



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:**

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**“DISEÑO DE MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA
ADMINISTRACIÓN DE LA FLOTA VEHICULAR PROPIEDAD DE SIKA
ECUATORIANA S.A., PERIODO 2015 - 2016”**

AUTORES:

**KATIUSCA ANABEL BAJAÑA VILLAMAR
LUZ ASTRID MEDINA GARCIA**

TUTOR:

MSc. EDWIN LARA FIALLOS

GUAYAQUIL, 2016

Repositorio nacional en ciencia y tecnología	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: “DISEÑO DE MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA FLOTA VEHICULAR PROPIEDAD DE SIKA ECUATORIANA S.A. PERIODO 2015 - 2016”.	
AUTOR/ES: KATIUSCA ANABEL BAJAÑA VILLAMAR LUZ ASTRID MEDINA GARCIA	REVISORES: EDWIN LARA FIALLOS
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N. DE PAGS: 117
ÁREAS TEMÁTICAS: ADMINISTRACIÓN, CONTROL INTERNO, OPERACIONES, PROCESOS.	
PALABRAS CLAVE: ADMINISTRACIÓN, PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, CONTROL, CONTROL INTERNO, GESTIÓN, MANUAL, CALIDAD, POLÍTICAS, PROCESOS, FLUJOGRAMA, ACTIVIDADES, RESPONSABLES, VEHÍCULOS, FLOTA, MULTA, Y SANCIONES.	
RESUMEN: EL PRESENTE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN BUSCA RECOPIRAR INFORMACIÓN SOBRE LAS FALENCIAS QUE EXISTEN EN LOS PROCESOS ACTUALES EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA SIKA ECUATORIANA S. A., Y DE MANERA AGREGADA SE EXPONE UNA PROPUESTA QUE MEJORARÁ AQUELLOS PROCEDIMIENTOS TANTO EN TIEMPO COMO EN RESULTADOS, OPTIMIZANDO LOS RECURSOS Y DISMINUYENDO SUS GASTOS OPERATIVOS.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO URL (tesis en la web):	

ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: KATIUSCA ANABEL BAJAÑA VILLAMAR LUZ ASTRID MEDINA GARCIA	Teléfono: 0996508713 0989185385	E-mail: Kaiusca-b-v@hotmail.com Astrid.medina21@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MSC. ROSA HINOJOSA DE LEIMBERG, DECANA Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: rhinojosal@ulvr.edu.ec MBA ING.ITURRALDE SOLORZANO RAFAEL ALBERTO, DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203 riturraldes@ulvr.edu.ec	

Declaración de autoría y cesión de derechos patrimoniales

Las egresadas Katusca Anabel Bajaña Villamar y Luz Astrid Medina García, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a las suscritas y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar “Diseño de manual de políticas y procedimientos para la administración de la flota vehicular propiedad de Sika Ecuatoriana S.A. periodo 2015 – 2016”.

Autor(es)(as):

Katusca Anabel Bajaña Villamar

C.I. 0921758181

Luz Astrid Medina García

C.I. 0926691858

Certificación de aceptación del tutor

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “Diseño de manual de políticas y procedimientos para la administración de la flota vehicular propiedad de Sika Ecuatoriana S.A. periodo 2015 – 2016”, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “Diseño de manual de políticas y procedimientos para la administración de la flota vehicular propiedad de Sika Ecuatoriana S.A. periodo 2015 – 2016”, presentado por los estudiantes Katusca Anabel Bajaña Villamar y Luz Astrid Medina García como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de Ingeniero Comercial, encontrándose apto para su sustentación

Firma:

MSc. Edwin Lara Fiallos

C.I. 1802874451

Resultado de la prueba anti-plagio



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis final 01-06-2016.docx (D20659310)
Submitted: 2016-06-02 15:22:00
Submitted By: elaraf@ulvr.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

<http://yulipalma22.blogspot.com/2009/02/manuales-administrativos-definiciones.html>
<http://marciachuqui.blogspot.com/2012/05/importancia-de-los-manuales.html>

Instances where selected sources appear:

2

Dedicatoria

A mi Padre Celestial, porque gracias a él, he logrado concluir una de mis grandes metas.

A mi familia porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo incondicional, siendo ejemplo de superación, humildad y sacrificio, gracias a ustedes he logrado superarme personal y profesionalmente.

Autora: Katusca Anabel Bajaña Villamar

Dedicatoria

Llegar a cumplir esta meta fue el más grande sueño que un día me tracé, lo vi muy lejano, pero hoy, se convierte en una realidad que me llena de orgullo. Me ha costado mucho esfuerzo, y no solo a mí sino a las personas a quienes dedico este logro.

Mis padres, quienes durante todos estos años han sido un apoyo incondicional, su experiencia me ayudó a guiarme y con su amor, mantenerme en pie.

Finalmente agradezco a mis hermanos y a mi hijo, quienes siguen mis pasos, y trato de darles el mejor ejemplo de superación.

Autora: Astrid Medina García

Agradecimiento

Agradezco a mi Padre Celestial por bendecirme en cada paso que doy y hacer realidad este sueño anhelado, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Agradezco la confianza y el apoyo brindado por parte de mis padres Víctor Bartolo Bajaña Mejía, Laura Anabel Villamar Arellano y a mis hermanos Kevin Jonathan Bajaña Villamar, Evelyn Ninoska Bajaña Villamar, Steven Darío Bajaña Villamar, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mi abuelita Lucila Cristina Arellano Verne y a mi tía Victoria Soraya Villamar Arellano quienes con su demostración de madres ejemplares me han enseñado a no desfallecer, ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos. En especial a mi tío José Miguel Villamar Arellano quien es mi ángel que siempre me cuida. A mi compañera Luz Astrid Medina García por su excelente aportación y trabajo en equipo que hemos formado en este proyecto.

A mi tutor MSc. Edwin Lara Fiallos por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia en un marco de confianza, afecto y amistad fundamental para poder culminar este proyecto. A todos los profesores que he tenido durante los cinco años de mi carrera en especial al Ing. Darwin Ordoñez. A todas las personas quienes han sido parte de mi vida académica y profesional a quienes me gustaría agradecerles por su amistad, ánimo, apoyo, compañía y bendiciones.

Autora: Katusca Anabel Bajaña Villamar

Agradecimiento

Ante todo a Dios, por guiarme por el camino correcto y brindarme la oportunidad de crecer como persona y como profesional.

A mis padres por el apoyo incondicional en esta etapa tan importante para mí.

A mis profesores, en especial al Ing. Darwin Ordoñez; a la Ing. Azucena González y a mi tutor el Ing. Edwin Lara, los tres de diferentes maneras han estado presentes para brindarme su apoyo cada vez que lo he necesitado.

A la empresa Sika Ecuatoriana S.A, por confiar en mí y darme la oportunidad de poder desarrollar el proyecto con información de la empresa.

Y también a todas aquellas personas que de una u otra manera siempre me animaban a seguir adelante y demostrar que todo lo que he hecho vale la pena y tendrá sus frutos en el futuro.

Autora: Astrid Medina García

Índice de contenido

Páginas

Repositorio nacional en ciencia y tecnología	II
Repositorio nacional en ciencia y tecnología	II
Declaración de autoría y cesión de derechos patrimoniales.....	IV
Certificación de aceptación del tutor	V
Resultado de la prueba anti-plagio	VI
Dedicatoria.....	VII
Agradecimiento.....	IX
Índice de contenido	XI
Índice de tablas	XV
Índice de figuras.....	XVII
Introducción.....	1
Capítulo 1	3
Diseño de la Investigación.....	3
1.1 Tema de investigación	3
1.2 Planteamiento del Problema de Investigación	3
1.3 Formulación del problema de investigación	7
1.4 Sistematización del problema de investigación	9
1.5 Justificación de la investigación	9
1.6 Objetivos	10
1.6.1 Objetivo General	10
1.6.2 Objetivos Específicos.....	10
1.7 Delimitación de la investigación	11
1.8 Limitaciones de la investigación	12
1.9 Hipótesis	12

1.9.1 General.....	12
1.9.2 Específicas	12
1.10 Variables de la investigación	12
1.10.1 Variable independiente	12
1.10.2 Variable dependiente	13
1.11 Cuadro de la Operacionalización de las variables	14
Capítulo 2.....	15
Marco teórico	15
2.1 Antecedentes de la empresa	15
2.2 Estado del arte	16
2.3 Antecedentes de la investigación	16
2.4 Marco teórico referencial	18
2.4.1 El manual: definición, importancia y objetivos.....	18
2.4.2 La planeación	23
2.4.3 Tipos de planes.....	24
2.4.4 Políticas: generalidades y clasificación	24
2.4.5 Procedimientos: generalidades y clasificación	26
2.5 Marco conceptual	32
Capítulo 3.....	34
Metodología de la investigación	34
3.1 Método de investigación	34
3.2 Población y muestra	36
3.3 Técnicas e instrumentos para la investigación	36
3.4 Recolección de datos y tabulación de la encuesta	39
3.5 Análisis e interpretación de los resultados	51
3.6 Situación actual de la flota vehicular de la compañía	52

Capítulo 4.....	55
La propuesta	55
4.1 Título de la propuesta	55
4.2 Justificación	55
4.3 Objetivos de la Propuesta	55
4.3.1 Objetivo General	56
4.3.2 Objetivos Específicos	56
4.4 Análisis financiero	56
4.5 Contenido de la propuesta	58
4.6 Desarrollo de la propuesta	59
Manual de políticas y procedimientos para la administración de la flota vehicular propiedad de SIK A ECUATORIANA S.A.....	60
1. Identificación del documento	60
2. Objetivo	60
3. Alcance	60
4. Responsables	60
5. Glosario de términos	61
6. Referencias bibliográficas	61
7. Consideraciones generales	62
8. Procedimientos	66
8.1 Solicitud de vehículos	66
8.2 Abastecimiento de combustible.....	67
8.3 Matriculación vehicular	68
8.4 Mantenimiento vehicular	69
9. Presentación de los flujogramas	70
9.1 Flujograma de solicitud de vehículos corporativos	71

9.2 Flujograma de abastecimiento de combustible	72
9.3 Flujograma de matriculación vehicular	73
9.4 Flujograma de mantenimiento vehicular	74
10. Indicadores	75
11. Anexos	75
Conclusiones	77
Recomendaciones	78
Anexos de la investigación	79
Referencias bibliográficas de la investigación	95

Índice de tablas

	Páginas
Tabla 1. Árbol de causas y efectos de la investigación.....	3
Tabla 2. Cuadro de incremento de gastos, años 2014 y 2015.....	5
Tabla 3. Venta pérdida por paralización de vehículos.....	6
Tabla 4. Venta perdida por paralización de vehículos.....	7
Tabla 5. Reducción de gastos estimado.....	7
Tabla 6. Diseño operacional de las variables de la investigación.....	14
Tabla 7. Detalle de la población a encuestar.....	40
Tabla 8. Resultados de la observación dentro de SIKA.....	36
Tabla 9. Pregunta 1 de la encuesta.....	40
Tabla 10. Pregunta 2 de la encuesta.....	41
Tabla 11. Pregunta 3 de la encuesta.....	42
Tabla 12. Pregunta 4 de la encuesta.....	43
Tabla 13. Pregunta 5 de la encuesta.....	44
Tabla 14. Pregunta 6 de la encuesta.....	45
Tabla 15. Pregunta 7 de la encuesta.....	46

Tabla 16. Pregunta 8 de la encuesta.....	48
Tabla 17. Pregunta 9 de la encuesta.....	49
Tabla 18. Pregunta 10 de la encuesta.....	50
Tabla 19. Detalles financieros del sector.....	57
Tabla 20. Resultados financieros de SIKA.....	57

Índice de figuras

	Páginas
Figura 1. Tipos de políticas de una empresa.....	26
Figura 2. Modelo del flujograma vertical.....	29
Figura 3. Modelo del flujograma horizontal.....	30
Figura 4. Modelo del flujograma en bloques.....	31
Figura 5. Pregunta 1 de la encuesta.....	40
Figura 6. Pregunta 2 de la encuesta.....	41
Figura 7. Pregunta 3 de la encuesta.....	42
Figura 8. Pregunta 4 de la encuesta.....	43
Figura 9. Pregunta 5 de la encuesta.....	44
Figura 10. Pregunta 6 de la encuesta.....	45
Figura 11. Pregunta 7 de la encuesta.....	46
Figura 12. Pregunta 8 de la encuesta.....	48
Figura 13. Pregunta 9 de la encuesta.....	49
Figura 14. Pregunta 10 de la encuesta.....	50
Figura 15. Acta de e-r de vehículos en SIKa.....	52

Figura 16. Solicitud de vehículos en SIKA.....	53
Figura 17. Orden de trabajo en SIKA.....	54
Figura 18. Carta de SIKA.....	80
Figura 19. Local principal de AUTOLASA.....	84
Figura 20. Local principal de grupo MAVESA.....	85
Figura 21. Talleres del grupo MARESA.....	86
Figura 22. Estación de servicio PRIMAX.....	87
Figura 23. Local importadora ANDINA.....	88
Figura 24. Control de vigencia de matrícula vehicular y SPPAT.....	89
Figura 25. Control del consumo de combustible en SIKA.....	90
Figura 26. Acta de entrega-recepción de repuestos en SIKA.....	91
Figura 27. Inventario de vehículos, accesorios y herramientas.....	92
Figura 28. Orden de mantenimiento – recepción del servicio.....	93
Figura 29. Control de mantenimiento, repuestos y lubricantes.....	94

Introducción

SIKA ECUATORIANA S.A., es una empresa con más de 29 años de experiencia en el mercado local y sustentado en la fabricación, comercialización y distribución de productos y sistemas para la construcción y la industria. A través de los años, se ha dedicado a ofrecer innovación en productos de esta gama, pero más allá del ofrecimiento de sus diversas líneas de productos, se dedica a brindar una asesoría completa a sus vendedores, hacia los diferentes tipos de clientes, logrando de esta manera que sea una empresa sumamente rentable y posicionándose en el mercado nacional.

