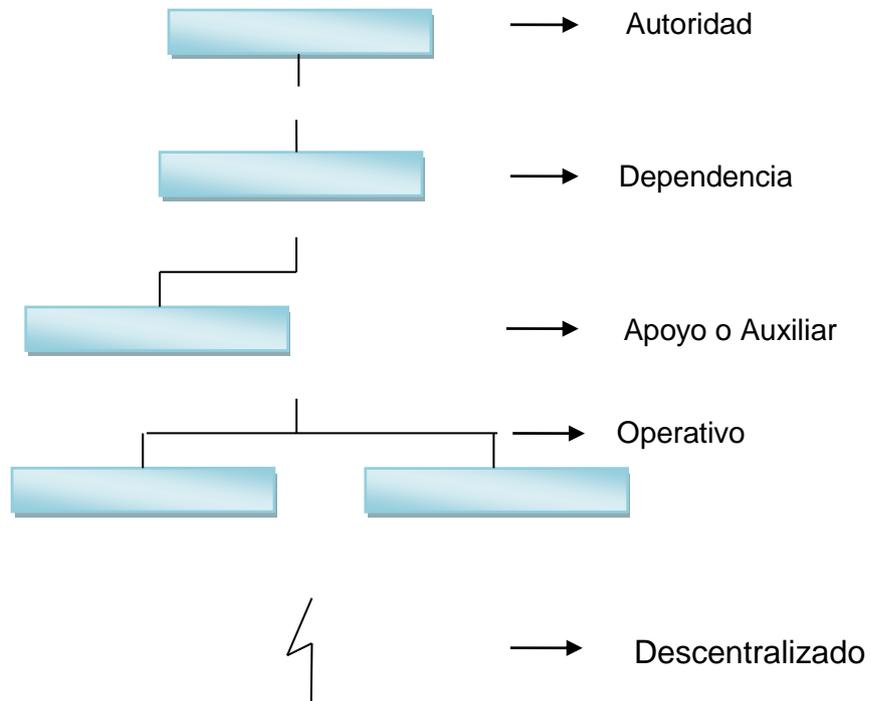
Es la distribución específica de las jerarquías o categorías de puestos desempeñados por el personal directivo, ejecutivo u operacional de la empresa.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL TALLER DE CARROCERIAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

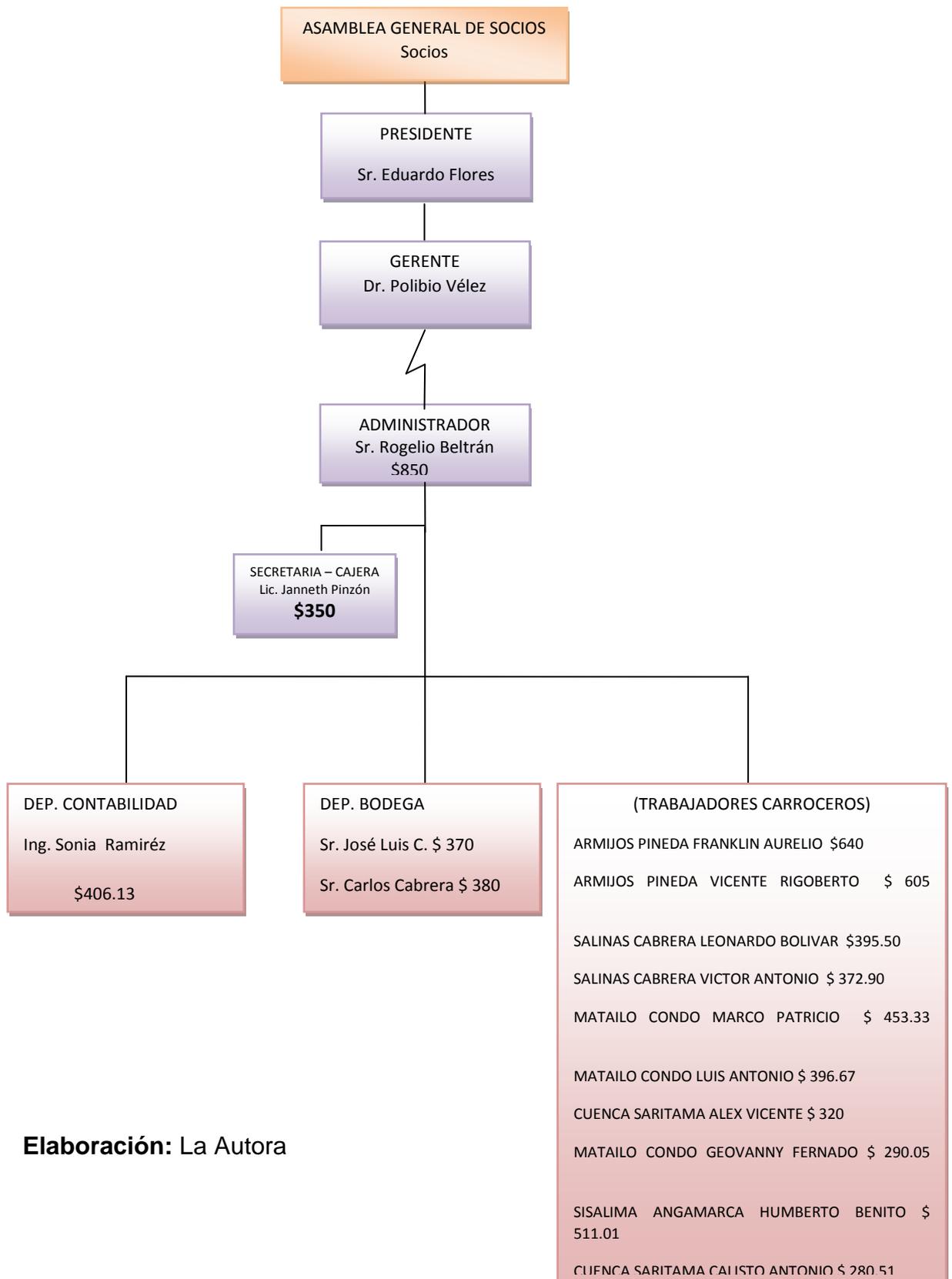


**Elaboración:** La Autora

**SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LA ESTRUCTURACIÓN  
DE LOS ORGANIGRAMAS:**

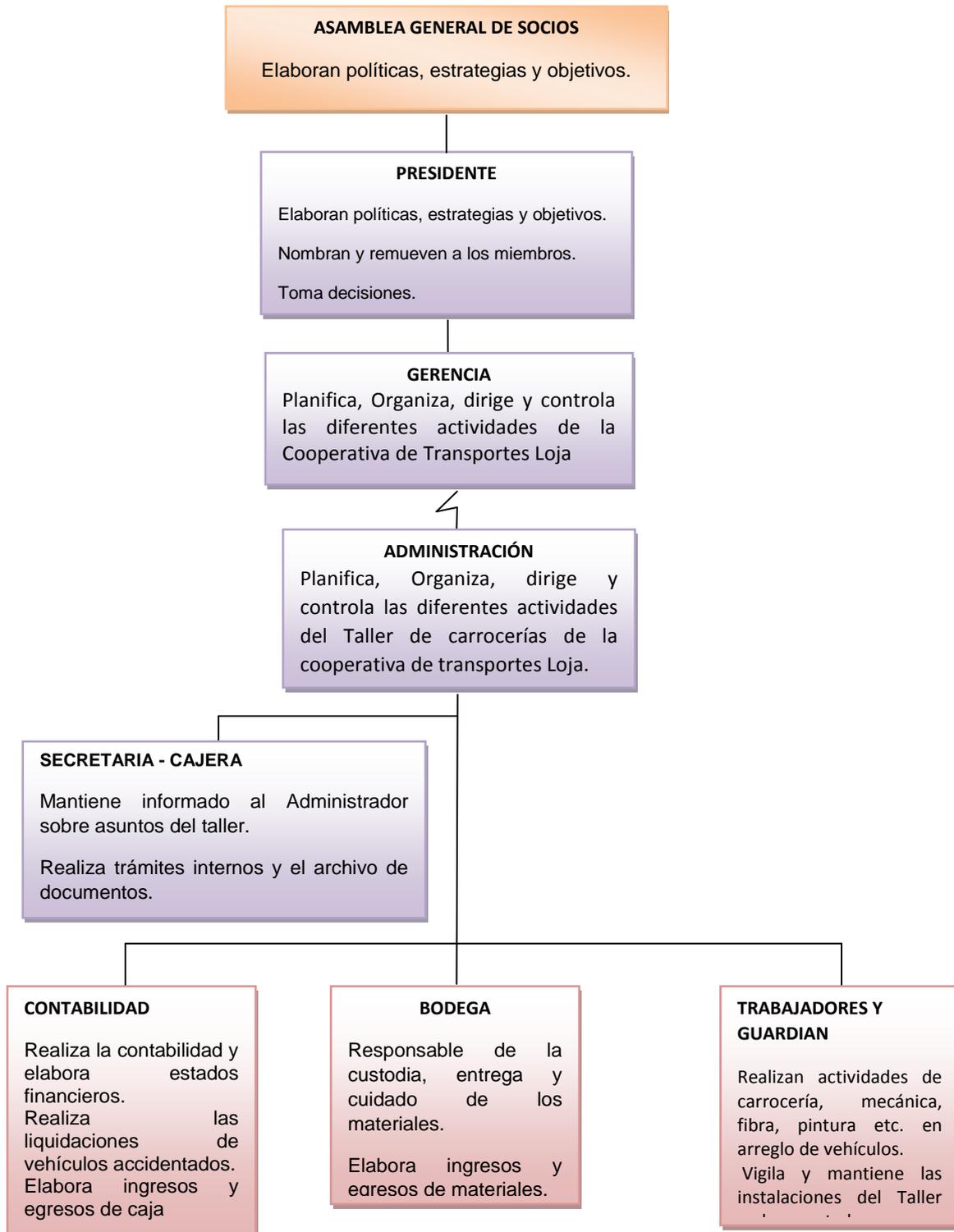


## ORGANIGRAMA POSICIONAL DEL TALLER DE CARROCERIAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA



**Elaboración:** La Autora

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL TALLER DE CARROCERIAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA



Elaboración: La Autora

**MANUAL DE FUNCIONES.-** Contiene información sobre la estructura orgánica y funcional de una unidad administrativa; detalla las funciones que deben realizar las unidades administrativas, las mismas que se derivan de un ordenamiento legal; deslinda responsabilidades, evita duplicidades y detecta omisiones en las tareas.

