



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

**TEMA:**

**Plan de mejoramiento organizacional para una empresa de  
reparación de línea blanca, audio y video en Guayaquil.**

**AUTORAS:**

**Martínez Bravo, Marilyn Inés  
Sigüenza Mora, Michelle Romina**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
INGENIERA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES  
BILINGÜE**

**TUTOR:**

**Ing. Ordoñez Morán, Arturo, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**27 de Agosto del 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Martínez Bravo, Marilyn Inés y Sigüenza Mora, Michelle Romina**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingenieras en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**.

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Ordoñez Morán, Arturo, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Knezevich Pilay, Teresa, Mgs.**

**Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del año 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Martínez Bravo, Marilyn Inés**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Plan de mejoramiento organizacional para una empresa de reparación de línea blanca, audio y video en Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del año 2018**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Martínez Bravo, Marilyn Inés**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Sigüenza Mora, Michelle Romina**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Plan de mejoramiento organizacional para una empresa de reparación de línea blanca, audio y video en Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del año 2018**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Sigüenza Mora, Michelle Romina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Martínez Bravo, Marilyn Inés**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de mejoramiento organizacional para una empresa de reparación de línea blanca, audio y video en Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del año 2018**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Martínez Bravo, Marilyn Inés**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Sigüenza Mora, Michelle Romina**

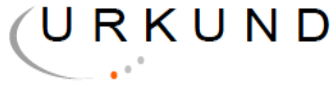
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de mejoramiento organizacional para una empresa de reparación de línea blanca, audio y video en Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del año 2018**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Sigüenza Mora, Michelle Romina**

# Reporte de Urkund



---

## Urkund Analysis Result

Analysed Document: Final - UTE 2018 Plan de mejoramiento organizacional EMPRESA VM (1).docx (D40896653)  
Submitted: 8/21/2018 4:06:00 PM  
Submitted By: arturo.ordonez@cu.ucsg.edu.ec  
Significance: 2 %

### Sources included in the report:

TESIS CAP 1. V.1 Martinez-Vidal sin encabezados 2.docx (D24321206)  
[http://www.scrla.fin.ec/PDF/Mercado%20de%20valores/CRECOSCORP%20S.A.-EO02-\(2015-11\)-CI.pdf](http://www.scrla.fin.ec/PDF/Mercado%20de%20valores/CRECOSCORP%20S.A.-EO02-(2015-11)-CI.pdf)  
<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/2980/1/TAD00921.pdf>

### Instances where selected sources appear:

5

## **Agradecimiento**

Le agradezco primero a Dios por ser mi apoyo y mi guía incondicional en este camino; en segundo lugar a mis padres, quienes son mi motor de superación y mis pilares fundamentales, por creer siempre en mí, aconsejarme, alentarme y apoyarme; de igual manera a mis hermanos, que me brindan su apoyo incondicional. A mi compañera de tesis y amiga por darme ánimos en todo momento; a los directivos de la empresa “Video Master”, un agradecimiento especial a los dueños de la empresa, por darnos la apertura y facilitarnos la información necesaria para la realización de este trabajo. Y a nuestro tutor, gracias por su ayuda, guía y consejos brindados a lo largo de este proceso.

**Marilyn Inés Martínez Bravo.**



## **Dedicatoria**

Con todo mi amor, les dedico mi trabajo y mi esfuerzo a mis padres, por todos estos años de apoyo y por cada una de sus palabras y consejos que me guiaron. Prometimos darte 5 títulos para que te sientas orgullosa de nosotros y este es el tercero de los que ya están por venir; este es el regalo a toda tu lucha mamá.

**Marilyn Inés Martínez Bravo.**

## **Agradecimiento**

Para mí es un verdadero placer ser consecuente con las personas que han contribuido al presente trabajo, manifestándoles mi gratitud.

Agradezco a Dios por ser la luz y guía en el transcurso de esta etapa, y por darme la fortaleza necesaria para poder culminarla.

A mi madre, por su ejemplo de lucha, sus consejos, su apoyo y su amor incondicional en todo momento.

A mi hermana, por ser mi compañera de vida y mi amiga incondicional. A mi familia, por estar presentes en todo momento de mi vida brindándome su cariño y sus palabras de aliento.

A mi compañera de tesis y amiga, por su apoyo y compañía en todos los momentos que pasamos juntas durante esta trayectoria.

Finalmente, gracias a mi tutor, Ing. Arturo Ordoñez, quien aportó con su valioso criterio y apoyo para el desarrollo de este trabajo.

Para ustedes, mi sincero agradecimiento.

**Michelle Romina Sigüenza Mora.**

## **Dedicatoria**

Dedico el presente trabajo al pilar fundamental de mi vida, mi amada madre; por su lucha y esfuerzo día a día, por brindarme su amor, apoyo y consejos en los momentos de duda y de prueba, y por ser siempre mi ejemplo a seguir y mi impulso para ser mejor cada día. Cada esfuerzo, meta y logro alcanzado es por ti y para ti mamá...Te amo.

**Michelle Romina Sigüenza Mora.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA EN INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Teresa Susana Knezevich Pilay, Mgs.**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Econ. David Coello Cazar, MBA.**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Luis Renato Garzón Jiménez, Mgs.**  
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA EN INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

**CALIFICACIÓN**

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Ordoñez Morán, Arturo, Mgs.**

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Introducción .....  | 2  |
| Capítulo I: Generalidades de la Investigación.....                        | 3  |
| Antecedentes .....  | 3  |
| Planteamiento del Problema .....  | 4  |
| Formulación de las Preguntas del Problema.....                            | 6  |
| Pregunta general del problema.....  | 6  |
| Preguntas específicas del problema.....                                   | 6  |
| Justificación del Problema.....   | 6  |
| Objetivos de la Investigación.....  | 7  |
| Objetivo general.....   | 7  |
| Objetivos específicos.....  | 7  |
| Limitación y Delimitación de la Investigación .....                       | 7  |
| Limitación de la investigación. ....                                      | 7  |
| Delimitación de la investigación.....                                     | 7  |
| Capítulo II: Marco teórico y diseño metodológico de la Investigación..... | 8  |
| Marco Teórico .....   | 8  |
| Teoría de cultura organizacional.....                                     | 8  |
| Principios de Deming.....   | 8  |
| Modelo del triángulo del servicio.....                                    | 9  |
| Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....                                    | 11 |
| Marco Conceptual .....  | 11 |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Administración. ....                | 11 |
| Proceso.....                        | 12 |
| Proceso administrativo. ....        | 12 |
| Postventa.....                      | 12 |
| Satisfacción al cliente. ....       | 12 |
| Servicio.....                       | 13 |
| Calidad del servicio.....           | 13 |
| Servicio al cliente.....            | 13 |
| Servicio técnico.....               | 13 |
| Centro de servicio autorizado. .... | 14 |
| Artículos de línea blanca.....      | 14 |
| Artículos de audio y video.....     | 14 |
| Obsolescencia programada. ....      | 14 |
| Garantía.....                       | 14 |
| Órdenes de trabajo. ....            | 15 |
| Estructura organizacional. ....     | 15 |
| Cultura organizacional. ....        | 15 |
| Desarrollo organizacional. ....     | 16 |
| Plan. ....                          | 16 |
| Planeación estratégica. ....        | 16 |
| Layout.....                         | 16 |
| Mejora Continua. ....               | 17 |
| Toma de Decisiones. ....            | 17 |

|   |    |
|---|----|
| Análisis FODA. ....   | 17 |
| Análisis PEST. ....   | 18 |
| Marco Legal.....  | 19 |
| Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. ....                        | 19 |
| Capítulo II: Derechos y obligaciones de los consumidores. ....      | 19 |
| <i>Art. 4.- Derechos del consumidor.-</i> .....                     | 19 |
| Capítulo IV: Información Básica Comercial. ....                     | 20 |
| <i>Art. 11.- Garantía.-</i> .....                                   | 20 |
| Capítulo V: Responsabilidades y Obligaciones del Proveedor.....     | 20 |
| <i>Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.-</i> .....                 | 20 |
| <i>Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.-</i> ..... | 20 |
| <i>Art. 24.- Repuestos.-</i> .....                                  | 21 |
| Normas ISO 9001:2015 .....  | 21 |
| Sistemas de Gestión de la Calidad. ....                             | 21 |
| <i>4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.-</i> .....  | 21 |
| <i>5.1.2 Enfoque al cliente.-</i> .....                             | 21 |
| <i>10 Mejora.-</i> .....  | 22 |
| 10.3 Mejora continua.- .....  | 22 |
| Marco Metodológico .....  | 22 |
| Métodos de investigación. ....                                      | 22 |
| Método deductivo. ....  | 22 |
| Método descriptivo .....  | 22 |
| Tipo de investigación. ....   | 23 |



|   |    |
|---|----|
| Investigación analítico-descriptiva.....                | 23 |
| Enfoque de investigación.....                           | 23 |
| Fuentes de la investigación. ....                       | 23 |
| Herramientas de la investigación.....                   | 23 |
| Matriz Metodológica.....                                | 24 |
| Capítulo III: La Empresa y su Organización.....         | 25 |
| Nombre Comercial de la Empresa .....                    | 25 |
| Actividad Comercial de la Empresa.....                  | 25 |
| Misión.....   | 25 |
| Visión .....  | 25 |
| Filosofía Empresarial.....                              | 25 |
| Objetivos Estratégicos.....                             | 26 |
| Principios.....   | 26 |
| Políticas de la empresa .....                           | 26 |
| Política de servicio.....                               | 26 |
| Política de garantía.....                               | 27 |
| Condiciones de la garantía.....                         | 27 |
| Situaciones que anulan esta cobertura de garantía ..... | 27 |
| Servicios que ofrece la Empresa.....                    | 28 |
| Reparaciones.....                                       | 28 |
| Venta de partes y accesorios.....                       | 29 |
| Ubicación Geográfica de la Empresa.....                 | 30 |
| Organigrama Funcional de la Empresa.....                | 30 |

|   |    |
|---|----|
| Descripción de Cargos y Funciones.....                              | 31 |
| Proceso de Reparación.....  | 32 |
| Órdenes atendidas en el taller.....                                 | 33 |
| Flujograma de las órdenes atendidas en el taller.....               | 34 |
| Descripción del proceso de las órdenes atendidas en el taller.....  | 35 |
| Órdenes de servicio a domicilio.....                                | 36 |
| Flujograma de las órdenes atendidas por servicio a domicilio.....   | 37 |
| Descripción del proceso de las órdenes de servicio a domicilio..... | 38 |
| Órdenes de mantenimiento e instalación.....                         | 39 |
| Layout actual de la Empresa.....                                    | 40 |
| Planta baja.....  | 40 |
| Primer piso.....  | 41 |
| Capítulo IV: Diagnóstico de la Empresa.....                         | 42 |
| Análisis PEST.....  | 42 |
| Político.....   | 42 |
| Económico.....  | 43 |
| Producto interno bruto.....   | 43 |
| Inflación.....  | 45 |
| Salvaguardias.....  | 46 |
| Contrabando y defraudación.....                                     | 49 |
| Social.....   | 50 |
| Tecnológico.....  | 52 |
| Conclusiones del análisis PEST.....                                 | 53 |

|  |    |
|--|----|
| Las 5 fuerzas de Porter .....                                      | 53 |
| Matriz de riesgo. ....   | 53 |
| Rivalidad entre competidores. ....                                 | 54 |
| Amenazas de nuevos entrantes/competidores .....                    | 55 |
| Amenaza de productos sustitutivos .....                            | 55 |
| El poder de negociación de los proveedores .....                   | 55 |
| El poder de negociación de los consumidores.....                   | 55 |
| Conclusiones de las 5 Fuerzas de Porter.....                       | 56 |
| Análisis FODA.....   | 56 |
| Fortalezas .....   | 56 |
| Oportunidades .....  | 57 |
| Debilidades .....  | 58 |
| Amenazas.....  | 58 |
| Conclusiones del análisis FODA. ....                               | 59 |
| Análisis de las Órdenes de Servicio de la Empresa .....            | 59 |
| Modo de servicio y Artículo.....                                   | 60 |
| Tipo de cliente por artículo.....                                  | 62 |
| Tiempo de espera de reparación .....                               | 65 |
| Fallas por Artículo.....   | 67 |
| Principales fallas por artículos de línea blanca. ....             | 68 |
| Principales fallas por artículos de audio y video.....             | 70 |
| Capítulo V: Propuesta del Plan de Mejoramiento Organizacional..... | 72 |
| Matriz estratégica FODA .....                                      | 72 |

|   |    |
|---|----|
| Organigrama Propuesto .....   | 73 |
| Instructivo de cargos y funciones propuesto .....                     | 74 |
| Layout propuesto para la empresa .....                                | 76 |
| Propuesta de los Principios de Deming en la empresa. ....             | 78 |
| Principio 1. Crear constancia en mejorar el producto y servicio ..... | 78 |
| Principio 6. Implantar la formación en el trabajo .....               | 79 |
| Principio 9. Derribar las barreras entre departamentos .....          | 79 |
| Principio 14. Tomar acción para lograr la transformación.....         | 79 |
| Conclusiones .....  | 80 |
| Recomendaciones .....   | 81 |
| Referencias.....  | 82 |
| Apéndice.....   | 92 |
| Apéndice A: Empresa Video Master.....                                 | 92 |
| Apéndice B: Instalaciones de la Empresa .....                         | 92 |
| Apéndice C: Servicio al Cliente .....                                 | 93 |
| Apéndice D: Taller de la Empresa.....                                 | 93 |
| Apéndice E: Bodegas de la Empresa.....                                | 94 |
| Apéndice F: Vehículos para Visitas Técnicas.....                      | 95 |
| Apéndice G: Orden de Servicio Video Master .....                      | 95 |
| Apéndice H: Orden de Servicio Samsung .....                           | 96 |
| Apéndice I: Orden de Pedido de Repuestos .....                        | 96 |
| Apéndice J: Carta de Consentimiento para Uso de Información .....     | 97 |
| Apéndice K: Resumen de Entrevista - No Estructurada.....              | 98 |

## Índice de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Matriz Metodológica de la Investigación</i> .....  | 24 |
| Tabla 2 <i>Descripción del Proceso de las órdenes atendidas en el taller (primera parte)</i> .....      | 35 |
| Tabla 3 <i>Descripción del Proceso de las Órdenes Atendidas en el Taller (segunda parte)</i> .....      | 36 |
| Tabla 4 <i>Descripción del Proceso de las Órdenes de Servicio a Domicilio (primera parte)</i> .....     | 38 |
| Tabla 5 <i>Descripción del Proceso de las Órdenes de Servicio a Domicilio (segunda parte)</i> .....     | 39 |
| Tabla 6 <i>Estabilidad Política y Ausencia de Violencia/Terrorismo</i> .....                            | 42 |
| Tabla 7 <i>Producto Interno Bruto por Industria</i> .....   | 45 |
| Tabla 8 <i>Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones</i> .....                                  | 46 |
| Tabla 9. <i>Salvaguardias de Partes y Piezas de Artículos período 2012 - 2017 (primera parte)</i> ..... | 47 |
| Tabla 10 <i>Salvaguardias de Partes y Piezas de Artículos período 2012 - 2017 (segunda parte)</i> ..... | 48 |
| Tabla 11 <i>Calificación Probabilidad-Impacto de la Matriz de Riesgo</i> .....                          | 54 |
| Tabla 12 <i>Análisis Modo de Servicio y Artículo</i> .....  | 60 |
| Tabla 13 <i>Participación de Modo de Servicio por Artículo</i> .....                                    | 61 |
| Tabla 14 <i>Tipo de Cliente por Artículo</i> .....  | 63 |
| Tabla 15 <i>Tiempo de reparación de órdenes de servicio (primera parte)</i> .....                       | 65 |
| Tabla 16 <i>Tiempo de reparación de órdenes de servicio (segunda parte)</i> ...                         | 66 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 17 <i>Principales Fallas por Artículos de Línea Blanca</i> .....  | 68 |
| Tabla 18 <i>Principales Fallas por Artículos de Audio y Video</i> ..... | 70 |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| <i>Figura 1.</i> Triángulo del Servicio. ....   | 10 |
| <i>Figura 2.</i> Partes y accesorios que ofrece la empresa. ....                              | 29 |
| <i>Figura 3.</i> Ubicación geográfica de la empresa Video Master.....                         | 30 |
| <i>Figura 4.</i> Organigrama de la empresa. ....  | 31 |
| <i>Figura 5.</i> Servicio de Video Master. ....   | 33 |
| <i>Figura 6.</i> Flujograma de las órdenes atendidas en el taller.. ....                      | 34 |
| <i>Figura 7.</i> Flujograma de las órdenes de servicio a domicilio.. ....                     | 37 |
| <i>Figura 8.</i> Layout actual de planta baja de la empresa. ....                             | 40 |
| <i>Figura 9.</i> Layout actual del primer piso de la empresa. ....                            | 41 |
| <i>Figura 10.</i> Estabilidad Política y Ausencia de Violencia/Terrorismo: Estimado.<br>..... | 43 |
| <i>Figura 11.</i> Producto Interno Bruto - PIB.....   | 44 |
| <i>Figura 12.</i> Valor Agregado por Industrias PIB.....                                      | 44 |
| <i>Figura 13.</i> Principales productos aprehendidos 2016-2017.....                           | 50 |
| <i>Figura 14.</i> Top Marca 2016-2017.....  | 51 |
| <i>Figura 15.</i> Valoración de matriz de riesgo. ....  | 53 |
| <i>Figura 16.</i> Artículo por categoría y modo de servicio.....                              | 62 |
| <i>Figura 17.</i> Artículo por tipo de cliente. ....  | 64 |
| <i>Figura 18.</i> Participación de falla por artículo de línea blanca.....                    | 69 |
| <i>Figura 19.</i> Participación de falla por artículo de audio y video.....                   | 71 |

|   |    |
|---|----|
| <i>Figura 20.</i> Organigrama propuesto.....                    | 73 |
| <i>Figura 21.</i> Propuesta de layout para la planta baja.....  | 77 |
| <i>Figura 22.</i> Propuesta de layout para el primer piso. .... | 78 |



## Resumen

El presente estudio tiene como principal objetivo desarrollar un plan de mejoramiento organizacional para una empresa de reparación de línea blanca, audio y video de Guayaquil. La metodología empleada para alcanzar dicho objetivo es de tipo analítico-descriptivo con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), relacionado a los procesos administrativos y operativos de la empresa. Los instrumentos de investigación utilizados para la recolección de información fueron la entrevista a experto, realizada al gerente general y propietario de la empresa Video Master; el análisis documental y el procesamiento de datos obtenidos de las órdenes de reparación que fueron generadas entre los meses de diciembre de 2017 y abril de 2018. Finalmente, a partir de la información obtenida, se concluyen las propuestas de un nuevo esquema organizacional, layout, un instructivo de funciones y estrategias, que permitan cumplir los objetivos estratégicos establecidos de la empresa, más no se presenta el estudio para su implementación.

**Palabras clave:** mejoramiento organizacional, servicio postventa, procesos, planeación estratégica, layout, organización.

## **Abstract**

The main objective of this study is to develop an organizational improvement plan for a white line, audio and video products repair company in Guayaquil. It is used an analytical-descriptive methodology with a mixed approach (qualitative and quantitative), related to the administrative and operational processes of the company. The research tools used to collect information and data were an expert interview, made to the general manager and owner of Video Master; the documentary analysis and the processing of data taken from the repair orders generated and attended between December 2017 and April 2018. Finally, based on the information obtained, the proposals of a new organizational scheme, layout, function manual and strategies, which allow the company to meet the established strategic objectives, are concluded; but the study is not presented for its implementation.

**Keywords:** organizational improvement, after-sales service, processes, strategic planning, layout, organization.

## **Introducción**

El trabajo de investigación buscó proponer estrategias y tácticas que contribuyan al mejoramiento organizacional de la empresa Video Master, cuya actividad principal es ofrecer servicios de reparación de artículos de línea blanca, audio y video en la ciudad de Guayaquil; al ser un centro de servicio autorizado de la marca Samsung Electronics.

El trabajo se distribuirá en 5 capítulos que abarcará lo siguiente:

El Capítulo I comprende las generalidades de la investigación donde se planteó la necesidad de proponer un plan de mejoramiento organizacional para la empresa Video Master, se establecieron los objetivos que guían el desarrollo del trabajo y se limitó y delimitó el alcance del mismo.

En el Capítulo II se fundamentó la investigación en teorías y conceptos básicos de expertos; además se definió la metodología y herramientas aplicadas.

En el Capítulo III se detalló la información general de la empresa como el nombre comercial, misión, visión, objetivos, políticas entre otros aspectos. Así mismo, se describió su estructura organizacional y los procesos administrativos y operativos aplicados dentro de la misma.

En el Capítulo IV se realizó el diagnóstico situacional interno y externo de la empresa que permitió conocer los aspectos a reforzar y mejorar para la respectiva de decisiones.

En el Capítulo V se presentó la propuesta de estrategias y tácticas para el mejoramiento organizacional de la empresa.

## **Capítulo I: Generalidades de la Investigación**

### **Antecedentes**

El continuo crecimiento de las empresas y de las expectativas de los clientes, así como la potente competencia de los mercados emergentes y la alta tasa de innovación tecnológica, han obligado a las empresas industriales a cambiar su perspectiva comercial tradicional centrada en el producto o servicio hacia una estrategia más rentable y sostenible orientada al cliente (Legnani & Cavalieri, 2012).

En la actualidad, las empresas alrededor del mundo buscan ganar mayor cuota de mercado y posicionar su marca a nivel mundial a través de la implementación de estrategias y herramientas como son el mejoramiento de la calidad del producto o servicio que ofrecen, la optimización de los procesos internos, el establecimiento de actividades y/o procesos en varios países, entre otros aspectos.

Las empresas multinacionales han logrado un crecimiento y posicionamiento propio al apostar por el diseño y la innovación en su oferta; lo que ha impactado en la economía mundial, pues al diversificar y trasladar sus actividades y operaciones a distintos países ha generado inversiones, ganancias, beneficios y posibilidad de pérdidas en los países de destino al igual que en el país de origen.

Samsung Electronics Co. Ltd. es una de las multinacionales que se ha enfrentado a este escenario de mercados cambiantes, evolutivos y maduros, y ha logrado adaptar sus procesos corporativos, administrativos y operacionales al retroalimentarse de su entorno para poder satisfacer al mercado. Esto ha permitido su evolución y desarrollo en la industria de electrodomésticos y equipos/artículos tecnológicos, donde es uno de los líderes mundiales por las continuas mejoras que realiza.

Dentro de las estrategias que ha implementado para la adaptación de sus procesos, Samsung incorporó centros que brinden servicio técnico y de ventas en distintas zonas estratégicas del mundo que se relacionen a las fábricas de producción y ensamblaje de artículos que posee. La implementación de dichos centros de servicios para cada línea de producto

permite brindar una atención más personalizada al cliente; además de reducir el tiempo de respuesta de cada solicitud o requerimiento.

En la ciudad de Guayaquil, Video Master es el centro encargado de brindar servicio técnico por garantía. Este centro nace de la empresa Servi Master, la cual inició sus actividades en el año 1988 en el norte de la ciudad de Guayaquil. Dicha empresa, dedicada a la venta de repuestos y reparación de artículos como televisores, neveras, aires acondicionados, entre otros; logró mantener y captar nuevos clientes, y alcanzar una excelente posición en el mercado al brindar servicios como Centro Autorizado de diversas marcas internacionales, donde destacan Daewoo, Panasonic y Samsung.

En el año 2015, la empresa fue seleccionada por representantes de Samsung Ecuador como “Centro de Servicio Premium” dentro de la ciudad de Guayaquil, formando parte de la red autorizada a nivel nacional de la marca. Así, Servi Master inicia la diversificación de sus actividades y hace la transición de nombre comercial a Video Master cuya actividad principal es brindar servicios de instalación, mantenimiento y reparación de artículos de línea blanca, audio y video, dentro y fuera de garantía.

### **Planteamiento del Problema**

El servicio postventa incluye servicios que permiten garantizar la funcionalidad y la durabilidad de un producto propiedad del cliente. Además de la perspectiva meramente técnica, la logística de los recursos materiales y operativos forma parte de este servicio, permitiendo la gestión óptima de dichos recursos. Es así que, la disponibilidad de los recursos en el momento, lugar, cantidad y modo adecuado son también puntos de valoración por parte del mercado (Lozano, 2001).

Entre los factores de calidad valorados por los consumidores están la calidad en los productos materiales, es decir que los repuestos cumplan estándares y especificaciones técnicas; y la calidad en los servicios brindados, esto en relación a los servicios de diagnóstico y reparación, y los asociados, como son la atención al cliente, disponibilidad de stock, entrega y facturación (Lozano, 2001).

Para el cumplimiento eficiente de las expectativas de los clientes, la prestación del servicio técnico, de reparación o mantenimiento, debe seguir

un proceso clave desde la comunicación entre el cliente y el proveedor para el ingreso de la solicitud u orden hasta la facturación y cobro, y el posterior seguimiento de los casos. Lozano (2001), refiere que el proceso ideal a seguir al brindar atención técnica de postventa inicia con la recepción y procesamiento del pedido del cliente; seguido por el proceso de programación de la actividad, donde se clasifican los pedidos en base a diferentes criterios como son la criticidad, tipo de intervención y dificultad, y se asignan a los grupos de trabajo para que se logre obtener la máxima productividad; pre-diagnóstico en base a la información de daño indicado por el cliente; despacho de repuestos según pre-diagnóstico a cada grupo de trabajo; prestación del servicio técnico; pruebas y aceptación por parte del cliente; indicaciones adicionales al cliente que permitan mejorar la utilización del equipo; facturación y cobro (en los casos que aplica); y, finalmente, el cierre del servicio con el procesamiento de la documentación y pruebas que puedan ser de utilidad para el departamento de Investigación y desarrollo.