La industria de la construcción influye en gran proporción en el crecimiento de la economía, si tenemos en cuenta el número de empresas dedicadas a actividades relacionadas, nos podemos percatar de que es la actividad que más empleos genera, sin embargo la desaceleración de este sector y la tendencia a la baja ha causado una gran afectación a las entidades financieras tanto públicas como privadas que brindan créditos, con esto afectando a todo el sector. Las ventas de SIKA ECUATORIANA S.A se han visto afectadas debido al declive que está pasando el sector de la construcción.

De acuerdo al análisis realizado por los autores en el presente proyecto de investigación identificaron que SIKA ECUATORIANA S.A., tiene una flota vehicular que ayuda a realizar todas las gestiones de ventas, asesorías e inclusive despachos de mercadería, pero que está siendo mal administrada y está incurriendo en un gasto excesivo debido a que no cuenta con políticas y procedimientos para su flota vehicular, lo cual ocasiona desconocimiento y uso inadecuado por parte de los usuarios de los vehículos, generando un excesivo gasto en el mantenimiento de los mismos.

La disminución de las ventas, ha hecho que los gerentes y sus líderes, consideren tomar decisiones que van hasta la reducción del personal, tratando de disminuir al máximo los gastos que muchas veces pueden ser catalogados como innecesarios,

por este motivo, los autores desarrollan el presente proyecto de investigación en el cual diseñan un *manual de políticas y procedimientos para la flota vehicular*, con el cual se podrá lograr una reducción considerable en los gastos administrativos, dando como resultado una mejor administración de la flota y generando un ahorro institucional, y de esta manera permitir conservar al talento humano.

Capítulo 1

Diseño de la Investigación

1.1 Tema de investigación

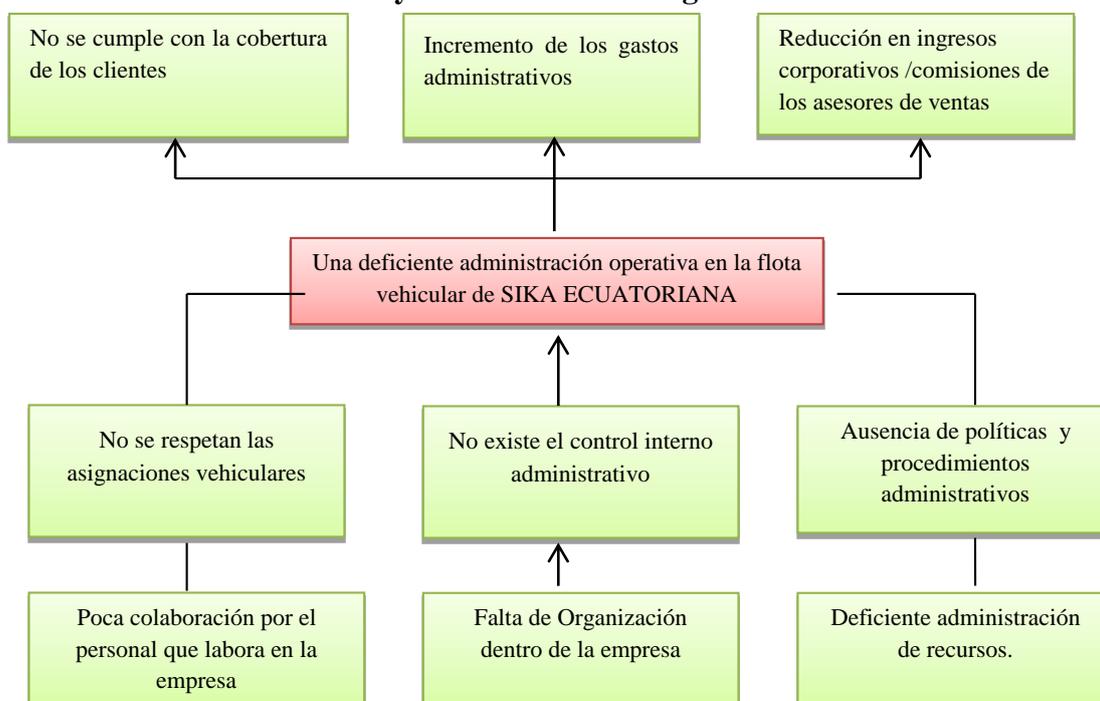
“Diseño de manual de políticas y procedimientos para la administración de la flota vehicular propiedad de SIKA ECUATORIANA S.A., periodo 2015 - 2016”

1.2 Planteamiento del Problema de Investigación

SIKA ECUATORIANA S.A, es una empresa multinacional cuya matriz está en la República de Suiza, siendo su actividad principal la dedicación a la investigación, fabricación y comercialización de productos químicos para la construcción, con su domicilio actual en el cantón Durán de la provincia del Guayas.

A continuación se presenta el problema en formato del árbol de causas y efectos:

Tabla 1. Árbol de causas y efectos de la investigación



Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Al ser una empresa grande y líder en el mercado, cuenta con una flota de setenta y un (71) vehículos que usan los gerentes y asesores comerciales, la misma que genera gastos representativos, pero que dando un buen uso debería generar una baja en los mismos (mantenimientos preventivos y correctivos), y no afectar el volumen de ventas por su paralización, sin embargo; la empresa tiene varios problemas que se dan en el proceso, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- a. Los usuarios de los vehículos, no informan a tiempo a la persona encargada de la administración cuando les corresponde realizar el mantenimiento preventivo, el mismo que deberían reportar cada 5.000 km (kilometraje recomendado por la fábrica – estándar de control universal) y también cuando el vehículo presenta fallas mecánicas (requiere mantenimiento correctivo), ellos esperan que la situación se agrave, y de allí recién los reportan y solicitan se realice el mantenimiento (preventivo/correctivo) lo cual implica más tiempo sin vehículo para el asesor, teniendo un impacto en la planificación de las ventas, lo cual; afectará a los ingresos corporativos y comisiones de los asesores de ventas.
- b. El uso de vehículos no está permitido en horas no laborables, ni feriados, sin embargo, los usuarios muchas veces lo entregan los fines de semana en horas no habituales, lo cual aumenta el deterioro de la unidad, incrementa el consumo de combustible, así como el incumplimiento en las normas internas de la empresa. Adicionalmente, genera horas suplementarias por mantener personal en horas no habituales para su recepción.
- c. Los vehículos se encuentran sobrecargados con peso, en su mayoría son camionetas y su peso máximo a llevar es de 1.045 kg (peso estimado).
- d. La empresa asigna vehículos a gerentes y asesores comerciales como usuarios responsables, pero muchas veces no se cumple con esa disposición y los vehículos son utilizados por personas con cargos distintos a los antes mencionados.

- e. Varias veces en el año, los mismos vehículos deben ser ingresados a talleres mecánicos autorizados, por temas de mantenimientos (preventivos/correctivos), esto sin duda paraliza de forma total o parcial la gestión del ejecutivo de ventas, ya que no cuenta con su herramienta de trabajo, lo que ocasiona una pérdida de dinero para la compañía.

Las razones expuestas en párrafos anteriores son de desconocimiento para la mayoría de los funcionarios de la empresa, por lo cual; se considera necesario establecer una normativa interna para el cuidado del parque automotor y así no afectar el desarrollo normal de las actividades que requieran el uso de vehículos, y de igual manera minimizar los problemas mecánicos y los gastos administrativos.

Cuando hay daños mecánicos es desfavorable para la empresa, además de incrementar sus gastos se ve afectada la productividad, ya que el vehículo es una herramienta importante de trabajo para los asesores y contar con ellos, ocasiona pérdidas económicas y en la cobertura del mercado (clientes y posibles clientes).

Tabla 2. Cuadro de incremento de gastos, años 2014 y 2015

Ciudad	Vehículos	Gastos 2013	Gastos 2014	Gastos 2015	Incremento	Peso
Cuenca	8	\$ 9.599,63	\$ 12.479,52	\$ 22.463,13	80%	6%
Guayaquil	44	\$ 55.529,33	\$ 99.952,79	\$ 259.978,64	160%	66%
Quito	19	\$ 63.451,78	\$ 54.677,67	\$ 109.355,34	100%	28%
Total General	71	\$ 128.580,74	\$ 167.109,98	\$ 391.797,11	134%	100%

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

En resumen, el promedio de gastos anuales de mantenimientos por vehículo es de US \$ 5.518,00 dólares (US\$ 391.797,11 / 71).

Se prevé que al lograr concienciar al personal que usa los vehículos de la empresa acerca del buen uso y mantenimiento preventivo que se debe dar a los vehículos, este gasto en mantenimiento de flota, se reduciría en un 50%, es decir la empresa puede fijar para el mismo número de carros un gasto máximo de US\$ 200.000,00 dólares por año.

En cuanto a la venta obtenida en el año 2015 (US\$ 50'300.000,00 dólares) el monto de gastos en mantenimiento vehicular representa el 1% de este rubro. Ese porcentaje aparentemente es mínimo y no repercute en la liquidez y la rentabilidad de la empresa.

Para dimensionar de mejor manera el verdadero impacto de la paralización de la flota, se demuestra el siguiente cuadro, donde resume cual sería el monto de ventas que la compañía pierde por esos días de paralización:

Tabla 3. Venta perdida por paralización de vehículos

Ciudad	Ventas totales 2015	Venta mensual	Días de venta	Ventas Diarias	Nº de días de paralización al mes	Venta Perdida por paralizaciones mensual	Venta Perdida por paralizaciones anual
Cuenca	\$ 6,484,936	\$ 540,411	21	\$ 25,734	4	\$ 102,935	\$ 1,235,226
Guayaquil	\$ 22,161,671	\$ 1,846,806	21	\$ 87,943	4	\$ 351,773	\$ 4,221,271
Quito	\$ 21,652,419	\$ 1,804,368	21	\$ 85,922	4	\$ 343,689	\$ 4,124,270
Total	\$ 50,299,026	\$ 4,191,586	21	\$ 199,599	4	\$ 798,397	\$ 9,580,767

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Si bien es cierto que es inevitable la paralización de vehículos por temas de mantenimientos, accidentes y otro tipo de percances, este número según expertos en manejo de flota vehiculares se puede reducir a la mitad siempre y cuando se apliquen los procedimientos necesarios y recomendados en este trabajo.