### MANUAL DE FUNCIONES INDIVIDUALES

	
<b>MANUAL DE FUNCIONES PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Junta de socios	<b>CÓDIGO:</b> 001
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Ejecutivo	<b>DEPENDE DE:</b> NINGUNO
	<b>SUELDO:</b> NINGUNO
<b>ROL DEL PUESTO:</b> Responsable de implementar políticas, normas y reglamentos para el adecuado control y desarrollo del taller	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica, Organiza, Dirige y Controla las actividades del taller</li> <li>• Establecen políticas, normas y reglamentos para la buena marcha del taller.</li> <li>• Designar al gerente</li> <li>• Planifica, organiza, controla y dirige las actividades del hotel</li> <li>• Autoriza al Administrador la realización de contratos, adquisiciones de bienes muebles e inmuebles</li> <li>• Nombrar y remover con justa causa al Administrador y demás empleados</li> <li>• Decidir acerca de las resoluciones de ingreso y retiro de los socios, así como de la exclusión y expulsión de los mismos</li> <li>• Presentar a la junta general de socios los informes financieros, así como un informe semestral de las actividades realizadas por el taller</li> </ul>	
<b>INTERFAZ:</b> Comunicación con todo el personal de la empresa y público en general.	
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio activo del taller</li> <li>• Gran iniciativa y criterio en la toma de decisiones y proponer soluciones en beneficio del taller.</li> <li>• Conocimientos en relaciones humanas</li> <li>• Conocimientos en administración de empresas</li> </ul>	
<b>E.- FÍSICO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo mínimo para realizar sus labores.</li> </ul> <b>E.- MENTAL Y/O VISUAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención intensa, constante y sostenida en la jornada.</li> </ul> <b>CARCATERISTICAS DE CLASE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de los fondos económicos de la empresa (taller)</li> <li>• Responsable de las personas que prestan sus servicios</li> <li>• Responsable de equipos y materiales</li> <li>• Responsable de resultados del taller</li> </ul>	



## MANUAL DE FUNCIONES PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Administrador	<b>CÓDIGO:</b> 002	
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Ejecutivo	<b>DEPENDE DE:</b> Directorio	<b>SUPERVISA A:</b> Todo el personal
	<b>SUELDO:</b> \$ 850,00	
<b>ROL DEL PUESTO:</b> subalternar dirección		
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica, Organiza, Dirige y Controla las actividades del taller de carrocerías.</li> <li>• Representa al taller</li> <li>• Cumplir con las disposiciones dadas por la junta general de socios e informa sobre el desarrollo de las misma</li> <li>• Mantener el correcto funcionamiento del taller en general.</li> <li>• Dirigir y controlar las funciones administrativas del taller.</li> <li>• Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal del taller</li> <li>• Autorizar las compras.</li> <li>• Atender a nuevos socios</li> <li>• Administrar el talento humano</li> <li>• Designar actividades a los trabajadores</li> <li>• Encargado de la publicidad y promociones de los productos y servicios del taller</li> <li>• Incentivar y Motivar a los empleados y trabajadores del taller</li> <li>• Solucionar los inconvenientes que se presenten con los socios</li> <li>• Tener contacto directo con los proveedores</li> <li>• Llevar y mantener control estricto de la documentación del taller</li> <li>• Desempeñar las demás actividades que se le presente en el trabajo diario</li> </ul>		
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS</b> <b>HABILIDAD</b> A.- EDUCACIÓN: Título Profesional en administración de empresas B.- EXPERIENCIA: De 3 a 4 años en actividades semejantes C.- INICIATIVA: Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y toma decisiones de trascendental importancia. <b>ESFUERZO</b> D.- FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus labores. E.- MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa, constante y sostenida en la jornada de trabajo. <b>RESPONSABILIDAD</b> F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe.</li> </ul> G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No es responsable de ningún tipo de material.</li> </ul> H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controla y supervisa el trabajo a jefes de mandos medios.</li> </ul>		



## MANUAL DE FUNCIONES PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Contadora	<b>CÓDIGO:</b> 003
<b>NIVEL JERÁRQUICO :</b> Operativo	<b>DEPENDE DE :</b> Administrador
	<b>SUELDO :</b> \$ 406,13
<b>ROL DEL PUESTO:</b> Dirige controla la parte contable del taller.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar y revisar los ingresos y egresos que tiene el taller.</li> <li>• Dirigir y controlar la conformidad y oportunidad de los sistemas de información contable, financiera y de gestión empresarial.</li> <li>• Llevar la contabilidad del taller</li> <li>• Elaborar y revisar las declaraciones tributarias.</li> <li>• Elaborar los estados financieros.</li> <li>• Elaborar roles de pago</li> <li>• Realizar un análisis de los estados financieros.</li> <li>• Presentar y firmar los estados financieros al administrador mensualmente</li> <li>• Participar en las reuniones con la Junta General de Socios cuando sea necesario</li> <li>• Realizar el pago de sueldos a los empleados y trabajadores</li> <li>• Llevar los documentos de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información que requiera el taller</li> <li>• Elaborar y emitir cheques que estén debidamente autorizados por el administrador</li> <li>• Y demás funciones que le sean asignadas</li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS</b> <p><b>HABILIDAD</b></p> <p>A.- EDUCACIÓN : Título Académico (Licenciado, ingeniero o doctor en contabilidad y auditoría).</p> <p>B.- EXPERIENCIA: Más de 4 años en cargos similares.</p> <p>C.- INICIATIVA: Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.</p> <p><b>ESFUERZO</b></p> <p>D.- FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus labores.</p> <p>E.- MENTAL Y/O VISUAL : Atención intensa, constante y sostenida en la jornada de trabajo.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD</b></p> <p>F.- POR EQUIPO INFORMÁTICO: Por la mala manipulación es probable que se dañe la maquina o equipo.</p> <p>G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO. Es responsable directa por el dinero mas no por ningún tipo de material.</p> <p>H.- POR EL TRABAJO DE OTROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responde por su trabajo.</li> <li>• Dirige y supervisa el trabajo de hasta dos personas.</li> </ul> <p><b>CONDICIONES DE TRABAJO</b></p> <p>I.- CONDICIONES :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta, etc.</li> </ul> <p>J.- RIESGOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.</li> </ul>	



## MANUAL DE FUNCIONES PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Maestro Carrocero	<b>CÓDIGO:</b> 004
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Operativo	<b>DEPENDE DE:</b> Administrador
	<b>SUELDO:</b> \$ 640,00
<b>ROL DEL PUESTO:</b> Mantenimiento y Reparación de las carrocerías del Vehículo	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constructor de carrocerías</li> <li>• Cumplir con el horario asignado.</li> <li>• Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (administrador).</li> <li>• Informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente.</li> <li>• Responder por los implementos de trabajo asignados.</li> <li>• Comunicar cualquier daño encontrado en alguno de los sitios de trabajo</li> <li>• Trabajos de plancha, construcción, reparación de elementos de fibra y compuestos y pintura.</li> <li>• Soldador, Hojalatero, Pintor.</li> <li>• Manejo de pequeña y mediana maquinaria industrial</li> <li>• Transformaciones en las carrocerías</li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS</b>	
<b>HABILIDAD</b>	
A.- EDUCACIÓN : Título Profesional de Maestro Artesano	
B.- EXPERIENCIA: De 3 a 4 años en puestos similares	
C.- INICIATIVA:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión</li> <li>• Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.</li> </ul>	
<b>ESFUERZO</b>	
D.- FÍSICO: Esfuerzo máximo para realizar sus labores diarias.	
E.- MENTAL Y/O VISUAL : Atención intensa, constante y sostenida en la jornada de trabajo.	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácilmente puede dañarse los equipos y las herramientas eléctricas</li> <li>• Dirige y controla el trabajo de hasta 2 personas</li> </ul>	
G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO: Es responsable directo de todo el material, más no de dinero.	
H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: Controla y supervisa el trabajo de mandos medios.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
I.- CONDICIONES :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta, etc.</li> <li>• Responsable, comunicativo, puntual</li> </ul>	
J.- RIESGOS:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.</li> </ul>	



## MANUAL DE FUNCIONES PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Operario Carrocero	<b>CÓDIGO:</b> 005
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Operativo	<b>DEPENDE DE:</b> Administrador
	<b>SUELDO:</b> \$ 453,33
<b>ROL DEL PUESTO:</b> Manejo de los equipos, máquinas y herramientas eléctricas del taller	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el horario asignado.</li> <li>• Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (administrador).</li> <li>• Informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente.</li> <li>• Responder por los implementos de trabajo asignados.</li> <li>• Comunicar cualquier daño encontrado en alguno de los sitios de trabajo.</li> <li>• Velar por el orden y aseo del lugar.</li> <li>• Llevar al día los registros requeridos para el control de la producción.</li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS</b> <p><b>HABILIDAD</b></p> <p>A.- EDUCACIÓN: Título de bachillertécnicos en mecánica</p> <p>B.- EXPERIENCIA: De 2 años en cargos similares</p> <p>C.- INICIATIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión</li> <li>• Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.</li> <li>• Conocimiento del puesto</li> </ul> <p><b>ESFUERZO</b></p> <p>D.- FÍSICO: Esfuerzo máximo para realizar sus labores.</p> <p>E.- MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa, constante y sostenida durante toda la jornada de trabajo.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD</b></p> <p>F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácilmente puede dañarse las herramientas y equipos eléctricos del taller</li> <li>• Realiza el mantenimiento de la maquinaria y controla su uso adecuado</li> <li>• Excelente capacidad de trabajo en equipo.</li> </ul> <p>G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsable de todos los materiales, mano del dinero.</li> </ul> <p>H.- POR EL TRABAJO DE OTROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No controla ni supervisa el trabajo a jefes de mandos medios.</li> </ul> <p><b>CONDICIONES DE TRABAJO</b></p> <p>I.- CONDICIONES :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta, etc.</li> <li>• Responsable, comunicativo, puntual</li> </ul> <p>J.- RIESGOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual</li> <li>• .</li> </ul>	



## MANUAL DE FUNCIONES PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Maestro Mecánico	<b>CÓDIGO:</b> 006
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Operativo	<b>DEPENDE DE:</b> Administrador
	<b>SUELDO:</b> \$ 500,00
<p><b>ROL DEL PUESTO:</b> Organización, control y supervisión de las tareas desarrolladas en el Taller de Mecánica para optimizar el funcionamiento del mismo y proporcionar una adecuada calidad de los servicios prestados. Así como, realizar operaciones de mantenimiento y logística de los vehículos y maquinaria del Ayuntamiento, garantizando el cumplimiento de las especificaciones establecidas por la normativa y por los fabricantes para su correcto estado de funcionamiento y condiciones de seguridad del usuario.</p>	
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el diagnóstico de las averías de los vehículos y maquinaria.</li> <li>• Realizar reparaciones correspondientes en el área de mecánica, hidráulica, neumática y de electricidad.</li> <li>• Comprobar el correcto funcionamiento y condiciones de seguridad de los vehículos y maquinaria reparados.</li> <li>• Realizar el mantenimiento de los vehículos y maquinaria: cambios de aceite, filtros, engrase, etc.</li> <li>• Comunicar cualquier daño encontrado en alguno de los sitios de trabajo.</li> <li>• Supervisar y controlar la correcta realización de las tareas desarrolladas en el Taller, así como del uso y utilización de los materiales y herramientas.</li> </ul>	
<p><b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS</b></p> <p><b>HABILIDAD</b></p> <p>A.- EDUCACIÓN : Título de bachillertécnicos en mecánica o Ingeniero Mecánico</p> <p>B.- EXPERIENCIA: De 3 a 5 años en cargos similares</p> <p>C.- INICIATIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión</li> <li>• Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.</li> <li>• Conocimiento del puesto</li> </ul> <p><b>ESFUERZO</b></p> <p>D.- FÍSICO: Esfuerzo máximo para realizar sus labores.</p> <p>E.- MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa, constante y sostenida en la jornada de trabajo.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD</b></p> <p>F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácilmente puede dañarse las herramientas</li> <li>• Dirige y controla el trabajo</li> <li>• Excelente capacidad de trabajo en equipo.</li> </ul> <p>G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO: Es responsable de las partes y piezas del vehículo más no del dinero.</p> <p>H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: Controla y supervisa el trabajo de sus subalternos.</p> <p><b>CONDICIONES DE TRABAJO</b></p> <p>I.- CONDICIONES :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta, etc.</li> </ul>	