El Ing. Miguel Chiluzza (2018), gerente general y propietario de la empresa Video Master, mencionó que no se ha logrado cumplir en su totalidad con las expectativas del cliente en relación al servicio prestado, atención al cliente, y tiempos de respuesta en reparaciones y ventas de repuestos/accesorios, este último debido a la falta de disponibilidad de repuestos en stock. A pesar de su nombramiento como centro autorizado principal, las órdenes de servicio dentro y fuera de garantía, solicitadas por los clientes, no se han incrementado según lo esperado.

Si bien las órdenes generadas siguen un mismo proceso dentro de la empresa, no todas finalizan su ciclo en tiempos óptimos que logren satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores, en ciertos casos por factores externos como la disponibilidad de repuestos en fábrica para su importación y reparación inmediata, así mismo por factores internos como el limitado número de personal técnico para cubrir la demanda de servicio en los diferentes puntos de la ciudad. Por ello, se considera necesario realizar cambios internos en la empresa que permitan mejorar el desempeño de la misma.

## **Formulación de las Preguntas del Problema**

### **Pregunta general del problema.**

¿Cómo un plan de mejoramiento organizacional mejora el servicio y los procesos administrativos y operativos de una empresa?

### **Preguntas específicas del problema.**

1. ¿Cuál es la situación actual interna y externa de la empresa Video Master?

2. ¿Cuáles son los procesos administrativos y operativos establecidos dentro de la empresa?

3. ¿Qué cambios y estrategias optimizarían el desempeño de la empresa?

### **Justificación del Problema.**

La empresa Video Master enfrenta dificultades en sus procesos y operaciones afectando su rendimiento general. En este tipo de situaciones, las empresas toman decisiones que les permiten mejorar su desarrollo y poder competir en igualdad de condiciones. Es ante esto que, en base a un estudio y análisis, se busca proponer un plan de mejoramiento organizacional para optimizar los procesos de la empresa que genere mejores resultados.

La mejora de los procesos de negocio, denominado en las grandes organizaciones como *Business Process Improvement*, pretende modificarlos para hacerlos más flexibles, eficientes y eficaces.

El mejoramiento puede definirse como el conjunto de acciones que tienen por finalidad aumentar la rentabilidad de una organización, mejorando aspectos tales como: la calidad, el servicio, los tiempos de respuesta, entre otros. Por esta razón, el mejoramiento de los procesos en las organizaciones va más allá de lograr una integración como parte de la estrategia general de la compañía. (Serrano & Ortiz, 2012, p. 15).

Una de las principales motivaciones es que se busca mejorar el valor añadido de los procesos al igual que reducir la variabilidad de atención prestada a los clientes por cada uno; lo que le permitirá a la empresa

mejorar su desempeño y crecimiento mediante la optimización de recursos y el valor agregado en cada uno.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general.**

Desarrollar un plan de mejoramiento organizacional para una empresa de reparación de línea blanca, audio y video de Guayaquil.

### **Objetivos específicos.**

1. Realizar un diagnóstico situacional (interno y externo) de la empresa Video Master.
2. Analizar la gestión en los procesos administrativos y operativos de la empresa.
3. Proponer un nuevo esquema organizacional, layout, instructivo de funciones y estrategias para la empresa.

## **Limitación y Delimitación de la Investigación**

### **Limitación de la investigación.**

Para el presente trabajo se tiene como limitación la falta de información general acerca de las empresas dedicadas a la reparación y mantenimiento de productos de línea blanca, audio y video. Por otro lado, el acceso a la información y datos a analizar de la empresa Video Master están sujetos a criterios de confidencialidad y poco desarrollo del sistema interno de la misma, por lo que el análisis de las órdenes de servicio se realizará sobre los artículos que cumplan los términos de garantía de la marca Samsung Electronics.

### **Delimitación de la investigación.**

Se propondrá un plan de mejoramiento organizacional para la empresa Video Master que se encuentra ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil y se dedica a la reparación de artículos de línea blanca, audio y video marca Samsung. El estudio comprende el análisis de la actual estructura funcional de la empresa, las órdenes de servicio por artículos dentro de garantía atendidas entre los meses de Diciembre-2017 y Abril-2018, y sus procesos internos; sin embargo, no abarca la implementación de dicho plan en la empresa.



## **Capítulo II: Marco teórico y diseño metodológico de la Investigación**

El capítulo II detalla el marco teórico, cuyas teorías y modelos fundamenta el estudio de investigación; el marco conceptual define el ámbito de la investigación con carácter científico de toda la información que se maneja en el proceso del trabajo; el marco legal enuncia las leyes, normas y artículos que rigen en el Ecuador en relación a la oferta de servicios; mientras que, en el marco metodológico se plantean los métodos, tipo de estudio, enfoque y herramientas para la obtención de información que permita cumplir los objetivos de la investigación.

### **Marco Teórico**

#### **Teoría de cultura organizacional.**

Schein (2017), refiere que la cultura se encuentra en 2 niveles y que la cultura organizacional es el conjunto articulado de creencias, valores, pautas de comportamiento y medios, que comparten los componentes de un colectivo, provenientes de un modelo de presunciones básicas que hubo ejercido la suficiente influencia para que se consideren válidas y en consecuencia, sean enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en su accionar.

#### **Principios de Deming.**

Edwards Deming esbozó sus métodos con el objetivo de alcanzar la calidad y la productividad en base a sus “Catorce Principios para la administración”. Según Villaverde (2012) indica:

Los principios en conjunto ofrecen un marco para la acción y proporcionan a la administración la base sobre la cual puede formular una planificación a largo plazo. Los Catorce Principios obligará a la administración un compromiso de modificar su forma de pensar y actuar, los cuales son:

1. Crear constancia para mejorar el producto y servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. No depender más de la inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios basándose únicamente en el precio.

5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desterrar el temor.
9. Derribar las barreras que hay entre las áreas de staff.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación. (pp. 7-35)

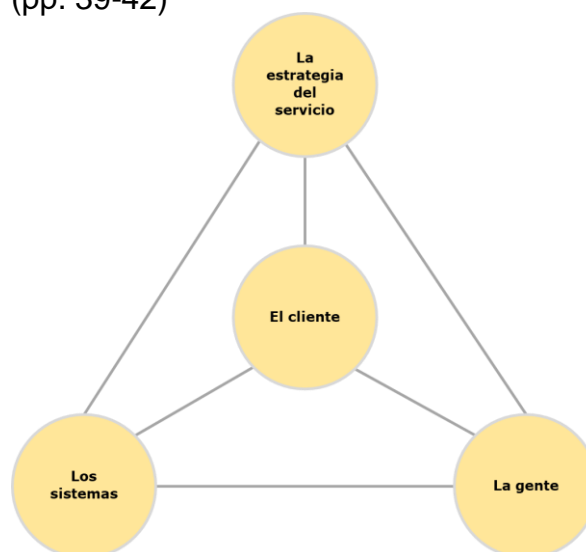
### **Modelo del triángulo del servicio.**

El modelo del Triángulo del Servicio es un modelo orientado a la compañía. Es un concepto creado para las empresas prestadoras de servicios manifestando que con su aplicación se puede llegar a maximizar su experiencia con el cliente. Entre el cliente y la compañía existe una triangular relación que los vincula íntimamente en cada proceso u operación. Según Albrecht y Zemke (1992), afirman lo siguiente acerca del modelo:

El Triángulo del Servicio representa los tres elementos de la estrategia del servicio, gente y sistemas, los cuales giran más o menos alrededor del cliente en una interacción creativa. Este modelo es radicalmente diferente de los organigramas típicos que se utilizan tradicionalmente para pensar en las operaciones comerciales. Representa un proceso nos obliga a incluir al cliente en nuestra concepción del negocio. Cada línea del diagrama representa una dimensión importante de impacto: **La línea que conecta al cliente con la estrategia del servicio**, se puede tomar para representar la importancia decisiva de establecer la estrategia del servicio alrededor de las necesidades y motivos medulares del cliente.

A la inversa, **la línea que va de la estrategia del servicio al consumidor**, representa el proceso de comunicar la estrategia a nuestro mercado. **La línea que conecta al cliente con la gente de la organización** es el punto de contacto, la continuación de la interacción que responde por la mayor parte de los momento de verdad. Esta interacción ofrece la mejor oportunidad de ganar o perder, y para el esfuerzo creativo. Otra **línea conecta al cliente con los sistemas que ayudan a prestar el servicio**. Estos sistemas pueden incluir sistemas procedimentales abstractos, así como equipos físicos.

Las tres líneas exteriores del triángulo del servicio cuentan también sus propias historias individuales como la interacción de los dependientes y los sistemas. **La línea que conecta la estrategia del servicio con los sistemas**, sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se deben deducir lógicamente de la definición de la estrategia del servicio. Esto parece obvio, pero dada la resistencia inercial al cambio que hay en la mayor parte de las grandes empresas, a veces parece como un precepto utópico. **La línea que va entre la estrategia del servicio y la gente que atiende al público** sugiere que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía claramente definida por parte de la gerencia. (pp. 39-42)



*Figura 1.* Triángulo del Servicio. Tomado de “Modelo de Servicio”, por Albrecht y Zemke, 1992.

### **Modelo de las 5 fuerzas de Porter.**

Este modelo es una poderosa herramienta de gestión para analizar la rentabilidad y el atractivo de la industria actual al usar la perspectiva de afuera hacia adentro. Según Johnson, Scholes y Whittington (2008), citados por Dälken (2017), el modelo de las Cinco Fuerzas es una herramienta simple pero demasiado influyente para identificar dónde radica el poder en una determinada situación comercial utilizando la perspectiva externa.

El marco identifica cinco fuerzas en el microambiente que impulsan la competencia y amenazan la capacidad de una empresa para obtener ganancias. Lledó (2012), describió:

1. Competidores actuales a mayor intensidad de la competencia menor atractivo del sector (más amenazas) y viceversa.
2. Competidores potenciales son las nuevas empresas que están dispuestas a competir en el sector si lo consideran atractivo, dependiendo de las barreras de entrada que encuentren (amenaza).
3. Productos sustitutivos son productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes en el mismo sector.
4. Poder de proveedores y poder de los clientes hace referencia a su poder negociador, cuando mayor sea más pueden imponer sus condiciones (es decir, mayor es la amenaza). (p. 10).

### **Marco Conceptual**

#### **Administración.**

El concepto puede ser percibido de distintas maneras y pueden estar enfocadas hacia la misma meta la cual es la obtención de resultados para una organización. “La administración es el conjunto de actividades universales, a saber: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Fayol & Taylor, 1984, p. 10). Así mismo, la administración es una práctica social que se esquematiza al manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo dentro de la misma (Dávila, 1985).

## **Proceso.**

Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos – inputs – y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados – outputs –. (Mallar, 2010).

## **Proceso administrativo.**

El proceso administrativo es el conjunto de etapas sucesivas o fases a través de las cuales se efectúa la administración.

El proceso administrativo ha buscado mejorar los resultados de la gestión de hacer bien, usando fundamentalmente, dos medios:

a) Productividad, entendiendo por ello obtener más con lo que tengo, mejorando la forma de trabajar o aumentando el valor del producto logrado.

b) Innovación, es decir, crear o inventar un nuevo proceso o un nuevo producto.(Campero & Alarcón, 2014, p. 33)

Por otro lado, “se llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar éstos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos” (Blande, 2016, p. 19).

## **Postventa.**

La postventa permite crear y estrechar relaciones duraderas con los clientes teniendo como objetivo profundizarlas y fortalecerlas. Es aquello “integra un conjunto de facetas diversas: asistencia técnica, gestión de la garantía, formación técnica (en su caso) de la red de distribuidores, cuidado de la imagen de marca, comercialización de recambios y accesorios, parte del CRM (Customer Relationship Management)” (Cáncer, 2005, pp. 6-8).

## **Satisfacción al cliente.**

La satisfacción al cliente genera grandes beneficios a una organización debido a que es el nivel de juicio o del estado de ánimo de un

cliente ante un producto o servicio ofrecido o adquirido. Kotler y Keller (2012) afirman que:

Es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían. Si el resultado es más pobre que las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si es igual a las expectativas, estará satisfecho. Si excede las expectativas, el cliente estará muy satisfecho o complacido. (p. 128).

### **Servicio.**

Servicio “es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo” (Kotler & Armstrong, 2003, p. 278).

### **Calidad del servicio.**

Según Moreno, Peris y González (2009), citados por Haro, Chávez, Maldonado, Tapia y Camacho, (2017, p. 34) afirman que la calidad del servicio está referida directamente a la satisfacción de las necesidades de los clientes, para lo cual se requiere minimizar los defectos en los productos y servicios, minimización del despilfarro de tiempo y recursos, incremento en las ventas, aumento en la competitividad de la compañía y maximizar la satisfacción de las necesidades de los clientes asegurando el mantenimiento de las buenas relaciones con los clientes.

### **Servicio al cliente.**

Alfaro (1995), refiere que el Servicio al Cliente es un conjunto de actividades que se interrelacionan entre sí, en donde la empresa se asegura ofrecer un nivel de satisfacción propicio a cada cliente perteneciente a un segmento del mercado.

### **Servicio técnico.**

El servicio técnico o soporte técnico es aquella asistencia o apoyo brindado por las empresas a los clientes en cuanto al mantenimiento, reparación y uso adecuado de los productos o servicios. Se lo considera

como una parte muy importante del servicio post-venta ya que son los que realizan los diagnósticos de los productos (Bresani, 2012).

### **Centro de servicio autorizado.**

Estos centros “son talleres de reparación de artículos con garantía certificada, debidamente autorizados por los fabricantes, ensambladores, importadores o representantes de los productores de estos artículos los cuales prestan el servicio de mantenimiento, reparación y/o postventa de estos bienes” (Torres, 2011, p. 51)

### **Artículos de línea blanca.**

Estos artículos “son electrodomésticos que mantiene relación con el hogar y son utilizados generalmente por las personas para designadas tareas o funciones” (Huaacon & Portilla, 2017, p. 21). En este rubro encontramos los hornos, lavadoras, lavaplatos, refrigeradoras, secadoras, aires acondicionados, entre otros.

### **Artículos de audio y video.**

Permiten la recopilación y reproducción de sonidos e imágenes con una calidad y resolución distinta a otros aparatos tecnológicos.

### **Obsolescencia programada.**

Según Orbach (2004), manifiesta que es una estrategia que reduce el período de vida de un producto después de que ha sido lanzado al mercado, mediante la cual, el fabricante ‘convence’ al consumidor de reemplazar un producto antiguo por uno nuevo, haciendo que el producto antiguo tenga un período de vida útil menor que su tiempo de vida útil real. (p. 68)

### **Garantía.**

Todo producto o servicio cuenta con seguridad de su uso o funcionalidad, aquella seguridad es la garantía. Según Torres (2011), indica:

Garantía es el derecho que adquieren los clientes de recibir sin costo alguno, los servicios de revisión, reparación o cambio de artículos adquiridos en el comercio, cuando éstos tienen

garantía otorgada por los fabricantes o distribuidores durante el tiempo determinado por cada uno de ellos. La garantía se extiende a la obligación de proporcionar asistencia técnica, la de reparar y suministrar los repuestos que garanticen el adecuado funcionamiento del bien, la de cambiar el bien por otro o la devolución del dinero cuando la falla se repita. (p. 51)

### **Órdenes de trabajo.**

Las órdenes de trabajo son “aquellos documentos que resumen las características de los productos o artículos ingresados, el aparato físico se almacena en bodega para que los técnicos busquen con estos documentos, entre todos los ingresados, a cual pertenece la orden para su posterior reparación” (Torres, 2011, p. 52)

### **Estructura organizacional.**

La estructura organizacional se lo considera con un conjunto o patrón de todas las formas o relaciones de las partes que existen en una organización.

La estructura organizacional es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos (...) es también además una representación gráfica de cada uno de los elementos que componen la organización y del tipo de relaciones establecidas entre estas, la estructura desempeña un papel informativo al permitir que cada integrante conozca sus características generales de interacción” (Esquiaqui & Escobar, 2012, pp. 9-10)

### **Cultura organizacional.**

Toda empresa tiene su propia cultura la cual es una de las bases del desarrollo de sus actividades.

Es el conjunto de hábitos, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma en que las personas en una organización están



acostumbradas a realizar sus tareas. (...) Se denomina <<cultura organizacional>> al modo de vida propio que en cada organización se ha desarrollado. (Hitpass, 2017, p. 163)

### **Desarrollo organizacional.**

Busca lograr un cambio planeado de la organización conforme, en primer término, a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos para mejorar las relaciones humanas, los factores económicos y de costos, las relaciones entre grupos y el desarrollo de los equipos humanos para una conducción exitosa. También se concentra sobre el lado humano de la institución, como los valores, las relaciones o las actitudes; esencialmente sobre las personas más que sobre los objetivos o técnicas que emplea la organización. (Segredo, 2016).

### **Plan.**

Un plan es considerado como un modelo sistemático de una actuación que es elaborado previamente para dirigirla hacia un fin u objetivo.

### **Planeación estratégica.**

Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. Se encuentra entrelazada inseparablemente con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. (Cuero et al., 2007)

### **Layout.**

Según Botero (2016), citado por Mejía, Orozco y Palencia (2016), indica “que es la integración de las diferentes áreas funcionales en un edificio único que abarca, no sólo el arreglo y composición de las secciones funcionales internas del edificio, sino también las demás externas” (p. 17)

### **Mejora Continua.**

La mejora continua es aquello que proporciona eficiencia y eficacia en los procesos de una organización.

La mejora continua está ligada de manera directa con los procesos, el producto y servicio que se manejan dentro de la organización, también establece objetivos que beneficien a la búsqueda de posibles soluciones, y los resultados son revisados cada vez que sea necesario para encontrar mejores oportunidades. (Peñafiel, 2015, p. 52)

### **Toma de Decisiones.**

Es un proceso de identificación y permite la elección de una alternativa de acción. Arciniegas & Martínez, (2011), definen que es fundamental para el desarrollo de cualquier actividad, en especial cuando se trata del ambiente organizacional; y, que el proceso de la misma permite a la empresa reaccionar ante los problemas y oportunidades del entorno, a partir del manejo adecuado de la información.

A su vez, la toma de decisiones es definida “como una elección importante, en términos de las acciones adoptadas, los recursos comprometidos o los precedentes establecidos. Constituyen, por consiguiente, un proceso de elección que involucra la asignación de los recursos necesarios para alcanzar o mantener una ventaja competitiva” (Rodríguez & Pedraja, 2009, p. 34)

### **Análisis FODA.**

Según Sarli, González y Ayres (2015), estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Ésta es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. La relevancia de emplear una matriz de análisis FODA es que nos posibilita la

búsqueda y el análisis metodológico de todas las variables que intervienen en el ámbito a estudiar, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Según Trejo, Trejo y Zuñiga (2016), mediante la aplicación de su análisis es posible obtener un diagnóstico preciso que, en función de ello, permita tomar decisiones acordes con los objetivos y las políticas de la organización. La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias. Una fortaleza es una función que una empresa realiza de modo correcto (habilidades y capacidades del personal); una debilidad es un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil. Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio que permite moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas, por el contrario, representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

### **Análisis PEST.**

Según Babatunde y Adebisi (2012), la forma más sencilla de realizar un escaneo ambiental es a través del Análisis PEST. Esta herramienta estratégica describe un marco de factores macro-ambientales utilizados en el componente de exploración ambiental de la gestión estratégica, por lo que es útil para comprender el crecimiento o la disminución del mercado, la posición comercial, el potencial y la dirección de las operaciones.

El análisis PEST es el acrónimo utilizado para describir los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que afectan a la organización. Por ello, Babatunde & Adebisi (2012), describen la composición de éste análisis en:

- (a) Los factores políticos consideran cómo y en qué medida un gobierno interviene en la economía. Específicamente, los factores políticos incluyen áreas tales como política tributaria, legislación

laboral, legislación ambiental, restricciones comerciales, aranceles y estabilidad política.

(b) Los factores económicos incluyen el crecimiento económico, las tasas de interés, los tipos de cambio y la tasa de inflación. Estos factores tienen un impacto importante en la forma en que las empresas operan y toman decisiones.

(c) Los factores socioculturales incluyen los aspectos culturales e incluyen la conciencia de la salud, la tasa de crecimiento de la población, la distribución por edad, las actitudes profesionales y el énfasis en la seguridad. Las tendencias en los factores sociales afectan la demanda de los productos de una compañía y cómo opera esa compañía. Las empresas pueden cambiar varias estrategias de gestión para adaptarse a las tendencias sociales.

(d) Los factores tecnológicos incluyen aspectos tecnológicos como la actividad de I + D, la automatización, los incentivos tecnológicos y la tasa de cambio tecnológico. Pueden determinar las barreras de entrada, el nivel mínimo de producción eficiente e influir en las decisiones de subcontratación. Además, los cambios tecnológicos pueden afectar los costos, la calidad y conducir a la innovación.

## **Marco Legal**

En Ecuador, el Ministerio de Industrias y Productividad (2015), define lo siguiente:

### **Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.**

#### ***Capítulo II: Derechos y obligaciones de los consumidores.***

*Art. 4.- Derechos del consumidor.-* son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;(…)

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida; (...)

8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios; (...)

12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado. (p. 4)

#### ***Capítulo IV: Información Básica Comercial.***

*Art. 11.- Garantía.-* Los productos de naturaleza durable tales como vehículos, artefactos eléctricos, mecánicos, electrodomésticos, y electrónicos, deberán ser obligatoriamente garantizados por el proveedor para cubrir deficiencias de la fabricación y de funcionamiento.

Las leyendas "garantizado", "garantía" o cualquier otra equivalente sólo podrán emplearse cuando indiquen claramente en que consiste tal garantía; así como las condiciones, forma plazo y lugar en que el consumidor pueda hacerla efectiva. Toda garantía deberá individualizar a la persona natural o jurídica que la otorga, así como los establecimientos y condiciones en que operará. (p. 5)

#### ***Capítulo V: Responsabilidades y Obligaciones del Proveedor.***

*Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.-* Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

*Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.-* Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

*Art. 24.- Repuestos.-* En los contratos de prestación de servicios cuyo objeto sea la reparación de cualquier tipo de bien, se entenderá implícita la obligación de cargo del prestador del servicio, de emplear en tal reparación, componentes o repuestos nuevos y adecuados al bien de que se trate, a excepción de que las partes convengan expresamente lo contrario. (pp. 7-8)

No obstante, toda organización se encuentra en la búsqueda de la reducción de costos y aumento de efectividad, ofreciendo productos o servicios de alta calidad. Según la Organización Internacional de Normalización (2015):

### **Normas ISO 9001:2015**

#### ***Sistemas de Gestión de la Calidad.***

*4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.-* La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y se debe a:

- a) determinar las entradas requeridas y salidas esperadas de procesos;
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
- d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
- e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
- h) mejorar los procesos y sistemas de gestión de la calidad. (pp. 13-14)

*5.1.2 Enfoque al cliente.-* La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

- a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente; y,
- c) Mantener el enfoque al aumento de la satisfacción del cliente. (p. 15)

*10 Mejora.-* La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente. Estos deben incluir:

- a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras;
- b) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados. (p. 32)

*10.3 Mejora continua.-* La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua. (p.33)

## **Marco Metodológico**

### **Métodos de investigación.**

#### ***Método deductivo.***

Según Bernal (2010), “este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, entre otros, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (p. 59).

#### ***Método descriptivo***

Según Bernal (2010), “la función principal es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto” (p. 113)

### **Tipo de investigación.**

#### ***Investigación analítico-descriptiva***

El tipo de investigación que se realizará en este estudio será analítico-descriptivo, donde la investigación analítica es definida como “el proceso cognoscitivo que consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (Bernal, 2017, p. 60); y la investigación descriptiva “Exhibe el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación de espacio y de tiempo dado. Aquí se observa y se registra, o se pregunta y se registra. Describe el fenómeno sin introducir modificaciones” (Rojas, 2015, p. 7).

### **Enfoque de investigación.**

El enfoque investigativo para el desarrollo del presente trabajo será mixto: cuantitativo y cualitativo; pues se determinará los procesos administrativos y operativos, el servicio brindado al cliente en cuanto a reparación y mantenimiento y el resultado final del mismo. Así mismo, se analizará el proceso de las órdenes por categoría de los artículos dentro o fuera de garantía por medio de variables.

### **Fuentes de la investigación.**

Las fuentes que se utilizarán para la recolección de información son primarias y secundarias. Las fuentes primarias son los recursos que proporcionan información original o que se genera en primera instancia, en este caso son la entrevista a experto, y los documentos y base de datos de la empresa. Mientras que, las fuentes secundarias proveen la información referencial al trabajo de estudio como informes y boletines de organismos oficiales, periódicos, libros y documentos escritos.

### **Herramientas de la investigación.**

Las principales herramientas que se utilizarán para la recopilación de la información y datos serán:

1. Entrevista (no estructurada) realizada al gerente general de la empresa Video Master.
2. Análisis documental de la información referente a la empresa proporcionada de forma impresa y digital.