En el siguiente apartado se demostrará la propuesta de las ventas por paralización de los vehículos de la empresa:

Tabla 4. Análisis de pérdida por paralización de vehículos

Ciudad	Ventas totales 2015	Venta mensual	Días de venta	Ventas Diarias	N° de días de paralización al mes	Venta Pérdida por paralizaciones mensual	Venta Pérdida por paralizaciones anual
Cuenca	\$ 6,484,936	\$ 540,411	21	\$ 25,734	2	\$ 51,468	\$ 617,613
Guayaquil	\$ 22,161,671	\$ 1,846,806	21	\$ 87,943	2	\$ 175,886	\$ 2,110,635
Quito	\$ 21,652,419	\$ 1,804,368	21	\$ 85,922	2	\$ 171,845	\$ 2,062,135
Total General	\$ 50,299,026	\$ 4,191,586	21	\$ 199,599	2	\$ 399,199	\$ 4,790,383

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

De los análisis presentados en los cuadros anteriores podemos determinar que con un correcto manejo del parque automotor de SIKA ECUATORIANA S.A., el mismo que está resumido en este manual, la compañía puede lograr los siguientes beneficios:

Tabla 5. Reducción de gastos estimado

Gasto	Actualmente	Objetivo
Mantenimiento y reparaciones	\$ 391,780	\$ 200,000
Ventas perdidas	\$ 9,580,800	\$ 4,790,000

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Las cifras en cuanto al gasto incurrido actualmente y las ventas que se pierden por días de paralización, respaldan la generación y aplicación de este manual, con el fin de mejorar la liquidez y la rentabilidad de la empresa, disminuyendo en 50% estos rubros. Adicionalmente hay cifras no medibles, pero que si se dan en cuanto un cliente no puede ser atendido por el vendedor, nos referimos a aquellas ventas que son ganadas por nuestros competidores cuando el vendedor no hace presencia física en los puntos de venta de nuestros productos.

1.3 Formulación del problema de investigación

¿Cómo influye la aplicación de políticas y procedimiento en el control, regulación del uso y gastos de la flota vehicular de SIKA ECUATORIANA S.A, que ayude a mejorar la eficiencia administrativa?

La presente pregunta busca determinar si contar con un manual de políticas y procedimientos ayudará a la empresa a mejorar la eficiencia en la gestión administrativa de la flota vehicular, generando ahorros en los gastos en los que actualmente se incurren y mejoras en la operatividad. De esta manera evitar el mal uso que el personal realiza a los vehículos asignados.

Los aspectos generales de evaluación que se ha considerado para el problema planteado son los siguientes:

Delimitado.- Determinado o fijado con precisión de límites, donde se limita a la población existente.

Evidente.- Cierto, claro, patente y sin la menor duda. Es evidente la ausencia de un eficiente control administrativo.

Concreto.- Se evaluará a la empresa en todo su contexto.

Relevante.- A las ventas se trasladan todos los efectos del problema.

Factible.- Es factible el desarrollo del presente proyecto, debido a que se tiene el alcance de la información primaria y secundaria, aplicando las experiencias de las empresas de similar actividad económica.

El presente trabajo de investigación guarda relación con la parte contextual y el perfil profesional, los términos y conceptos aplicados son generales y de conocimiento común.

1.4 Sistematización del problema de investigación

A continuación se pretende sistematizar el problema de la investigación:

- ¿Cómo se beneficiaría la empresa SIKA ECUATORIANA S.A, al evitar los procesos no adecuados que se evidencian en la administración de la flota vehicular?
- ¿Qué procesos se deben implementarse con el manual para mejorar la situación administrativa de la flota vehicular de SIKA ECUATORIANA S.A.?
- ¿Cómo lograr mayor rendimiento en las actividades administrativas de la flota vehicular para optimizar tiempo y recursos de SIKA ECUATORIANA S.A.?
- ¿Qué normativas y recomendaciones debe incluir el manual para lograr que el personal se adapte y cumpla con las políticas propuestas?

Con estas preguntas se busca identificar las posibles soluciones que se pueden dar al problema planteado, en este caso el diseño de un adecuado manual de políticas y procedimientos ya que este conllevará a mejorar el desarrollo de las actividades que realizan los colaboradores vinculados en la administración de la flota vehicular y su compromiso de la empresa.

1.5 Justificación de la investigación

El presente proyecto surge como respuesta a la necesidad de tener un conjunto de directrices enmarcadas en un plan (procedimiento) para la administración de los vehículos de la empresa, que deben ser seguidos al momento de manejar flota vehicular de gran escala. Es imprescindible contar con un diseño de manual de políticas y procedimientos para uso y control del mismo, puesto que es necesario mejorar la productividad y rendimiento de los recursos de la empresa.

En cuanto al control es necesario tener una planificación para la adquisición de combustible, mantenimientos preventivos y correctivos, necesarios e impostergables. La elaboración de este proyecto de investigación tiene como finalidad diseñar de forma sencilla y practica un manual con el cual se pueda optimizar las condiciones de uso y control planificados por el personal calificado que conozca el medio donde se realiza el trabajo, así de esta manera brindarles las directrices necesarias a seguir para que se cumplan los requerimientos internos.

Otra de las razones que motivan el desarrollo de este proyecto de investigación es aportar una solución a un problema que se puede presentar no solo en SIKA ECUATORIANA S.A, sino en muchas otras empresas que funcionan en nuestro país, que no cuentan con un plan que defina el correcto funcionamiento de la flota vehicular de su empresa.

Adicionalmente el comportamiento a la baja en algunas categorías dentro del índice de precios de la construcción (IPCO) refleja que el decrecimiento del sector a nivel de inversión hace que la competencia se centre en torno a precios para la captación de ventas, por tal motivo proponemos un plan que ayude a no erosionar la rentabilidad por efectos de posibles disminuciones de precios.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Diseñar un manual de políticas y procedimientos que mejoren la eficiencia administrativa en el uso de la flota vehicular de SIKA ECUATORIANA S.A.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Determinar cómo beneficiaría el diseño del manual de políticas y procedimientos para la administración de la flota vehicular de propiedad de SIKA ECUATORIANA S. A.

- Identificar los procesos que actualmente ejecuta la empresa SIKA ECUATORIANA S. A., en la administración interna de la compañía.
- Proyectar el rendimiento positivo que se obtendría con la aplicación del manual propuesto.

1.7 Delimitación de la investigación

El diseño de un adecuado manual de políticas y procedimientos para la administración de la flota vehicular, serán diseñados para la empresa SIKA ECUATORIANA S.A, ubicada en el km. 3.5 vía Duran- Tambo, en la ciudad de Duran, provincia del Guayas, país Ecuador, para el periodo 2016 y su aplicación se determinará para llevar el control de todos los automotores distribuidos en Guayaquil, Quito y Cuenca.

Dentro del proyecto de investigación se diseñará un efectivo manual de políticas y procedimientos para la administración de la flota vehicular que establecerá controles necesarios que garanticen el uso eficiente de estos, el diseño de este instrumento será desarrollado de manera sencilla y práctica para beneficio de todos los que participan en esta actividad, tomando en consideración las normas vigentes.

El diseño de este proyecto de investigación no implicará la implementación del mismo, lo cual quedará a disposición de los directivos. Al respecto, me permito indicar lo siguiente:

Campo:	Administrativo, Financiero y Logístico corporativo
Área:	Coordinación de transporte
Aspectos:	Administrativos y operativos
Población:	Durán – Guayas - Ecuador
Sector:	Construcción e industrial
Periodo a evaluar:	2015 - 2016

1.8 Limitaciones de la investigación

La presente investigación no tiene limitaciones debido a que se cuenta con la autorización de la empresa SIKA ECUATORIANA S. A., en virtud que ellos consideran necesario que se realice el levantamiento de información por un grupo de estudiantes y no por una consultoría. Esto, implicaría un costo adicional en los rubros de la compañía, los cuales en la actualidad son muy onerosos por terceros.

1.9 Hipótesis

1.9.1 General

La aplicación de políticas y procedimientos permitirá a los usuarios el adecuado uso de la flota vehicular de SIKA ECUATORIANA S.A. ayudando en la mejora de la eficiencia administrativa.

1.9.2 Específicas

- Supervisión de procesos fuera de control para lograr una correcta asignación de recursos, dirigida a la flota vehicular de SIKA ECUATORIANA S.A.
- Seguimiento y evaluación continua y oportuna para lograr disciplina en la ejecución de las responsabilidades individuales.

1.10 Variables de la investigación

1.10.1 Variable independiente

Políticas y procedimientos: La necesidad de un manual que sirva para informarse acerca de los procesos en la administración de la flota vehicular, así como también mejorar la eficiencia.

1.10.2 Variable dependiente

Eficiencia administrativa de la flota vehicular: La no eficiencia en el proceso limita muchas de las actividades relacionadas con la rentabilidad de la empresa, así como también se ve alterado el orden de las operaciones.

1.11 Cuadro de la Operacionalización de las variables

Tabla 6. Diseño operacional de las variables de la investigación

VARIABLE	CONCEPTOS		METODOLOGIA	INDICADORES	INSTRUMENTOS	INDICES
	NOMINAL	OPERACIONAL				
INDEPENDIENTE						
Diseño de Manual de Políticas y Procedimientos.	Políticas y Procedimientos que ayudará a optimizar la administración de la flota vehicular.	Se establecerán responsabilidades, disposiciones y procedimientos para controlar el uso eficiente de los vehículos.	Método cuantitativo y cualitativo.	Porcentaje del personal que tiene asignados vehículos que cumplan eficientemente con las políticas y procedimientos establecidos.	Documentos: cuaderno de bitácora, ficha: Suministro de combustible y mantenimiento, Solicitud de vehículos, informe de novedades.	Diseño del Manual de Políticas y Procedimiento.
DEPENDIENTE						
Eficiencia administrativa de la flota vehicular.	Forma como los usuarios de los vehículos de Sika Ecuatoriana S.A, cumplen con las Políticas y procedimientos establecidos.	Se mejorará el desempeño de los usuarios con el Manual de procedimiento aplicado.	Aplicación de controles periódicos y registros diarios de las operaciones realizadas con los vehículos	Margen de rentabilidad con relación a la eficiencia administrativa del año anterior.	Fichas de registro y entrevistas.	Porcentaje de cumplimiento de los procesos.

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Antecedentes de la empresa

SIKA ECUATORIANA S.A, denominada así para abreviar el nombre de la hija del fundador Silvia Kaspar, es una multinacional, dedicada específicamente a la investigación, fabricación y comercialización de productos y sistemas para la construcción y la industria. Siendo sus principales categorías: empastes, impermeabilizantes, aditivos para construcción, adhesivos epóxicos, selladores y pegamentos, reparación y protección.

La empresa presta sus servicios a través de sus canales de distribución, basada en clientes de primer y segundo nivel, proceso en el cual tanto el almacén más grande hasta la ferretería más pequeña tienen acceso a los productos.

Kaspar Winkler impulsado por un espíritu emprendedor puso la piedra angular de la empresa en 1910. Nació en una familia modesta y emigró muy pronto de Austria a Suiza. Allí inventó Sika-1, una mezcla de impermeabilización de fraguado rápido para mortero, que fue utilizado para impermeabilizar el túnel de San Gotardo, permitiendo a la compañía ferroviaria suiza electrificar esta importante conexión entre el norte y el sur de Europa.

La innovación causó expectativa y Kaspar Winkler reconoció una necesidad próxima global de sus aditivos y abrió filiales alrededor del mundo. En la década de 1930, Sika contaba con 15 subsidiarias en Europa, EE.UU, Argentina, Brasil y Japón estableciendo una nueva química para los mercados de la construcción.

Hoy el nuevo túnel de San Gotardo (NEAT: New European Alp Transit) es un proyecto importante para SIKA. Aunque el Sika-1 es parte de nuestra gama de productos, existen productos mucho más avanzados que se están utilizando ahora.

Aditivos de alta tecnología para los sistemas de concreto proyectado e impermeabilización, adaptados de acuerdo a sus necesidades para poder construir este túnel de 57 kilómetros - el túnel más largo del mundo - a través de los Alpes Suizos. Podemos estar orgullosos de la historia y mirar al futuro con optimismo, ya que los conocimientos, el servicio y los productos son necesarios más que nunca.

2.2 Estado del arte

Para sustentar el presente estudio de investigación se tomó en consideración varios antecedentes relacionados al presente caso objeto de estudio, para vincularlos a los tópicos que se expondrán en los siguientes apartados, con la finalidad de demostrar el interés social de varios sectores económicos que lo que pretenden es optimizar sus ingresos y disminuir sus ganancias que tengan que ver con los gastos de las unidades vehiculares de sus empresas.

Dentro de la presente tesis se pretende que se evidencien resultados tales como: problemas actuales de los procedimientos que se aplican, sus necesidades corporativas, lo que se pretende cambiar, lo que se pretende mejorar, lo más relevante e importante, que sea útil para la toma de decisiones en la propuesta.