## MANUAL DE FUNCIONES PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Operario Mecánico	<b>CÓDIGO:</b> 007
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Operativo	<b>DEPENDE DE:</b> Administrador
	<b>SUELDO:</b> \$ 400,00
<b>ROL DEL PUESTO:</b> Apoyar en los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo, y en la reparación de vehículos de transporte de pasajeros.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar al jefe en las tareas y actividades programadas en la reparación de vehículos</li> <li>• Colaborar con la limpieza, orden y cuidado de los equipos, herramientas e instalaciones del taller</li> <li>• Cumplir las normas y procedimientos de seguridad e higiene industrial</li> <li>• Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo fuese solicitada por su jefe inmediato</li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS</b> <b>HABILIDAD</b> A.- EDUCACIÓN : Bachillertécnicos en mecánica B.- EXPERIENCIA: Dos años en cargos como oficial de mecánica C.- INICIATIVA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión</li> <li>• Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.</li> <li>• Conocimiento del puesto</li> </ul> <b>ESFUERZO</b> D.- FÍSICO: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo mínimo para realizar sus labores.</li> <li>• El cargo exige un esfuerzo físico de estar caminando constantemente y estar sentado/parado periódicamente</li> <li>• Responsable, comunicativo, puntual</li> </ul> E.- MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa, constante y sostenida en la jornada de trabajo.	
<b>RESPONSABILIDAD</b> F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácilmente puede dañarse las herramientas</li> <li>• Realiza el trabajo designado por su superior</li> <li>• Excelente capacidad de trabajo en equipo.</li> </ul> G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO: Es responsable las herramientas más no del dinero. H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No controla ni supervisa el trabajo de mandos medios.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> I.- CONDICIONES : <ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta, etc.</li> <li>• Responsable, comunicativo, puntual</li> </ul>	



## MANUAL DE FUNCIONES PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Bodeguero	<b>CÓDIGO:</b> 008
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Operativo	<b>DEPENDE DE:</b> Administrador
	<b>SUELDO:</b> \$380,00
<b>ROL DEL PUESTO:</b> Conocimientos de repuestos y medidas de llaves	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el horario asignado.</li> <li>• Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Administrador).</li> <li>• Informar al administrador o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente.</li> <li>• Responder por los implementos de trabajo asignados.</li> <li>• Llevar al día los registros de ingresos y egresos de materiales</li> <li>• Ejecutar un almacenamiento y organización de todas las partes y piezas en las bodegas de acuerdo a las instrucciones y de acuerdo a los estándares de las marcas.</li> <li>• Verificar las transferencias de mercaderías enviadas</li> <li>• Entregar la mercadería</li> </ul>	
<b>INTERFAZ:</b> Comunicación con el personal del taller.	
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS</b> <p><b>HABILIDAD</b></p> <p>A.- EDUCACIÓN : Título de bachiller</p> <p>B.- EXPERIENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De 1 años en cargos similares</li> <li>• Manejo de utilitarios, Excel, Word</li> <li>• Experiencia en bodegas</li> <li>• Conocimiento de inventarios</li> </ul> <p>C.- INICIATIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión</li> <li>• Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.</li> <li>• Conocimiento del puesto</li> <li>• Proactividad e Iniciativa</li> </ul> <p><b>ESFUERZO</b></p> <p>D.- FÍSICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo máximo para realizar sus labores.</li> <li>• El cargo exige un esfuerzo físico de estar caminando constantemente y estar sentado/parado periódicamente y levantar peso.</li> </ul> <p>E.- MENTAL Y/O VISUAL : Atención intensa, constante y sostenida en la jornada.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD</b></p> <p>F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácilmente puede dañarse las herramientas</li> <li>• Dirige y controla el trabajo</li> <li>• Excelente capacidad de trabajo en equipo.</li> </ul>	



**MANUAL DE FUNCIONES PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA**

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Guardián	<b>CÓDIGO:</b> 009
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Operativo	<b>DEPENDE DE:</b> Administrador
	<b>SUELDO:</b> \$ 511,01
<b>ROL DEL PUESTO:</b> Vigilancia del taller	
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el horario asignado.</li> <li>• Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Administrador).</li> <li>• Informar al administrador o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente durante el día o noche.</li> <li>• Responder por los implementos de trabajo asignados.</li> <li>• Velar por la seguridad interna del taller</li> <li>• Responsable de los materiales y equipos que reposan en el taller</li> </ul>	
<p><b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS</b></p> <p><b>HABILIDAD</b></p> <p>A.- EDUCACIÓN : Bachiller</p> <p>B.- EXPERIENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De 1 años de en guardianía</li> <li>• Haber cumplido con el servicio militar obligatorio</li> </ul> <p>C.- INICIATIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión</li> <li>• Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.</li> <li>• Conocimiento del puesto</li> <li>• Pro actividad e Iniciativa</li> </ul> <p><b>ESFUERZO</b></p> <p>D.- FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus labores.</p> <p>E.- MENTAL Y/O VISUAL : Atención intensa, constante y sostenida en la jornada.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD</b></p> <p>F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Es responsable por todo el equipo y maquinaria que reposa dentro del taller</p> <p>G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO: Es responsable de todos los materiales que se encuentran dentro del taller.</p> <p>H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: No controla ni supervisa el trabajo de mandos medios.</p> <p><b>CONDICIONES DE TRABAJO</b></p> <p>I.- CONDICIONES :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta, etc.</li> <li>• Responsable, comunicativo, puntual, Proactivo, Dinámico</li> </ul> <p>J.- RIESGOS: La posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual ya que puede existir atracos o robos.</p>	



## MANUAL DE FUNCIONES PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Secretaria-Cajera	<b>CÓDIGO:</b> 010
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Operativo	<b>DEPENDE DE:</b> Administrador
	<b>SUELDO:</b> \$ 350,00
<b>ROL DEL PUESTO:</b> Permanece organizada e informa de cualquier novedad al administrador y brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tereas establecida, además de acompañar en la vigilancia de todas las actividades a desarrollar en el taller.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el horario asignado.</li> <li>• Recibir los pagos de los socios</li> <li>• Mantener un registro de estos pagos</li> <li>• Preparar el reporte diario de caja</li> <li>• Saludar y recibir al socio o cliente de una manera muy amistosa</li> <li>• Atender a los socios vía telefónica</li> <li>• Archivar documentación</li> <li>• Excelente redacción y ortografía</li> <li>• Conocimientos en el área de logística, Créditos, Cobranzas y Atención al Cliente</li> <li>• Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión</li> <li>• Responsable del decepcionar, registrar y distribuir la correspondencia del administrador</li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS</b> <b>HABILIDAD</b> A.- EDUCACIÓN : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller en secretariado.</li> <li>• Título de secretaria - ejecutiva</li> </ul> B.- EXPERIENCIA: 2 años en cargos similares C.- INICIATIVA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión</li> <li>• Proactividad e Iniciativa</li> <li>• Disponibilidad total de horarios</li> <li>• Dominio de Windows, Microsoft Office e Internet</li> </ul> <b>ESFUERZO</b> D.- FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus labores. E.- MENTAL Y/O VISUAL : Atención intensa, constante y sostenida en la jornada de trabajo.	
<b>RESPONSABILIDAD</b> F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No es responsable por equipo y maquinaria</li> <li>• Excelente capacidad de trabajo en equipo.</li> </ul> G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO: No es responsable de ningún tipo de material pero si del dinero. H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: No controla ni supervisa el trabajo de mandos medios.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> I.- CONDICIONES : <ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta, etc.</li> </ul>	

### CUADRO Nº 53

#### MATRIZ DE PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN MANUAL DE SEGURIDAD INDUSTRIAL PARA LA PARTE OPERATIVA DEL TALLER

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO
“Elaborar un manual de funciones para cada uno de los puestos existentes en el taller de carrocerías para mejorar la parte administrativa y operativa y de esta manera obtener una eficiente estructura orgánica”	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar un manual de funciones, especificando las actividades que realiza cada uno de los empleados y trabajadores del taller</li> <li>✓ Promover en el taller la importancia de implementar un manual de funciones</li> <li>✓ se exhibirá el diseño de la estructura administrativa del Tallerl en un área visible con el fin de dar a conocer a nuestros socios nuestra organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Que cada uno los empleados del taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja, hagan uso del manual de funciones.</li> <li>✓ La presente propuesta de organización y administrativo tendrá una estructura adecuada a su tamaño empresarial.</li> <li>✓ Que al momento de socializar el manual de funciones se encuentren presentes todos los empleados y trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recopilar toda la información necesaria para la realización y aplicación de un manual de funciones acorde a sus necesidades.</li> <li>✓ Difundir el organigram a administrativo con su respectivo manual de funciones a todos los empleados del taller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar a un Ing. Comercial para que desarrolle el manual de funciones para el taller.</li> <li>• Contratar a un Ing. Comercial para que desarrolle los respectivos organigramas para el taller.</li> <li>• Cartelón del organigrama estructural del Taller</li> </ul>	5 AÑOS
<b>Costo de Implementación:</b> 1540,00 USD			<p style="text-align: center;"><b>RESULTADOS ESPERADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que los empleados trabajen con mayor eficiencia</li> <li>• Que no existan los denominados cuellos de botella, que impidan el buen desempeño del taller</li> <li>• Conseguir que los empleados y trabajadores tengan distribuido.</li> </ul>		
<b>Responsable:</b> Administrador					
<b>Financiamiento:</b> Está objetivo será financiado con los propios recursos del taller obtenidos a través del mantenimiento y arreglo de unidades y de los servicios que el mismo ofrece.					

**Elaboración:** La Autora

### **OBJETIVO TRES:**

#### **“ORGANIZAR Y REMODELAR EL ÁREA FÍSICA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD”**

Para realizar la remodelación eficaz, de los espacios físicos existentes, es necesario que el Taller de Carrocerías de la Cooperativa de Transportes Loja contrate los servicios de asesoría técnica externa.

Esto permitiría que tanto quienes permanecen en las instalaciones del taller como los socios visitantes, se sientan en un ambiente acogedor, logrando así un prestigio y reconocimiento de la imagen corporativa de la misma.

### **ESTRATEGIAS**

Equipar la oficina del Dpto. de contabilidad, para un eficiente funcionamiento se lo realizara con la ayuda de asesoría técnica externa.

### **POLÍTICAS**

Realizar una inspección anualmente para conocer la situación en que se encuentra el Dpto. de contabilidad.