3. Procesamiento y análisis de datos de las órdenes de servicio atendidas por artículos dentro de garantía.

### **Matriz Metodológica**

La matriz metodológica permitirá la observación de una secuencia lógica de todos los elementos a investigar en el presente trabajo.

Tabla 1

#### *Matriz Metodológica de la Investigación*

| <b>Objetivos</b>  | <b>Método</b>            | <b>Enfoque</b>              | <b>Fuente</b>          | <b>Herramienta</b>  |
|---|--------------------------|-----------------------------|------------------------|---|
| Realizar un diagnóstico situacional (interno y externo) de la empresa Video Master.                       | Deductivo<br>Descriptivo | Cualitativo<br>Cuantitativo | Primaria<br>Secundaria | Información de la empresa, datos de órdenes de servicio, entrevista a experto, informes y boletines de organismos oficiales, revistas y periódicos. |
| Analizar la gestión en los procesos administrativos y operativos de la empresa.                           | Deductivo<br>Descriptivo | Cualitativo                 | Primaria               | Información de la empresa y de Samsung Latinoamérica.   |
| Proponer un nuevo esquema organizacional, layout, instructivo de funciones y estrategias para la empresa. | Deductivo<br>Descriptivo | Cualitativo                 | Primaria               | Libros, trabajos de titulación, información de la empresa.  |

## **Capítulo III: La Empresa y su Organización**

### **Nombre Comercial de la Empresa**

El nombre comercial de la empresa a analizar es Video Master S.A.

### **Actividad Comercial de la Empresa**

Video Master inició su actividad en el año 1988 con el nombre comercial Servi Master, fecha en la que abrió su primer local en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, especializándose en el servicio técnico, reparación y venta de repuestos de electrodomésticos al representar, como centro autorizado, a marcas reconocidas como Panasonic, Daewoo y Samsung.

La empresa ha diversificado sus actividades y se encuentra en la transición de nombre comercial: Servi Master, Video Master y Climaster. Video Master es el autorizado de Samsung y la oficina matriz, donde se brinda atención técnica de reparación y mantenimiento de artículos de línea blanca, audio y video de la marca Samsung. La sucursal, Servi Master, ofrece el servicio técnico de reparación para productos de todas las marcas.

### **Misión**

Garantizar al consumidor un servicio de calidad, fundamentado por entrenamientos brindados por expertos de la marca Samsung, con la colaboración del personal comprometido, competente y profesional que certifiquen la riqueza del servicio en la atención, revisión y solución del producto.

### **Visión**

Ser el Centro de Servicio Autorizado número 1 en el mercado Nacional y América Latina, alcanzando excelentes estadísticas, cumpliendo con las exigencias de la marca y generando confianza en el consumidor con el soporte técnico que brinda Samsung Electronics para con sus productos.

### **Filosofía Empresarial**

La filosofía empresarial de la empresa es su objetivo principal de brindar por medio de un servicio cálido y personalizado, las mejores

soluciones y respuestas a las necesidades de los equipos, orientada 100% a la satisfacción total del cliente.

### **Objetivos Estratégicos**

La empresa tiene los siguientes objetivos estratégicos:

- Brindar servicio óptimo y de calidad.
- Contar con personal altamente capacitado.
- Lograr una cobertura en la ciudad de Guayaquil.
- Brindar un servicio a nivel nacional.
- Mejora continua de los procesos de la empresa.

### **Principios**

Es importante para Video Master que el servicio que ofrece esté basado en los principios de:

- Ética profesional.
- Honestidad.
- Respeto.
- Equidad.
- Calidad.

### **Políticas de la empresa**

#### **Política de servicio.**

Video Master posee las siguientes políticas de servicio para garantizar la calidad y eficiencia en la prestación del mismo:

a. La empresa tiene como objetivo una inmediata revisión y reparación para artículos ingresados en el local

b. Para las visitas a domicilio ha establecido una atención en máximo 48 horas, en el que se espera dejar solucionado el inconveniente que posea el cliente.

c. Para cumplir con todo lo establecido, se tiene implementado un pre-diagnostico, que se refiere a lograr saber la falla de acuerdo al síntoma reportado por el cliente; por este punto se tiene en planta a un técnico fijo para que realice esta labor.

d. Se realizan capacitaciones constantes al personal en general sobre la atención al cliente, la imagen y el trato hacia los consumidores, además de las actualizaciones al personal técnico.

### **Política de garantía.**

Los productos comercializados por Samsung Latinoamérica están garantizados contra fallas o defectos de fábrica, tanto en mano de obra como en material(es) empleado(s), durante el período de garantía especificado según cada producto. Por ello, Samsung Latinoamérica (s.f.) establece:

#### ***Condiciones de la garantía***

1. El cliente, cuyo nombre aparece en la factura, debe presentar prueba de compra del equipo y este certificado de garantía.
2. Samsung acepta reparar durante el período de garantía aquellos productos que presenten daños durante su uso normal, de acuerdo a las instrucciones del manual de usuario y el propósito para el cual el equipo fue diseñado.
3. La garantía no es transferible.
4. Los gastos de instalación, mantenimiento y explicación de la operación no están cubiertos por ninguna garantía, por lo tanto son entera responsabilidad del consumidor.

#### ***Situaciones que anulan esta cobertura de garantía***

1. El cliente no presenta copia de la factura de compra.
2. El certificado de garantía presenta información incompleta o alterada.
3. El período de garantía ha expirado.
4. Productos que presenten el número de serie alterado o removido.
5. Productos que presenten modificaciones no autorizadas en las especificaciones.
6. Productos que presenten daños causados por operaciones o usos inadecuados, incorrectos y/o diferentes a los especificados en el manual de usuario o causados por fuentes externas, golpes, pintura, daños cosméticos en general, rayado, fisura, evidencias de residuos de humedad, sudor o comida dentro de la unidad.

7. Productos que presenten daños causados por la instalación, reparación y/o reinstalación efectuada por centros de servicio o personal no autorizado por Samsung Electronics.
8. Productos que presentan daños causados por embarque o transporte.
9. Productos que presentan daños causados por pérdida o accidente tales como fuego, fluctuaciones de voltaje, vandalismo, agua, arena, insectos o similares.
10. Productos que presentan daños causados por condiciones de la naturaleza como terremotos, inundaciones, tormentas eléctricas, etc.
11. No están cubiertos por la garantía: baterías, casetes, altavoces, controles remotos, accesorios, agujas y partes plásticas o cosméticas.
12. Bajo brillo de pantalla relacionado al envejecimiento normal del tubo de pantalla o lámpara o de imágenes quemadas.
13. Productos alterados o modificados, tales como unidades DVD reprogramadas reprogramados para propósitos multi-zona.

### **Servicios que ofrece la Empresa**

Los servicios que brinda la empresa son: venta de partes y accesorios, y reparaciones de artículos dentro y fuera de garantía.

#### **Reparaciones.**

Video Master (s. f.), indica que de manera frecuente, Samsung ofrece capacitaciones al personal técnico con la finalidad de brindar conocimientos respecto a daños que se presentan en los artículos y dar como finalizada la reparación de los mismos en el tiempo establecido. Las reparaciones más comunes realizadas a los artículos que son reportados por fallas son:

- Actualización de sistema.
- Reemplazo de paneles LCD.
- Cambio de tarjetas.
- Reemplazo de sensores.
- Carga de gas refrigerante.
- Cambio de compresores.
- Ajuste de configuraciones.
- Reemplazo de transmisión.

## **Venta de partes y accesorios.**

Video Master mantiene repuestos y accesorios en stock para la venta, entre los cuales están: tarjetas electrónicas, compresores, suspensiones para lavadoras, transmisiones, motores, ventiladores, sensores, controles remotos, filtros de agua, soportes para condensador, protectores de voltaje, etc. Para realizar la solicitud de un componente es necesario tener la información del modelo completo del artículo a fin de identificar la pieza correspondiente al equipo. Posteriormente, se verifica la disponibilidad en bodega para entrega inmediata, caso contrario se debe consultar costo y disponibilidad de la pieza en fábrica para su importación, ya que en ocasiones el precio y fecha de arribo varía (Video Master, s. f.).



*Figura 2.* Partes y accesorios que ofrece la empresa. Adaptado de Partes y Accesorios, por Video Master, s.f.

## Ubicación Geográfica de la Empresa

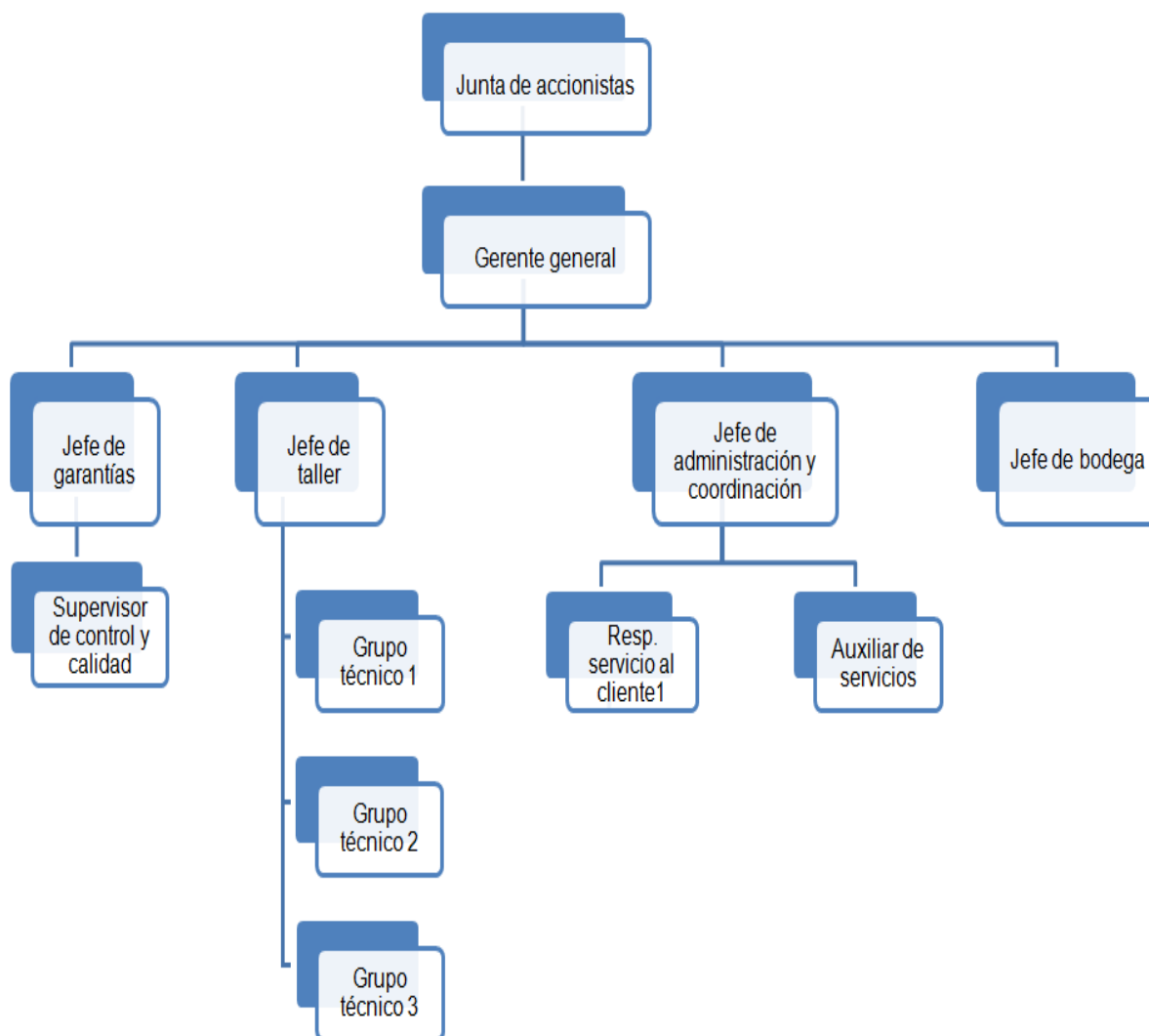
Video Master se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil, en la Av. Francisco de Orellana y Av. Alberto Borges esquina, Cdla. Kennedy Norte Mz 104 Villa 13; en la esquina, junto al Edificio Centrum – Claro. (Google Maps, s. f.)



*Figura 3.* Ubicación geográfica de la empresa Video Master. Tomado de Google Maps, s.f.

## Organigrama Funcional de la Empresa

La empresa cuenta con una estructura organizacional estratégicamente dividida en áreas claves referentes al servicio que proporciona. Video Master cuenta con la junta de accionistas, departamento gerencial y 4 diferentes departamentos que se subdividen a varias áreas y/o cargos, tales como se muestra a continuación:



*Figura 4.* Organigrama de la empresa. Adaptado de Video Master.

### **Descripción de Cargos y Funciones**

La empresa está compuesta por los siguientes cargos cumpliendo específicas funciones, las cuáles se detallan a continuación:

a. Gerente General

Función: Encargado de la toma de decisiones relevantes en la administración y seguimiento de la empresa.

b. Jefe de Garantías

Función: Encargado de las órdenes dentro de garantía de la marca Samsung.



c. Supervisor de Control y Calidad

Función: Encargado en el seguimiento a las órdenes de trabajo de cada artículo dentro y fuera de garantía.

d. Jefe de Taller

Función: Es el técnico principal de la empresa, encargado de cada grupo de técnicos.

e. Técnicos (Grupo)(3)

Función: Encargados en realizar la reparación de los artículos en el taller y a servicio a domicilio (dentro y fuera de garantía)

f. Jefe de Administración y Coordinación

Función: Controla que las órdenes sean generadas, coordinadas y atendidas.

g. Responsable Servicio al Cliente

Función: Encargado de generar las órdenes de servicio por vía telefónica, correo electrónico y de forma personal; además de atender las sugerencias/recomendaciones, reclamos y quejas de los clientes.

h. Auxiliar de servicios

Función: Encargado de guardianía, limpieza y mantenimiento de las instalaciones; y de brindar ayuda a los clientes con los equipos.

i. Jefe de Bodega:

Función: Controla ingreso y despacho de repuestos al personal técnico.

### **Proceso de Reparación**

La empresa Video Master mantiene dos procesos al ofrecer soporte técnico, los cuales son: atención en taller, gestionado por el jefe técnico; y a domicilio, realizado por 3 grupos técnicos, cada uno conformado por 2 personas especializadas y con un medio de transporte asignado para la atención de órdenes según la zona designada.



Figura 5. Servicio de Video Master. Tomado de “Video Master – Centro de Servicio Premium”, por Video Master, s.f.

### Órdenes atendidas en el taller.

Son aquellas órdenes atendidas en la empresa para buscar solución a la falla presentada en el artículo receptado e ingresado por los responsables de servicio al cliente. A continuación de detalla dicho proceso:

### Flujograma de las órdenes atendidas en el taller.

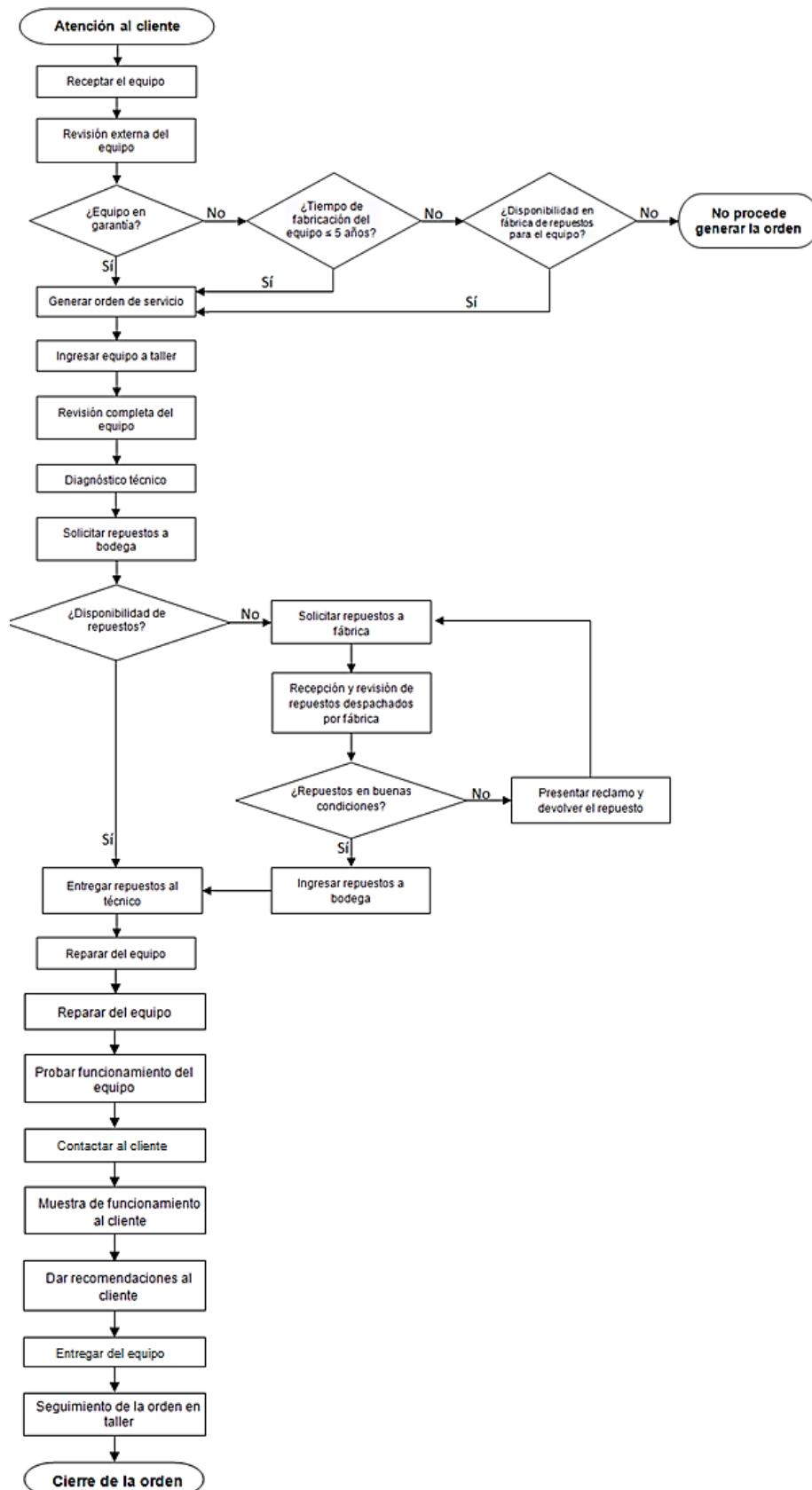


Figura 6. Flujograma de las órdenes atendidas en el taller. Adaptado de Video Master.

### **Descripción del proceso de las órdenes atendidas en el taller.**

Tabla 2

#### *Descripción del Proceso de las órdenes atendidas en el taller (primera parte)*

| <b>Proceso</b>                                 | <b>Descripción</b>   | <b>Objetivo</b>  |
|--|--|--|
| Recepción de artículo.                         | Verificación de falla.   | Confirmar que sea de defecto de fábrica y cumpla con los términos y condiciones de la garantía.  |
|  | Revisión externa del artículo.                                     | Verificar el estado del artículo (golpes, ralladuras, etc.)  |
| Generación de orden de servicio.               | Recepción de datos completos del cliente y detalles del artículo.  | Validar datos de la factura.   |
|  | ** Facturar servicio de revisión y diagnóstico                     |  |
| Ingreso del artículo a taller.                 | Revisión completa del artículo.                                    | Verificar parte(s) defectuosa(s) y emitir diagnóstico.   |
|  | ** Comunicar al cliente diagnóstico y costo total de la reparación | ** Recibir aprobación del cliente para proceder con la reparación  |
|  | ** Facturar repuestos y servicio de reparación al cliente.         | ** Garantizar que, en caso de cancelación de la reparación, no existan pérdidas por los repuestos importados para dicha reparación.  |
|  | ** Cobro de anticipo a cliente para la reparación.                 |  |
|  | Solicitar repuestos a bodega.                                      | Constatar disponibilidad de repuestos en stock para reparación inmediata.  |
| Recepción de solicitud de repuestos en bodega. | Verificación de disponibilidad de partes y piezas.                 | Confirmar si es necesario realizar importación desde fábrica.  |
|  | * Ingreso de pedido en fábrica.                                    | * Conocer disponibilidad de repuestos.   |
|  | * Recepción y revisión de repuestos importados.                    | * Constatar que las partes despachadas se encuentren en buenas condiciones para su uso para presentar el debido reclamo y realizar la devolución en caso de desperfectos del repuesto. |
|  | Despachar repuestos a taller.                                      | Iniciar la reparación del artículo.  |

Tabla 3

*Descripción del Proceso de las Órdenes Atendidas en el Taller (segunda parte)*

| <b>Proceso</b>              | <b>Descripción</b>  | <b>Objetivo</b>  |
|-----------------------------|---|--|
| Reparación del artículo.    | Cambio de partes y piezas.  | Dejar funcionando el equipo.   |
|                             | Mantener el artículo a prueba.  | Comprobar el correcto funcionamiento del equipo.                           |
| Comunicarse con el cliente. | Constatar funcionamiento del equipo junto al cliente.                           | Informar al cliente sobre el daño y reparación.                            |
|                             |   | Dar recomendaciones al cliente sobre uso y cuidado apropiado del artículo. |
|                             | ** Cobro de valores pendientes al cliente.                                      |  |
| Seguimiento.                | Entregar artículo al cliente.   |  |
|                             | Verificar si se dejó operativo el equipo.                                       |  |
|                             | Constatar si el cliente recibió la información e indicaciones correspondientes. | Confirmar si la reparación quedó a satisfacción del cliente.               |

*Nota:* \* En caso de no haber disponibilidad de repuestos en bodega;

\*\* Aplica para artículos fuera de garantía

### **Órdenes de servicio a domicilio.**

Las órdenes de servicio a domicilio son aquellas atendidas en el domicilio del cliente en donde se encuentre el artículo para reparar la falla presentada del mismo, el cual es receptado e ingresado por los responsables de servicio al cliente A continuación de detalla dicho proceso:

## Flujograma de las órdenes atendidas por servicio a domicilio

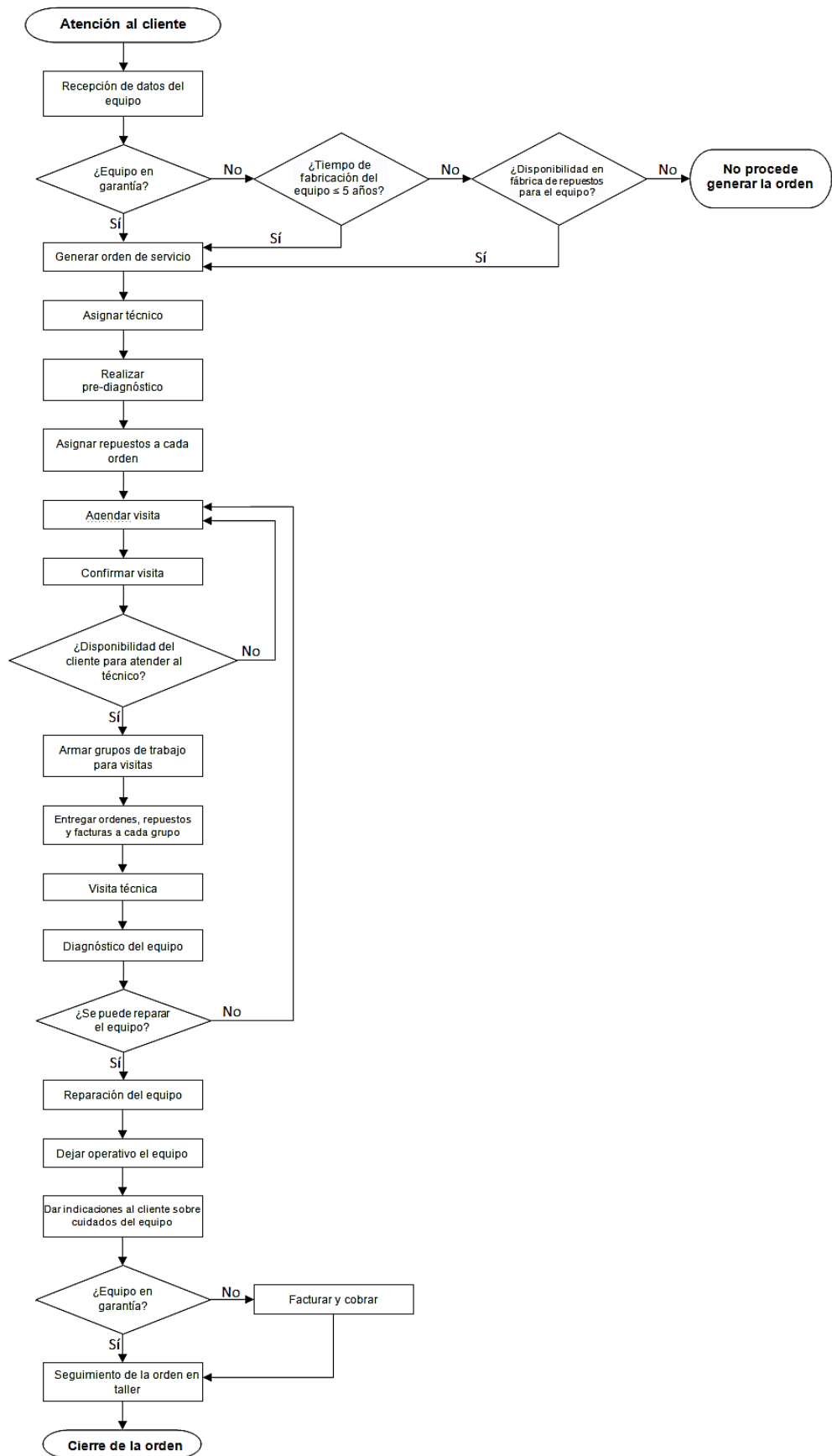


Figura 7. Flujograma de las órdenes de servicio a domicilio. Adaptado de Video Master.