2.3 Antecedentes de la investigación

En la actualidad no existen estudios que hayan realizado en SIKA Ecuatoriana S.A, pero existen algunas investigaciones en universidades y empresas del país que tienen relación con el tema objeto de la investigación, y que se procede a describir a continuación:

(Xavier, 2013) *Escuela Politécnica Nacional realizó un trabajo de investigación titulado “Elaboración de un programa de mantenimiento para la flota vehicular”.*

Este tema tiene relación con los procedimientos de la presente investigación, contenidos en el flujo que se describirá en el capítulo de la propuesta, para lo cual; se

deberá conocer la importancia de los comunicados de los responsables para evitar caer en daños correctivos de la flota vehicular de la empresa SIKA.

(MOREIRA, 2015) *Universidad Técnica Estatal De Quevedo “Gestión administrativa financiera y su impacto en el crecimiento del parque automotor de la cooperativa del transporte urbano inter-cantonal Jesús del gran poder Cía. Ltda., del Cantón El Empalme, año 2013”*.

Tema seleccionado debido a su impacto en la gestión administrativa y financiera de sus líderes y responsables, con la finalidad de conocer las estrategias implementadas para la consecución de sus objetivos corporativos.

(MORENO, 2009) *ASEP 2009 “Procedimiento para la administración de la flota vehicular de la autoridad nacional de los servicios públicos – ASEP”*.

Si bien es cierto, los gastos deben ser controlados con una planificación eficiente, no está por demás decir; que los gastos en el sector público tienen controles permanentes, por ser éstos recursos públicos y objetos a constantes auditorías operativas y financieras. Un mal manejo de los mismos, pueden traer sanciones administrativas y hasta civiles/penales.

(REYES, 2012) *Universidad Católica Santiago de Guayaquil “Elaboración de un manual de políticas y procedimientos para la selección, evaluación y pruebas de control en proveedores de bienes y servicios en una compañía editora de revistas”*.

Tema aceptado por las investigadoras, debido a que la temática central de la presente investigación es la elaboración de un diseño del manual de políticas y procedimientos para el manejo y administración de la flota vehicular de SIKA.

(RODRIGUEZ, 2012) *Universidad Internacional del Ecuador “Diseño de un manual de procedimientos para la gestión del departamento de mantenimiento vehicular del gobierno municipal de San Miguel de Urucuquí”*.

Si bien es cierto, el tema principal es el diseño de un manual de políticas y procedimientos para SIKA, el trabajo que antecede realizado por la Universidad Internacional del Ecuador, guarda relación con los procedimientos internos que se propondrán a los directivos de la empresa.

Se desarrollará el presente trabajo investigativo con el análisis del problema, donde se determinará el mismo. Luego se desarrollará un marco teórico referencial de las teorías en la cual se apoyará la investigación. Además se atenderá la necesidad de levantar información dentro de la empresa con un análisis del mercado a través de la encuesta. Y finalmente se desarrollará la propuesta de estudio aceptada por las autoridades del plantel, la misma que pretende solucionar todos esos pequeños y grandes problemas administrativos.

2.4 Marco teórico referencial

2.4.1 El manual: definición, importancia y objetivos

Se lo puede denominar como aquel documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición. Es decir; es el *"Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo"* (JOSE, 2002, pág. 43).

En relación al presente modelo investigativo, es importante conocer la definición conceptual de un manual para que se tenga bien en claro el documento que se va a diseñar, lo que se pretende argumentar a las autoridades de la empresa para que se implemente de inmediato.

La importancia de los manuales radica en que estos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de los cuales se evitan errores

(leves, moderados y grandes) que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones.

Además, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento o área.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización (Stephen Robbins, 2011, pág. 56).

Las empresas dentro de una economía globalizada deberá implementar de manera inmediata el control interno, que no es más que procedimientos asociados, que aplicando indicadores de medición, darán los resultados, ya sean estos esperados o no (lo subrayado me pertenece).

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos (Stephen Robbins, 2011, pág. 71)

Objetivos de los manuales

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos,

y dependiendo del grado de especialización del manual, se procede a definir los siguientes objetivos ((Tamayo y Tamayo, 2011, pág. 23):

1. Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización).
2. Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización).
3. Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).
4. Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).
5. Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de procedimientos).
6. Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).
7. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).
8. Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).

Esta teoría permitirá que los investigadores del presente tema, planteen muy bien detallada los objetos y metas que se pretenden alcanzar en el documentos que se está desarrollando e implementado en la compañía SIKA.

Clases de manuales

En el área administrativa-operativa, existen diversos manuales aplicados a todas las materias relacionadas con las empresas. Para efectos del presente caso de investigación, se pone a consideración los manuales más relevantes, entre los cuales se mencionan (Chiavenato, 2012, pág. 21):

- 1.- Los manuales micro-administrativos, macro-administrativos y meso-administrativos, que son por su naturaleza o área de aplicación.

2.- Por su contenido, pueden ser para de: organización, identificación, procedimientos, gestión de calidad, historia, políticas, contenido múltiple, clasificación de puestos, técnicas y especificaciones, ventas, producción, múltiple, operación y sistemas.

3.- Y por su ámbito, estos manuales se denominan generales.

Para efectos del presente estudio, será necesario considerar una breve explicación de los manuales por su contenido, y específicamente, los denominados procedimientos y políticas.

Manuales por su contenido: Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los manuales de procedimientos y políticas.

Se considera un ***manual de procedimientos*** a la es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo (Chiavenato, 2012, pág. 25).

Los manuales varían en su contenido, según sea su estilo, experiencias y necesidades de los contribuyen a su diseño; sin embargo; por lo general observan en su contenido, aspectos básicos como los siguientes (Muñoz C. , 2010, pág. 45):

- ✓ Identificación
- ✓ Índice
- ✓ Introducción
- ✓ Políticas y normas para su utilización
- ✓ Descripción narrativa de cada procedimiento (objetivo del mismo)
- ✓ Formato o diseño de los formularios utilizados en cada procedimiento

- ✓ Instrucciones para llenar los formularios.
- ✓ Indicaciones para el mantenimiento y actualización del manual
- ✓ Otros anexos o apéndices que fueran necesarios

Se puede llamar *manual de políticas* como aquel documento que señala las intenciones o directrices (acciones) de manera general que los directivos disponen y que deben ser cumplidas por toda la organización (Muñoz C. , 2010, pág. 43)

Un manual de políticas pretende conseguir los siguientes objetivos generales:

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la empresa.
- ✓ Definir directrices de cada área.
- ✓ Soluciones a los procesos ambiguos o no muy claros.
- ✓ Herramienta de orientación empresarial/institucional.
- ✓ Delegación de funciones, responsabilidades y atribuciones a los mandos altos y medios.
- ✓ Medidor administrativo de los procesos internos mediante constantes revisiones.

La importancia de este tipo de manuales, radica en que cuentan con varios recursos con el carácter de técnico, que sirven a la orientación de todo el personal, ayudando a la interpretación de las políticas y procedimientos institucionales, proporcionando soluciones rápidas a los malos entendimientos y demostrando la participación del colaborar dentro de los objetivos empresariales (Stephen Robbins, 2011, pág. 65).

Se revisó el apartado que antecede porque guardará relación constante con el tema de investigación, debido a que es muy importante diferenciar los procedimientos que se propondrá en el cuarto capítulo del presente documento.

2.4.2 La planeación

La planeación constituye la primera función de la administración. Antes de ejecutar cualquier función administrativa, la administración debe fijar los objetivos y los medios necesarios para lograr alcanzarlos. La acción empresarial parte de una planeación estratégica que abarca la empresa como totalidad y la afecta a largo plazo.

Esta planeación se decide en el nivel elevado más alto de la organización. Para su puesta en marcha es necesario ejecutar en los niveles medios de la empresa. Por tal razón, se puede decir; que la empresa requiere de la siguiente planeación (Chiavenato, 2012, pág. 169):

1.- Planeación estratégica: definida por el nivel institucional (alto), quienes elaboran el mapa ambiental, realizan la evaluación de las fortalezas y limitaciones de la empresa, y miden sus incertidumbres.

2.- Planeación táctica: definida por los mandos medios, realizan la conversación e interpretación de las decisiones estratégicas en planes concretos (específicos) en cada nivel departamental de la empresa.

3.- Planeación Operacional: definida por los mandos bajos o ejecutores, realizan la subdivisión de los planes tácticos de cada departamento en planes operacionales, en función de cada tarea.

En resumen, la planeación consiste en la toma anticipada de decisiones sobre lo que debe hacerse antes de emprender la acción necesaria y, por esto; constituye un sistema abierto y dinámico de decisiones. En el fondo, las empresas constituyen sistemas programados de decisión de sus niveles intermedios.

2.4.3 Tipos de planes

Los planes pueden clasificarse como (Harold Koontz, 2013, pág. 108):

- 1.- Misiones o propósitos
- 2.- Objetivos o metas
- 3.- Estrategias
- 4.- Políticas
- 5.- Procedimientos
- 6.- Reglas
- 7.- Programas
- 8.- Presupuestos

Como se ha venido demostrando a lo largo del presente desarrollo se topará las temáticas relacionadas a las políticas y procedimientos.

2.4.4 Políticas: generalidades y clasificación

Las políticas son planes trazados para enfrentar los problemas que se presentan y que no tienen solución rutinaria y llevan a la organización a reconocer objetivos específicos y trabajar en conjunto para su consecución. Éstas, establecen directrices para que se tomen las decisiones adecuadas, teniendo como objetivo guiar a las personas para que tomen otros tipos de planes (Chiavenato, 2012, pág. 179).

Cuando las políticas se vuelven más específicas y restrictivas, limita las alternativas de quien toma la decisión. Si las guías para la toma de decisiones se vuelve muy formales, específicas y restrictivas, dejan de ser políticas para transformarse en procedimientos o normas y reglamentos.

Teniendo en consideración que las políticas siempre serán una guía, y en cuanto al nivel en que funcionan, éstas pueden ser (Chiavenato, 2012, págs. 179-180):

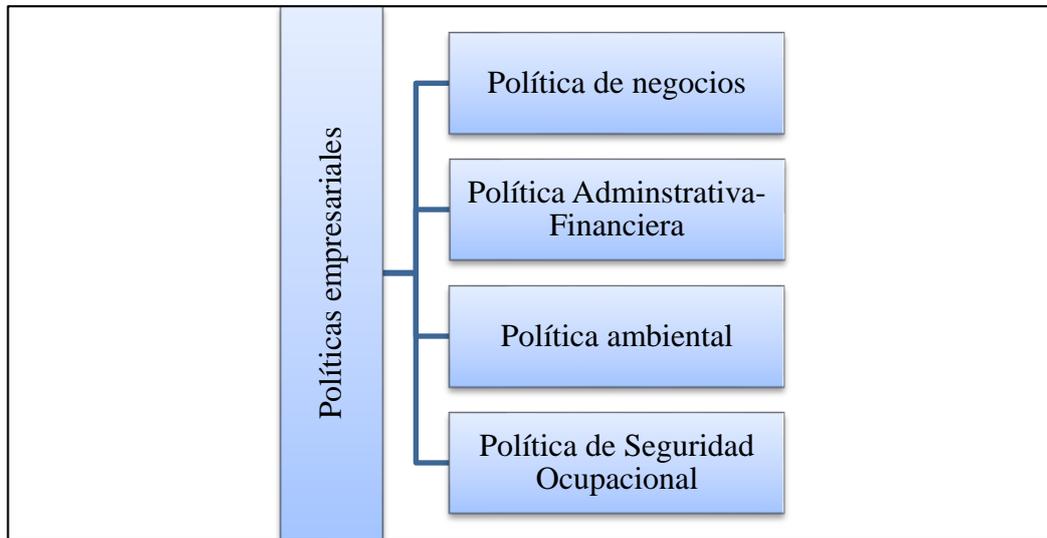
- a) **Global de la empresa:** desarrollada en el nivel institucional (alto), se relaciona con aspectos globales de la empresa. Las demás políticas deberán adecuarse a ella. Es el caso de la política relacionada con los accionistas, clientes, proveedores, competidores, empleados, entre otras.

- b) **Políticas Administrativas:** desarrollada en el nivel intermedio, se relaciona con aspectos internos de la empresa. Es el caso de la política de producción, mercadología, financiera, de mantenimiento y otras similares.