### **TÁCTICA**

Contratar los servicios de un diseñador, para remodelar y organizar de una manera eficaz, la estructura departamental del Taller.

## ACTIVIDADES

- Se contratara los servicios de un diseñador y un decorador
- Adquirir muebles y equipos un Escritorio, Computador y Archivador
- Implementar útiles de oficina como: Resma de papel, carpetas, calculadora, perforadora y esferos(caja)

## TIEMPO

EL presente objetivo será aplicado en la empresa (taller) durante los 3 años siguientes, cambiando su forma de acuerdo a las necesidades del área de contabilidad.

## RESPONSABLES

Administrador del taller

## PRESUPUESTO DEL TERCER OBJETIVO

### CUADRO Nº 54

Descripción	Detalle	Numero de recursos	Valor (\$)	Valor Total
	Diseñador	1	600,00	600,00
	Decorador	1	600,00	600,00
Muebles y enseres	Escritorio tres cajones	1	450,00	450,00
	Computador	1	1000,00	1000,00
	Archivador	1	200,00	200,00
	Silla Giratoria	1	50,00	50,00
Útiles de oficina	Resma de papel	8	4,00	32,00
		5	0,50	2,50
	Carpetas	1	18,50	18,50
	Calculadora	1	4,00	4,00
	Perforadora	2	4,00	8,00
	Esfero(caja)	1	3,00	3,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 2968.00</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** La Autora

## FINANCIAMIENTO.

- Esté objetivo será financiado con los propios recursos del taller.

## RESULTADOS ESPERADOS

- Lograr un mejor aspecto en el área de contabilidad
- Realizar sus funciones de una manera eficiente y eficaz.

## MATRIZ DE PROPUESTA PARA ORGANIZAR Y REMODELAR EL ÁREA FÍSICA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

**CUADRO Nº 55**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO
“ORGANIZAR Y REMODELAR EL ÁREA FÍSICA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD”	Equipar la oficina del Dpto. de contabilidad, para un eficiente funcionamiento se lo realizara con la ayuda de asesoría técnica externa.	Realizar una inspección anualment e para conocer la situación en que se encuentra el Dpto. de contabilidad.	Contratar los servicios de un diseñador, para remodelar y organizar de una manera eficaz, la estructura departamental del Taller.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contratara los servicios de un diseñador y un decorador</li> <li>• Adquirir muebles y equipos un Escritorio, Computador y Archivador</li> <li>• Implementar útiles de oficina como: Resma de papel, carpetas, calculadora, perforadora y esferos(caja )</li> </ul>	5 Años
<b>Costo de Implementación:</b> 2968,00 USD			<p style="text-align: center;"><b>RESULTADOS ESPERADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr un mejor aspecto en el área de contabilidad</li> <li>• Realizar sus funciones de una manera eficiente y eficaz.</li> </ul>		
<b>Responsable:</b> Administrador					
<b>Financiamiento:</b> Esté objetivo será financiado con los propios recursos del taller					

**Elaboración:** La Autora

## **OBJETIVO N° CUARTO:**

**“REALIZAR UN PLAN PUBLICITARIO PARA DAR A CONOCER LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL TALLER, CON EL OBJETIVO DE PROTEGER AL TALLER DE LA COMPETENCIA DESLEAL”.**

### **ESTRATEGIAS**

- Para la realización de la publicidad se ha considerado los medios de comunicación tanto radial como televisiva y en el diario más reconocido de la localidad
- Diseñar catálogos donde se especifique claramente el servicio y mantenimiento que brinda el taller, además de los precios y las facilidades de pago con los que cuenta el mismo.

### **POLÍTICAS**

- Controlar la eficiencia de la publicidad que se realice, a través del aumento de socios.
- Detectar el efecto que produce en el socio, el tener un catálogo que haga referencias a cada uno de los servicios con los que cuenta el taller de carrocerías.
- Realizar un sondeo anualmente para conocer el posicionamiento del taller en el medio local.

### **TÁCTICA**

- En primera instancia se realizará publicidad enfatizando, los materiales con que dispone y el servicio que realiza y sin olvidar la ubicación del

taller, por el canal de televisión local más visto según estudios antes realizados, este es; UV Noticias, para lo que se programará spot publicitarios semanales durante los dos últimos meses del año.

- La publicidad radial se la realizará en radio Luz y Vida y W.G. Millenium, al medio día, con la finalidad de hacer conocer a la distinguida ciudadanía los productos y servicios que ofrece el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja.
- En los medios escritos la difusión será de 4 veces al mes por dos meses consecutivos en el diario la hora con anuncios de  $\frac{1}{4}$  de página en blanco y negro en la sección de clasificados.
- Realizar catálogos de los materiales y servicios que ofrece el taller donde especifique las características de los materiales, origen, precios y facilidades de pago con la que cuenta el socio o cliente.

## **ACTIVIDADES**

- Se transmitirán spot publicitarios por medio de UV Televisión, difundiendo 25 spots /mes. Durante tres meses.
- Convenio con las diferentes radios (Luz y Vida y W.G. Millenium) donde se transmitirán anuncios publicitarios en la cual se dé a conocer los productos y servicios que brinda el taller.
- Convenio con el diario La Hora siendo el medio de prensa escrita de mayor circulación a nivel local; donde se exhibirá 5 clasificados al mes. Con un costo de \$ 9,00 y dimensiones de 8x9cm.

- Buscar la imprenta que ofrezca mejores garantías y precios económicos para la impresión de catálogos.

## TIEMPO

- EL presente objetivo será aplicado en la empresa (taller) durante los 5 años siguientes, cambiando su forma de acuerdo al mercado cambiante, los productos, servicios y los avances tecnológicos.

## RESPONSABLES

- Administrador del taller

### PRESUPUESTO DEL CUARTO OBJETIVO

#### CUADRO Nº 56

Actividad	Cantidad	Valor (\$)	Valor Total
Se transmitirán spot publicitarios por medio de UV Televisión, difundiendo 25 spots /mes. Durante tres meses.	25 spot publicitarios x mes	40,00	1980.00
Convenio con las diferentes radios (Luz y Vida y W.G. Millenium) donde se transmitirán anuncios publicitarios	tres meses (90)	20,00	1620.00
Convenio con el diario La Hora siendo el medio de prensa escrita de mayor circulación a nivel local; donde se exhibirá 5 clasificados al mes.	5 clasificados/mes	9.00	45.00
Buscar la imprenta que ofrezca mejores garantías y precios económicos para la impresión de catálogos	100	3,00	300.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.145.00</b>

**Elaboración:** La Autora

## FINANCIAMIENTO.

- Esté objetivo será financiado con los propios recursos del taller obtenidos a través del mantenimiento y arreglo de unidades y de los servicios que el mismo ofrece.

## RESULTADOS ESPERADOS

- Aumentar la cartera de los socios.
- Incrementar los ingresos del taller de carrocerías.
- Lograr un mejor posicionamiento y reconocimiento del taller a nivel local y regional.

## PROPUESTA PARA REALIZAR LA “PUBLICIDAD RADIAL Y TELEVISIVA PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA LOJA”



**CANSADO DE TRABAJOS MAL REALIZADOS Y NO SABER A DÓNDE ACUDIR CUANDO DESEAS ARREGLAR TU VEHÍCULO.**

**¡TRANQUILO!**

**“EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA” PONE A SU**

**DISPOSICIÓN UNA VARIEDAD DE MATERIALES NACIONALES E IMPORTADOS PARA EL**

**ARREGLO DE TU VEHÍCULO CON UN SERVICIO EFICIENTE Y EFICAZ QUE NO PODRÁS RESISTIR,**

**EN DONDE LOS PRECIOS, ATENCIÓN Y SERVICIO AL SOCIO ES NUESTRO PRINCIPAL OBJETIVO.**

**NO LO PIENSES MÁS Y VISÍTANOS EN NUESTRO AMPLIO LOCAL UBICADO EN EL BARRIO EL**

**PLATEADO, JUNTO AL CONTROL DE SALIDA DE LA CIUDAD DE LOJA KM. 1 1/2 VIA**

**NUEVA CATAMAYO.**

**CONTÁCTANOS A LOS TELÉFONOS 2613-654 SERÁ UN GUSTO Y ATENDERLOS Y**

**RECUERDE... NADIE NOTARA QUE SU VEHÍCULO PASO POR NUESTRO TALLER.**



"Taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja" Pone a tu disposición una variedad de materiales nacionales e importados con los precios más bajos del mercado y con un servicio personalizado que no podrás resistir, donde la atención y servicio al cliente o socio es nuestro principal objetivo, no lo pienses más y visítanos en nuestro amplio local ubicado en el Km 1 ½ Vía Nueva a Catamayo, Junto al control de salida de la ciudad de Loja.

Contáctanos llamándonos al teléfono 2613-654. Estaremos gustosos de recibirlo y atenderlo ya que nuestro lema es servir no competir.

## MATRIZ DE PROPUESTA PARA REALIZAR UN PLAN PUBLICITARIO PARA DAR A CONOCER LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL TALLER

**CUADRO Nº 57**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO
“Realizar un plan publicitario para dar a conocer los servicios que ofrece el taller, con el objetivo de proteger al taller de la competencia desde al”.	<p>✓ Para la realización de la publicidad se ha considerado los medios de comunicación tanto radial como televisiva y en el diario más reconocido de la localidad</p> <p>✓ Diseñar catálogos donde se especifique claramente el servicio y mantenimiento que brinda el taller, además de los precios y las facilidades de pago con los que cuenta el mismo.</p>	<p>1. Controlar la eficiencia de la publicidad que se realice, a través del aumento de socios.</p> <p>2. Detectar el efecto que produce en el socio, el tener un catálogo que haga referencias a cada uno de los servicios con los que cuenta el taller de carrocerías.</p> <p>3 Realizar un sondeo anual para conocer el posicionamiento del taller en el medio local.</p>	<p>1. En primera instancia se realizará publicidad enfatizando, los materiales con que dispone y el servicio que realiza y sin olvidar la ubicación del taller, por el canal de televisión local más visto según estudios antes realizados, este es; UV Noticias, para lo que se programará spot publicitarios semanales durante los dos últimos meses del año.</p> <p>2. La publicidad radial se la realizará en radio Luz y Vida y W.G. Millenium, al medio día, con la finalidad de hacer conocer a la distinguida ciudadanía los productos y servicios que ofrece el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja.</p> <p>3. En los medios escritos la difusión será de 4 veces al mes por dos meses consecutivos en el diario la hora con anuncios de ¼ de página en blanco y negro en la sección de clasificados.</p> <p>4. Realizar catálogos de los materiales y servicios que ofrece el taller donde especifique las características de los materiales, origen, precios y facilidades de pago con la que cuenta el socio o cliente.</p>	<p>1. Se transmitirán spot publicitarios por medio de UV Televisión, difundiendo 25 spots /mes. Durante tres meses.</p> <p>2. Convenio con las diferentes radios (Luz y Vida y W.G. Millenium) donde se transmitirán anuncios publicitarios en la cual se dé a conocer los productos y servicios que brinda el taller.</p> <p>3. Convenio con el diario La Hora siendo el medio de prensa escrita de mayor circulación a nivel local; donde se exhibirá 5 clasificados al mes. Con un costo de \$ 9,00 y dimensiones de 8x9cm.</p> <p>4. Buscar la imprenta que ofrezca mejores garantías y precios económicos para la impresión de catálogos.</p>	5 AÑOS
<b>Costo de Implementación:</b> 3.145,00 USD			<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>		
<b>Responsable:</b> Administrador					
<b>Financiamiento:</b> El presente objetivo será financiado por los propios recursos del taller obtenidos a través del arreglo y mantenimiento de las carrocerías de las unidades de transporte.					
			<p>1. Aumentar la cartera de socios.</p> <p>2. Incrementar los ingresos del taller de carrocerías.</p> <p>3. Lograr un mejor posicionamiento y reconocimiento del taller a nivel local y regional.</p>		

**Elaboración:** La Autora

## **OBJETIVO N° 5**

### **“IMPLEMENTAR UN MANUAL SEGURIDAD INDUSTRIAL PARA LA PARTE OPERATIVA DEL TALLER.”**

#### **OBJETIVOS**

- Dar a conocer el Manual de seguridad Industrial para la prevención de accidentes y control de riesgos.
- Incentivar al personal del taller de carrocerías a realizar sus actividades de manera segura mediante el uso adecuado del Equipo de Seguridad Personal.
- Mantener un buen nivel de salud ocupacional de los trabajadores.
- Dar condiciones seguras a los trabajadores en todos los lugares donde se estén desarrollando actividades que impliquen algún riesgo a los mismos.