**Descripción del proceso de las órdenes de servicio a domicilio.**

Tabla 4

*Descripción del Proceso de las Órdenes de Servicio a Domicilio (primera parte)*

| <b>Proceso</b>                   | <b>Descripción</b>  | <b>Objetivo</b>   |
|----------------------------------|---|---|
|                                  | Se reciben datos completos del cliente, artículo a reportar y falla que presenta. | Recepción adecuada de datos por el Call center.   |
| Generación de orden.             | Se asigna una orden de trabajo para la reparación.                                | Informar sobre la orden generada y tiempo en que se va atender la solicitud.  |
|                                  | Se confirma pasos a seguir por el cliente previo a la visita.                     | Dar recomendaciones y pruebas a realizar previo a la visita.  |
|                                  |   | Confirmar documentación requerida para la visita.   |
| Asignación de personal técnico.  | Designar personal adecuado para el requerimiento del cliente.                     | Asignar personal capacitado y con experiencia en el tipo de artículo a reparar.   |
| Pre-diagnóstico.                 | Se confirma la falla, tiempo en que ha venido ocurriendo, fallas anteriores.      | Tener un conocimiento completo de la falla presentada.  |
|                                  | Asignar repuestos a la orden de servicio.   | Contar con los manuales de servicio.<br>Enviar al grupo técnico con repuestos necesarios para la reparación inmediata del equipo el día de la visita técnica.           |
| Coordinación de fecha de visita. | Se confirma día asignado de la visita técnica con el cliente.                     | Llegar a un acuerdo sobre el día y hora de visita más conveniente para el cliente.<br>Verificar que una persona encargada pueda atender al técnico el día de la visita. |

Tabla 5

*Descripción del Proceso de las Órdenes de Servicio a Domicilio (segunda parte)*

| <b>Proceso</b>  | <b>Descripción</b>   | <b>Objetivo</b>   |
|-----------------|--|---|
|                 | Armar grupos de trabajo y asignar órdenes.   | Coordinar rutas que permitan optimizar la atención de las órdenes en los diferentes sectores de la ciudad.                    |
| Visita técnica. | Despachar repuestos asignados a cada grupo de trabajo.   | Reparación inmediata y facturación al cliente.  |
|                 | Entregar facturas.   |   |
|                 | Una vez en ruta se contacta con el cliente y se confirma en ruta la visita, se informa algún retraso.                        | Cumplir con la fecha y hora establecida.  |
| Diagnóstico.    | En el domicilio se hacen todas las mediciones y se hacen las verificaciones necesarias al artículo.                          | Tomar todas las evidencias necesarias.<br>Seguir procesos establecidos por Samsung.   |
| Reparación      | Cambio de partes y piezas.   | Dejar funcionando el equipo.  |
|                 | Constatar funcionamiento del equipo junto al cliente.  | Informar al cliente sobre el daño y reparación.<br>Dar recomendaciones al cliente sobre uso y cuidado apropiado del artículo. |
| Seguimiento.    | Verificar si se dejó operativo el equipo.<br>Constatar si el cliente recibió la información e indicaciones correspondientes. | Confirmar si la reparación quedó a satisfacción del cliente.  |

**Órdenes de mantenimiento e instalación.**

Los servicios de mantenimiento e instalación de artículos Samsung deben ser realizados sólo por los Centros de Servicio autorizados por la marca, como se mencionó anteriormente en el punto 7 de las “Situaciones que anulan la Cobertura de Garantía”. Video Master cuenta con la autorización para brindar estos servicios a través de un proceso diferente a



las órdenes de reparación, ya que son generadas por la sucursal, donde se asigna al personal técnico para atender las solicitudes de los clientes.

### Layout actual de la Empresa

La empresa Video Master cuenta con un diseño e infraestructura de dos pisos, como se muestra a continuación:

#### Planta baja.



Figura 8. Layout actual de planta baja de la empresa.

En planta baja se encuentran ubicados el taller técnico; el baño 1; el área de atención al cliente e información; la sala de espera; la bodega 1, donde se encuentran los repuestos y accesorios de los equipos; la bodega 2, la cual tiene un espacio reducido que dificulta el fácil acceso a los artículos reparados, paneles nuevos en stock y para reciclaje almacenados en la misma; además se cuenta con un parqueadero exclusivo para los clientes.

## Primer piso.



*Figura 9.* Layout actual del primer piso de la empresa.

Por otro lado, en el primer piso de la empresa se encuentran el área de garantía y de administración y coordinación, además cuenta con un baño adicional y una sala de juntas.

## Capítulo IV: Diagnóstico de la Empresa

En el capítulo IV se realiza un diagnóstico interno y externo de la situación actual de la empresa a través de los análisis PEST y FODA, y el modelo de las cinco fuerzas de Porter; además del procesamiento de los datos de las órdenes de servicio por reparación.

### Análisis PEST

El análisis PEST define el entorno general en el que opera la empresa mediante los factores político, económico, social y tecnológico, que facilitan la descripción y comprensión del estado, evolución del mercado, los retos y dificultades en la industria, y, orientan el rumbo de la empresa.

#### Político.

El ex-presidente, Rafael Correa Delgado, cumplió el periodo más duradero como mandatario en el país (2007-2017). El movimiento Alianza País adoptó una ideología basada en el socialismo del siglo XXI, por lo que se buscaban implementar acciones que mejore la calidad de vida de las mayorías, además de justicia social.

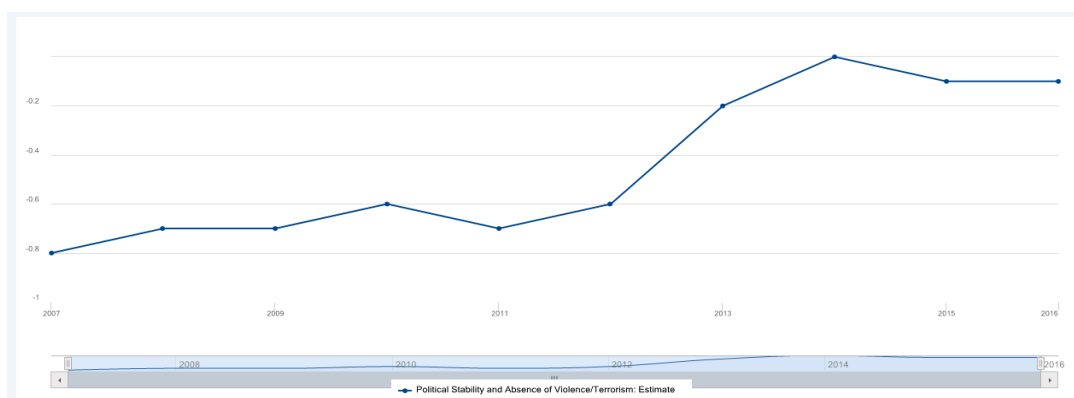
Según el Banco Mundial (2018), indica que el índice de Estabilidad política y ausencia de violencia/Terrorismo mide “las percepciones de la probabilidad de la inestabilidad política y/o violencia por motivos políticos, incluido el terrorismo”. En la siguiente tabla se muestra el índice de Ecuador dentro del período 2007-2016:

Tabla 6

#### *Estabilidad Política y Ausencia de Violencia/Terrorismo*

| Indicador   | Código | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
|---|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Estabilidad política y ausencia de violencia/Terrorismo | PV.EST | -0,81 | -0,73 | -0,67 | -0,59 | -0,69 | -0,57 | -0,18 | -0,02 | -0,14 | -0,10 |

*Nota:* Tomado de “Worldwide Governance Indicators”, por Banco Mundial, 2018.



*Figura 10.* Estabilidad Política y Ausencia de Violencia/Terrorismo: Estimado. Tomado de “Worldwide Governance Indicators”, por Banco Mundial, 2018.

A principios del año 2017, Ecuador inició el proceso para las elecciones presidenciales el cual finalizó con el Lic. Lenín Moreno Garcés como nuevo presidente de la República del Ecuador, quien asumió oficialmente el mandato el 24 de mayo del 2017. El cambio presidencial trajo consigo incertidumbre en el país, en especial a los inversionistas y emprendedores, ya que, si bien, el sucesor del presidente saliente pertenece al mismo partido político, Alianza País, el actual presidente del Ecuador maneja una estrategia de gobernación distinta a la anterior gobernación.

### **Económico.**

#### ***Producto interno bruto.***

El Producto Interno Bruto (PIB), a precio de comprador, es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. Los datos se expresan en moneda local a precios corrientes (Banco Mundial, 2018).

En términos reales, el PIB registró una reducción del -1,6% para 2016, mientras que, en 2017 incrementó al 3,0%. En términos corrientes, alcanzó \$ 98.614 millones en 2016 y \$ 103.057 millones en 2017. Mientras que, en términos anuales, se destaca la variación positiva del Gasto de Consumo Final de los Hogares, 4,9%; el Gasto de Consumo Final del Gobierno General, 3,8%; las Exportaciones, 0,6%; y la inversión (FBKF)- *Formación*

*Bruta de Capital Fijo*, registró una reducción del -0,5%. Por su parte, las Importaciones se incrementaron en 9,5%. (Banco Central del Ecuador, 2017)

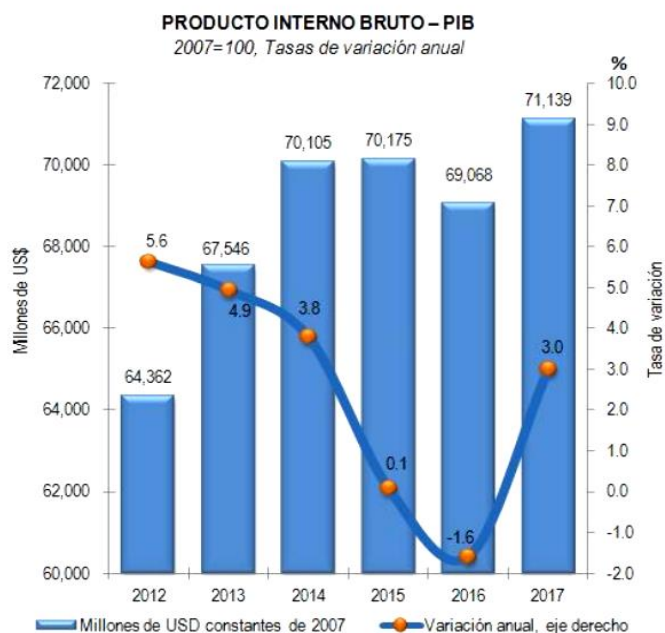


Figura 11. Producto Interno Bruto - PIB. Tomado de “Producto Interno Bruto”, por Banco Central del Ecuador, 2018.

Según la Cámara de Comercio de Quito (2017), refiere que cinco actividades económicas presentaron una mayor contribución al PIB. El sector de Otros Servicios agregó una variación del -1,3% al PIB.

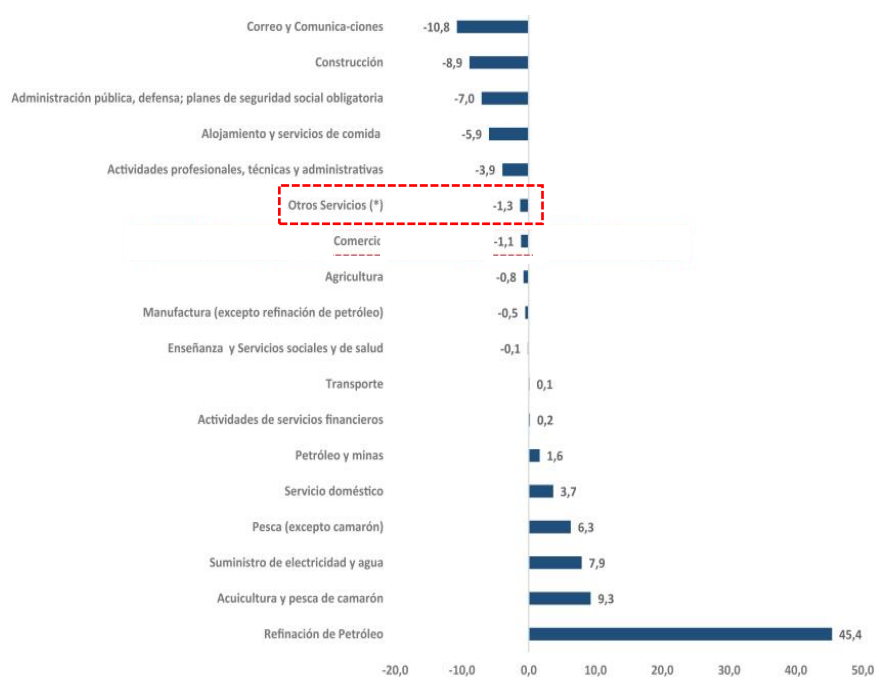


Figura 12. Valor Agregado por Industrias PIB. Tomado de “Informe Económico”, por Cámara de Comercio de Quito, 2017.

La empresa forma parte del sector “Otros servicios”, el cual, según datos del Banco Central del Ecuador (2017), su aportación en promedio al PIB es del 6,47%, dentro del período 2008-2017, como se muestra a continuación:

Tabla 7

*Producto Interno Bruto por Industria.*

| <b>Período / Industrias</b> | <b>Otros Servicios</b> | <b>PIB</b> | <b>Aportación al PIB</b> |
|-----------------------------|------------------------|------------|--------------------------|
| Millones de USD (*)         |                        |            |                          |
| 2008                        | 4.416,8                | 61.762,6   | 7,15%                    |
| 2009                        | 4.600,6                | 62.519,7   | 7,36%                    |
| 2010                        | 4.767,9                | 69.555,4   | 6,85%                    |
| 2011                        | 5.063,8                | 79.276,7   | 6,39%                    |
| 2012                        | 5.351,6                | 87.924,5   | 6,09%                    |
| 2013                        | 5.592,6                | 95.129,7   | 5,88%                    |
| 2014                        | 6.007,9                | 101.726,3  | 5,91%                    |
| 2015 (sd)                   | 6.317,0                | 99.290,4   | 6,36%                    |
| 2016 (p)                    | 6.165,6                | 98.614,0   | 6,25%                    |
| 2017 (prel)                 | 6.484,7                | 103.056,6  | 6,29%                    |
| <b>Promedio</b>             |                        |            | <b>6,47%</b>             |

*Nota:* Adaptado de “Producto Interno Bruto por Industria”, por Banco Central del Ecuador, 2017.

(\*) Incluye aproximación de decimales; (sd) semi-definitivo; (p) provisional; (prel) preliminar por sumatoria de trimestres.

***Inflación.***

La inflación se considera como aquel aumento sostenido y generalizado y de los precios de bienes y servicios en un país. En Ecuador, la inflación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) para enero del 2018 registró una variación mensual de 0,19%; mientras que a nivel anual, en enero, la variación de precios fue negativa -0,09%. En marzo de 2018 el Índice de Precios al Consumidor se ubicó en 105,43; lo cual representa una variación mensual de 0,06%, mientras que en marzo de 2017 se ubicó en 0,14%. El IPC de mayo de 2018 registró una variación mensual negativa de -0,18%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

Tabla 8

*Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones*

| Mes    | IPC    | Inflación Mensual | Inflación Anual | Inflación Acumulada |
|--------|--------|-------------------|-----------------|---------------------|
| mar-17 | 105,66 | 0,14%             | 0,96%           | 0,42%               |
| abr-17 | 106,12 | 0,43%             | 1,09%           | 0,86%               |
| may-17 | 106,17 | 0,05%             | 1,10%           | 0,91%               |
| jun-17 | 105,55 | -0,58%            | 0,16%           | 0,32%               |
| jul-17 | 105,4  | -0,14%            | 0,10%           | 0,18%               |
| ago-17 | 105,42 | 0,01%             | 0,28%           | 20,00%              |
| sep-17 | 105,26 | -0,15%            | -0,03%          | 0,04%               |
| oct-17 | 105,1  | -0,14%            | -0,09%          | -0,10%              |
| nov-17 | 104,82 | -0,27%            | -0,22%          | -0,38%              |
| dic-17 | 105    | 0,18%             | -0,20%          | -0,20%              |
| ene-18 | 105,2  | 0,19%             | 0,00%           | 19,00%              |
| feb-18 | 105,37 | 0,15%             | -0,14%          | 0,34%               |
| mar-18 | 105,43 | 0,06%             | -0,21%          | 0,41%               |

*Nota:* Tomado de “índice de Precios al Consumidor (IPC)”, por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018.

**Salvaguardias.**

Según el Comité de Comercio Exterior (2015), en el año 2015 se resolvió establecer una salvaguardia con el fin de proteger a las industrias nacionales, al regular las importaciones, y salvaguardar la balanza comercial y de pagos. Esta sobretasa arancelaria, dispuesta de carácter temporal y no discriminatoria, entró en vigencia el marzo de 2015 de forma adicional a la tarifa arancelaria aplicable a la resolución No. 59 emitida en el año 2012, la cual estuvo vigente hasta junio de 2017. A partir de octubre de 2016 la sobretasa establecida en primera instancia para los diferentes productos sufrió modificaciones decrecientes hasta llegar al 0% en junio de 2017. (Comité de Comercio Exterior, 2016)

A continuación se detallan las subpartidas arancelarias del Sistema Armonizado (SA) correspondientes a partes y accesorios de los artículos de línea blanca, audio y video a los que la empresa Video Master presta servicios de reparación, mantenimiento e instalación; así como sus respectivas sobretasas arancelarias vigentes entre marzo de 2015 y junio de 2017.

Tabla 9

*Salvaguardias de Partes y Piezas de Artículos período 2012 - 2017 (primera parte)*

| Artículo       | Subpartidas arancelaria (SA) | Descripción  | Tarifa Arancelaria vigente a partir de junio 2017 | Tarifa Arancelaria vigente a partir del 2012 | Sobretasa arancelaria vigente entre marzo 2015 - octubre 2016 | Sobretasa arancelaria vigente entre octubre 2016 - marzo 2017 | Sobretasa arancelaria vigente en abril 2017 | Sobretasa arancelaria vigente en mayo 2017 | Sobretasa arancelaria vigente a partir de junio 2017 |
|----------------|------------------------------|--|---|--|---|---|---|--|--|
| Lavadoras      | 845090                       | Partes de máquinas para lavar ropa.  | 5,00%   | 5,00%  | 0,00%   | 0,00%   | 0,00%                                       | 0,00%                                      | 0,00%  |
| Refrigeradores | 841899                       | Partes de refrigeradores, de congeladores y demás material, máquinas y aparatos para producción de frío, así como de bombas de calor.  | 25,00%  | 0,00%  | 15,00%  | 15,00%  | 10,00%                                      | 5,00%                                      | 0,00%  |
| Microondas     | 851690                       | Partes de calentadores eléctricos de agua de calentamiento instantáneo o acumulación y calentadores eléctricos de inmersión, de aparatos eléctricos para calefacción de espacios o suelos, de aparatos electro térmicos para el cuidado del cabello o para secar las manos, de aparatos electro térmicos de uso doméstico y de resistencias calentadoras eléctricas. | 20,00%  | 20,00%                                       | 0,00%   | 0,00%   | 0,00%                                       | 0,00%                                      | 0,00%  |
| AC SPLIT       | 841590                       | Partes de máquinas y aparatos para acondicionamiento de aire que comprenden un ventilador con motor y los dispositivos adecuados para modificar la temperatura y la humedad.   | 15,00%  | 0,00%  | 0,00%   | 0,00%   | 0,00%                                       | 0,00%                                      | 0,00%  |



Tabla 10

*Salvaguardias de Partes y Piezas de Artículos período 2012 - 2017 (segunda parte)*

| Artículo              | Subpartidas arancelaria (SA) | Descripción  | Tarifa Arancelaria vigente a partir de junio 2017 | Tarifa Arancelaria vigente a partir del 2012 | Sobretasa arancelaria vigente entre marzo 2015 - octubre 2016 | Sobretasa arancelaria vigente entre octubre 2016 - marzo 2017 | Sobretasa arancelaria vigente en abril 2017 | Sobretasa arancelaria vigente en mayo 2017 | Sobretasa arancelaria vigente a partir de junio 2017 |
|-----------------------|------------------------------|--|---|--|---|---|---|--|--|
| Barras de sonido      | 851890                       | Partes de micrófonos, de altavoces "altoparlantes", de auriculares electroacústicos, incluyendo los de casco, de amplificadores eléctricos de audiofrecuencia o de equipos eléctricos para amplificación del sonido.   | 20,00%  | 20,00%                                       | 45,00%  | 35,00%  | 23,30%                                      | 11,70%                                     | 0,00%  |
| DVD/ Blu-ray          | 852290                       | Partes y accesorios identificables como destinados, exclusiva o principalmente, a los aparatos de reproducción de sonido, a los aparatos de grabación de sonido y a los aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido "vídeos" (exc. cápsulas fonocaptoras)  | 20,00%  | 20,00%                                       | 45,00%  | 35,00%  | 23,30%                                      | 11,70%                                     | 0,00%  |
| Televisores / cámaras | 852990                       | Partes identificables como destinadas, exclusiva o principalmente, a emisores y a receptores de radiotelefonía, radiotelegrafía, radiodifusión o televisión, a cámaras de televisión y a videocámaras, incluyendo las de imagen fija, así como a aparatos de radar, radionavegación y radio telemando. (exc. antenas y reflectores de antenas de cualquier tipo) | 20,00%  | 20,00%                                       | 45,00%  | 35,00%  | 23,30%                                      | 11,70%                                     | 0,00%  |

*Nota:* Adaptado de "Resolución No. 59-2012, 011-2015, 021-2016 y 020-2017", por el Comité de Comercio Exterior, 2012-2017.

Como se puede observar, las partes y accesorios de lavadoras, microondas y aires acondicionados o Split no contaban con una sobretasa arancelaria, por lo que únicamente aplicaba la tarifa arancelaria vigente desde el 2012 (Comité de Comercio Exterior, 2012).

Sin embargo, para las partes de refrigeradora se estableció un 15% de sobretasa con un decremento a 10% en abril de 2017 y a 5% en mayo de 2017; para los correspondientes a barras de sonido, DVD/Blu-ray, televisores y cámaras se estableció un 45% de sobretasa con un decremento a 35% a partir del 2016, a 23,30% en abril de 2017 y a 11,70% en mayo de 2017 (Comité de Comercio Exterior, 2017). Es decir, que estos productos se vieron encarecidos para su ingreso al país, incrementando el precio de venta al cliente final o incluso reduciendo el margen de ganancia para las empresas.

### ***Contrabando y defraudación.***

El contrabando contribuye al estancamiento de la economía de un país representando una disminución productiva en la mayoría de sus sectores, debido a que los precios domésticos de un producto difieren de los precios fronterizos del mismo.

Según El Comercio (2017), indicó que en el mes de noviembre, el ministro de Finanzas, Carlos de la Torre, informó que el Estado deja de percibir alrededor de USD 700 millones cada año debido al contrabando, por lo que defendió los esfuerzos de la administración de Lenín Moreno para combatir el ingreso ilegal de productos; indicando que el contrabando es un "flagelo" que afecta "gravemente" a la economía del país.

En el año 2017, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) logró recaudar un total de USD \$ 3.475 millones. Dentro de los operativos de control realizados por dicha institución contra el contrabando y la defraudación, se aprehendieron mercancías valuadas en USD \$ 46 millones, lo que equivale a un crecimiento del 21% respecto al avalúo de las mercancías aprehendidas en el año 2016. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2018).

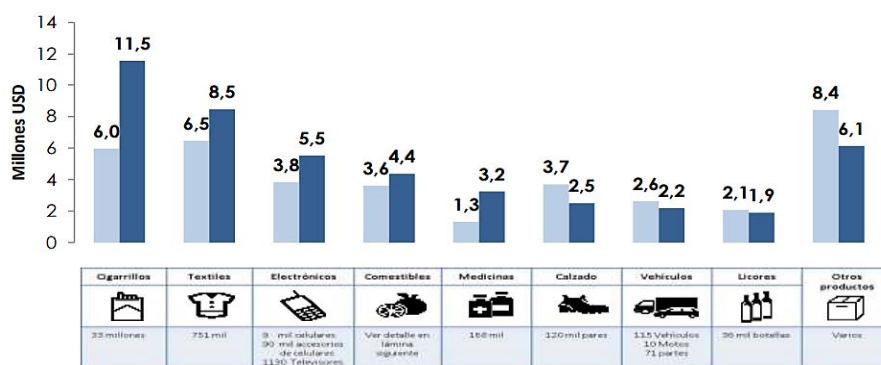


Figura 13. Principales productos aprehendidos 2016-2017. Tomado de "Informe de Gestión 2017", por Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, 2018.

De los principales productos aprehendidos en este período se destacan en primer lugar los cigarrillos, en segundo lugar los textiles y en tercer lugar los electrónicos (como celulares y televisores). A mediados del año 2018, estos operativos permitieron que la SENAE incaute más de USD 400 000 en mercadería variada (entre ellos los mismos productos antes mencionados), los cuales fueron decomisados en Carchi, Pichincha y Guayas (El Comercio, 2018). De dichos productos, los televisores son los artículos que representan un mayor porcentaje de demanda de órdenes por servicio técnico para la empresa Video Master.