- c) **Política operacional:** desarrollada para que ponga en práctica el nivel operacional de la empresa. Se refiere a aspectos específicos de la actividad empresarial, como la política de reducción de costos, de compras, de salarios, de control de calidad, admisión, etc. Dependiendo del caso, algunas políticas operacionales pueden convertirse en políticas administrativas o incluso globales, si son importantes para los negocios de la empresa. Es el caso del control de calidad en empresas que comercializan sus productos promocionando la calidad garantizada.

A manera de ilustración se presentan las posibles políticas (generales) dentro de una empresa:

Figura 1. Tipos de políticas de una empresa



Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

2.4.5 Procedimientos: generalidades y clasificación

Los procedimientos constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. En consecuencia, los procedimientos son sub-planes de otros planes mayores. Debido a su naturaleza detallada, generalmente están descritos y a disposición de quienes deben usarlos (Chiavenato, 2012, pág. 186).

Los procedimientos constituyen guías de acción y son más específicos que las políticas. En conjunto con otras formas de planeación, tratan de evitar la confusión por medio de la dirección, coordinación y articulación de las operaciones de una empresa. Ayudan a dirigir todas las actividades de la empresa hacia objetivos comunes, a imponer coherencia en la organización a través del tiempo, y generan ahorros al capacitar la administración para evitar los costos de verificaciones recurrentes, y al delegar autoridad a los subordinados para tomar decisiones dentro de límites impuestos por la administración.

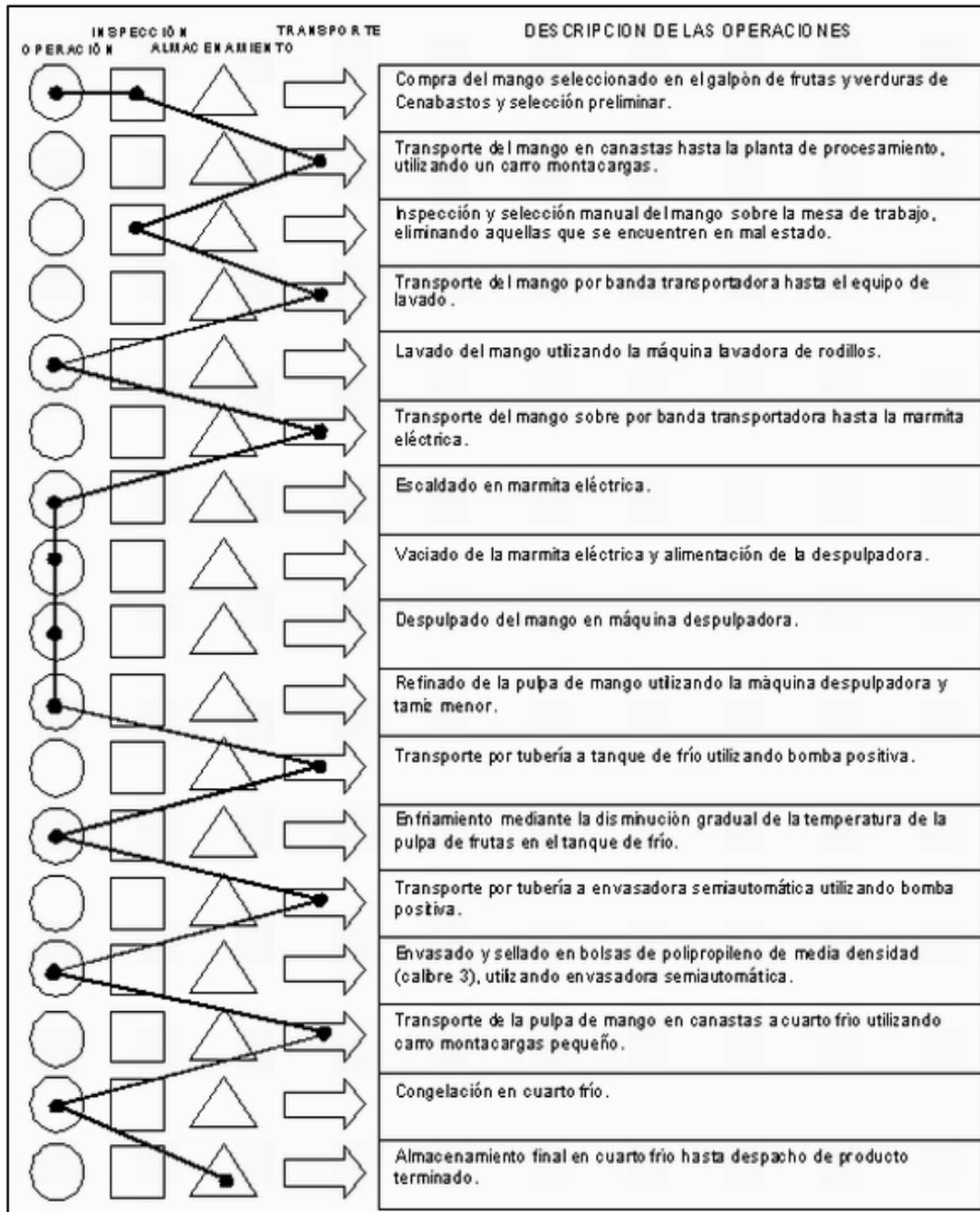
El término procedimiento se refiere a los métodos para ejecutar las actividades. Un método describe el proceso de ejecutar un paso o una etapa del procedimiento y puede considerarse un plan de acción, aunque en general es un sub-plan de un procedimiento.

Los procedimientos se transforman en rutinas descritas mediante flujogramas (gráficas que representan la secuencia de procedimientos. Sólo son procedimientos debidamente estandarizados y formalizados. Los flujogramas pueden ser de varios tipos:

- a) **Flujograma vertical:** refleja la secuencia de una rutina mediante filas que representan las diversas tareas o actividades necesarias para ejecutar la rutina, y columnas que representan, respectivamente, los símbolos de las tareas y operaciones, los empleados involucrados en esa rutina, las tareas u operaciones ejecutadas, el espacio requerido para la ejecución u operación y el tiempo empleado.
- b) **Flujograma Horizontal:** utiliza los mismos símbolos del flujograma vertical y hace énfasis en los órganos o las personas involucradas en determinado procedimiento o rutina. Éste, permite visualizar la parte que corresponde a cada uno, y comparar la distribución de las tareas entre todos los involucrados, para lograr una posible racionalización o redistribución, o para tener una idea de la participación existente y facilitar los trabajos de coordinación e integración.
- c) **Flujograma de bloques:** se basa en una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada uno de los cuales tiene un significado. Este flujograma presenta dos ventajas: utiliza una simbología más amplia y variada y no se restringe a filas y columnas preestablecidas en la gráfica. Lo utilizan los analistas de sistemas para representar gráficamente entradas, operaciones y procesos, salidas, conexiones, decisiones, archivo, etcétera, que constituyen el flujo o secuencia de las actividades de un sistema cualquiera.

Para demostración didáctica, se procede con la ilustración del flujograma denominado vertical o también llamado Gráfica de análisis de procesos, cual es:

Figura 2. Modelo del flujograma vertical



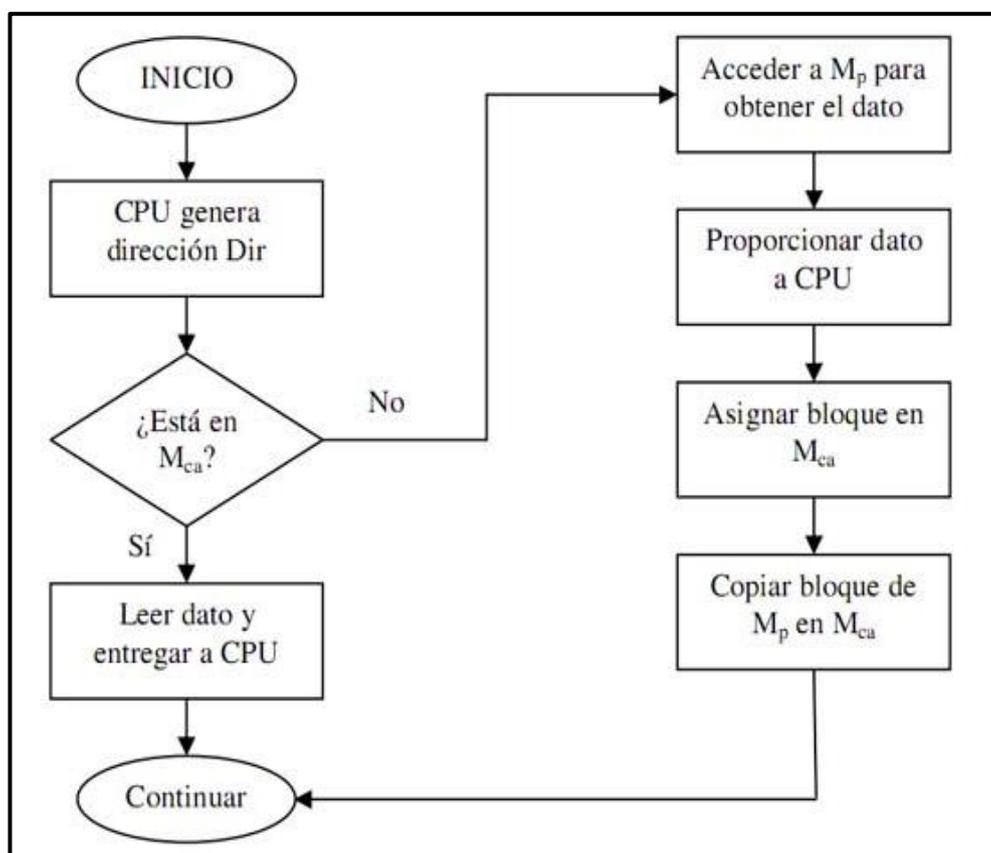
Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

El flujograma vertical hace énfasis en la secuencia de la rutina o del proceso. La utilidad es grande, en especial en el área de planeación de métodos y procesos de trabajo, para montar un procedimiento o rutina, ayudar en el entrenamiento del personal, fijar la secuencia de las operaciones, racionalizar una tarea.

Se concluye que los flujogramas verticales y horizontales, pueden utilizar la misma simbología, siendo el mensaje el mismo, buscan soluciones a las rutinas internas de la empresa.

Para terminar con las ilustraciones de los flujogramas, se procederá con la ilustración del flujograma de bloques, que son simbologías gráficas utilizadas por los analistas de sistemas, tales como:

Figura 4. Modelo del flujograma en bloques



Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Se desarrolló el apartado antes mencionado, por la relevancia del tema, debido a que en el capítulo de la propuesta del presente documento, se realizarán varias flujogramas que demostraran el desarrollo del futuro proceso en los procedimientos vinculados a la flota vehicular de SIKA.

2.5 Marco conceptual

Para tener una idea más firme de los conceptos relacionados al tema de investigación, se elaboró el siguiente apartado, denominado marco conceptual o de definiciones:

Administración: es la técnica que consiste en cuatro fases que son: planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una empresa u organización (Harold Koontz, 2013, pág. 265)

Control: Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso. Esta fase es muy importante para el cumplimiento de los objetivos, el responsable de la administración de la flota vehicular será el encargado de supervisar que las metas se cumplan (CASTILLO, 2007, pág. 145)

Control interno: Proceso interno dentro de una organización efectuado por los delegados de una entidad, que miden el logro de los objetivos institucionales (Joaquín, 2002, pág. 211).

Directriz: Galicismo por normas o reglas. Condiciones en que se genera algo (Programa Educativo Visual S. A., 2012, pág. 54)

Diseño: Descripción o bosquejo de una cosa, hecho por palabras (Galicia, 2010, pág. 132).

Eficiencia Administrativa: Es lograr resultados altos y positivos y a la vez no utilizar muchos recursos. Este concepto se relaciona también con eficacia que es hacer las cosas bien sin importar los medios, pero la diferencia está en primero ser efectivos para luego ser eficientes (ORTIZ, 2013, pág. 87).

Flota vehicular: Es un número determinado de automóviles que generalmente cumplen con ciertos requerimientos de trabajo. Pueden poseer características distintas pero con una función en común (CASTILLO, 2007, pág. 231).

Usuario: Persona a la cual se la asigna como responsable del vehículo de la empresa.

Gestión: Acción y efectos de administrar. Diligencia para conseguir algún objetivo, sea este particular o común (Bernal Torres, 2011, pág. 210)

Manual: Libro que está compendiado lo más sustancial de una materia (Programa Educativo Visual S. A., 2012, pág. 395)

Procedimientos administrativos: El procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin, El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo (Christian, 2016, pág. 65).