#### **ESTRATEGIAS**

- Tomar en cuenta las necesidades de los trabajadores del taller de carrocerías.
- El administrador del taller de carrocerías deberá seleccionar el mejor equipo de protección.
- El taller de carrocerías deberán proporcionar a sus trabajadores y entregarles a cada uno, los equipos de seguridad e implementos de protección necesarios.

#### **POLÍTICAS**

- El equipo de protección de seguridad (casco, gafas, mascarilla, guantes, audífonos, overol y zapatos) solo deben ser usados durante los horarios

de trabajo, para de esta forma garantizar la seguridad acorde a los requerimientos de los trabajadores del taller.

- El casco protector no se debe caer de la cabeza durante las actividades de trabajo.
- Estos equipos de protección de seguridad personal serán regularmente revisados y controlados para encontrar posibles roturas o fallos.

#### **TÁCTICA**

- El Administrador deberá encargarse de informar cómo será la utilización del equipo de Protección de Seguridad. Personal.
- Realizar una descripción y especificación de cada uno de los implementos del equipo de Protección de Seguridad. Personal

#### **ACTIVIDADES**

- Contratar los servicios de un asesor de una empresa dedicada a la venta de equipos protectores de seguridad personal.
- Contratar los servicios de una fábrica que se dedique a la venta de equipos de protección de seguridad.( casco, gafas, guantes, audífonos, mascarilla, overol y zapatos)

**RESPONSABLES.-** Administrador del taller de carrocerías

**TIEMPO.-** El presente Objetivo tendrá una vigencia de cinco años.

## PRESUPUESTO DEL OBJETIVO CINCO

### CUADRO Nº 58

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor (\$)</b>	<b>Valor Total</b>
Contratar los servicios de asesor de una empresa dedicada a la venta de equipos protectores de seguridad	1	100,00	100,00
Contratar los servicios de una fábrica que se dedique a la venta de equipos de protección de seguridad como:			.
Casco	22	50.00	1100.00
Gafas	22	10.00	220.00
Guantes	22	5.00	110.00
Audífonos	22	25.00	550.00
Overol	22	50.00	1100.00
mascarilla	22	2.00	44.00
Zapatos	22	60.00	1320.00
<b>TOTAL</b>			<b>4444.00</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** La Autora

## PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN MANUAL DE SEGURIDAD

### FINANCIAMIENTO:

- El presente objetivo será financiado por los propios recursos del taller.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Utilizando el casco evitara que los trabajadores del taller de carrocerías reciban accidentes, choques peligrosos, etc., donde afecten a las partes vitales del cuerpo y que no puedan provocar lesiones irreversibles
- Mediante el uso de gafas los trabajadores del taller de carrocerías se protegerán los ojos de cualquier peligro.
- Utilizando la mascarilla el trabajador del taller de carrocerías va a prevenir futuras enfermedades ocasionadas por los olores fuertes

- Al utilizar el overol, zapatos en el trabajo, evitara las agresiones en el cuerpo
- Mediante la utilización de los guantes se va a prevenir de las agresiones en las manos por el arreglo y mantenimiento de las unidades
- Los audífonos ayudaran a no escuchar los ruidos que se presenten.

Propuesta para

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN MANUAL DE SEGURIDAD  
INDUSTRIAL PARA LA PARTE OPERATIVA DEL TALLER  
MANUAL DE SEGURIDAD INDUSTRIAL**

**ANTECEDENTES**

La finalidad sobre un Manual de Seguridad Industrial es ayudar a la dirección a que establezca y ponga en vigencia un programa destinado a proteger a los empleados y aumentar el servicio mediante la prevención y control de accidentes, que afectan a cualquiera de los trabajadores que estén realizando sus actividades en su área de trabajo.

La prevención de accidentes y lesiones debe ser de prioridad importancia para toda persona que forme parte de una organización garantizando a los trabajadores que con el seguimiento de este manual las empresas puedan ofrecer las condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades

Es importante que una persona competente que conozca a fondo la naturaleza de los riesgos, alcance y eficacia de los medios de protección necesarios debería encargarse de:

- a) seleccionar las ropas y equipos de protección personal;
- b) disponer su adecuado almacenamiento, mantenimiento, limpieza y, si fuera necesario por razones sanitarias, su desinfección o esterilización a intervalos apropiados.

Los trabajadores que deban trabajar solos en una obra, sea en un espacio confinado, en instalaciones cerradas o en lugares alejados e inaccesibles, deberían disponer de medios apropiados para dar la alerta y recibir rápidamente la ayuda que requieran en caso de emergencia

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad los diversos trabajos de los seres humanos están comprometidos a una serie de riesgos, accidentes y consecuencias que pueden ser insignificantes en algunos casos pero graves en otros por ende es indispensable un Manual de seguridad Industrial para evitar accidentes y con ellos salvaguardar la vida humana.

Uno de los trabajos que está expuesto a riesgos frecuentes es el que se realiza en los Talleres de carrocerías por la falta de limpieza y orden en el lugar de trabajo por lo tanto se puede encontrar condiciones de riesgo en talleres de

carrocerías tales como: La falta de señalización, no uso apropiado de protección personal, Herramientas en mal estado, etc.

Es de mucha importancia ser consciente sobre los riesgos que se pueden dar en el lugar de trabajo y así más fácilmente podrás tomar las medidas necesarias para evitar que pueda ocurrir un accidente o enfermedad laboral.



## **1. OBJETIVOS.**

Este manual de seguridad Industrial tiene por objetivo establecer normas, reglas, procedimientos para la ejecución segura de las actividades, debido a que permiten:

1. Evitar eventos no deseados.
2. Mantener las operaciones eficientes y productivas.
3. Llevar una coordinación y orden de las actividades de la empresa.

## **2. NORMATIVA**

Entre las políticas concebidas por la empresa para la prevención de riesgos laborales se cuentan las siguientes:

- Ejecutar procesos de capacitación y actualización permanentes que contribuyan a minimizar los riesgos laborales.
- Asesorar permanentemente al personal involucrado en el área operativa sobre normas y procedimientos para la prevención de riesgos laborales.
- Mantener los equipos de seguridad industrial requeridos para cada tarea.
- Ejecutar campañas de prevención de riesgos laborales a través de medios publicitarios dentro de la empresa.

Accidente.- Es todo hecho no deseado, que interrumpe o interfiere el proceso ordenado de una actividad, y que puede traer como consecuencia lesiones personales o daños a instalaciones o equipos.

### 3. PROBLEMAS LABORALES

a) **FALTA DE ORDEN Y LIMPIEZA.-** debe cuidarse el orden y conservación de las herramientas, útiles y accesorios; tener un sitio para cada cosa.

- Los objetos caídos y desperdigados pueden provocar tropezones y resbalones peligrosos por lo que deben ser recogidos antes de que esto suceda
- Las herramientas deben guardarse en un armario o lugar adecuado
- La protección personal debe guardarse en un lugar indicado.



## **b) RIESGOS**

Es una disciplina que establece principios leyes, criterios y normas cuyo objetivo es controlar los riesgos de accidentes como: caída, quemadura, daños, golpe entre otros, tanto a la persona, equipos y materiales que interviene en desarrollo de actividad.

### **MEDIDAS PREVENTIVAS**

- Mantén despejado el entorno del puesto de trabajo, las zonas de paso, los pasillos, así como las salidas.
- Evita la acumulación de desechos, piezas u objetos innecesarios en el suelo, sobre las máquinas o en las áreas de trabajo.
- En cuanto al almacenamiento de chatarra: Apílalos en posición horizontal de manera estable.
  - Inspecciona periódicamente su estado y el de las chatarras allí apiladas.
  - Recuerda que nunca debes trepar por ellas ni improvisar escaleras con cajas o sillas para poder acceder a las partes más altas.
- En los trabajos con materiales cortantes, como el vidrio, desecha de forma inmediata aquellos que presenten deficiencias o fisuras, que puedan afectar a su resistencia. Utiliza para ello, recipientes rígidos específicos.
- Al terminar la tarea, ordena tu área de trabajo, guarda los útiles y las herramientas que no vayas a necesitar y revisa que todas las máquinas estén detenidas.

## **c) MÁQUINAS**

### **RIESGOS**

- Golpes y cortes durante su manipulación.
- Proyección de partículas por la retirada de los dispositivos de protección o en tareas con equipos de trabajo como los soldadoras, máquina de pintar, etc.
- Atrapamientos con los elementos móviles de las máquinas.
- Ruido y vibraciones.
- Quemaduras.

### **MEDIDAS PREVENTIVAS**

- Antes de utilizar una máquina o equipo por primera vez, solicita información específica correspondiente a sus condiciones de seguridad, nunca improvises su uso. En caso de duda, consulta con tu encargado.
- Comprueba que las máquinas están en buenas condiciones y disponen de los elementos de protección. Si detectas que han sido alterados, reponlos antes de utilizar el equipo.
- Utiliza los equipos de trabajo exclusivamente en las operaciones para las que fueron diseñados
- Comprueba el correcto estado de los cables de alimentación, interruptores o tomas de corriente, entre otros, antes de usarlos
- Comprueba el correcto estado de los cables de alimentación, interruptores o tomas de corriente, entre otros, antes de usarlos.



#### **d) EXPOSICIÓN A RUIDO Y VIBRACIONES**

##### **RIESGOS**

La exposición a niveles elevados de ruido, ya sea generado directamente por tu actividad o por el entorno en donde desarrollas tu trabajo, puede provocar daños importantes a tu salud. Los efectos producidos por el ruido pueden ir desde los de carácter auditivo, como la hipoacusia, la sordera o el trauma acústico, hasta aquellos como la irritabilidad, el estrés o los trastornos digestivos, entre otros.