### Social.

Hoy en día, existen varios factores socio-culturales que forman parte del entorno de una sociedad, tales como: la evolución demográfica, la movilidad social, los cambios en el estilo de vida, los patrones culturales, las creencias, los gustos, las modas, las tendencias sociales, entre otros. Por varios años Ecuador ha obtenido avances en mejorar la calidad de vida de los ciudadanos que va a la mano de la economía del país la cual ha mostrado una recuperación aún bajo la influencia de la recesión que ha habido en la economía global debido a que es un país en vía de desarrollo.

En relación al comportamiento de consumo, para el año 2016 se observó que el consumidor ecuatoriano era más moderado y reflexivo en sus adquisiciones dejando las compras impulsivas frecuentes. Mientras que en el año 2017, aquel comportamiento mostró una ligera variación debido al avance tecnológico, opiniones de relaciones personales o laborales y las nuevas tendencias que existen hoy en día.

Según la revista EKOS Negocios (2016), refiere que uno de los factores que más influye en las decisiones de compra del consumidor ecuatoriano es la marca, con un 96% de influencia. Su cultura de compra, gasto y ahorro está relacionado a la calidad y durabilidad de los productos y a las necesidades que existen; por ello, la mayoría de las personas destinan sus ingresos en la adquisición de artículos como vehículos, televisores y electrodomésticos de línea blanca.

Según El Universo (2018), en relación al consumo de electrodomésticos, las ventas al por mayor y menor en el país tuvieron un incremento del 4,3% en el año 2017, lo que en términos monetarios representa \$ 54'475.912.

Las cocinas y refrigeradoras, son artículos que superan los 10 años de uso, las cuales se mantienen sujetas al uso, manejo, mantenimiento y el período de vida que tienen. Por otro lado, los equipos electrónicos y eléctricos dentro de la categoría de audio y video, son los productos estrellas a la hora de compra de los ecuatorianos, pues se cambian continuamente en los hogares (relativamente cada 2 a 4 años). Estos productos mantienen el 3° lugar en el período 2016-2017 dentro de las top marcas del consumidor ecuatoriano con un puntaje de 11,54 sobre 20 (EKOS Negocios, 2016).

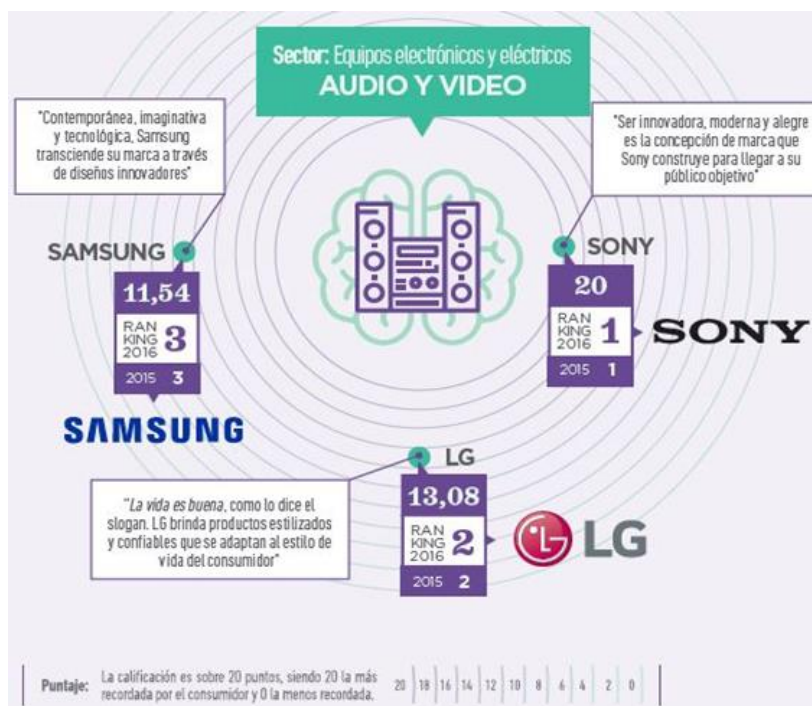


Figura 14. Top Marca 2016-2017. Tomado de "Top Marcas Categorías Evaluadas", por EKOS Negocios, 2016.

## **Tecnológico.**

En general, los países industrializados mantienen una ventaja tecnológica frente al resto de países, especialmente aquellos que se encuentran en vías de desarrollo. Esto se debe a varios factores, uno de ellos, y el principal, es la alta inversión pública y/o privada, que fomentan la investigación y desarrollo en los diferentes sectores; en los cuales, a nivel productivo y empresarial, destacan departamentos de investigación relacionados a los de calidad o producción.

Según El Telégrafo (2018), manifiesta, que otro factor decisivo, es la propiedad intelectual en el crecimiento, desarrollo y producción de tecnología, debido a que los países que no cuentan con investigación y desarrollo tecnológico se ven en la obligación de comprar tecnología patentada internacionalmente por países “top” en ciencia e innovación, siendo obligados a emplear tal conocimiento de acuerdo a las directrices dadas por el fabricante debido a su garantía.

En el país se fomenta el desarrollo del campo de la ciencia, tecnología e innovación, a través de la inversión, principalmente en talento humano, la cual es una de las políticas prioritarias del Gobierno. En el año 2016, la inversión realizada en este campo fue de alrededor de \$ 1.900 millones, lo que representó el 1,88% del PIB. Las universidades forman parte de este desarrollo pues han triplicado su inversión en ciencia y tecnología superando el porcentaje mínimo del 6% que se contempla en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). (El Telégrafo, 2016)

Para las empresas dedicadas a ofrecer servicio técnico de reparación y mantenimiento, la tecnología es un elemento fundamental para optimizar los recursos que forman parte de sus procesos. Video Master cuenta con un sistema interno en desarrollo que actualmente permite el ingreso de información relacionada de órdenes de servicio, cotizaciones de repuestos y facturas manuales; y el acceso al historial de informes con datos generales y estadísticos de las órdenes ingresadas por matriz y sucursal. Sin embargo, el sistema no cuenta con la respectiva programación para emitir facturas electrónicas y recolectar datos consolidados sobre el movimiento de las piezas y accesorios para un mayor control de inventario.

## Conclusiones del análisis PEST.

En el transcurso de los últimos años, la estabilidad política del Ecuador ha mejorado progresivamente, lo cual contribuye al aumento de la inversión extranjera a favor de dinamizar la economía del país (ver tabla 5). Por otro lado, en el año 2017, el sector Otros Servicios al que pertenece la empresa Video Master agregó una variación del -1,3% al PIB. Así mismo, se observó el contrabando de los principales productos en el período 2016-2017 (entre ellos los productos electrónicos); y, las tarifas arancelarias de la salvaguardia por repuestos de partes o piezas estipulados en las resoluciones del año 2012 al año 2017 por el Comité de Comercio Exterior.

De acuerdo al aspecto social y al comportamiento de compra del consumidor, las ventas de electrodomésticos aumentaron en el año 2017, al igual que los artículos de audio y video están el tercer lugar de las top marcas, lo que impacta positivamente a la empresa, pues aumentaría la cantidad de órdenes de servicio para atender; en base al tiempo de vida del artículo y al uso que se hace del mismo. Mientras que, en el aspecto tecnológico, la empresa se encuentra desarrollando su sistema interno para añadir valor a sus procesos.

## Las 5 fuerzas de Porter

Dentro del análisis de este modelo se utilizó un enfoque cualitativo para la recolección de información por medio de una entrevista (no estructurada) realizada al gerente general y propietario de la empresa, el Ing. Miguel Chiluiza, quien ha sido parte de esta industria por 33 años.

### Matriz de riesgo.

La matriz de riesgo es la herramienta que permitirá determinar objetivamente cuáles son los riesgos relevantes para una organización mediante la valoración de las variables a investigar.

|                       |
|-----------------------|
| Riesgo muy alto 20-25 |
| Riesgo alto 10-16     |
| Riesgo medio 6-9      |
| Riesgo bajo 3-5       |
| Riesgo muy bajo 1-2   |

Figura 15. Valoración de matriz de riesgo.

Tabla 11

*Calificación Probabilidad-Impacto de la Matriz de Riesgo*

|  | Probabilidad | Impacto | Probabilidad x Impacto | Nivel        |
|--|--------------|---------|------------------------|--------------|
| Incremento de negocios informales en la ciudad de Guayaquil.                       | 4            | 4       | 16                     | <b>Alto</b>  |
| Crecimiento de la red de centros de servicios autorizados de Samsung en la ciudad. | 3            | 3       | 9                      | <b>Medio</b> |
| Cumplir requerimientos y altos estándares de funcionamiento de la marca Samsung    | 2            | 4       | 8                      | <b>Medio</b> |
| Disponibilidad de mano de obra especializada                                       | 2            | 3       | 6                      | <b>Medio</b> |
| Uso de repuestos y piezas no originales por competidores                           | 4            | 2       | 8                      | <b>Medio</b> |

|              |              | IMPACTO      |              |           |               |               |
|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|---------------|---------------|
|              |              | Muy bajo (1) | Bajo (2)     | Medio (3) | Alto (4)      | Muy alto (5)  |
| PROBABILIDAD | Muy alto (5) | Bajo (5)     | Alto (10)    | Alto (15) | Muy alto (20) | Muy alto (25) |
|              | Alto (4)     | Bajo (4)     | Medio (8)    | Alto (12) | Alto (16)     | Muy alto (20) |
|              | Medio (3)    | Bajo (3)     | Medio (6)    | Medio (9) | Alto (12)     | Alto (15)     |
|              | Bajo (2)     | Muy bajo (2) | Bajo (4)     | Medio (6) | Medio (8)     | Alto (10)     |
|              | Muy bajo (1) | Muy bajo (1) | Muy bajo (2) | Bajo (3)  | Bajo (4)      | Bajo (5)      |

**Rivalidad entre competidores.**

La competitividad entre las empresas que ofrecen este tipo de servicio es media en relación a los productos marca Samsung en garantía debido a que no existe un gran número de empresas pertenecientes a la red de centros de servicios autorizados de dicha marca. Entre los competidores están: Tec nibahía, La Garantía, Serviganga, entre otros.

En relación a los artículos fuera de garantía la competitividad en este sector es alta. Esto se debe a la existencia de un gran número de negocios formales e informales que ofrecen el servicio de reparación y mantenimiento a los artículos cuyo período de garantía ha finalizado.

### **Amenazas de nuevos entrantes/competidores**

La amenaza de nuevos entrantes es media debido a los requerimientos y altos estándares de funcionamiento establecidos por Samsung Electronics para los negocios relacionados a la actividad de servicio técnico. En el país, pese a existir un gran número de empresas dedicadas a esta actividad, no es posible cumplir con todas las exigencias y requerimientos solicitados por la marca. Así mismo, la falta de mano de obra especializada para ofrecer servicio técnico representa una barrera de entrada, ya que se busca dar la mejor calidad en el servicio.

### **Amenaza de productos sustitutivos**

Esta amenaza, en relación a los repuestos y piezas utilizados para la prestación del servicio, es media, ya que varios de los negocios formales e informales optan por utilizar piezas no originales al momento de brindar soporte técnico, lo que permite reducir costos y ofrecer un servicio más económico sin garantizar el funcionamiento adecuado del artículo reparado.

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

Al formar parte de la red se Centros de Servicio autorizados de la marca Samsung, Video Master debe cumplir con las políticas establecidas sobre la venta y uso de repuestos originales en cada una las órdenes de servicio atendidas. Por lo que, la empresa tiene como único proveedor de repuestos, piezas y accesorios a Samsung Latinoamérica, derivando en un alto poder de negociación de los proveedores, pues ambos se encuentran estrechamente unidos para el servicio que ofrece.

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

El consumidor cuenta con varias opciones al momento de requerir este tipo de servicio, desde empresas autorizadas para cubrir garantías hasta negocios informales de soporte técnico que ofrecen repuestos (no garantizados por fábrica) a precios más bajos y accesibles al cliente.



## **Conclusiones de las 5 Fuerzas de Porter.**

La rivalidad entre competidores es alta en relación a las empresas que brindan soporte técnico a los artículos fuera de garantía de la marca Samsung, la cual difiere de la competencia existente con los Centros de Servicio Premium cuya rivalidad es media. El ingreso de nuevos competidores y la existencia de productos sustitutos representan una amenaza media para la empresa ya que los requisitos a cumplir y mano de obra necesaria son considerados barreras para ser parte de la red de centros autorizados. Así mismo, la existencia de centros que proveen servicio de reparación a menor costo al utilizar repuestos no originales.

Tanto el poder de negociación de los proveedores como de los consumidores es alto debido a que la empresa cuenta con Samsung Electronics como único proveedor de piezas y accesorios originales; en cuanto a los consumidores, existe una amplia oferta de servicio técnico para artículos fuera de garantía.

## **Análisis FODA**

### **Fortalezas**

- Pertenecer a la red de “Centros de Servicio Premium” (CSP) de Samsung, debido a que cumple los requisitos de la marca para ser centro autorizado.
- Amplia experiencia en la prestación de servicios de reparación y mantenimiento de artículos de línea blanca, audio y video. La empresa inició su actividad económica en 1995 y se especializó en la prestación de servicio técnico y venta de repuestos de electrodomésticos al representar marcas multinacionales como Panasonic, Daewoo y Samsung.
- Capacitación constante del personal técnico y administrativo en relación a los nuevos productos Samsung que ingresan al mercado, el manejo de herramientas y equipo técnico, la atención al cliente, la gestión de procesos, de acuerdo a las políticas de la marca, entre otros.
- Atención a solicitudes de reparación y mantenimiento en el taller y a domicilio de acuerdo a las necesidades y preferencias de los usuarios.

## Oportunidades

- Creciente demanda de productos tecnológicos y electrodomésticos. Según la Sociedad Calificadora de Riesgos Latinoamérica (2015), quien cita a la Asociación de Almacenes de Electrodomésticos del Ecuador (ASADELEC) (2014) -que agrupa a firmas como Comandato, Artefacta, Marcimex, La Ganga, Jaher, Sukasa, Japón, Crecoscorp S.A. y Orve Hogar - indica que:

En el año 2010 dichas empresas vendieron US\$500 millones, de los cuales aproximadamente 30% fueron ventas efectuadas en temporada navideña. Las empresas pertenecientes a ASADELEC han presentado en su conjunto un crecimiento promedio de alrededor del 12% durante los últimos años, en los que destacó el significativo incremento de ventas en los años 2005 (22.81%) y 2008 (21.76%). En el 2009 el grupo de empresas mencionadas tuvo una disminución de 3.7% en ventas debido a las medidas arancelarias implementadas por el gobierno para limitar las importaciones, mientras al 2012 se reportaron crecimientos en ventas entre 8% y 12%. Por otro lado, se estima que en general la comercialización de electrodomésticos y otros artefactos generó en todo el país ventas por más de US\$1.4 mil millones en el año 2013.

- Innovaciones tecnológicas que facilitan los procesos de reparación. Según el Ing. Miguel Chiluzza (2018), gerente general, Samsung se encuentra desarrollando maquinarias para la reparación de paneles de televisores, lo que eliminará la necesidad de cambiar el panel completo en caso de daño. Esto significará una reducción en los costos de reparación de estos artículos, ya que un panel completo, que representa aproximadamente el 80% de un televisor, tiene un precio similar a un televisor nuevo de las mismas características.

- Alianzas con cadenas comerciales. La empresa Video Master cuenta con acuerdos con almacenes como Jaher, Marcimex, La Ganga, Almacenes Japón, Comandato, Artefacta, Orve Hogar, entre otros, para brindar el servicio de instalación, reparación y mantenimiento a los artículos

marca Samsung en garantía que sean distribuidos por dichas cadenas comerciales.

- Falta de centros autorizados que ofrezcan el servicio de atención técnica a equipos en garantía de marca Samsung en otras ciudades del Ecuador; lo cual significaría el alcance de una nueva cobertura en distintos puntos estratégicos del país.

### **Debilidades**

- Poco control sobre la gestión de inventario en bodega en relación a los repuestos de alta rotación en stock. Un mal inventario causa un retraso en las etapas del proceso del servicio y la falta de disponibilidad de repuestos claves de algunos artículos para reparar.

- Elevado tiempo de respuesta en las órdenes de servicio por falta de repuestos en stock y poco control de inventario, además del limitado personal técnico para cubrir las órdenes ingresadas para atención a domicilio en un tiempo óptimo.

- Poco desarrollo del sistema interno para la gestión adecuada de los procesos en las diferentes áreas; pues son pocas las opciones que tiene el sistema para el manejo y gestión de los procesos e información.

- Instructivo de funciones no establecido, generando cargas de trabajo para el personal, dificultades en tareas y actividades específicas y un ambiente tenso de trabajo.

- No se optimiza el espacio disponible para el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, impactando en el servicio técnico que brinda la empresa.

### **Amenazas**

- Nuevos competidores en el mercado debido a que existen empresas que ofrecen tal servicio y que se encuentran en el proceso de cumplir los requisitos que impone la marca Samsung para ser centro de servicio autorizado pese a que es difícil de conseguir.

- Factores climáticos que dificulten la movilización del personal y, por ende, la atención de órdenes a domicilio. Esto es debido a que el país se encuentra ubicado geográficamente lo que brinda un clima variante, y en la ciudad de Guayaquil se ha visto tal progresión en el transcurso del año; lo

cual las empresas no han logrado soslayarse totalmente, incurriendo a buscar planes de acción ante este factor.

- Reformas tributarias: incremento de tributos, tasas y/o aranceles de importación, incrementando los costos por reparación. El gerente general de la empresa detalló que, en menor escala, existen repuestos que no se poseen en la empresa los cuales se deben pedir mediante una orden bajo pedido a la fábrica. Aquellos repuestos vendrían a ser productos importados y al ingresar al país se encontrarían sujetos a tales reformas.

### **Conclusiones del análisis FODA.**

El análisis FODA permitió reconocer las fortalezas y debilidades que posee la empresa, y las oportunidades y amenazas que la rodean. Video Master posee fortalezas que le agregan valor a sus procesos y al servicio que brinda, al igual que oportunidades que, al ser aprovechadas, impulsen el desempeño de la misma. No obstante, la empresa cuenta con debilidades en sus procesos y amenazas climáticas y de competencia en el mercado, que en conjunto podrían llegar a afectar su desarrollo.

### **Análisis de las Órdenes de Servicio de la Empresa**

Para observar el desarrollo de los procesos internos de Video Master, se analizaron 614 órdenes por atención de servicio a domicilio (DOM) y dentro del taller de la empresa (VM) para artículos de línea blanca y de audio y video, ingresadas dentro del período de Diciembre 2017 a Abril 2018.

Los artículos de las órdenes de servicio en relación a la categoría audio y video son: barras de sonido, cámaras, televisores, y reproductores de Blu-ray o DVD; mientras que dentro de la categoría línea blanca están: AC/Split, lavadora, secadora o lavadora/secadora, microondas y refrigeradoras. Las variables analizadas fueron el tiempo de espera de reparación, modo de servicio y artículo, tipo de cliente por artículo, fallas por categorías de artículos y la reparación de dichas fallas.

## Modo de servicio y Artículo

Del total de las órdenes de servicio, se detalla la cantidad de artículos reparados y el modo de servicio en el que fueron atendidos, ya sea por servicio a domicilio (DOM) o a través del taller de la empresa (VM); con lo cual se analizó la participación de cada artículo y el porcentaje de órdenes atendidas en taller y a domicilio.

Tabla 12

### *Análisis Modo de Servicio y Artículo*

| <b>Cant. tipo reclamación del ASC</b> | <b>DOM</b> | <b>VM</b>  | <b>Total general</b> |
|---------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| <b>Audio video</b>                    | <b>182</b> | <b>185</b> | <b>367</b>           |
| Barras de sonido                      |            | 3          | 3                    |
| Cámara                                |            | 1          | 1                    |
| Reproductor de Blu-ray/DVD            |            | 2          | 2                    |
| Televisor                             | 182        | 179        | 361                  |
| <b>Línea blanca</b>                   | <b>243</b> | <b>4</b>   | <b>247</b>           |
| A/C – Split                           | 126        |            | 126                  |
| Lavadora-secadora-lavadora/secadora   | 35         |            | 35                   |
| Microondas                            |            | 4          | 4                    |
| Refrigeradora                         | 82         |            | 82                   |
| <b>Total general</b>                  | <b>425</b> | <b>189</b> | <b>614</b>           |

*Nota:* Para la elaboración del análisis de las órdenes se utilizó la herramienta “Tabla Dinámica” de Microsoft Excel.

**% órdenes atendidas a domicilio (DOM):** 69,22%

**% órdenes atendidas en taller (VM):** 30,78%

Tabla 13

*Participación de Modo de Servicio por Artículo*

| Cant. tipo reclamación del ASC      | % Participación de artículos por categoría (DOM) | % Participación de artículos por categoría (VM) | % Participación de categorías sobre total órdenes atendidas | % Participación de artículos por categoría (DOM / VM) | % Participación de artículos sobre total órdenes atendidas (DOM / VM) | % órdenes atendidas a domicilio por artículo | % órdenes atendidas en taller por artículo |
|-------------------------------------|--|---|---|---|---|--|--|
| <b>Audio video</b>                  | <b>100,00%</b>                                   | <b>100,00%</b>                                  |   |   |   |  |  |
| Barras de sonido                    | 0,00%  | 1,62%   | <b>59,77%</b>   | 0,82%   | 0,49%   | 0,00%  | 100,00%                                    |
| Cámara                              | 0,00%  | 0,54%   |   | 0,27%   | 0,16%   | 0,00%  | 100,00%                                    |
| Reproductor de Blu-ray/DVD          | 0,00%  | 1,08%   |   | 0,54%   | 0,33%   | 0,00%  | 100,00%                                    |
| Televisor                           | 100,00%  | 96,76%  |   | 98,37%  | 58,79%  | 50,42%                                       | 49,58%                                     |
| <b>Línea blanca</b>                 | <b>100,00%</b>                                   | <b>100,00%</b>                                  |   |   |   |  |  |
| A/C – Split                         | 51,85%   | 0,00%   |   | 51,01%  | 20,52%  | 100,00%                                      | 0,00%                                      |
| Lavadora-secadora-lavadora/secadora | 14,40%   | 0,00%   | <b>40,23%</b>   | 14,17%  | 5,70%   | 100,00%                                      | 0,00%                                      |
| Microondas                          | 0,00%  | 100,00%   |   | 1,62%   | 0,65%   | 0,00%  | 100,00%                                    |
| Refrigeradora                       | 33,74%   | 0,00%   |   | 33,20%  | 13,36%  | 100,00%                                      | 0,00%                                      |

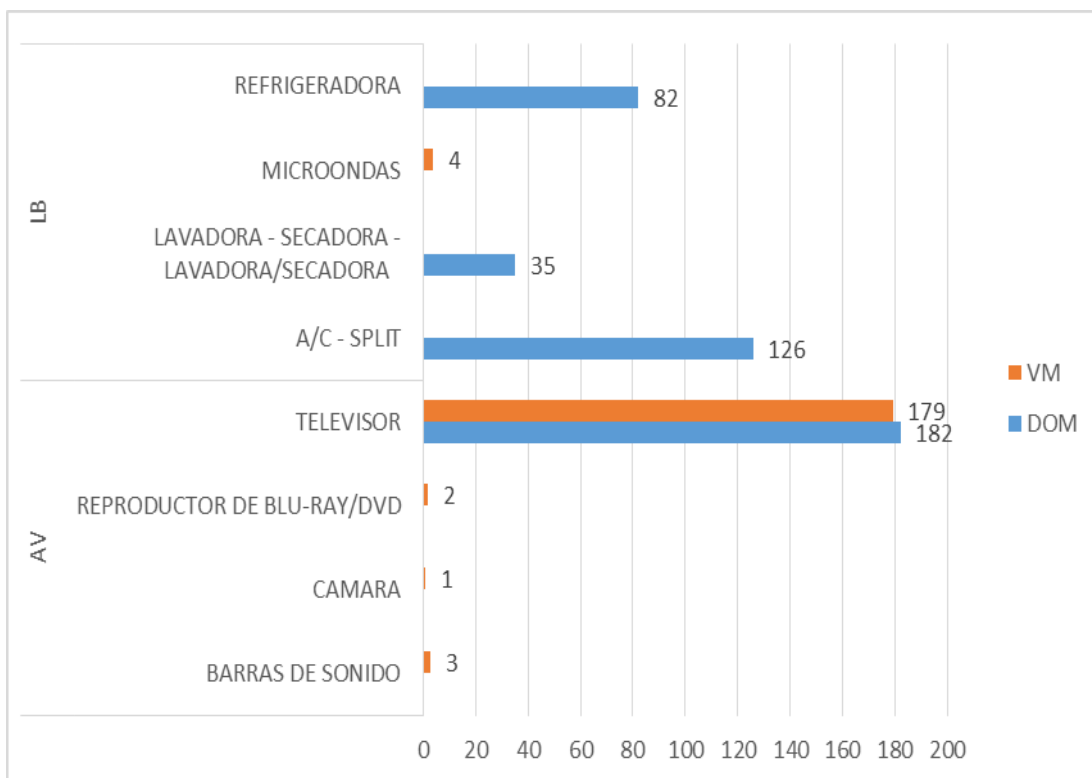


Figura 16. Artículo por categoría y modo de servicio.