Planes: Se definen que son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse (JOSE, 2002, pág. 132).

Planeación táctica: función administrativa que determina con anticipación que se debe hacer y cuáles objetivos se deben alcanzar, busca brindar condiciones racionales para que la empresa, y departamentos se organicen a partir de ciertas hipótesis respecto de la realidad actual o futura (Chiavenato, 2012, pág. 168)

Capítulo 3

Metodología de la investigación

3.1 Método de investigación

Existen varios métodos que se aplican en una investigación de campo. Para resolver cada capítulo que se preparará dentro del presente trabajo de investigación, que está en concordancia con los objetivos propuestos, se utilizará los siguientes métodos:

Métodos inductivo y deductivo

En el método inductivo se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (Jurado, 2009, pág. 47).

Mientras que para el método deductivo, este consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, leyes, principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlo a soluciones o hechos particulares (Jurado, 2009, pág. 49).

Método histórico comparativo

Es un procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de dichos fenómenos, infiriendo una conclusión de su origen común, que ayuda a la comparación de las situaciones actuales y lo futuro (Muñoz E. M., 2011, pág. 12).

Método bibliográfico

El método bibliográfico es una técnica que permite recolectar información a través de teorías ya demostradas o de patrones que no reciben modificaciones, es decir; siempre presentan la misma información, con fenómenos constantes y referenciados a lo largo de los tiempos, con actualizaciones que se consideren necesarias (Rojas, 2010, pág. 64)

Método de campo

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular (Rojas, 2010, pág. 48)

La presente investigación se apoyará en el método de campo-analítico-factible, debido a que la empresa SIKA ECUATORIANA S. A., brindará el apoyo necesario a las investigadoras, quienes tendrán la gran responsabilidad de recoger los datos en el campo a través de las encuestas y/o entrevista a los elementos seleccionados (muestra).

En resumen, utilizando un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), se pretende realizar la recolección de datos, teniendo como propósito probar las ideas planteadas en los objetivos descritos en el capítulo uno, con medición numérica y análisis estadístico, buscando tener el mayor control para establecer patrones de comportamiento.

En el caso de esta investigación se tabularon los resultados de las encuestas realizadas a los usuarios de la flota vehicular de SIKA ECUATORIANA S.A, con el fin de conocer con mayor profundidad las falencias y necesidades que existen, debido a la falta de un manual de políticas y procedimientos.

3.2 Población y muestra

Las encuestas serán dirigidas a la población considera usuarios, que tienen asignado un vehículo por parte de la compañía, para lo cual; se considerará un total de setenta y una (71) elementos, siendo el cien por ciento, que serán encuestados, debido a que es un número limitado y prudente para realizar encuestas.

Para el diseño del Manual de políticas y procedimientos se tomó información de cada una de las actividades que realizan los usuarios de los vehículos y se definieron las características necesarias para cada proceso a realizar. Asimismo, se recabó información para conocer las líneas de supervisión que tiene la flota dentro de la estructura de la empresa.

A continuación se detalla la población que será encuestada en la compañía SIKA ECUATORIANA S.A.:

Tabla 7. Detalle de la población a encuestar

Nro.	Lugar de los elementos	Cantidad	Porcentaje
1	Guayaquil	44	62%
2	Quito	19	27%
3	Cuenca	8	11%
		71	100%

Fuente: Registros de SIKA – Año 2016.

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

3.3 Técnicas e instrumentos para la investigación

En la actualidad existen un gran número de técnicas o instrumentos para la recolección de la información en el trabajo de campo en la investigación científica. Según *Muñoz Giraldo et al. (2011)*, la investigación cualitativa utiliza generalmente los siguientes instrumentos y técnicas para la recolección de la información: encuestas, entrevistas, observación sistemática, fichas de cotejo, escalas de actitudes, entre otros.

La observación

Es visualización de los datos que se observa, interpretando las actualizaciones, comportamientos y hechos de las personas tal como las revisas y tal como las realizan de manera rutinaria (lo subrayado me pertenece).

En este proceso se busca contemplar en forma cuidadosa y sistemática cómo se desarrolla dichas características en un contexto determinado, sin intervenir sobre ellas o manipularlas. También se conoce como observación a la nota escrita que explica, aclara o corrige un dato, error o información que puede confundir o hacer dudar.

La observación aplicada en este proceso investigativo reveló que de acuerdo al criterio de los investigadores, poco compromiso e importancia al responsable de la flota vehicular de la compañía SIKA. Actualmente, no existen políticas para el área administrativa de la compañía, pero los procesos no se quedan muy lejos de esa realidad. La ausencia de los flujogramas (procedimientos) no ayuda a la optimización de los recursos financieros. Por tal razón, se presume que existe un descontrol en los gastos administrativos.

Ya en el presente trabajo investigativo se aplicó la siguiente guía de observación en el caso seleccionado dentro de la compañía SIKA:

Nro. del proceso observado	Nombre del proceso actual observado	Observación del investigador	% Observado

Para el levantamiento de información se determinó como porcentaje mínimo observado del proceso 0%, mientras que como porcentaje máximo el 100%. Enseguida sus resultados:

Tabla 8. Resultados de la observación dentro de SIKA

Nro. del proceso	Nombre del proceso actual observado	Observación del investigador	% Observado
1	Solicitud de asignación de vehículos	Las solicitudes se realizaban el mismo día, no se realizaban con antelación.	60
2	Solicitud de mantenimientos para vehículos	Los mantenimientos siempre fueron realizados sobre el día tope del kilometraje o posterior al mismo, ocasionando mantenimientos correctivos y daños ocultos, según los registros observados	100
3	Actas de entrega-recepción de vehículos	Se determinó que las actas no se realizan de manera inmediata, lo que trae consigo atraso en los registros de los responsables encargados de los procesos actuales	40

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

En los tres procesos actualmente establecidos en Sika Ecuatoriana S.A. sé que observo falencias en cuanto a la realización a tiempo de estos, lo cual ocasiona retrasos e inclusive en muchos casos la evasión de los procesos, generando desorden y poca eficiencia a la administración de la flota vehicular.

La encuesta

Son procedimientos (tipo de planes) aplicados en una investigación, con el fin de recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total, buscando opiniones, ideas, características o situaciones específicos (Muñoz E. M., 2011, pág. 78).

La encuesta para determinar si fue o no exitosa deberá pasar por una etapa de **validación**, que no es más que la cualidad del instrumento para medir los rasgos o

características que se pretenden medir. A través de este procedimiento, se trata de determinar si realmente el cuestionario midió lo esperado. Para que la encuesta tenga validez, debe cumplir las razones que avalen la afirmación, y son:

- Se deben establecer con claridad el propósito y los objetivos del estudio. Las preguntas se basarán en los objetivos que se pretende realizar
Las preguntas que no tengan una relación directa, son candidatas firmes para su eliminación.
- Se debe tener en cuenta a la audiencia. Si existen grupos heterogéneos en el estudio, se debe considerar el elaborar cuestionarios distintos para cada grupo.

Adicional, la misma (encuesta) deberá ser confiable. En el análisis de la confiabilidad busca que los resultados de un cuestionario concuerden con los resultados del mismo cuestionario en otra ocasión.

De las encuestas, se pueden destacar los siguientes aspectos de confiabilidad:

1. La encuesta es una información de los hechos que solo lo revela y no se lo verifica
2. Es un método experimentado para la realización de una investigación.

3.4 Recolección de datos y tabulación de la encuesta

La estadística resulta fundamental para conocer el comportamiento del evento que se investiga, por lo que ha adquirido un papel clave en la presente investigación. Se usó como una técnica de auxilio, capaz de comunicar información basada en datos cuantitativos y cualitativos.

A continuación se procederá a la revisión de las respuestas alcanzadas mediante las encuestas realizadas:

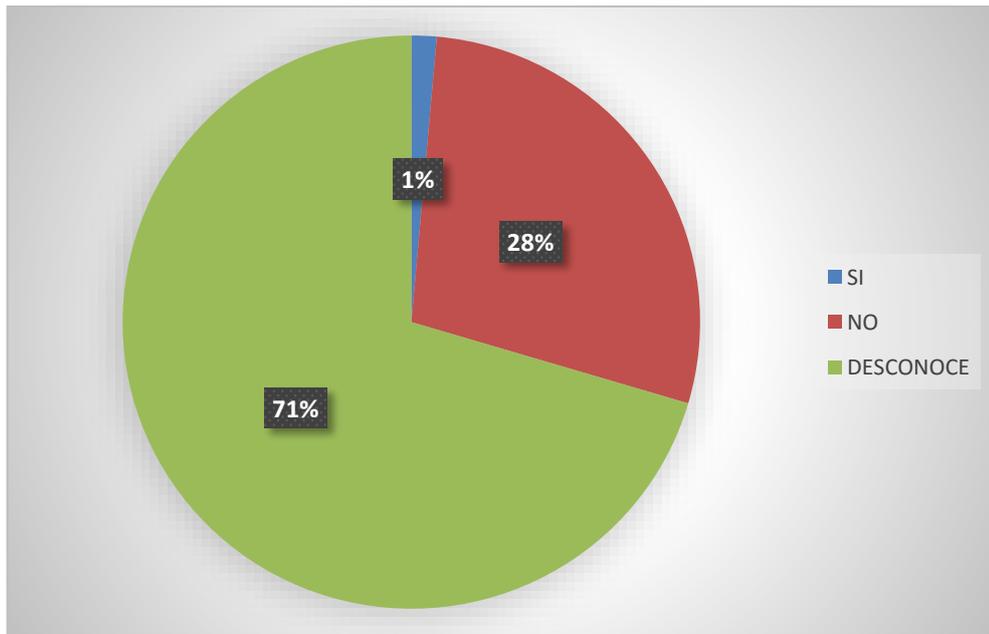
1. ¿Conoce usted si la empresa Sika Ecuatoriana S.A, tiene un manual de políticas y procedimientos para el uso adecuado de la flota vehicular que involucre a todos los usuarios?

Tabla 9. Pregunta 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI EXISTE UN MANUAL	1	1,41%
NO EXISTE UN MANUAL	20	28,17%
DESCONOCE	50	70,42%
TOTAL	71	100%

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Figura 5. Pregunta 1



Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Análisis: La mayor parte de la población indicó no conocer sobre la existencia de este manual mientras que la minoría que corresponde a una persona indicó que sí conoce. Sin embargo, se realizó un acercamiento a los encuestados para confirmar Las respuestas y se evidenció un total desconocimiento de esta información.

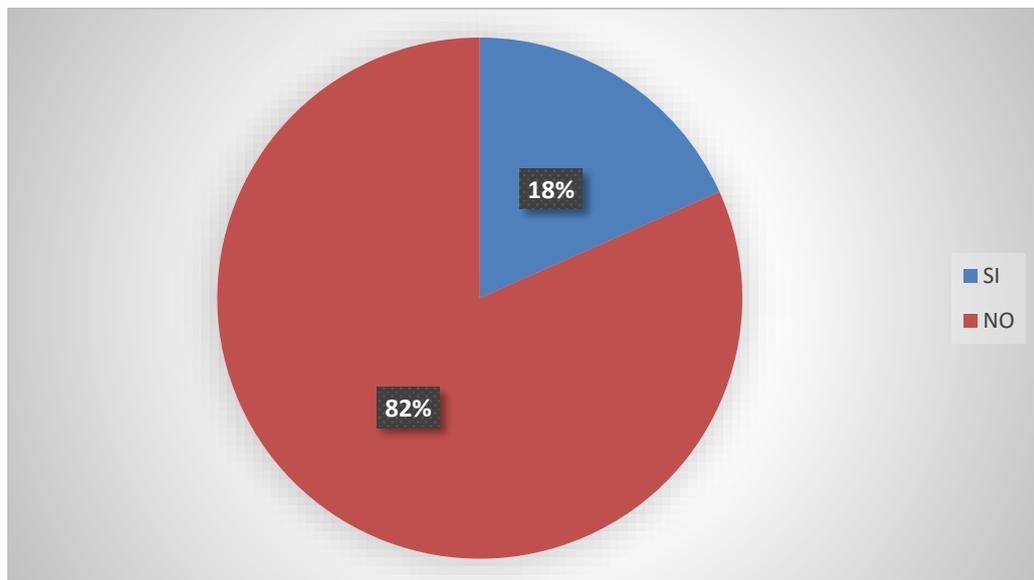
2. ¿Sabe usted cuál es su responsabilidad como usuario de un vehículo de la propiedad de Sika Ecuatoriana S.A.?