- El uso prolongado de determinadas herramientas de mano (radiales, martillos percutores...) generadoras de vibraciones, puede originar problemas vasculares, óseos, nerviosos y musculares.

##### **MEDIDAS PREVENTIVAS**

- Mantén en buen estado tus equipos de trabajo; Las máquinas o herramientas con un deficiente mantenimiento producen un mayor nivel de ruido y vibraciones. Solicita su reparación o cambio en caso de avería.
- Siempre que sea posible, evita la propagación del ruido o vibraciones a otras zonas durante la realización de las tareas habituales.

- No elimines o alteres los elementos amortiguadores y silenciadores de las máquinas.
- Detén los equipos de trabajo y sistemas de extracción cuando no los estés utilizando.
- Alterna actividades que te expongan a ruido o a vibraciones con otras que no lo hagan, siempre que sea posible.
- Evita en lo posible la humedad y el frío, ya que agudizan el efecto de las vibraciones.
- Utiliza la protección auditiva frente a todo tipo de ruido: máquinas automáticas, motores, herramientas, golpeo de superficies.

Recuerda usar la protección durante todo el tiempo de exposición al mismo, ya que no utilizarla durante algún periodo, por muy corto que éste sea, disminuye considerablemente la eficacia del equipo de protección, pudiendo suponer una agresión para tu oído.

## **BOTIQUÍN DE PRIMEROS AUXILIOS**

El botiquín de primeros auxilios debe estar diseñado o contar con un elemento o sistema que permita su transporte.

Debe estar debidamente señalizado y protegido contra la humedad, la luz y las temperaturas extremas.

## **PREVENCIÓN**

Para una emergencia por algún accidente debe utilizar el trabajador los siguientes elementos.

Contener como mínimo los siguientes elementos:

- Gasas limpias paquete
- Esparadrapo de tela rollo de 4"
- Bajalenguas
- Guantes de látex para examen
- Venda elástica 2 x 5 yardas
- Venda elástica 5 x 5 yardas
- Venda de algodón 3 x 5 yardas
- Yodopovidona (jabón quirúrgico)
- Solución salina 250 cc. ó 500 cc.
- Termómetro de mercurio o digital
- Alcohol antiséptico frasco por 275 m

Es responsabilidad del tenedor de espacio deberá garantizar la disponibilidad de los recursos, verificar fechas de vencimiento y llevar los registros que considere pertinentes de la atención en primer auxilio prestada

### **CAPACITACION.**

Para lograr el objetivo de la prevención de accidentes es necesario que el personal reciba una capacitación adecuada y efectiva, destinada a la prevención de riesgos de trabajo.

El programa de capacitación deberá contemplar medidas educativas para los empleados, considerando cursos de Riesgos de Trabajo, como prevenirlos y saber qué hacer en caso de accidente. Esta capacitación se puede dar dentro o fuera de las instalaciones, con el propósito de disminuir los riesgos y peligros que se presentan en este centro de trabajo.

**EQUIPO DE PROTECCIÓN.-** Busca asegurar las condiciones básicas necesarias de la persona, donde se pretende mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados, haciendo su labor más segura y eficiente.

Para que la seguridad de los trabajadores del taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja se mantenga de una manera más segura se controlara de manera muy estricta el uso adecuado del Equipo de Protección Personal dentro de las zonas que así lo requieran.

### **PREVENCIÓN.-**

La utilización de los medios de protección personal tendrá carácter obligatorio en los siguientes casos:

- 1) Cuando no sea viable o posible el empleo de medios de protección colectiva.
- 2) Simultáneamente cuando no garanticen una total protección frente a los riesgos profesionales:
- 3) El uso de protección básico (casco, lentes, audífonos, guantes, ropa de trabajo (Overol), zapatos de Seguridad es obligatorio en el área operativa.
- 4) El uso del EPP necesario para ingresar a las áreas de trabajo, es necesario tener el conocimiento de los riesgos a los que se está expuestos: características de materiales que se van a manejar, posibilidad de descargas eléctricas, caídas, resbalones, golpes en la cabeza, posibles lesiones en ojos por salpicaduras, manejo de objetos punzo cortantes, superficies filosas, quemaduras por salpicaduras, golpes en los pies, ruidos y vibraciones excesivos, sobre esfuerzos por levantar objetos pesados, riesgos potenciales como llamas o explosiones, condiciones climatológicas.

## SIN EQUIPO DE PROTECCIÓN



**PROTECCIÓN DE LA CABEZA.-** Los cascos de seguridad proveen protección contra impactos, choques eléctricos y penetración de objetos que caen sobre la cabeza, etc.



**Fuente:** [www.seguridad industrial.org](http://www.seguridad industrial.org).  
**Elaboración:** la autora

**PROTECCIÓN OCULAR.-** Se deberá utilizar lentes de seguridad especialmente cuando exista presencia de polvo que puedan afectar a los ojos.



**Fuente:** [www.seguridad industrial.org](http://www.seguridad industrial.org).  
**Elaboración:** la autora

**GUANTES DE CUERO VACUNO.-** Estos deberán utilizarse siempre, durante las actividades que impliquen algún tipo de riesgo a las manos y cuando se utilicen elementos de carácter peligroso. , deben ser ligeros y de fácil manipulación.



**Fuente:** [www.seguridad industrial.org](http://www.seguridad industrial.org).  
**Elaboración:** la autora

## PROTECCIÓN TOTAL DEL CUERPO

**OVEROL.-** Ropa de protección overoles.- Es la ropa especial que debe usarse como protección contra ciertos riesgos específicos y en especial contra la manipulación de sustancias corrosivas y que no protegen la ropa ordinaria de trabajo, así minimizar los riesgos inherentes a su función.

### CUADRO Nº 57

COLOR DE OVEROL	ÁREA	MATERIAL
Azul o negro	de producción servicio	Tela de alta resistencia

**Elaboración:** la autora



**Fuente:** [www.seguridad industrial.org](http://www.seguridad industrial.org).

Se debe utilizar siempre, especialmente al momento de realizar el arreglo y mantenimiento de las unidades, este overol es fabricado en kevlar

**MASCARILLAS.-** Este tipo de protección debe ser utilizada cuando exista presencia de partículas que puedan afectar a las vías respiratorias o vapores que sean tóxicos, sean estos polvos, vapores y partículas, siguiendo las recomendaciones del fabricante.



**Fuente:** [www.seguridad industrial.org](http://www.seguridad industrial.org).  
**Elaboración:** la autora

**PROTECCIÓN AUDITIVA.-** Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador. Los protectores auditivos, pueden ser: tapones de caucho u orejeras (auriculares).



**Fuente:** [www.seguridad industrial.org](http://www.seguridad industrial.org).  
**Elaboración:** la autora

**BOTAS DE SEGURIDAD.-** el calzado apropiado es muy importante para el área de trabajo por dos razones.

1. Presencia de superficies resbalosas.

2. Por el peligro de golpes en los dedos de los pies por algún objeto pesado o peligro de un objeto filoso o punzante que ponga en peligro la planta del pie.



**SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD.-** La señalización de seguridad se establecerá con el propósito de indicar la existencia de riesgos y medidas a adoptar ante los mismos, y determinar el emplazamiento de dispositivos y equipos de seguridad y demás medios de protección.

La señalización de seguridad no sustituirá en ningún caso a la adopción obligatoria de las medidas preventivas, colectivas o personales necesarias para la eliminación de los riesgos existentes, sino que serán complementarias a las mismas.

La señalización de seguridad se empleará de forma tal que el riesgo que indica sea fácilmente advertido o identificado.

#### **A) SEÑALES DE ADVERTENCIA O PREVENCIÓN:**

- **CUADRADO O RECTÁNGULO, VERDE O BLANCO**

Contribuye a indicar aquellos riesgos que por su naturaleza y características no han podido ser eliminados. Considerando los riesgos más frecuentes en estos lugares los riesgos más frecuentes en estos locales.



**PELIGRO EN GENERAL** se debe colocar en los lugares donde existe peligro por cualquier actividad, por ejemplo en la instalación de maquinaria, riesgo de contacto con productos peligrosos y otros riesgos existentes.



**RIESGO ELECTRICO.** Se debe colocar en armarios y en los sitios por donde pasen fuentes de alta tensión y riesgo de electrificación, como en el lugar donde se encuentra el generador eléctrico.



Riesgo de tropezar

**RIESGO DE CAÍDAS AL MISMO NIVEL.-**

Cuando existan obstáculos por el suelo difíciles de evitar, se colocara en un lugar bien visible la señal correspondiente.



Cuando en el taller existan desniveles, obstáculos u otros elementos que puedan originar riesgos de caída de personas, choques o golpes susceptibles de provocar lesiones, o sea necesario delimitar aquellas zonas del lugar de trabajo a las que tenga que acceder el trabajador y en las que se presenten estos riesgos, se podrá utilizar una señalización consistente en franjas alternas amarillas y negras, las franjas deben tener una inclinación de 45° y responder al modelo que indica a continuación

**B) SEÑALES DE PROHIBICIÓN.-** son de forma redonda con pictograma negro sobre fondo blanco presentan el borde del contorno y una banda transversa.



Siempre que se utilice materiales inflamables, la señal triangular de advertencia de este peligro debe ir acompañada de aquella que indica expresamente la prohibición de fumar y de encender fuego que



Está prohibido el ingreso a personas particulares, ingresaran con la autorización y con los cuidados respectivos a dicho Taller

**C) SEÑALES DE OBLIGACIÓN:** Son de forma circular con fondo azul oscuro y un reborde de color blanco. Sobre el fondo azul, en blanco, el símbolo que expresa la obligación de cumplir de cada operador del Taller de Carrocerías.