Con los datos y resultados de la variable se determinó que el Televisor es el artículo con mayor demanda de servicio técnico de la categoría audio y video con un 98,37% de participación y del total de las órdenes con un 58,79%. El segundo artículo con mayor demanda de servicio es el A/C – Split con el 20,52% de participación del total de las órdenes, el cual también representa dentro de su categoría el 51,01% de los artículos reparados. Con los porcentajes antes mencionados, se deduce que estos artículos son los productos más fuertes al tener una mayor demanda de servicio técnico. Así mismo, se define que del total de las órdenes generadas el 69,22% fueron para atención a domicilio, de las cuales, la categoría audio y video representa un 59,77%.

### Tipo de cliente por artículo

La empresa cuenta con una gran demanda de clientes que son fieles a la marca Samsung, entre ellos se encuentran los clientes (propietarios del artículo) y los almacenes aliados; a los cuales se los identifica mediante los siguientes códigos:

- IH (In home): Reparaciones en el domicilio.
- SR (Stock repair): Reparaciones de stock de productos de almacenes
- PS (Pick up service): Ingreso de artículos de clientes realizado por almacenes.
- CI (Carry in): Reparaciones en taller.
- RH: Cambio de producto.

Tabla 14

*Tipo de Cliente por Artículo*

| Cant. de artículo por tipo de cliente | A/c - Split | Barras de sonido | Cámara   | Lavadora - secadora - lavadora/secadora | Microondas | Refrigeradora | Reproductor de Blu-ray /DVD | Televisor  | Total general |
|---------------------------------------|-------------|------------------|----------|---|------------|---------------|-----------------------------|------------|---------------|
| <b>Ingreso por almacén</b>            | <b>1</b>    |                  |          | <b>1</b>                                | <b>2</b>   |               | <b>2</b>                    | <b>127</b> | <b>133</b>    |
| PS                                    |             |                  |          |   | 2          |               | 2                           | 104        | 108           |
| SR                                    | 1           |                  |          | 1                                       |            |               |                             | 23         | 25            |
| <b>Ingreso por cliente</b>            | <b>122</b>  | <b>2</b>         | <b>1</b> | <b>33</b>                               | <b>2</b>   | <b>73</b>     |                             | <b>201</b> | <b>434</b>    |
| CI                                    |             | 2                | 1        |   | 2          |               |                             | 50         | 55            |
| IH                                    | 122         |                  |          | 33                                      |            | 73            |                             | 151        | 379           |
| <b>Ingreso por cliente o almacén</b>  | <b>3</b>    | <b>1</b>         |          | <b>1</b>                                |            | <b>9</b>      |                             | <b>33</b>  | <b>47</b>     |
| RH                                    | 3           | 1                |          | 1                                       |            | 9             |                             | 33         | 47            |
| <b>Total general</b>                  | <b>126</b>  | <b>3</b>         | <b>1</b> | <b>35</b>                               | <b>4</b>   | <b>82</b>     | <b>2</b>                    | <b>361</b> | <b>614</b>    |



|  |               |
|--|---------------|
| <b>% Órdenes ingresadas por almacenes aliados</b>    | <b>21,66%</b> |
| <b>% Órdenes ingresadas por clientes</b>             | <b>70,68%</b> |
| <b>% Órdenes ingresadas por clientes o almacenes</b> | <b>7,65%</b>  |

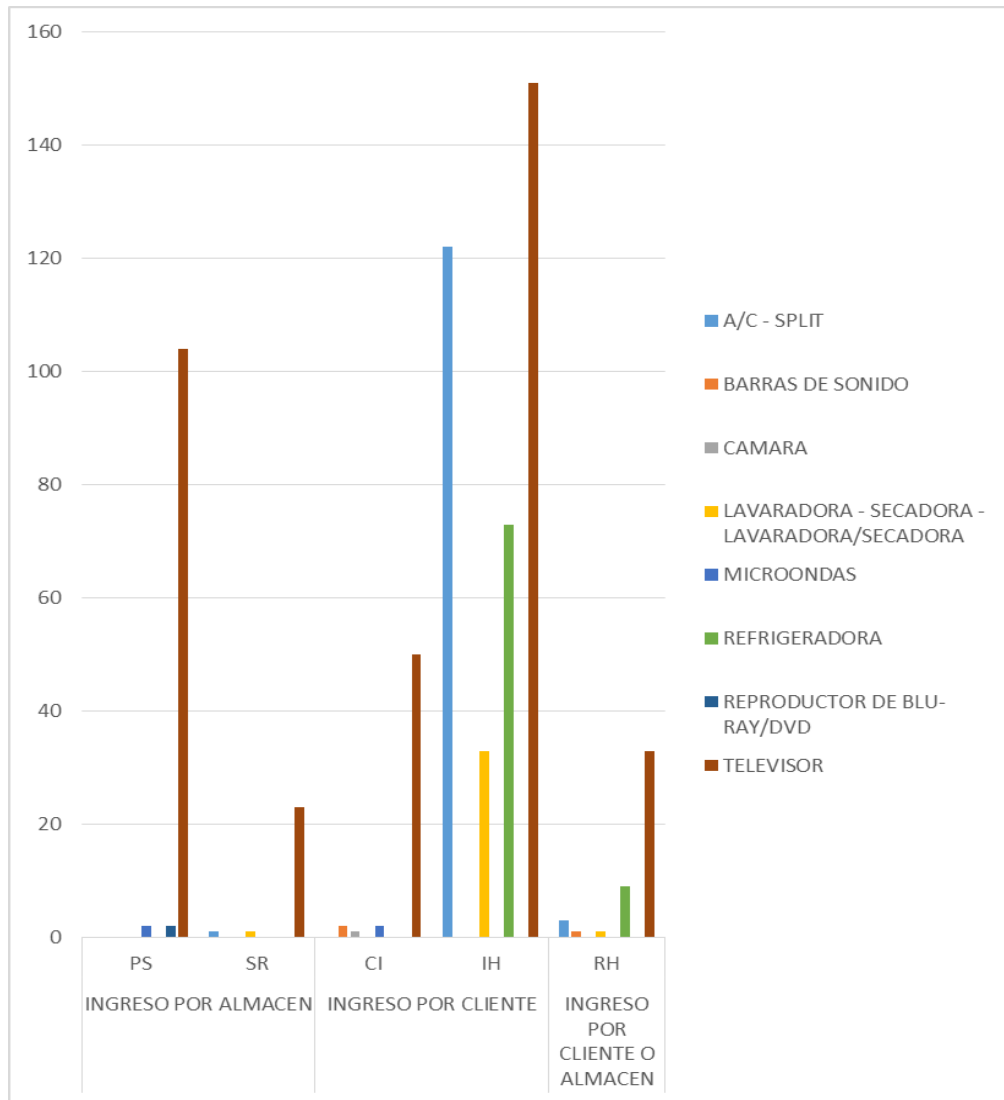


Figura 17. Artículo por tipo de cliente.

Del total de los artículos reparados, el 70,68% fueron ingresados por los clientes; el 21,66% por los almacenes aliados, los cuales provienen del stock que tienen para la venta y de los entregados por falla por parte de los clientes que adquirieron sus equipos en dichos establecimientos. Por último, el 7,65% fueron ingresados por los clientes o almacenes.

## Tiempo de espera de reparación

A continuación se muestran los tiempos de espera de reparación para cada artículo atendido dentro del taller de la empresa o servicio a domicilio:

Tabla 15

*Tiempo de reparación de órdenes de servicio (primera parte)*

| Cant. total tiempo de reparación   | DOM        | VM         | Total general | % equipos atendidos (DOM) | % equipos atendidos (VM) |
|------------------------------------|------------|------------|---------------|---------------------------|--------------------------|
| <b>Audio video</b>                 | <b>182</b> | <b>185</b> | <b>367</b>    |                           |                          |
| <b>Barras de sonido</b>            |            | <b>3</b>   | <b>3</b>      |                           |                          |
| 6                                  |            | 1          | 1             | 0,00%                     | 33,33%                   |
| 9                                  |            | 1          | 1             | 0,00%                     | 33,33%                   |
| 31                                 |            | 1          | 1             | 0,00%                     | 33,33%                   |
| <b>Cámara</b>                      |            | <b>1</b>   | <b>1</b>      |                           |                          |
| 15                                 |            | 1          | 1             | 0,00%                     | 100%                     |
| <b>Reproductor de Blu-ray/ DVD</b> |            | <b>2</b>   | <b>2</b>      |                           |                          |
| 1                                  |            | 1          | 1             | 0,00%                     | 50,00%                   |
| 2                                  |            | 1          | 1             | 0,00%                     | 50,00%                   |
| <b>Televisor</b>                   | <b>182</b> | <b>179</b> | <b>361</b>    |                           |                          |
| 0                                  | 3          | 41         | 44            | 1,65%                     | 22,91%                   |
| 1                                  | 54         | 69         | 123           | 29,67%                    | 38,55%                   |
| 2                                  | 28         | 36         | 64            | 15,38%                    | 20,11%                   |
| 3                                  | 31         | 17         | 48            | 17,03%                    | 9,50%                    |
| 4                                  | 18         | 4          | 22            | 9,89%                     | 2,23%                    |
| 5                                  | 15         | 3          | 18            | 8,24%                     | 1,68%                    |
| 6                                  | 6          | 2          | 8             | 3,30%                     | 1,12%                    |
| 7                                  | 6          | 1          | 7             | 3,30%                     | 0,56%                    |
| 8                                  | 8          | 2          | 10            | 4,40%                     | 1,12%                    |
| 9                                  | 2          | 1          | 3             | 1,10%                     | 0,56%                    |
| 10                                 | 4          |            | 4             | 2,20%                     | 0,00%                    |
| 11                                 |            | 2          | 2             | 0,00%                     | 1,12%                    |
| 12                                 | 1          |            | 1             | 0,55%                     | 0,00%                    |
| 14                                 | 1          |            | 1             | 0,55%                     | 0,00%                    |
| 15                                 |            | 1          | 1             | 0,00%                     | 0,56%                    |
| 16                                 | 2          |            | 2             | 1,10%                     | 0,00%                    |
| 17                                 | 1          |            | 1             | 0,55%                     | 0,00%                    |
| 18                                 | 2          |            | 2             | 1,10%                     | 0,00%                    |

Tabla 16

*Tiempo de reparación de órdenes de servicio (segunda parte)*

| Cant. total tiempo de reparación               | DOM        | VM         | Total General | % equipos atendidos (DOM) | % equipos atendidos (VM) |
|--|------------|------------|---------------|---------------------------|--------------------------|
| <b>Línea blanca</b>                            | <b>243</b> | <b>4</b>   | <b>247</b>    |                           |                          |
| <b>A/C – Split</b>                             | <b>126</b> |            | <b>126</b>    |                           |                          |
| 0  | 8          |            | 8             | 6,35%                     | 0,00%                    |
| 1  | 60         |            | 60            | 47,62%                    | 0,00%                    |
| 2  | 20         |            | 20            | 15,87%                    | 0,00%                    |
| 3  | 16         |            | 16            | 12,70%                    | 0,00%                    |
| 4  | 7          |            | 7             | 5,56%                     | 0,00%                    |
| 5  | 5          |            | 5             | 3,97%                     | 0,00%                    |
| 6  | 4          |            | 4             | 3,17%                     | 0,00%                    |
| 7  | 2          |            | 2             | 1,59%                     | 0,00%                    |
| 9  | 1          |            | 1             | 0,79%                     | 0,00%                    |
| 10   | 1          |            | 1             | 0,79%                     | 0,00%                    |
| 13   | 1          |            | 1             | 0,79%                     | 0,00%                    |
| 16   | 1          |            | 1             | 0,79%                     | 0,00%                    |
| <b>Lavadora - secadora - lavadora/secadora</b> | <b>35</b>  |            | <b>35</b>     |                           |                          |
| 1  | 16         |            | 16            | 45,71%                    | 0,00%                    |
| 2  | 5          |            | 5             | 14,29%                    | 0,00%                    |
| 3  | 7          |            | 7             | 20,00%                    | 0,00%                    |
| 4  | 1          |            | 1             | 2,86%                     | 0,00%                    |
| 5  | 1          |            | 1             | 2,86%                     | 0,00%                    |
| 6  | 1          |            | 1             | 2,86%                     | 0,00%                    |
| 7  | 1          |            | 1             | 2,86%                     | 0,00%                    |
| 8  | 1          |            | 1             | 2,86%                     | 0,00%                    |
| 11   | 1          |            | 1             | 2,86%                     | 0,00%                    |
| 12   | 1          |            | 1             | 2,86%                     | 0,00%                    |
| <b>Microondas</b>                              |            | <b>4</b>   | <b>4</b>      |                           |                          |
| 1  |            | 1          | 1             | 0,00%                     | 25,00%                   |
| 2  |            | 2          | 2             | 0,00%                     | 50,00%                   |
| 12   |            | 1          | 1             | 0,00%                     | 25,00%                   |
| <b>Refrigeradora</b>                           | <b>82</b>  |            | <b>82</b>     |                           |                          |
| 0  | 3          |            | 3             | 3,66%                     | 0,00%                    |
| 1  | 30         |            | 30            | 36,59%                    | 0,00%                    |
| 2  | 18         |            | 18            | 21,95%                    | 0,00%                    |
| 3  | 10         |            | 10            | 12,20%                    | 0,00%                    |
| 4  | 4          |            | 4             | 4,88%                     | 0,00%                    |
| 5  | 7          |            | 7             | 8,54%                     | 0,00%                    |
| 6  | 4          |            | 4             | 4,88%                     | 0,00%                    |
| 7  | 2          |            | 2             | 2,44%                     | 0,00%                    |
| 9  | 2          |            | 2             | 2,44%                     | 0,00%                    |
| 11   | 2          |            | 2             | 2,44%                     | 0,00%                    |
| <b>Total general</b>                           | <b>425</b> | <b>189</b> | <b>614</b>    |                           |                          |

En base a los artículos con mayor demanda de servicio, se puede concluir que de los televisores ingresados por servicio a domicilio, el 29,67% fueron atendidos en 1 día laborable; el 17,03% en 3 días laborables y el 15,38% en 2 días laborables. Apenas el 1,65% de los recibieron atención inmediata; y, el 36,26% representa al resto de las órdenes de servicio atendidas entre 4 a 18 días laborables.

Mientras que, las órdenes por televisores atendidos en el taller de la empresa, el 38,55% fueron reparados en 1 día laborable después de su ingreso al taller; el 22,91% se repararon el mismo día de su ingreso y el 20,11% en 2 días laborables. El resto de las órdenes fueron atendidas entre 3 a 18 días laborables las cuales representan el 18,44%.

Por otro lado, los A/C o Split fueron atendidos a domicilio, en donde el 47,62% de los artículos se reparó 1 día laborable después del ingreso de la orden, el 15,87% en 2 días laborables y el 12,70% en 3 días laborables. Las órdenes restantes fueron atendidas entre 4 a 16 días e, inclusive, el mismo día de su reparación representando un 23,81%.

Así mismo, las lavadoras, secadoras y lavadoras/secadoras fueron atendidas a domicilio, por lo que el 45,71% se reparó en 1 día laborable después del ingreso de la orden, el 14,29% en 2 días laborables y el 20,00% en 3 días laborables. Las órdenes restantes fueron atendidas entre 4 a 12 días laborables representando el 20,00% de las mismas.

Respecto a las refrigeradoras, podemos observar que el total de las órdenes fueron atendidas por servicio a domicilio, por lo que el 36,59% representa la atención en 1 día laborable, el 21,95% en 2 días laborables y el 12,20% en 3 días laborables. El 29,27% de las órdenes de dicho artículo fueron atendidos entre 4 a 11 días laborables; incluso el mismo día en el que las órdenes fueron ingresadas.

### **Fallas por Artículo**

Por medio del análisis de esta variable se busca obtener la cantidad de fallas por cada artículo de línea blanca y audio y video que hayan sido ingresadas a través de las órdenes de servicio.

### ***Principales fallas por artículos de línea blanca.***

Para un preciso y conciso análisis, se detalla las 3 fallas con mayor participación en cada artículo por el total de las órdenes de servicio técnico.

Tabla 17

#### *Principales Fallas por Artículos de Línea Blanca.*

| <b>Artículo x falla</b>                        | <b>Cantidad de descripción de falla</b> | <b>% por artículo</b> | <b>% por total de artículos</b> |
|--|---|-----------------------|---------------------------------|
| <b>A/C – Split</b>                             |   |                       |                                 |
| No enfría + no arranca compresor               | 15                                      | 11,90%                | 6,07%                           |
| No enciende                                    | 21                                      | 16,67%                | 8,50%                           |
| No enfría                                      | 40                                      | 31,75%                | 16,19%                          |
| <b>Lavadora - secadora - lavadora/secadora</b> |   |                       |                                 |
| No ingresa agua                                | 5                                       | 14,29%                | 2,02%                           |
| No lava  | 4                                       | 11,43%                | 1,62%                           |
| Ruido al centrifugar                           | 4                                       | 11,43%                | 1,62%                           |
| <b>Microondas</b>                              |   |                       |                                 |
| Error se                                       | 1                                       | 33,33%                | 0,40%                           |
| No calienta                                    | 1                                       | 33,33%                | 0,40%                           |
| No cierra la tapa + no enciende                | 1                                       | 33,33%                | 0,40%                           |
| <b>Refrigeradora</b>                           |   |                       |                                 |
| No congela                                     | 8                                       | 11,76%                | 3,24%                           |
| No enfría                                      | 23                                      | 33,82%                | 9,31%                           |
| No enfría + gotea/bota agua                    | 12                                      | 17,65%                | 4,86%                           |

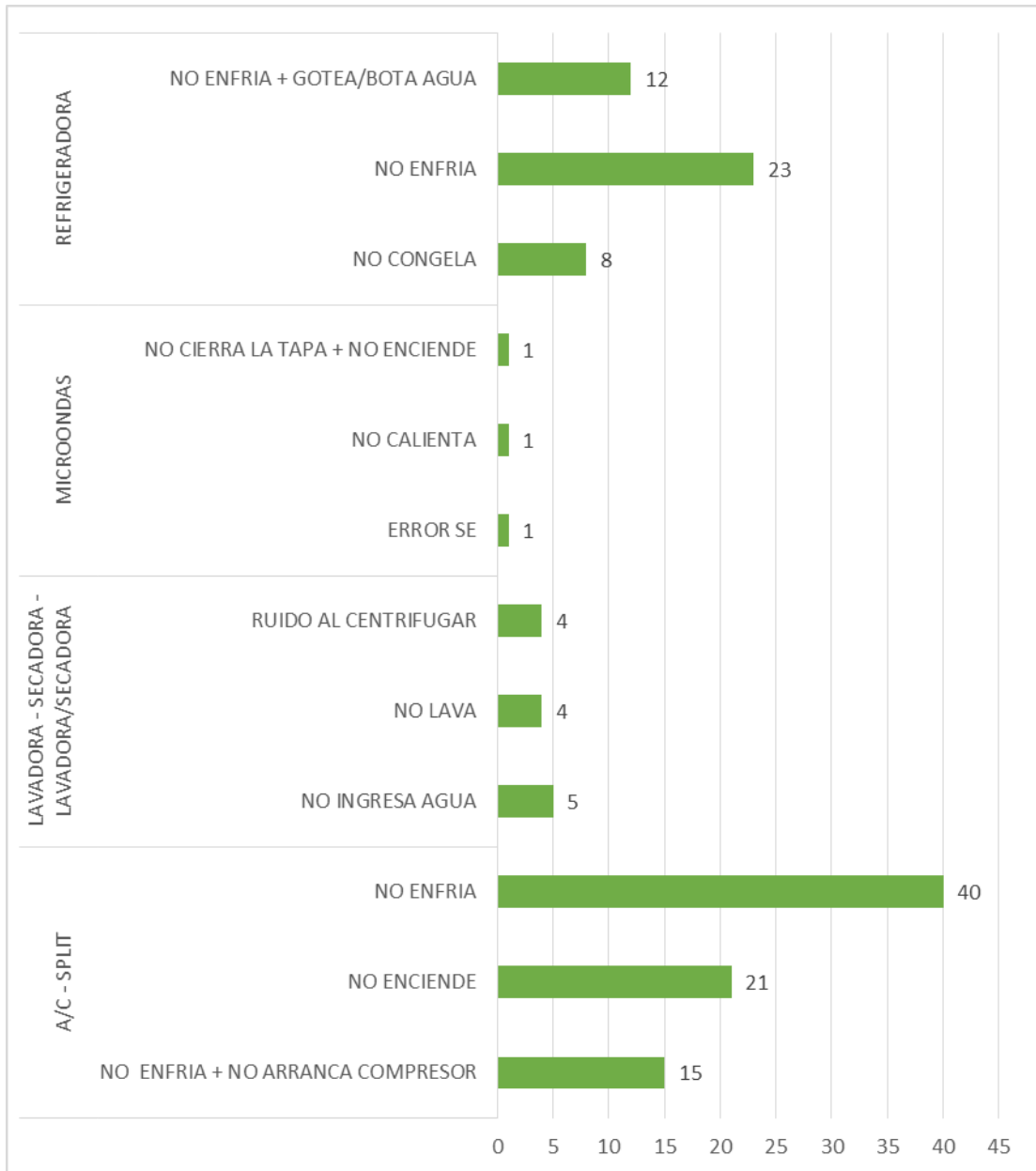


Figura 18. Participación de falla por artículo de línea blanca.

La principal falla presentada en los A/C-Split es “no enfría”, la que representa el 31,75% del total de las fallas; para las lavadoras, secadoras y lavadora/secadoras fue “no ingresa agua” representando el 14,29% y por las refrigeradoras la falla “no enfría” representó un 33,82%.

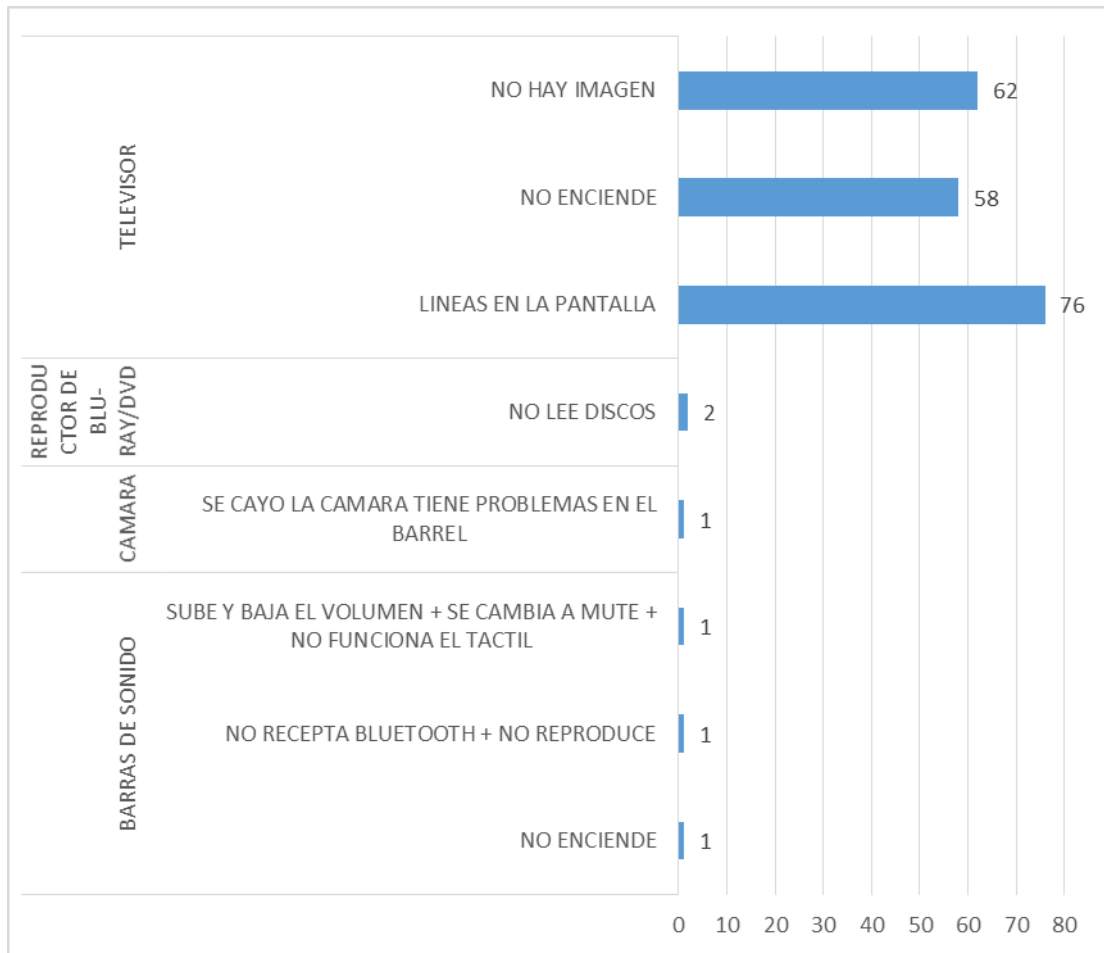
### ***Principales fallas por artículos de audio y video***

En esta variable se detallará las fallas de los artículos de barras de sonido, cámara y reproductor de Blu-ray/DVD y las 3 fallas de los televisores que representen la mayor participación.