Tabla 10. Pregunta 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	18%
NO	58	82%
TOTAL	71	100%

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Figura 6. Pregunta 2



Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Análisis: La mayor parte de la población indicó no conocer su responsabilidad como usuario de un vehículo de la empresa, con lo que se asume que existe un buen grado de desconocimiento, mientras que un porcentaje inferior de la población indicó conocer su responsabilidad como usuario, lo cual se considera como una falencia, ya que para que las actividades se desarrollen correctamente y le den un buen uso al vehículo, el 100% de los usuarios deben conocer cuál es su responsabilidad al momento de que les asignen un vehículo de la empresa.

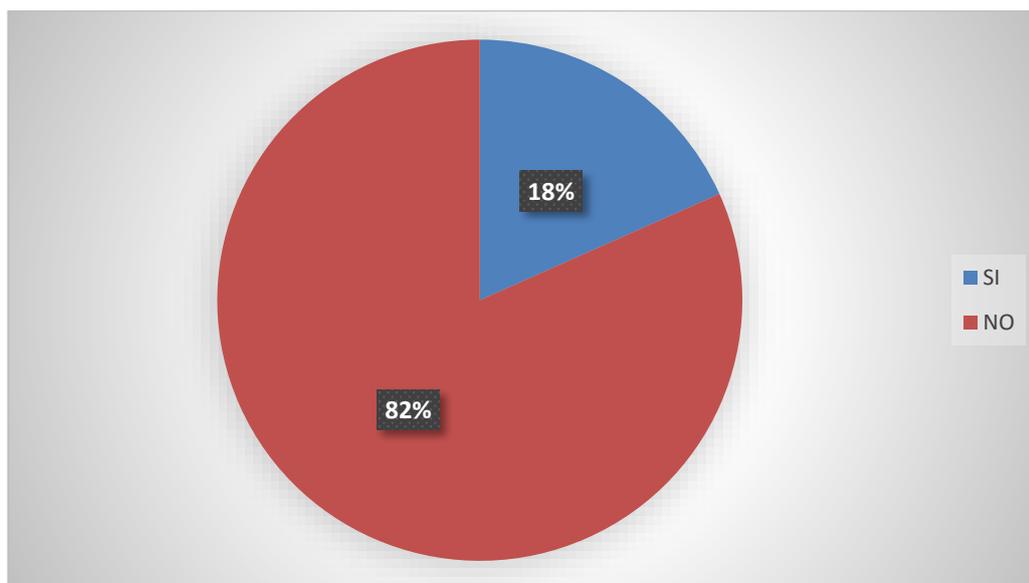
3. ¿Cuándo le asignaron el vehículo recibió capacitación para el uso y envío del vehículo al taller para que le realicen los respectivos mantenimientos?

Tabla 11. Pregunta 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI RECIBIO CAPACITACIÓN	13	18%
NO RECIBIÓ CAPACITACIÓN	58	82%
TOTAL	71	100%

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Figura7. Pregunta 3



Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Análisis: La mayor parte de la población indicó no haber recibido capacitación, mientras que un porcentaje inferior de la población indicó que Sí recibió, lo cual se considera una situación preocupante ya que los usuarios deben ser capacitados desde el momento que se les asigna el bien.

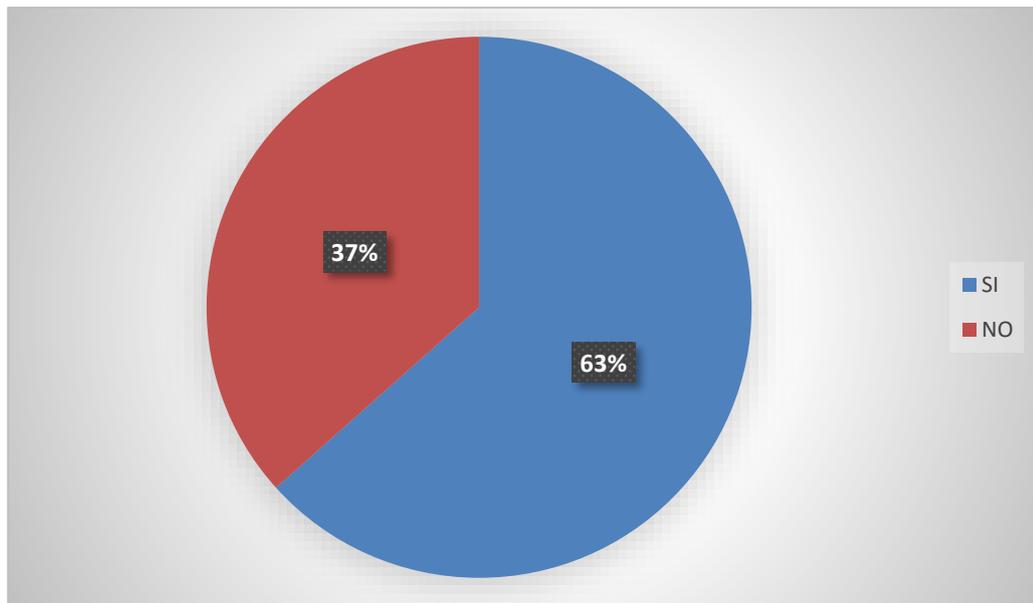
4. ¿Lleva usted el control adecuado para determinar en qué fechas se deben realizar los mantenimientos preventivos al vehículo?

Tabla 12. Pregunta 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	63%
NO	26	37%
TOTAL	71	100%

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Figura 8. Pregunta 4



Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Análisis: La mayor parte de la población indicó que sí llevan un control adecuado de los mantenimientos que le corresponden a los vehículos, mientras que un porcentaje inferior de la población indicó que no lo llevan, se considera como un grave problema ya que para que el vehículo se encuentre en buen estado y no de problemas continuos es necesario que el usuario lleve el control y lo reporten en tiempos oportunos.

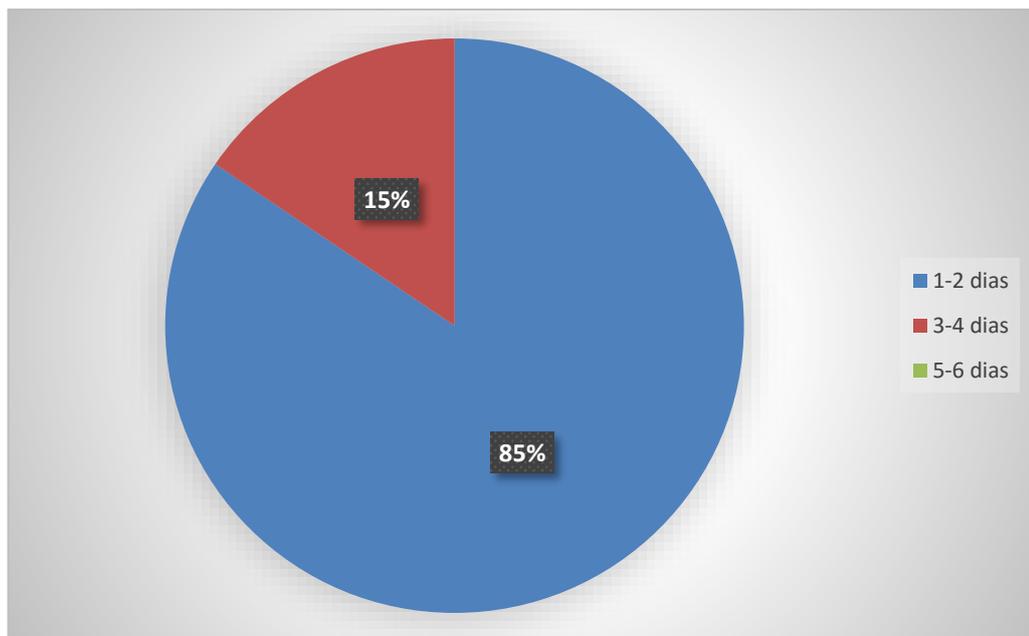
5. ¿Cuántos días tardas en retornar el vehículo del taller de un mantenimiento preventivo?

Tabla 13. Pregunta 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-2 días	60	85%
3-4 días	11	15%
5-6 días	0	0%
TOTAL	71	100%

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Figura 9. Pregunta 5



Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

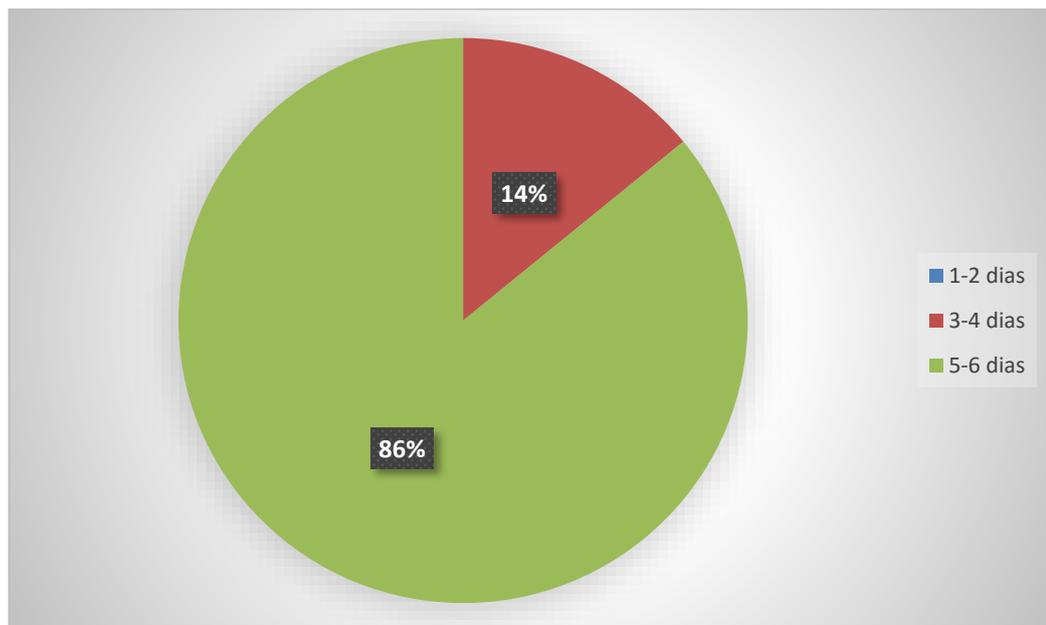
Análisis: La mayor parte de la población indicó que los vehículos cuando se encuentran en el taller por mantenimientos preventivos demoran de 1 a 2 días en retornar a la empresa, mientras que un porcentaje inferior de la población indicó que se demora de 3 a 4 días.

6. ¿Qué tiempo tarda en retornar el vehículo del taller de un mantenimiento correctivo?

Tabla 14. Pregunta 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-2 días	0	0%
3-4 días	10	14%
5-6 días	61	86%
TOTAL	71	100%

Figura 10. Pregunta 6



Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katiusca Bajaña

Análisis: La mayor parte de la población indicó que los vehículos cuando se encuentran en el taller por mantenimientos correctivos demoran de 5 a 6 días en retornar a la empresa, mientras que un porcentaje inferior de la población indicó que se demora de 3 a 4 días.