Prohibido consumir alimentos Colocar en áreas comunes para que sea visible

### COLORES DE SEGURIDAD

Color	Significado	Usos
	PARE PROHIBICIÓN	Señales de Pare Prohibido Señales de Prohibición
	ACCION DE MANDO	Uso de EPP Ubicación de sitios o elementos
	PRECAUCIÓN RIEGO PELIGRO	Indicaciones de peligro (electricidad,..) Guardas de maquinaria Demarcación de áreas de trabajo
	CONDICION DE SEGURIDAD	Salidas de emergencia, escaleras, etc., Control de marcha de máquinas y equipos

Fuente: investigación de mercado

## MATRIZ DE PROPUESTA PARA PARA IMPLEMENTAR UN MANUAL DE SEGURIDAD INDUSTRIAL PARA LA PARTE OPERATIVA DEL TALLER

**CUADRO Nº 59**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO
Implementar un manual de seguridad industrial para la parte operativa del taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar en cuenta las necesidades de los trabajadores del taller de carrocerías.</li> <li>El administrador del taller de carrocerías deberá seleccionar el mejor equipo de protección.</li> <li>El taller de carrocerías deberán proporcionar a sus trabajadores y entregarles a cada uno, los equipos de seguridad e implementos de protección necesarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El equipo de protección de seguridad (casco, gafas, mascarilla, guantes, audífonos, overol y zapatos) solo deben ser usados durante los horarios de trabajo, para de esta forma garantizar la seguridad acorde a los requerimientos de los trabajadores del taller.</li> <li>Estos equipos de protección de seguridad personal serán regularmente revisados y controlados para encontrar posibles roturas o fallos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Administrador deberá encargarse de informar cómo será la utilización del equipo de Protección de Seguridad Personal.</li> <li>Realizar una descripción y especificación de cada uno de los implementos del equipo de Protección de Seguridad Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar los servicios de un asesor de una empresa dedicada a la venta de equipos protectores de seguridad personal.</li> <li>Contratar los servicios de una fábrica que se dedique a la venta de equipos de protección de seguridad. (casco, gafas, guantes, audífonos, mascarilla, overol y zapatos)</li> </ul>	El presente Objetivo tendrá una vigencia de cinco años.
<b>Costo de Implementación:</b> 4444,00 USD		<p><b>RESULTADOS ESPERADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizando el casco evitaran que los trabajadores del taller de carrocerías reciban accidentes, choques peligrosos, etc., donde afecten a las partes vitales del cuerpo y que no puedan provocar lesiones irreversibles</li> <li>Mediante el uso del equipo de protección se evitará los accidentes dentro del área de trabajo</li> </ul>			
<b>Responsable:</b> El Administrador del taller.					
<b>Financiamiento:</b> El presente objetivo será financiado por los propios recursos del taller					

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** La Autora

**“PRESUPUESTO GENERAL PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN  
ESTRATÉGICO PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA  
COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA”**

**CUADRO Nº 60**

<b>OBJETIVOS</b>		<b>MONTO</b>
<b>OBJETIVO UNO:</b>	“Formular la filosofía empresarial, logrando así mejorar la eficiencia y eficacia del personal que trabaja en el taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja (misión, visión y objetivos).”	<b>\$ 900,00</b>
<b>OBJETIVO DOS:</b>	“Elaborar un manual de funciones para cada uno de los puestos existentes en el Taller de carrocerías para mejorar la parte administrativa y operativa y de esta manera obtener una eficiente estructura orgánica”	<b>\$1540,00</b>
<b>OBJETIVO TRES</b>	“Organizar y remodelar el área física del departamento de contabilidad”	<b>\$2968,00</b>
<b>OBJETIVO CUATRO</b>	“Realizar un plan publicitario para dar a conocer los servicios que ofrece el taller con el objetivo de proteger al taller de la competencia desleal.”	<b>\$3145,00</b>
<b>OBJETIVO CINCO</b>	“Implementar un Manual de Seguridad Industrial para la parte operativa del taller.”	<b>\$4444,00</b>
<b>Presupuesto Total para cinco años</b>		<b>\$12997,00</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** La Autora

## **h. CONCLUSIONES**

Al concluir el presente trabajo de tesis sobre la Elaboración de un Plan Estratégico para el Taller de Carrocerías de la Cooperativa de Transportes Loja, de la Ciudad de Loja, se puede concluir indicando lo siguiente:

- En El Taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja, en el Departamento administrativo, no cuenta con un plan estratégico lo cual no le permite crecer y contar con una adecuada gestión administrativa,
- El Taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja, no cuenta con misión y visión lo cual no le permite alcanzar sus objetivos, siendo necesario diseñarlas. así mismo no cuenta con una estructura organizacional bien definida, es decir; no cuenta con un manual de funciones y los respectivos organigramas (estructural, funcional y posicional).
- En El Taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja, en el Departamento de contabilidad posee espacios físicos no adecuados, los cuales pueden ser remodelados para aprovechar y dar una mejor imagen corporativa y generar un buen ambiente laboral.
- El Taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja, en el departamento de mercadotecnia no realiza publicidad para dar a conocer

los servicios que ofrece, para lo cual se diseñara un plan publicitario lo cual le ayudará a que la empresa antes mencionada sea reconocida a nivel local y regional con el fin de ser más competitiva y reconocida.

- El Taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja, en el departamento de producción o servicio no cuentan con un Manual de Seguridad Industrial para evitar posibles lesiones físicas, ocasionando preocupaciones al momento de realizar sus actividades diarias
- Con el plan estratégico desarrollado se plantea una propuesta de mejora para el Taller de carrocerías de la cooperativa de transportes Loja, con lo cual se trata de contrarrestar los problemas encontrados dentro del mismo y así mejorar las actividades diarias que realizan todo su personal para el logro de objetivos planteados.

## **i. RECOMENDACIONES**

Con el propósito de mejorar la gestión administrativa y el desarrollo del taller para así poder mejorar la calidad del servicio y atención al socio, se ha considerado las siguientes recomendaciones:

- Tomar en cuenta la propuesta que se presenta en este trabajo investigativo, para que el taller cuente con un plan estratégico que le permita mejorar su servicio, atención y sobre todo procurar el desarrollo económico.
- Concienciar a toda la junta de socios sobre la importancia de poner en práctica el Plan Estratégico, a fin de lograr minimizar los problemas existentes en el taller con los objetivos estratégicos propuestos, utilizando de forma óptima todos los recursos que posee la misma, para que de esta manera el taller de carrocías pueda llegar a tener un adecuado crecimiento económico.
- Se sugiere al administrador, la implementación de la filosofía empresarial propuesta para el Taller ya que ésta permitirá la preparación de todo el personal teniendo el conocimiento total del Taller es decir a lo que se aspira llegar y mantener, para así mantenerse en el mercado local.

- Se recomienda al administrador adoptar los respectivos manuales y mantenerlos actualizados conforme se vayan presentando cambios en la estructura organizativa del taller, de tal manera que el personal pueda disponer de documentos confiables y claros evitando al máximo incurrir en errores.
- Se debe Aprovechar para remodelar el espacio físico que tiene el Taller de Carrocerías de La Cooperativa de transportes Loja, para lograr una mejor imagen corporativa y un buen ambiente de trabajo.
- Se recomienda aplicar la propuesta de publicidad para dar a conocer los servicios, especialmente la difusión radial y de prensa que son los medios más frecuentados por los socios del Taller.
- Es necesario que se implemente un Manual de seguridad industrial para la parte operativa del Taller de Carrocerías de la Cooperativa de Transportes Loja, para el buen desempeño efectivo de los Trabajadores y así evitar accidentes físicos.

## j. BIBLIOGRAFÍA

- FRED, David. La Gerencia Estratégica. Editorial Reyes. Tercera Reimpresión.2000.pag 12
- SANTOS PAREDES, Alfredo planificación de organización no gubernamental. Primera edición, Buenos Aires-Argentina. 1984
- BURGWAL, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Edición Abya Yala. Quito – Ecuador 1999. Págs.88-89
- Ortiz Flores, Gómez Galindo, Desarrollo de un plan estratégico
- VELAZCO, María de Lourdes. Planificación Estratégica. Primera Edición. Quito-Ecuador, 2006. Pág. 78
- VARDEN J. IGOR, ANSOFF. Planeación Estratégica. Editorial Superintendencia de Compañías. Quito-Ecuador. 2006. Pág. 241.
- Enrique Bigne Alcañiz, Xavier Font Aulet. “Análisis y estrategias de desarrollo”. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Pozuelo de Alarcón. Madrid. 2000. Págs. 308-309.
- Bazaga, Isabel. **MATERIA DE APOYO TALLER “PLANEAMIENTO, GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO PÚBLICO”**. (1998), pág. 14.Santo Domingo.

- Francisco J. Manso Coronado. “Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial”. Madrid. España. 2003. Pág. 17.
- Hernández Cesareo; **Plan de Marketing Estratégico**, Guía práctica para elaborarlo paso a paso. Gestión 2000.
- Leonard. D. Goodstein, Phd. **Planeación Estratégica Aplicada**. Mac Graw Hill, Bogotá Colombia, 2002.
- MERCADO, Salvador, **MERCADOTECNIA, PRINCIPIOS Y APLICACIONES PARA ORIENTAR LA EMPRESA HACIA EL MERCADO**. Editorial Limusa 1994., México.
- Ortíz Flores,F. y Gámez Galindo,R. “**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ARTÍCULOS DE MADERA**”, Edición 2004.
- Porter, Michael. **LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES**.(Editorial Vergara, 1991) p.210.Buenos Aires:

#### **BIBLIOGRAFÍA EN INTERNET**

- [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com); planificación estratégica y dirección de empresas
- <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/78/7/Capitulo1.pdf>

- <http://books.google.com.ec/books?id=0zQyIYo7i2oC&pg=PA309&dq=planeacion+estrategica+analisis+externo&hl=es&sa=X&ei=HpjVUa6NEqyh4AOgvoGYAw&ved=0CDQQ6AEwAQ#v=onepage&q=planeacion%20estrategica%20analisis%20externo&f=false>
- <http://books.google.com.ec/books?id=YP1-InmORdgC&pg=PA185&dq=estrategia+matriz+foda&hl=es&sa=X&ei=gLPVUY-blrC10AG-14CYBg&ved=0CFYQ6AEwBw#v=onepage&q=estrategia%20matriz%20foda&f=false>

**k. ANEXOS**

**ANEXO N° 1**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA APLICADA AL ADMINISTRADOR DEL TALLER DE  
CARROCERIAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA**

**Estimado Ingeniero:**

La presente Entrevista me servirá para obtener información para la Elaboración del presente proyecto en estudio, para la cual de la forma más comedida se digne a responder las siguientes preguntas

1.- ¿En el taller de carrocerías se planifica?

.....

2.- ¿Desde cuándo usted no planifica en el taller?

.....

3.- ¿Maneja algún tipo de organización administrativa el taller?

.....

4.- ¿El taller dispone de manual de funciones?

.....

5.- ¿el taller cuenta con: misión, visión y objetivos?

.....

6.- ¿Cuáles considera ud. Son las fortalezas; oportunidades, debilidades y amenazas del taller de carrocerías?

.....

7.- ¿Se preocupa el taller por brindarles capacitación continua a sus empleados?

.....

8.- ¿Considera Ud. Que el taller cuenta con la tecnología adecuada para el desarrollo de sus actividades diarias?

.....

9.- ¿Considera usted que existe una gran variedad de proveedores de aluminio y tubería en la localidad?

.....

10.- ¿qué servicios ofrece el taller?

.....

11.- ¿Considera Ud. Que el taller ofrece productos y servicios de alta calidad?

.....

12.- ¿Qué factores toma en cuenta al momento de fijar el precio de los diferentes productos y servicios que ofrece el taller?.

.....

13.- ¿Ofrece a sus socios facilidades de pago?

.....

14.- ¿Cree Ud. Que la localización que la empresa tiene actualmente es la adecuada?

.....

15.- ¿Cuáles considera usted que son los factores externos que más le afectan al momento de adquirir los insumos y materiales para el taller?

.....

16.- ¿El taller de carrocerías, cuenta con liquidez?

.....

17.- ¿Le gustaría que se desarrolle un plan estratégico para que el taller mejore sus actividades y sea más conocido en el medio?