Tabla 18

#### *Principales Fallas por Artículos de Audio y Video*

| <b>Artículo x falla</b>   | <b>Cant. de descripción de falla</b> | <b>% por artículo</b> | <b>% por total de artículos</b> |
|---|--------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| <b>Barras de sonido</b>   | <b>3</b>                             | <b>100,00%</b>        | <b>0,82%</b>                    |
| No enciende   | 1                                    | 33,33%                | 0,27%                           |
| No recepta bluetooth + no reproduce                               | 1                                    | 33,33%                | 0,27%                           |
| Sube y baja el volumen + se cambia a mute + no funciona el táctil | 1                                    | 33,33%                | 0,27%                           |
| <b>Cámara</b>   | <b>1</b>                             | <b>100,00%</b>        | <b>0,27%</b>                    |
| Se cayó la cámara tiene problemas en el barrel                    | 1                                    | 100,00%               | 0,27%                           |
| <b>Reproductor de Blu-ray/DVD</b>                                 | <b>2</b>                             | <b>100,00%</b>        | <b>0,54%</b>                    |
| No lee discos   | 2                                    | 100,00%               | 0,54%                           |
| <b>Televisor</b>  | <b>196</b>                           | <b>54,29%</b>         | <b>53,41%</b>                   |
| Líneas en la pantalla   | 76                                   | 21,05%                | 20,71%                          |
| No enciende   | 58                                   | 16,07%                | 15,80%                          |
| No hay imagen   | 62                                   | 17,17%                | 16,89%                          |



*Figura 19.* Participación de falla por artículo de audio y video.

Se puede concluir que el televisor es el artículo con mayor demanda de servicio, teniendo como falla principal “líneas en la pantalla” lo cual representa el 21,05% del total de las fallas presentadas en el artículo.



## Capítulo V: Propuesta del Plan de Mejoramiento Organizacional

El desarrollo del presente capítulo se basó en los capítulos III y IV, donde se detalla la información y procesos de la empresa Video Master y se desarrolla un diagnóstico situacional de la misma y procesamiento y análisis de la información de las órdenes de servicio; con el fin de aportar información pertinente plan de mejoramiento organizacional propuesto.

### Matriz estratégica FODA

La matriz estratégica FODA permite plantear estrategias que permitan mitigar o disminuir las debilidades y el impacto de las amenazas presentes en el entorno que rodea a la empresa; además de aumentar las oportunidades y fortalezas. Las estrategias propuestas a continuación son en base al análisis FODA presentado en el capítulo anterior.

|  |   |
|--|---|
| <b>Fortalezas + Oportunidades</b><br>1. Fortalecimiento de la relación comercial con Samsung Latinoamérica, lo que permitirá expandir el negocio y ofrecer el servicio en nuevos puntos del país. (F1, O1, O3)   | <b>Debilidades + Oportunidades</b><br>1. Realizar un análisis semanal de los repuestos y accesorios de mayor rotación y colocar un pedido para stock. (D1, D2, O1)<br>2. Actualización del sistema interno de la empresa (añadir nuevas funciones) de acuerdo a las nuevas necesidades operativas. (D3, O2)<br>3. Reestructuración del Layout de la empresa para optimizar el espacio disponible dado el incremento en la demanda. (D5, O1) |
| <b>Fortalezas + Amenazas</b><br>1. Adquirir tecnología avanzada en maquinaria para el servicio técnico de artículos, lo que permitirá atender órdenes en menor tiempo y tener un factor diferenciador de la competencia. (F2, F4, A1, A2)<br>2. Adquirir equipos de protección personal (EPP) para la seguridad del personal técnico. (F4, A2) | <b>Debilidades + Amenazas</b><br>1. Desarrollo del instructivo de funciones de la empresa para evitar la sobrecarga de trabajo y brindar un servicio más eficiente al cliente; así se logrará captar nuevos clientes y mantener a los existentes. (D4, A1)<br>2. Implementación de encuestas semestrales al cliente acerca del servicio técnico brindado y la satisfacción del mismo. (D1, A1)  |

## Organigrama Propuesto

De acuerdo a la información detallada, la empresa no cuenta con un organigrama bien estructurado en relación a los cargos que tiene, por lo que, a continuación se presenta el organigrama propuesto para la empresa Video Master para optimizar sus procesos:

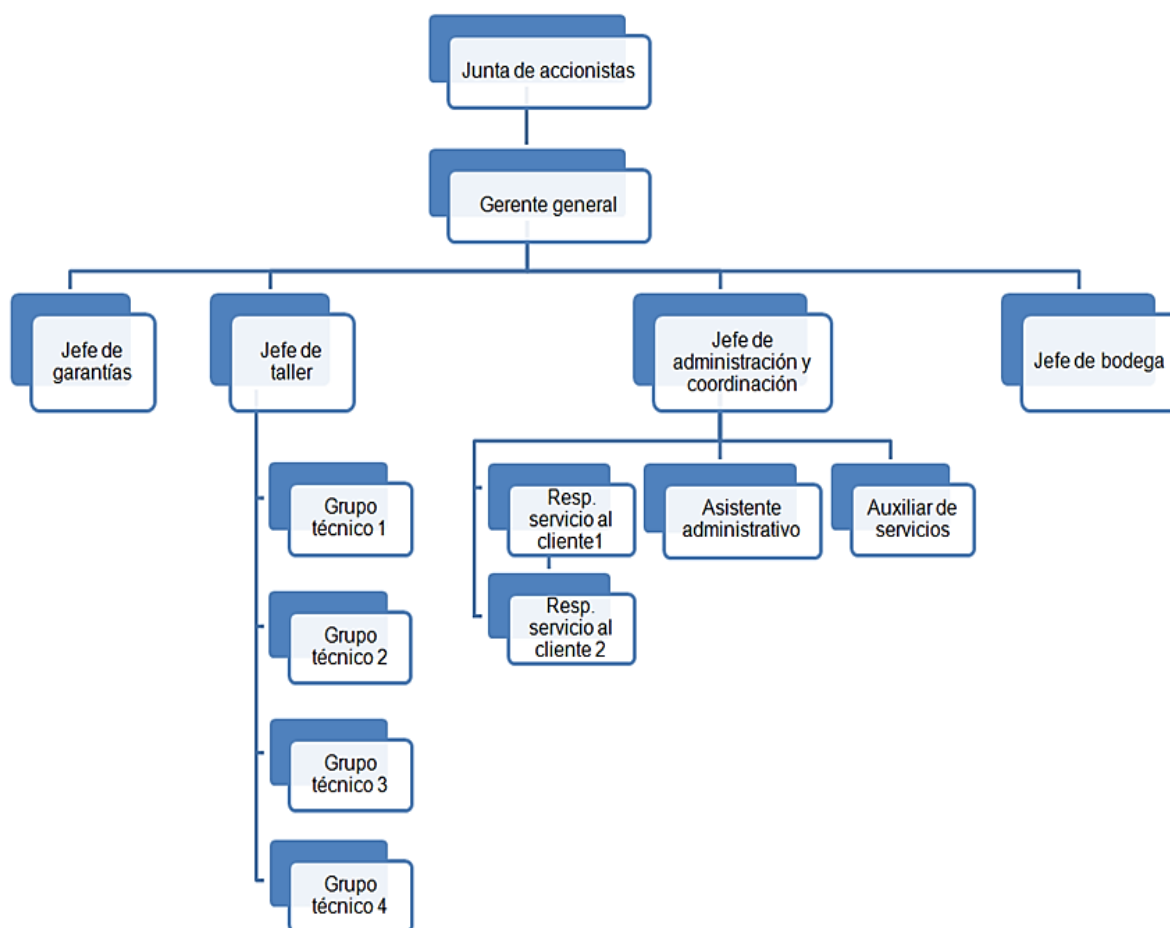


Figura 20. Organigrama propuesto.

Se propone aumentar tres puestos de trabajo, para eliminar la sobrecarga funciones de los empleados de la empresa. Los puestos de trabajo propuestos son: un grupo de técnico compuesto por 2 personas, un responsable de servicio al cliente y un asistente administrativo cuyas funciones y tareas serán detalladas en el instructivo que se propone más adelante.

## **Instructivo de cargos y funciones propuesto**

Ante la falta de un instructivo de funciones actual y la propuesta de un organigrama, se propone lo siguiente:

1) Cargo: Gerente General

Función: Encargado de la toma de decisiones relevantes en la administración y seguimiento de la empresa.

2) Cargo: Jefe de Garantías

Función:

a. Encargado de las órdenes dentro de garantía de la marca Samsung.

b. Comunicación directa con Samsung Latinoamérica sobre temas relacionados a la garantía de equipos.

c. Recibir evidencias (fotos y/o vídeos) de los artículos atendidos.

d. Subir órdenes de servicio atendidas (garantía) y sus respectivas evidencias en el portal de Samsung Latinoamérica para realizar el cobro mensual.

e. Realizar reclamos por las órdenes dentro de garantía en las fechas establecidas por Samsung.

3) Cargo: Jefe de taller (técnico principal de la empresa)

Función:

a. Armar grupos de trabajo para la atención de órdenes diariamente.

b. Realizar pre-diagnósticos de las órdenes generadas para atención a domicilio y asignar repuestos necesarios para realizar la visita.

c. Reparar artículos ingresados para atención técnica en taller.

4) Cargo: Grupo de técnico

Función:

a. Revisar y diagnosticar falla de los artículos.

b. Comunicarse con los clientes y confirmar visitas.

c. Reparar artículos ingresados para atención a domicilio.

d. Dar indicaciones e información al cliente posterior a la reparación.

e. Recolectar evidencias de las órdenes por garantía.

5) Cargo: Jefe de Administración y Coordinación

Función:

- a. Supervisión de personal administrativo (servicio al cliente, asistente administrativo y auxiliar de servicios)
- b. Comunicación directa con Samsung Latinoamérica y almacenes comerciales.
- c. Realizar proceso para cobro de valores a almacenes comerciales (aliados) por instalaciones de equipos.
- d. Cobro de pagos a Samsung Latinoamérica por atención de órdenes de reparación e instalación (reparación artículos dentro de garantía)
- e. Supervisar y controlar la generación, coordinación y atención de órdenes de servicio.
- f. Pago de sueldo a personal de la empresa.

6) Cargo: Responsable servicio al cliente:

Se propone añadir un responsable de servicio al cliente en la empresa.

Función:

- a. Generar ordenes de servicio (a domicilio y en taller) vía telefónica, correo electrónico, presencial y mediante el portal de Samsung Latinoamérica.
- b. Atención de reclamos, quejas y sugerencias.
- c. Brindar información y soporte sobre el servicio que provee la empresa.
- d. Ingreso de equipos para reparaciones en taller.
- e. Coordinar rutas para atención de órdenes a domicilio.

7) Cargo: Asistente administrativo

Función:

- a. Realizar el seguimiento de las órdenes de trabajo atendidas por el personal técnico.
- b. Realizar proceso con Samsung y almacenes comerciales para cambios de producto.
- c. Generar pedidos para la importación de repuestos desde fábrica según solicitudes de bodega.
- d. Venta de repuestos y facturación.

e. Realizar cotizaciones de repuestos y mano de obra para reparaciones de artículos fuera de garantía y ventas.

8) Cargo: Auxiliar de servicios

Función:

- a. Limpieza de las instalaciones.
- b. Hacer retiros.
- c. Servicio de portería

9) Cargo: Jefe de Bodega

Función:

- a. Controlar el ingreso y despacho de repuestos al personal técnico y personal de ventas.
- b. Realizar el análisis de inventario para previsión de stock semanal.
- c. Emitir listados de repuestos para stock y para atención de órdenes pendientes de reparación.
- d. Recibir y revisar repuestos importados.
- e. Realizar reclamos y devolución de repuestos recibidos desde fábrica en mal estado (golpeados, rotos, etc.)

### **Layout propuesto para la empresa**

Con el fin de optimizar procesos, tiempo, organización y seguimiento de órdenes, al igual que el manejo de inventario de los repuestos y artículos (para reparación), con un control de la entrada y salida de los mismos, se propone un nuevo layout para la empresa.

Los artículos reparados, paneles en stock y de reciclaje no cuentan con un espacio adecuado de almacenamiento, es por esto que se implementarán bodegas para un mayor control y orden de los mismos. La bodega de artículos reparados surgirá del baño en planta baja, desmontándolo de tal forma para el respectivo funcionamiento de la misma.

En el primer piso se encuentran las áreas de administración y de garantías, las cuales poseen un espacio extenso que difiere al personal encargado de ellas. Por esto, se propone reducir tal espacio ubicando otra bodega que sea exclusiva para los artículos de cambio o reciclaje.

En la empresa también se modificaría la ubicación de los puestos de trabajo en base a la reestructuración de diseño de layout antes mencionado.

Actualmente, en planta baja, existe una mesa de información sin utilizar ya que la mayoría de las veces el cliente ingresa y se dirige a los responsables de servicio al cliente para cualquier información, consulta o requerimiento. Por lo cual se propone reubicar ese espacio con el puesto de trabajo de jefe de bodega con el fin de tener el óptimo acceso a las bodegas anteriormente propuestas en este y el primer piso.

Por otro lado, debido a la reducción del espacio en el primer piso, se propone reubicar al asistente administrativo en la planta baja ya que sus funciones se encuentran relacionadas a la venta de repuestos en stock. Así mismo, se propone adicionar un puesto de trabajo con el cargo de Responsable de servicio al cliente para reducir el tiempo de espera de atención referente al ingreso de órdenes y artículos.

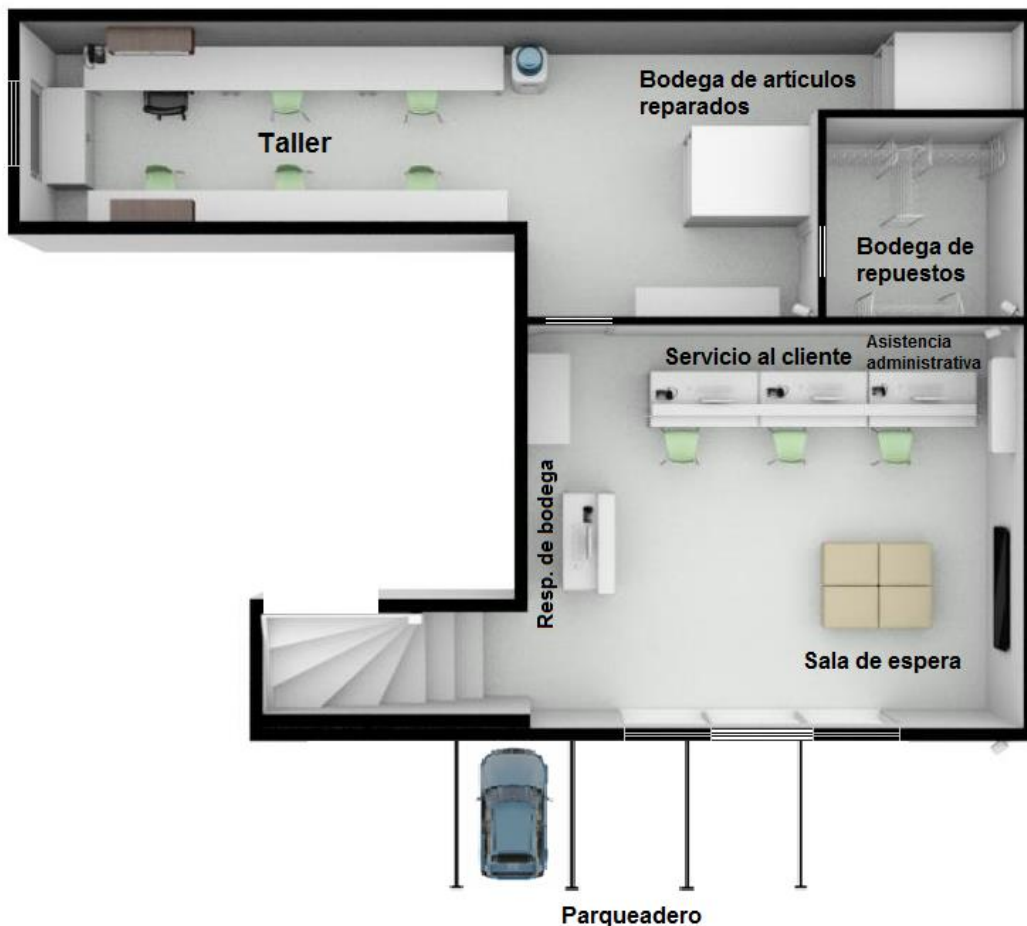


Figura 21. Propuesta de layout para la planta baja.



*Figura 22.* Propuesta de layout para el primer piso.

## **Propuesta de los Principios de Deming en la empresa.**

### **Principio 1. Crear constancia en mejorar el producto y servicio**

**Proveer nueva tecnología, educación y capacitación para los empleados:** Adaptar el sistema interno de la empresa a los cambios que se realicen en los procesos, al igual que estar en la búsqueda de un alineamiento entre la mejora de procesos y calidad. También implementar programas de capacitación en relación con el cargo actual del empleado, así como para los cargos del futuro difundiendo la misión, visión, filosofía, objetivos y metas estratégicas que posee la empresa.

### **Principio 6. Implantar la formación en el trabajo**

**El personal está capacitado en técnicas de mejoramiento y desempeño de su cargo:** Debido a que se busca retroalimentar y mejorar al personal en conocimientos administrativos, operativos y de soporte técnico para brindar un servicio óptimo al cliente.

### **Principio 9. Derribar las barreras entre departamentos**

Buscar maneras en fomentar el espíritu de equipo y cooperación así como poder difundir la misión, visión y los objetivos estratégicos a todo el personal de la organización, sujetos al compromiso de alcanzarlas.

### **Principio 14. Tomar acción para lograr la transformación**

**Proveer al personal liderazgo para mejorar el servicio que se ofrece:** Priorizar los conceptos de calidad en los procesos que mantenga la empresa al igual que se refleje el compromiso con la calidad y trabajo en equipo por medio de la motivación y comunicación.



## Conclusiones

En el presente estudio se analizó la información de Video Master mediante el procesamiento de datos, el conocimiento de expertos y el uso de fuentes oficiales de información; siendo base para proponer un plan de mejoramiento organizacional con el fin optimizar el servicio técnico que ofrece la empresa.

Se realizó un diagnóstico situacional de la empresa, a través del análisis de los factores externos del entorno que la rodea y de los factores internos que impactan, no sólo en su estructura y personal, sino también en sus procesos administrativos y operativos relacionados al servicio técnico que brinda para los artículos Samsung dentro o fuera de garantía. Por medio de este análisis se determinó que la empresa cuenta con un mayor porcentaje de atención de órdenes de servicio a domicilio, al representar el 69,22% de las solicitudes atendidas entre los meses de diciembre 2017 y abril 2018; además de que el artículo con mayor demanda de solicitudes por reparación fue el televisor con una participación del 58,79% del total de las órdenes. Finalmente, se obtuvo que el 70,68% de los artículos atendidos fueron ingresados por clientes y el 21,66% por almacenes aliados.

Así mismo, se analizaron las etapas del proceso de servicio que ofrece la empresa para los artículos por reparación donde se comprobó que el tiempo de respuesta para cierta cantidad de órdenes está relacionado con el aprovisionamiento de repuestos por fábrica, y, de las actividades y funciones que desempeña el personal de Video Master; razón por la cual el 11,73% de las reparaciones finalizan el proceso entre 6 y 31 días laborables causando molestia al cliente.

Se concluyó con la propuesta de un nuevo layout, con el fin de reorganizar el almacenamiento de los artículos reparados, paneles en stock, y repuestos dañados, que permita tener un mejor control y acceso a los mismos. Además, se presenta un nuevo esquema organizacional, instructivo de cargos y funciones para el personal técnico y administrativo, y estrategias en base a los análisis realizados; que permitan a la empresa cumplir las metas y la filosofía de servicio que posee, además de minimizar debilidades y optimizar tiempo y recursos influyendo en el desempeño de la misma.

## **Recomendaciones**

Se debe tener presente el capítulo V del trabajo de investigación, pues con ello se espera mejorar principalmente los procesos en servicio técnico, minimizando problemas y aumentando oportunidades para el crecimiento de la empresa.

Se recomienda la implementación de un nuevo esquema organizacional, y, un instructivo de cargos y funciones con el objetivo de reducir la carga laboral en el personal de la empresa. Así como también, modificar y rediseñar la estructura de la empresa, proponiendo la expansión de la bodega de artículos reparados, e implementación de una bodega para los artículos destinados a cambio de producto y paneles en stock; junto a la reubicación del personal que permitan la optimización de tiempo y aprovechamiento del espacio; originando que el taller sea más amplio para las respectivas reparaciones.

En base a los resultados de este estudio se pueden realizar futuros trabajos de titulación enfocadas a analizar la factibilidad de implementar las propuestas planteadas, y su impacto en la productividad y rendimiento de la empresa.

Es fundamental que el Gobierno incentive proyectos de inversión en este sector, con la finalidad de lograr el crecimiento y expansión de este tipo de centros, que brinden servicios postventa de garantía para las diferentes marcas que distribuyen sus productos en el país.

## Referencias

- Albrecht, K., & Zemke, R. (1992). *Gerencia del servicio: la dirección de empresas de una economía donde las relaciones son más importantes que los productos*. Santafé de Bogotá: Legis.
- Alfaro, T. (1995). *El marketing como arma competitiva: cómo asignar prioridades a los recursos comerciales*. Madrid: McGraw-Hill.
- Arciniegas, A., & Martínez, C. (2011). *Propuesta de una herramienta para la toma de decisiones para la introducción al mercado de nuevos países mediante el uso del modelo de análisis jerárquico para la empresa BELCORP*. (Tesis de Grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7456/tesis630.pdf?sequence=1>
- Babatunde, B., & Adebisi, A. (2012). Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment. *Economic Insights - Trends and Challenges*, LXIV (1), 11; 27-28. Recuperado de <https://doc.uments.com/s-strategic-environmental-scanning-and-organization-performance.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Información Estadística Mensual*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

Banco Mundial. (2018). *Worldwide Governance Indicators | DataBank*.

Recuperado de

<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=worldwide-governance-indicators#>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación, Prentice Hall.

Blandez, M. (2016). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital UNID.

Recuperado de

[https://books.google.com.ec/books?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Bresani, F. (2012). *Propuesta de mejora del servicio post-venta mediante la gestión de repuestos en una empresa comercializadora de productos audiovisuales*. (Tesis de Grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado de

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/336658/Tesis%20Bresani.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cámara de Comercio de Quito. (2017). *Informe Económico (Boletín Económico)* (p. 6). Quito. Recuperado de [http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Boletin\\_Economico\\_Abril\\_2017.pdf](http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Boletin_Economico_Abril_2017.pdf)

Campero, M., & Alarcón, L. (2014). *Administración de proyectos civiles* (3era ed.). Chile: Universidad Católica de Chile.

- Cáncer, J. M. (2005). La denostada postventa. *Anales de mecánica y electricidad*, 82(5). Recuperado de [https://www.icaei.es/contenidos/publicaciones/anales\\_get.php?id=1145](https://www.icaei.es/contenidos/publicaciones/anales_get.php?id=1145)
- Comité de Comercio Exterior. (2012). *Resolución No. 59-2012, NOMENCLATURA ARANCELARIA COMUN - NANDINA 2012*. (466). Recuperado de [https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL\\_FINAL\\_1\\_DE\\_ENERO\\_R93.pdf](https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf)
- Comité de Comercio Exterior. (2015). *Resolución-011-2015*. (88). Recuperado de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>
- Comité de Comercio Exterior. (2016). *Resolución -021-2016*. (4). Recuperado de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/09/Resolucio%CC%81n-021-2016.pdf>
- Comité de Comercio Exterior. (2017). *Resolución No. 020-2017. ARANCEL DEL ECUADOR*. (383). Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/Resoluci%C3%B3n-No.-020-2017.pdf>
- Cuero, J., Espinosa, A., Guevara, M., Montoya, K., Orozco, L., & Ortiz, Y. (2007). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HENRY MINTZBERG*. Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. Recuperado de <https://docplayer.es/8280865-Planeacion-estrategica-henry-mintzberg.html>

Dälken, F. (2017). *Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business* (Bachelor Thesis). University of Twente, Netherlands. Recuperado de [http://essay.utwente.nl/65339/1/D%C3%A4lken\\_BA\\_MB.pdf](http://essay.utwente.nl/65339/1/D%C3%A4lken_BA_MB.pdf)

Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico* (2da ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

EKOS Negocios. (2016). Top Marcas 2016 -. *Ekos Negocios*, 2. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8318>

El Comercio. (2017). Ecuador pierde USD 700 millones anuales por contrabando, dice Carlos De la Torre. *El Comercio*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-pierde-contrabando-ministro-finanzas.html>

El Comercio. (2018). Ecuador se incautó en una semana más de USD 400 000 en mercadería. *El Comercio*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-aduana-incautacion-contrabando-senae.html>

El Telégrafo. (2016). Ecuador invierte el 1,88% del PIB en tecnología e innovación. *El Telégrafo*. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ecuador-invierte-el-1-88-del-pib-en-tecnologia-e-innovacion>

- El Telégrafo. (2018). Transferencia tecnológica, una estrategia de desarrollo regional. *El Telégrafo*. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/punto/1/transferencia-tecnologica-estrategia-desarrollo-regional>
- El Universo. (2018). Vehículos, electrodomésticos y alimentos encabezan ventas en Ecuador. *El Universo*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/04/23/nota/6728508/vehiculos-electrodomesticos-alimentos-encabezan-ventas>
- Esquiaqui, G., & Escobar, W. (2012). *Estructura Organizacional y Estrategia Empresarial* (Seminario de Grado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7083/2/EsquiaquiEsquiaquiGiovanni2012.pdf>
- Fayol, H., & Taylor, F. W. (1984). *Administración industrial y general: coordinación, control, previsión, organización, mando*. Buenos Aires: Librería «El Ateneo» Editorial.
- Google Maps. (s. f.). Ubicación de la empresa. *Google Maps*. Recuperado de <https://goo.gl/maps/GBtMMCu5djR2>
- Haro, G., Chávez, M., Maldonado, I., Tapia, S., & Camacho, P. (2017). ANALYSIS OF THE QUALITY OF CUSTOMER SERVICE USING THE SERVQUAL MODEL IN THE CIVIL REGISTER OF RIOBAMBA, AMBATO, LATACUNGA AND GUARANDA. *Revista de Investigación Talentos*, IV (2), 5. Recuperado de <http://www.ueb.edu.ec/app/talentos/images/PDF/REVISTA->

TALENTOS/VOLUMEN-IV-2/ARTICULOS/ANALISIS-DE-LA-  
CALIDAD-DE-SERVICIO-AL-CLIENTE-USANDO-EL-MODELO-  
SERVQUAL.pdf

Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación 4a Edición actualizada y ampliada* (4ta ed.). Santiago de Chile: BBH Ltda. - Santiago de Chile.

Huaacon, A., & Portilla, J. (2017). *Análisis de la importación de partes y piezas usadas en el ensamblaje de electrodomésticos mediante la utilización del acuerdo multipartes entre la Unión Europea y el Ecuador*. (Tesis de Grado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil.  
Recuperado de  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/18230/1/Tesis%20final%2014-04-2017.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Boletín Técnico IPC 2018* (Informativo No. 3). Recuperado de  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Marzo-2018/Boletin\\_tecnico\\_03-2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Marzo-2018/Boletin_tecnico_03-2018.pdf)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6ta ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14ava ed.). México D.F.: Pearson Education.



- Legnani, E., & Cavalieri, S. (2012). Modelling and Measuring After-Sales Service Delivery Processes. *IFAC Proceedings Volumes*, 45(6), 1684-1689. <https://doi.org/10.3182/20120523-3-RO-2023.00313>
- Lledó, S. (2012). Importancia de la dirección estratégica en la empresa. *3C Empresa*, 1(3), 10. Recuperado de <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/116>
- Lozano, J. (2001). *Asistencia técnica de postventa: logística, organización y operación óptima, subcontratación de servicios, legislación*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Mallar, M. (2010). La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 13(1). Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Mejía, C., Orozco, B., & Palencia, J. (2016). *PROPUESTA PARA UN LAYOUT DEL ALMACÉN DE LA COMERCIALIZADORA S&E, EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN* (Tesis de Grado). Institución Universitaria Esumer, Medellín, Colombia. Recuperado de <http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/ESUMER/871/1/LAYOUT%20DEL%20ALMAC%C3%89N%20DE%20LA%20COMERCIALIZADO%20RA%20S%26E.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2015). LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR. (26). Recuperado de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/Ley-Org%C3%A1nica-de-Defensa-del-Consumidor.pdf>

- Orbach, B. Y. (2004). The Durapolist Puzzle: Monopoly Power in Durable-Goods Markets. *Yale Journal on Regulation*, 21, 52. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=496175](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=496175)
- Organización Internacional de Normalización. (2015). NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2015. Recuperado de <http://www.iso.org>
- Peñafiel, J. J. (2015). *Propuesta de un modelo de mejora continua de un sistema de gestión de calidad, basados en la Norma ISO 9001:2008 mediante el levantamiento de los procesos de producción, ventas y servicio al cliente, en la compañía JOPASI CÍA LTDA.* (Tesis de Maestría). Universidad Politécnica Salesiana SEDE Guayaquil, Guayaquil. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10058/1/UPS-GT000825.pdf>
- Rodríguez, E., & Pedraja, L. (2009). An analysis of the impact of strategic decision-making on public organisations' effectiveness. *Innovar*, 19(35), 33-46. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0121-50512009000300004&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-50512009000300004&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *Revista electrónica de Veterinaria*, 16(1), 14. Recuperado de <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n010115/011505.pdf>
- Samsung Latinoamérica. (s. f.). Información sobre la garantía de los productos Samsung | Soporte Samsung Latinoamérica. Recuperado

13 de junio de 2018, de  
<http://www.samsung.com/latin/support/warranty/>

Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2015). Swot analysis, a necessary tool. *UNCuyo*, 9(1), 4. Recuperado de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf)

Schein, E. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th Edition). Hoboken, New Jersey: Wiley.

Segredo, A. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3-8. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>

Serrano, L., & Ortíz, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13-22. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70003-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70003-7)

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2018). *INFORME DE GESTIÓN 2017* (Resumen Ejecutivo) (p. 19). Servicio Nacional de Aduana del Ecuador - SENA. Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2018/06/Informe-Ejecutivo-de-Gestion-2017.pdf>

Sociedad Calificadora de Riesgos Latinoamérica. (2015). ACTUALIZACIÓN DE LA CALIFICACIÓN DE RIESGO A LA SEGUNDA EMISIÓN DE OBLIGACIONES DE CRECOSCOP S. A. (Emisión de Obligaciones). (p. 19). Recuperado de [http://www.scrla.fin.ec/PDF/Mercado%20de%20valores/CRECOSCOP%20S.A.-EO02-\(2015-11\)-CI.pdf](http://www.scrla.fin.ec/PDF/Mercado%20de%20valores/CRECOSCOP%20S.A.-EO02-(2015-11)-CI.pdf)

Torres, D. (2011). *Propuesta de mejoramiento del servicio al cliente frente al procedimiento de garantías de electrodomésticos en el centro electrónico COLSEGUROS* (Tesis de Grado). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali. Recuperado de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/2980/1/TAD00921.pdf>

Trejo, N., Trejo, E., & Zuñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 2(4), 8-22. Recuperado de [https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion\\_y\\_Control\\_Microfinanciero/vol2num4/Revista\\_de\\_Planeaci%C3%B3n\\_y\\_Control\\_Microfinanciero\\_V2\\_N4\\_2.pdf](https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion_y_Control_Microfinanciero/vol2num4/Revista_de_Planeaci%C3%B3n_y_Control_Microfinanciero_V2_N4_2.pdf)

Video Master. (s. f.). Video Master - Centro de Servicio Premium. Recuperado 6 de agosto de 2018, de <http://www.csvideomaster.com/inicio.html>

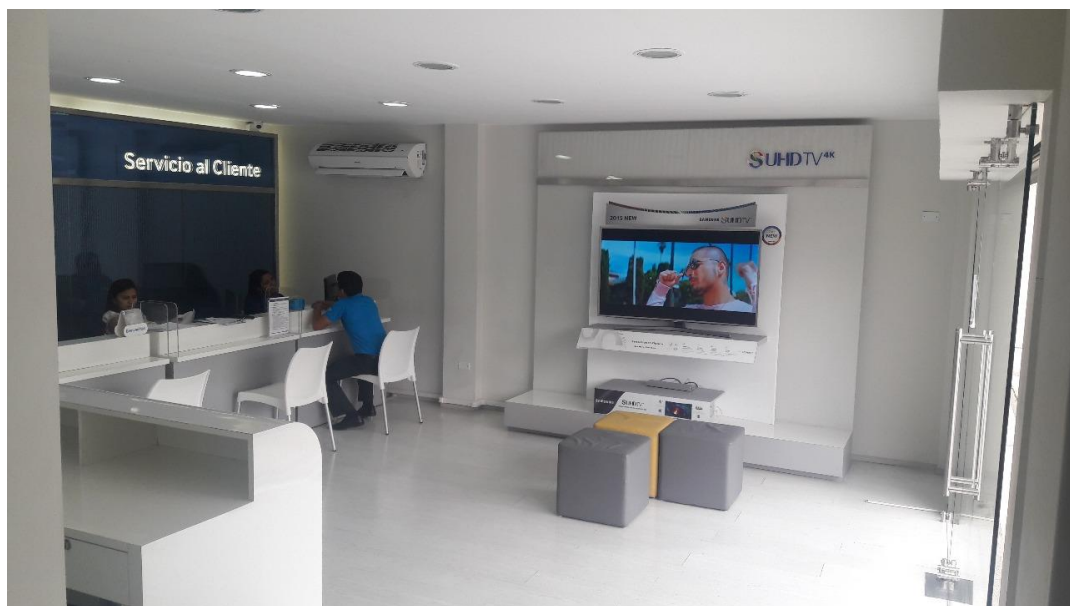
Villaverde, J. (2012). *Propuesta de implementación de los 14 principios del Dr. Deming en una empresa de envases y envolturas plásticas*. (Posgrado). PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, San Miguel - Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4478>

## Apéndice

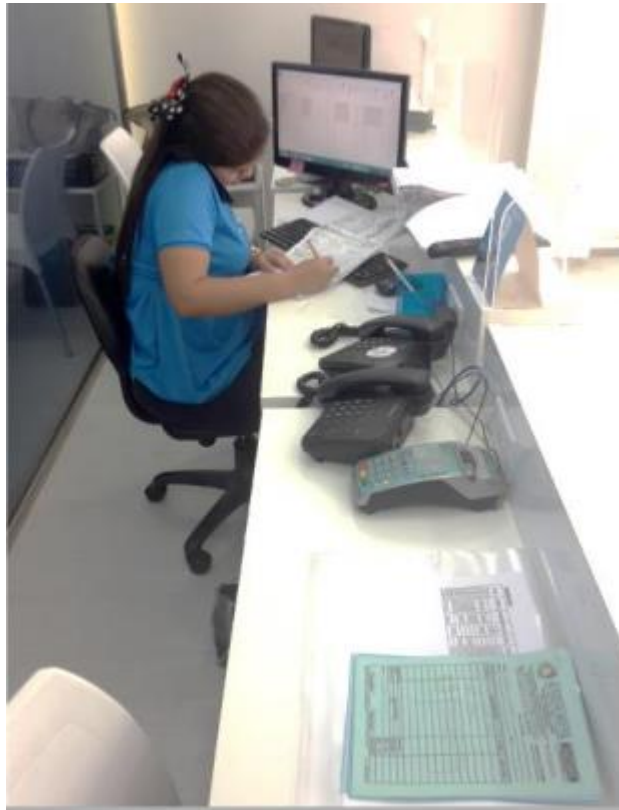
### Apéndice A: Empresa Video Master



### Apéndice B: Instalaciones de la Empresa



### Apéndice C: Servicio al Cliente



### Apéndice D: Taller de la Empresa







## Apéndice E: Bodegas de la Empresa



## Apéndice F: Vehículos para Visitas Técnicas



## Apéndice G: Orden de Servicio Video Master

Centro de servicio **VIDEO MASTER** Exclusivo de **SAMSUNG**

CV/RUC: 0908992449  
 CLIENTE: MARITZA PASQUEL DUQUE  
 DIRECCIÓN: LA JOYA ETAPA QUARZO MZ 14 VILLA 31  
 REFERENCIA: N° ODS: 4147412229

MATRIZ: Av. Francisco de Orellana y Av. Alberto Borges, Cda. Kennedy Norte Mz. 104 Villa 13 (esquina). Teléfonos: 292 1164 | 229 0370 | 229 0826. Mobile: 098 425 8083.

SUCURSAL: Av. Francisco de Orellana, Cda. Undercol 1 Mz. 125 Villa 11 (planta baja). Teléfonos: 292 1637 | 292 1769 | 292 1608. Mobile: 098 502 4959.

N° DE ORDEN: DOM-22092  
 TELÉFONO: 2731601  
 CELULAR: 0960400201

ARTÍCULO: LED  
 MARCA: SAMSUNG  
 MODELO: UN55MU6103PXA  
 SERIE: 07013CNU700179E  
 FECHA INGRESO: 23/03/2018 04:14:32p. m.  
 FECHA VISITA: 29/03/2018 12:00:00a. m.  
 FECHA COMPRA: 23/03/2018 12:00:00a. m.  
 TIPO DE ORDEN: GARANTÍA MARCA

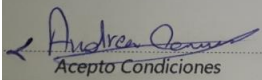
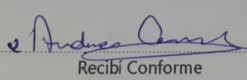
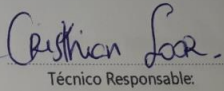
DAÑO REPORTADO: SE ENCIENDE Y SE APAGA

OBSERVACIONES: Panel BN95-02637G. (100027084) 27103

**CONDICIONES DE REPARACIÓN Y GARANTÍA**


1. Toda reparación esta supeditada a la existencia de repuestos. 2.- El cliente deberá abonar el valor determinado por concepto de diagnóstico antes de iniciar la revisión. 3.- Si el cliente aprueba el presupuesto debe cancelar los valores de los repuestos si se necesitan o si se solicitan bajo pedido. 4.- Nuestra garantía cubre noventa días apartir de la fecha del artículo reparado mas no sobre los repuestos empleados en la reparación. 5.- No nos responsabilizamos por daños que no sean en las partes que se repararon, por mal uso o que haya sido manipulado por otras personas. 6.- El cliente, si por cualquier motivo no retiro mi equipo reparado o sin reparar por más de 90 días, autorizo a VIDEO MASTER, disponer de mi aparato de la manera que estime conveniente para cubrir gastos de: mano de obra, repuestos, bodegaje, transporte, etc. Acepto que las reparaciones no realizadas tienen un valor por chequeo que será cancelado por adelantado. Este valor **NO ES REEMBOLSABLE**. En caso de aceptar el presupuesto, el valor pagado será un abono al total de la reparación.

Impreso 3 veces

 Acepto Condiciones  
 Recibí Conforme  
 Técnico Responsable.  
 2022156274 Fecha Finalizado



## Apéndice H: Orden de Servicio Samsung



# Orden de Servicio

Nro Orden de Servicio : 4147412229 Centro de Servicio: 0001737668  
 Cliente No : 8101648065 Direccion: AVE. GULLERMO PAREJA R. CUIDADELA I GUAYAQUIL 9599  
 CP/Dealer Ref. No :

|                                     |   |                                     |                              |
|-------------------------------------|---|-------------------------------------|------------------------------|
| <b>Nombre del Cliente</b>           | Maritza Pasquel   | <b>fecha de la solicitud</b>        | 03.27.2018                   |
| <b>Direccion</b>                    | La Joya.Etapa Quarzo, Manz 14, Villa 31 Guayaquil Guayas EC |                                     |                              |
| <b>Cita Date</b>                    | 03.28.2018 (00:00:00)                                       | <b>Codigo del Ingeniero</b>         | 6186018318                   |
| <b>Teléfono</b>                     | [Home]59342731601[Office]59342731601[Mobile]593960400201    | <b>Dirección de correo e-mail</b>   |                              |
| <b>Modelo</b>                       | UN55MU6103PXPA  | <b>Nro de Serie ( IMEI )</b>        | 07013CNU700179E ( )          |
| <b>fecha de compra</b>              | 10.01.2017  | <b>Tipo de Servicio</b>             | In home                      |
| <b>estado de la garantia</b>        | Garantía (repuestos -mano de obra)                          | <input checked="" type="checkbox"/> | <b>reparacion recibida</b>   |
|                                     | Mano de obra  | <input type="checkbox"/>            | <b>Reparacion completada</b> |
|                                     | Repuestos   | <input type="checkbox"/>            | <b>Bienes Entregados</b>     |
|                                     | Fuera de garantía   | <input type="checkbox"/>            | <b>Devuelto por / Fecha</b>  |
| <b>Accesorios</b>                   |   |                                     |                              |
| <b>Descripcion del Defecto</b>      | NO HAY IMAGEN   |                                     |                              |
| <b>Descripcion de la reparacion</b> | CAMBIO DE PANEL   |                                     |                              |
| <b>Comentarios</b>                  |   |                                     |                              |

|                            |   |                          |     |                          |   |                             |     |
|----------------------------|---|--------------------------|-----|--------------------------|---|-----------------------------|-----|
| <b>Codigo de Condicion</b> | 1 | <b>Codigo de Sintoma</b> | AE1 | <b>Codigo de Defecto</b> | Y | <b>Codigo de Reparacion</b> | A10 |
|----------------------------|---|--------------------------|-----|--------------------------|---|-----------------------------|-----|

| Numero | Parte No    | Descripcion                              | Localizacion | Ca | Precio Unidad(USD) | Montos (USD) |
|--------|-------------|--|--------------|----|--------------------|--------------|
| 0001   | BN95-02037G | PRODUCT LCD-SDC,CY-GK055HGLV8V/H,KU6000. |              | 1  |                    |              |

|                           |  |                           |     |       |
|---------------------------|--|---------------------------|-----|-------|
| <b>Fecha de ingreso</b>   |  | <b>Costo de repuestos</b> | USD | 0.00  |
| <b>Time of Completion</b> |  | <b>Mano de obra</b>       | USD | 0.00  |
|                           |  | <b>Transportar</b>        | USD | 40.00 |
|                           |  | <b>Otros Cobros</b>       | USD | 0.00  |
|                           |  | <b>Impuesto</b>           | USD | 0.00  |
|                           |  | <b>Gran Total</b>         | USD | 0.00  |

Certifico recibir el producto reparado, en su estado original, con todos los accesorios y partes entregadas a mi entera satisfacción.

## Apéndice I: Orden de Pedido de Repuestos



# NOTA DE ENTREGA

Shipment No : 9000182433    Invoice No : 17030475    Invoice Date : 03/09/2018    Printed On : 03/09/2018

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Customer Code</b> | 0001737668  |
| <b>Client Name</b>   | VIDEO MASTER  |
| <b>Address</b>       | KENNEDY NORTE MZ 104 VILLA 3AV. FRANCISCO DE ORELLANA99 |
| <b>Phone</b>         | 593 4 2290370   |
| <b>currency</b>      | USD   |

| Part Number  | Description                              | PO No                | D/O NO     | Seq | Qty | Net Price              | Net VAT | Amount          |
|--------------|--|----------------------|------------|-----|-----|------------------------|---------|-----------------|
| DA32-10109W  | SENSOR TEMP:PX-41C,502AT-2.A-TOP,-5V,-   | 00000000004148975862 | 8000187722 | 1   | 1   | 2.60                   | 0.00    | 2.60            |
| DA32-00029R  | SENSOR TEMP:DTN-C502G6X,DKST1329GW,SSED  | 00000000004148975862 | 8000187722 | 2   | 1   | 23.20                  | 0.00    | 23.20           |
| BN95-02823A  | PRODUCT LCD-SDC,CY-WK055HGLV1V,KU6300,Ba | 00000000004148977401 | 8000187722 | 3   | 1   | 717.14                 | 0.00    | 717.14          |
| BN95-02516A  | PRODUCT LCD-BOE,CY-JJ043BGEV1V/H,J5000,d | 00000000004148976507 | 8000187722 | 4   | 1   | 612.22                 | 0.00    | 612.22          |
| BN95-04353A  | PRODUCT LCD-AUO;CY-GK055HGAV5V/H,KU6000, | 00000000004148976628 | 8000187722 | 5   | 1   | 830.82                 | 0.00    | 830.82          |
| BN94-12434L  | ASSY PCB MAIN:LEDTV 6K                   | 00000000004148976198 | 8000187722 | 6   | 1   | 142.08                 | 0.00    | 142.08          |
| BN96-38694D  | ASSY BOARD P-FUNCTION TACT;M5300,CT15SF1 | 00000000004148975738 | 8000187722 | 7   | 1   | 20.61                  | 0.00    | 20.61           |
| <b>Total</b> |  |                      |            |     |     | <b>7 item 7.00 pcs</b> |         | <b>2,348.67</b> |

IVA:    %  
Total:    2

e mi aparato de la mane un valor por chequeo q

IA

orme

Print Close

1187260008

## Apéndice J: Carta de Consentimiento para Uso de Información

Guayaquil, 30 de junio del 2018

Señores Autoridades  
Video Master

**Asunto:** Carta de Consentimiento para uso de información.

Nosotras, **Marilyn Inés Martínez Bravo** y **Michelle Romina Sigüenza Mora** a través de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, estamos desarrollando un **PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE REPARACIÓN DE LÍNEA BLANCA, AUDIO Y VIDEO EN GUAYAQUIL** como tema de investigación para la obtención del título en Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe

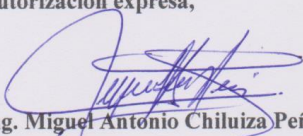
En base a lo mencionado anteriormente, solicitamos a usted autorizar el uso de la información y datos proporcionados de la empresa **Video Master** para uso investigativo pertinente al desarrollo del presente trabajo de titulación.

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerles su atención a esta solicitud, aprovechamos la oportunidad para expresarles nuestra más alta consideración y estima.

Atentamente,

**Marilyn Martínez Bravo; Michelle Sigüenza Mora**  
Estudiantes

Autorización expresa,

  
**Ing. Miguel Antonio Chiluita Peña**  
Gerente General

## **Apéndice K: Resumen de Entrevista - No Estructurada**

### **RESUMEN DE ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA**

Por medio de una reunión mantenida el 9 de junio del 2018 con el Ing. Miguel Chiluita, gerente general y propietario de la empresa Video Master, se obtuvo información pertinente para el desarrollo del presente trabajo de investigación. A continuación se presenta una síntesis de la información más relevante obtenida:

El Ing. Chiluita mencionó que del total de las órdenes atendidas por la empresa, no todas han cumplido los rangos de tiempo exigidos por Samsung Latinoamérica para realizar el cierre del proceso. Esto se debe principalmente a la falta de repuestos en stock para la atención inmediata de las órdenes de servicio, disminuyendo la satisfacción del cliente.

En relación al factor tecnológico, indicó que el sistema interno de la empresa se encuentra en desarrollo debido a la falta de un control sistematizado de los repuestos y la necesidad de emitir facturas electrónicas. Por su parte, en relación a la tecnología empleada para la prestación del servicio, Samsung se encuentra desarrollando maquinarias que faciliten y el proceso de reparación.

Referente al recurso humano, afirmó que la disponibilidad de mano de obra especializada es baja pues se debe contar con personas capacitadas en la actividad. Y, pese a que esto suma valor al servicio de la empresa, algunos clientes deciden realizar las reparaciones en locales informales provocando el crecimiento de los mismos en la ciudad de Guayaquil, lo que genera incertidumbre en las decisiones del consumidor a raíz de la carencia de garantía en el uso de repuestos originales.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Martínez Bravo Marilyn Inés**, con C.C: #092189080-2, autora del trabajo de titulación: **Plan de mejoramiento organizacional para una empresa de reparación de línea blanca, audio y video en Guayaquil** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **27 de Agosto** de **2018**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Martínez Bravo, Marilyn Inés**

C.C: **092189080-2**



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Sigüenza Mora, Michelle Romina**, con C.C: # **095517538-5**, autora del trabajo de titulación: **Plan de mejoramiento organizacional para una empresa de reparación de línea blanca, audio y video en Guayaquil** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **27 de Agosto** de **2018**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Sigüenza Mora, Michelle Romina**

C.C: **095517538-5**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

|   |   |   |    |
|---|---|---|----|
| TEMA Y SUBTEMA:   | Plan de mejoramiento organizacional para una empresa de reparación de línea blanca, audio y video en Guayaquil  |   |    |
| AUTOR(ES)   | Marilyn Inés Martínez Bravo<br>Michelle Romina Sigüenza Mora  |   |    |
| REVISOR(ES)/TUTOR(ES)                                       | Arturo Bernardo Ordoñez Morán   |   |    |
| INSTITUCIÓN:  | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil   |   |    |
| FACULTAD:   | Especialidades Empresariales  |   |    |
| CARRERA:  | Comercio y Finanzas Internacionales   |   |    |
| TÍTULO OBTENIDO:  | Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe  |   |    |
| FECHA DE PUBLICACIÓN:                                       | 27 de Agosto de 2018  | No. PÁGINAS:  | 80 |
| ÁREAS TEMÁTICAS:  | Administración, Operaciones, Planeación estratégica, Metodología de investigación.  |   |    |
| PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:                                   | Mejoramiento organizacional, servicio postventa, procesos, planeación estratégica, layout, organización   |   |    |
| RESUMEN/ABSTRACT:   | <p>El presente estudio tiene como principal objetivo desarrollar un plan de mejoramiento organizacional para una empresa de reparación de línea blanca, audio y video de Guayaquil. La metodología empleada para alcanzar dicho objetivo es de tipo analítico-descriptivo con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), relacionado a los procesos administrativos y operativos de la empresa. Los instrumentos de investigación utilizados para la recolección de información fueron la entrevista a experto, realizada al gerente general y propietario de la empresa Video Master; el análisis documental y el procesamiento de datos obtenidos de las órdenes de reparación que fueron generadas entre los meses de diciembre de 2017 y abril de 2018. Finalmente, a partir de la información obtenida, se concluyen las propuestas de un nuevo esquema organizacional, layout, un instructivo de funciones y estrategias, que permitan cumplir los objetivos estratégicos establecidos de la empresa, más no se presenta el estudio para su implementación.</p> |   |    |
| ADJUNTO PDF:  | <input checked="" type="checkbox"/> SI  | <input type="checkbox"/> NO                                     |    |
| CONTACTO CON AUTOR/ES:                                      | Teléfono: +593-986621275<br>+593-4-2532626  | E-mail: mary_bravo14@hotmail.com<br>michellesm_2808@hotmail.com |    |
| CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):: | Nombre: Coello Cazar David<br>Teléfono: +593-4-2209207<br>E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec   |   |    |
| <b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>                       |   |   |    |
| Nº. DE REGISTRO (en base a datos):                          |   |   |    |
| Nº. DE CLASIFICACIÓN:                                       |   |   |    |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web):                            |   |   |    |