.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 2



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DEL “TALLER DE  
CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA”**

### ESTIMADO AMOGO(A)

COMO Estudiante de la universidad nacional de Loja, de la carrera de administración de empresas, me dirijo a usted muy comedidamente para que se digne contestar la siguiente encuesta, información que permitirá realizar la **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA, DE LA CIUDAD DE LOJA”**, y a la vez brindara un aporte para el desarrollo de la empresa

1. INDIQUE EN QUE GRUPO DE EDAD SE ENCUENTRA

#### EDAD

De 18 a 28 años

De 29 a 39 años

De 40 a 50 años

De 51 a 61 años

De 62 a 72 años

2. ¿QUÉ NIVEL DE ESTUDIOS POSEE ?

#### Nivel de estudio

Primaria (     ) )

Secundaria (     ) )

Superior (     ) )

3. ¿QUÉ CARGO DESEMPEÑA USTED EN EL TALLER DE  
CARROCERÍAS?

Administrador (     ) )

Contadora (     ) )

Maestro Carrocero (     ) )

Maestro Mecánico ( )  
Operario Carrocero ( )  
Operario Mecánico ( )  
Ayudante en Fibra ( )  
Ayudante Carrocero ( )  
Bodeguero ( )  
Operario Zapatero ( )  
Operario Fibrero ( )  
Guardian ( )

4. ¿CON RESPECTO A LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL QUE REALIZA EL TALLER PARA LLENAR UNA VACANTE, CONSIDERA USTED QUE SU PROCEDIMIENTO ES?:

Excelente ( )  
Muy buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Deficiente ( )

5. ¿CÓMO CALIFICA UD. LA MISIÓN Y VISIÓN CON LA QUE CUENTA EL TALLER DE CARROCERÍAS?

Excelente ( )  
Muy buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Deficiente ( )

6. ¿CONSIDERA USTED QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE MANTIENE EL TALLER DE CARROCERÍAS ES?

Excelente ( )  
Muy buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Deficiente ( )

7. ¿CONSIDERA USTED QUE LA PLANIFICACIÓN QUE REALIZA EL TALLER DE CARROCERÍAS PARA DESARROLLAR EL TRABAJO DIARIO ES?

Excelente ( )

- Muy buena (        )
- Buena        (        )
- Regular        (        )
- Deficiente        (        )

8. ¿CREE QUE LA PREPARACION TECNICA, ACADEMICA QUE USTED POSEE, PARA TRABAJAR EN EL TALLER DE CARROCERÍAS ES?

- Excelente (        )
- Muy buena (        )
- Buena (        )
- Regular (        )
- Deficiente (        )

9. ¿CONSIDERA USTED QUE LA EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES EN EL TALLER ES?

- Excelente (        )
- Muy buena (        )
- Buena (        )
- Regular (        )
- Deficiente (        )

10. ¿CONSIDERA USTED QUE EL SERVICIO QUE SE BRINDA A LOS SOCIOS DEL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA ES?

- Excelente (        )
- Muy buena (        )
- Buena (        )
- Regular (        )
- Deficiente (        )

11. ¿CONSIDERA QUE LA DEDICACIÓN Y RESPONSABILIDAD QUE USTED BRINDA AL TALLER DE CARROCERÍAS PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES ES?

- Excelente (        )
- Muy buena (        )
- Buena (        )
- Regular (        )
- Deficiente (        )

12. ¿CONSIDERA USTED QUE LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBE POR SU TRABAJO REALIZADO ES?

- Excelente (            )
- Muy buena (            )
- Buena (            )
- Regular (            )
- Deficiente (            )

13. ¿CONSIDERA USTED QUE LA REMUNERACIÓN QUE LE PAGAN POR SUS HORAS EXTRAS ES?

- Excelente (            )
- Muy buena (            )
- Buena (            )
- Regular (            )
- Deficiente (            )

14. ¿CÓMO SON LAS RELACIONES LABORALES CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

- Excelente (            )
- Muy buena (            )
- Buena (            )
- Regular (            )
- Deficiente (            )

15. ¿LA CAPACITACIÓN QUE USTED RECIBE EN SU ÁREA DE TRABAJO POR PARTE DEL TALLER DE CARROCERÍAS ES?

- Excelente (            )
- Muy buena (            )
- Buena (            )
- Regular (            )
- Deficiente (            )

16. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS INCENTIVOS QUE RECIBE POR PARTE DEL TALLER DE CARROCERÍAS SON?

- Excelente (            )
- Muy buena (            )
- Buena (            )
- Regular (            )
- Deficiente (            )

17. ¿CONSIDERA USTED QUE LA MOTIVACION EN SU TRABAJO (TALLER) ES?

- Excelente (            )
- Muy buena (            )
- Buena (            )
- Regular (            )
- Deficiente (            )

18. ¿CONSIDERARÍA USTED QUE SUS OPINIONES SON TOMADAS EN CUENTA AL MOMENTO DE TOMAR UNA DECISION EN EL TALLER?

- Excelente (            )
- Muy buena (            )
- Buena (            )
- Regular (            )
- Deficiente (            )

19. ¿CREE QUE EL CONTROL REALIZADO POR SU SUPERIOR AL MOMENTO DE FINALIZAR SUS ACTIVIDADES DIARIAS ES?

- Excelente (            )
- Muy buena (            )
- Buena (            )
- Regular (            )
- Deficiente (            )

20. ¿CONSIDERA USTED QUE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA ES?

- Excelente (            )
- Muy buena (            )
- Buena (            )
- Regular (            )
- Deficiente (            )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**ANEXO 3.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ENCUESTAS DAPLICADA A LOS SOCIOS “TALLER DE CARROCERÍAS  
DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA”**

**ESTIMADO AMOGO(A)**

COMO Estudiante de la universidad nacional de Loja, de la carrera de administración de empresas, me dirijo a usted muy comedidamente para que se digne contestar la siguiente encuesta, información que permitirá realizar la **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA, DE LA CIUDAD DE LOJA”**, y a la vez brindara un aporte para el desarrollo de la empresa

1. INDIQUE EN QUE GRUPO DE EDAD SE ENCUENTRA  
EDAD

- De 18 a 28 años
- De 29 a 39 años
- De 40 a 50 años
- De 51 a 61 años
- De 62 a 72 años

2. ¿COMO CONSIDERA USTED LA FRECUENCIA CON LA QUE UTILIZA LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA?

- Excelente (        )
- Muy buena (        )
- Buena (        )
- Regular (        )
- Deficiente (        )

3. ¿CUÁL ES EL GRADO DE SATISFACCIÓN QUE TIENE UD. ACERCA DEL SERVICIO Y ATENCIÓN QUE RECIBE POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DEL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA?

- Excelente (        )
- Muy buena (        )

Buena ( )  
Regular ( )  
Deficiente ( )

4. EL INGRESO ECONÓMICO QUE GENERA LA VENTA DE CHATARRA, COMO LO CONSIDERA USTED PARA EL TALLER DE CARROCERÍAS?

Excelente ( )  
Muy buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Deficiente ( )

5. ¿CONSIDERA QUE EL FONDO APORTADO POR USTEDES A TRAVÉS DE LA CAJA DE AUXILIO ES?

Excelente ( )  
Muy buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Deficiente ( )

6. ¿CONSIDERA USTED QUE LA RADIO CONSTITUYE SER UN MEDIO.....PARA INFORMARSE DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL TALLER DE CARROCERÍAS?

Excelente ( )  
Muy buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Deficiente ( )

7. ¿CONSIDERA USTED QUE LA TV CONSTITUYE SER UN MEDIO.....PARA INFORMARSE DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL TALLER DE CARROCERÍAS?

Excelente ( )  
Muy buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Deficiente ( )

8. ¿CONSIDERA USTED QUE LA PRENSA CONSTITUYE SER UN MEDIO.....PARA INFORMARSE DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL TALLER DE CARROCERÍAS?

Excelente ( )  
Muy buena ( )

Buena ( )  
Regular ( )  
Deficiente ( )

9. ¿CONSIDERA UD. QUE LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE OFRECE EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA ES?

Excelente ( )  
Muy buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Deficiente ( )

10. ¿CONSIDERA UD. QUE EL PRECIO COBRADO POR LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA ES?

Excelente ( )  
Muy buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Deficiente ( )

11. ¿CONSIDERA USTED QUE LA FORMA DE PAGO QUE UTILIZA EL TALLER DE CARROCERIAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA ES?

Excelente ( )  
Muy buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Deficiente ( )

12. ¿CONSIDERA USTED QUE LA UBICACIÓN QUE TIENE EL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA ES?

Excelente ( )  
Muy buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Deficiente ( )

13. ¿CONSIDERA USTED QUE LAS PROMOCIONES QUE LE OFRECE EL TALLER POR UTILIZAR EL SERVICIO SON?

Excelente	(            )
Muy buena	(            )
Buena	(            )
Regular	(            )
Deficiente	(            )

14. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS DESCUENTOS QUE REALIZA EL TALLER DE CARROCERIAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA A SUS SOCIOS SON?

Excelente	(            )
Muy buena	(            )
Buena	(            )
Regular	(            )
Deficiente	(            )

15. ¿CÓMO CALIFICA UD. EL SERVICIO OFRECIDO POR ESTOS OTROS TALLERES DE CARROCERÍAS QUE BRINDA EL MISMO TIPO DE SERVICIO?

Excelente	(            )
Muy buena	(            )
Buena	(            )
Regular	(            )
Deficiente	(            )

16. ¿DE ACUERDO A SU CRITERIO, LOS PRECIOS OFRECIDOS POR ESTOS OTROS TALLERES DE CARROCERÍAS SON?

Excelente	(            )
Muy buena	(            )
Buena	(            )
Regular	(            )
Deficiente	(            )

17. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS MATERIALES EMPLEADOS POR PARTE DEL TALLER DE CARROCERÍAS PARA EL ARREGLO DE SUS UNIDADES SON?

Excelente	(            )
Muy buena	(            )
Buena	(            )
Regular	(            )
Deficiente	(            )

18. ¿LA RECOMENDACIÓN QUE USTED LE DARIA A SUS FAMILIARES Y AMIGOS DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL TALLER DE CARROCERIAS PARA EL CUIDADO DE SUS VEHICULOS SERÍA?

- Excelente ( )
- Muy buena ( )
- Buena ( )
- Regular ( )
- Deficiente ( )

19. ¿CONSIDERA USTED QUE LAS INSTALACIONES CON LA QUE CUENTA EL TALLER PARA EL DESARROLLO DE SUS DIFERENTES ACTIVIDADES SON?

- Excelente ( )
- Muy buena ( )
- Buena ( )
- Regular ( )
- Deficiente ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO 4

### FOTOGRAFÍAS DEL TALLER DE CARROCERÍAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA.

#### Área administrativa



#### Área de contabilidad



## Área de servicio



## ÍNDICE

PORTADA .....	I
CERTIFICACIÓN .....	II
AUTORÍA .....	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN .....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN .....	2
SUMMARY .....	6
c. INTRODUCCIÓN.....	10
d. REVISIÓN DE LITERATURA .....	13
e. MATERIALES Y MÉTODOS .....	42
f. RESULTADOS .....	46

g. DISCUSIÓN .....	91
h. CONCLUSIONES.....	190
i. RECOMENDACIONES.....	192
j. BIBLIOGRAFÍA.....	194
k. ANEXOS.....	197
INDICE .....	211