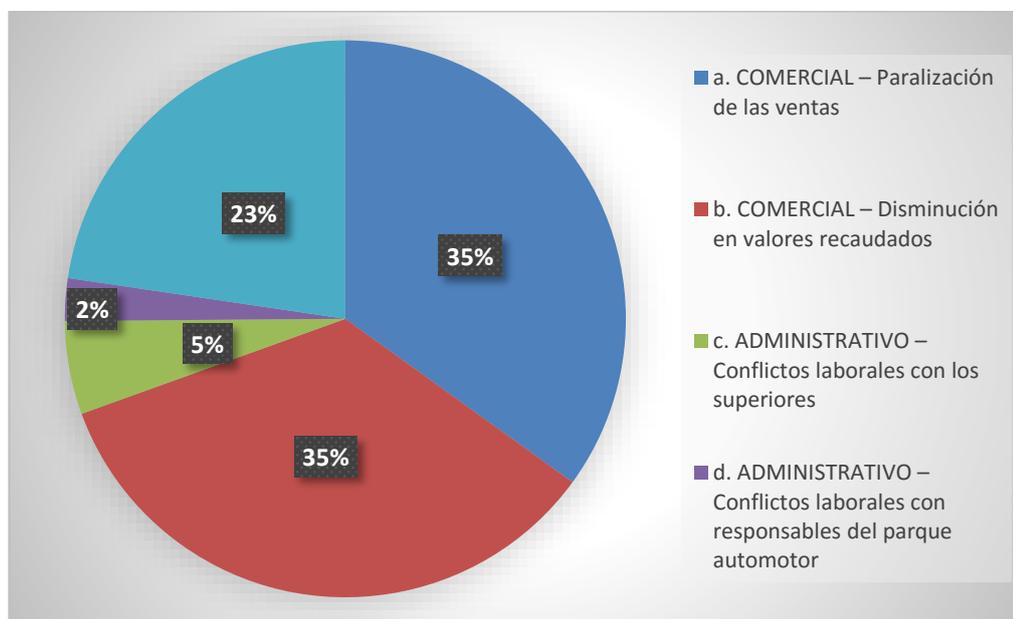
7. ¿En qué áreas cree que se da la mayor afectación para la compañía en caso de llegar a la paralización de un vehículo por temas de reparaciones por daños?

Tabla 15. Pregunta 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. COMERCIAL – Paralización de las ventas	71	35%
b. COMERCIAL – Disminución en valores recaudados	70	34%
c. ADMINISTRATIVO – Conflictos laborales con los superiores	11	5%
d. ADMINISTRATIVO – Conflictos laborales con responsables del parque automotor	5	2%
e. ADMINISTRATIVO – Gastos incurridos en la reparación	46	23%
TOTAL	203	100%

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Figura 11. Pregunta 7



Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Análisis: Esta pregunta se la realizó con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible por parte de los usuarios, sobre cómo piensan ellos que afectaría en la empresa la paralización de un vehículo por temas de reparaciones por daños de lo cual se obtuvieron varias respuestas y diversas opiniones, detallando a continuación las que se mencionaron con mayor frecuencia:

- Paralización de ventas
- Disminución en valores recaudados
- Gastos incurridos en la reparación
- Conflictos laborales con los superiores
- Conflictos laborales con el responsable del parque vehicular

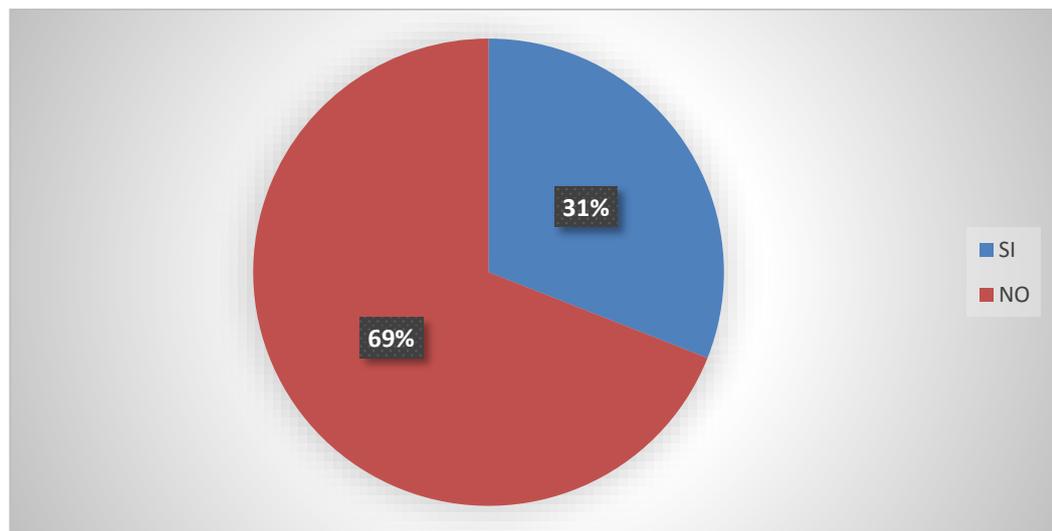
8. ¿Cree usted que se generaría algún conflicto dentro de la empresa al contar con un manual que permita establecer políticas y procedimientos para el buen uso de la flota vehicular?

Tabla 16. Pregunta 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	31%
NO	49	69%
TOTAL	71	100%

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Figura 12. Pregunta 8



Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Análisis: 49 personas encuestadas indicaron que no se generarían conflictos en la empresa al contar con un manual que permita establecer políticas y procedimientos para el buen uso de la flota vehicular más bien el contar con esta herramienta ayudaría a la organización en la coordinación y control como responsables de la administración de la flota. Mientras que las 22 personas restantes indicaron que al principio si se generaría un conflicto o malestar, pero que deben cumplir con lo establecido en el manual, ya que es beneficioso para ellos y para la empresa.

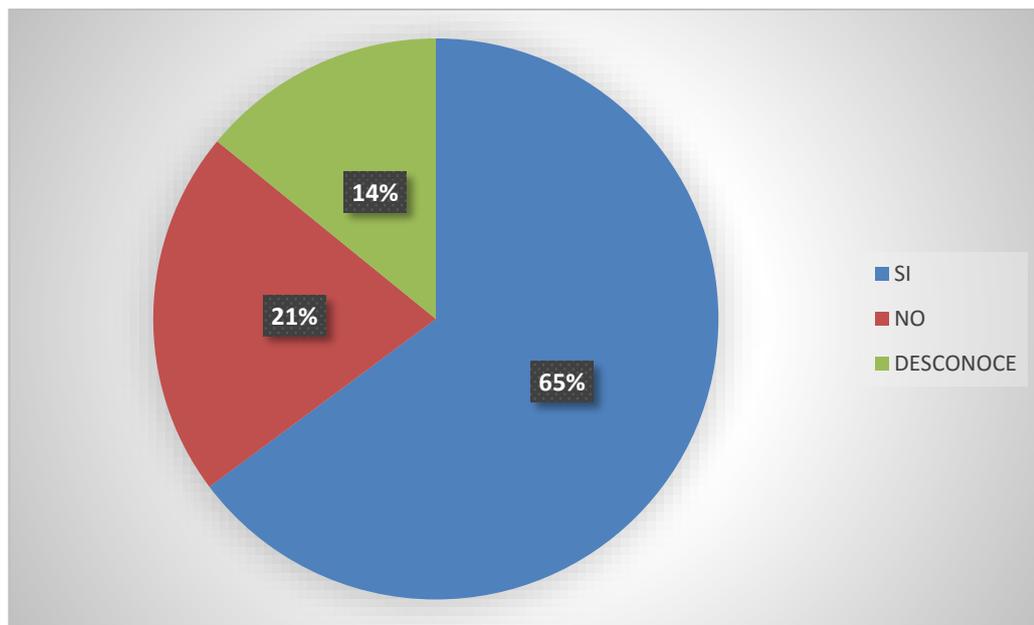
9. ¿Considera usted que el personal acataría de manera total las disposiciones que se establezcan en un manual de políticas y procedimientos para la flota vehicular en Sika Ecuatoriana S.A.?

Tabla 17. Pregunta 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	46	65%
NO	15	21%
DESCONOCE	10	14%
TOTAL	71	100%

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Figura 13. Pregunta 9



Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Análisis: La mayor parte de la población indicó que el personal sí acataría de manera total dichas disposiciones. Indican que si la empresa establece estas políticas y procedimientos, ellos como usuarios tendrían bajo su responsabilidad hacer cumplir los mismos.

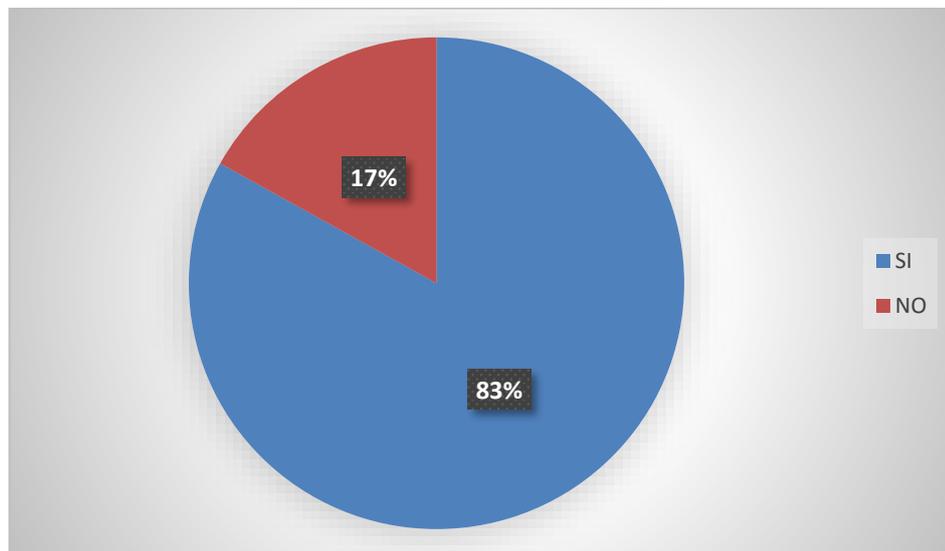
10. ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación y socialización de un manual y procedimientos para el uso adecuado de la flota vehicular?

Tabla 18. Pregunta 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	59	83%
NO	12	17%
TOTAL	71	100%

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Figura 14. Pregunta 10



Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Análisis: con esta pregunta se buscó conocer el nivel de aceptación que habría por parte de los usuarios, con el diseño de manual de políticas y procedimientos para la administración de la flota vehicular de SIKA ECUATORIANA S.A., obteniendo como resultado que el mayor número de usuarios encuestados estarían de acuerdo con tal diseño, lo cual afirman sería beneficioso no solo para la empresa, sino también para motivar el mejoramiento del desempeño de ellos como usuarios responsables.

3.5 Análisis e interpretación de los resultados

Con el fin de obtener información que permita validar las ideas planteadas en el capítulo 1 de la presente investigación, aplicadas a los elementos de las encuestas realizadas a los usuarios de los vehículos de SIKA ECUATORIANA S.A., se puede decir que se determinaron los siguientes resultados:

1.- De las encuestas efectuadas se obtuvo como resultado que el 70,42% de los encuestados desconocen de la existencia de alguna normativa que regule la prestación y uso de los vehículos dentro de la empresa. Es decir; la mayor parte de los usuarios desconocen sobre la existencia de un manual de políticas y procedimientos para la administración de la flota vehicular, con lo cual se comprueba la necesidad de diseñar esta herramienta a fin de que la empresa pueda seguir realizando sus actividades de forma correcta.

2.- El 82% de los encuestados nunca han recibido alguna inducción relacionada a la administración de la flota vehicular de la empresa, mientras que el 63% de los encuestados consideran necesario que existen sanciones y multas por el mal uso de las unidades vehiculares. Ellos, desconocen la gran responsabilidad al tener asignado un vehículo de la empresa.

3.- Entre los diversos comentarios de los usuarios sobre el diseño de un manual de políticas y procedimientos para la administración de la flota vehicular se resaltan algunas opiniones, quienes afirman que esta herramienta es beneficiosa para la empresa ya que ayudaría en la organización, coordinación y control a los responsables de la administración de la flota y en el mejoramiento del desempeño de ellos como usuarios responsables.

4.- Los empleados, desconocen si existen políticas o procedimientos dentro de la empresa, y lo que es más alarmante; no saben diferenciar entre política y procedimientos.

En conclusión, se considera necesaria la implementación de un diseño para un manual de políticas y procedimientos para el área administrativa de la empresa, en especial para la unidad responsable de la flota vehicular de la compañía, que dé soluciones a los problemas rutinarios relacionados a la administración y uso de los vehículos dentro de la empresa.

3.6 Situación actual de la flota vehicular de la compañía

La flota vehicular de la compañía SIKA cuenta con setenta y un (71) unidades distribuidas en las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca, en cada ciudad existe un responsable que coordina con planta central (Guayaquil), quien concentra la mayor cantidad de unidades.

El proceso actual de la asignación de los vehículos consta sólo de tres documentos:

1.- Acta de entrega-recepción de la unidad, donde los custodios entrante y saliente la suscriben.

Figura 15. Acta de entrega-recepción de vehículos en SIKA

CONSTRUYENDO CONFIANZA 

ACTA ENTREGA RECEPCIÓN

EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EL DIA 19 DEL MES DE ENERO DE 2016, LA GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA ENTREGA EL VEHICULO GRAND VITARA STD 2.0 SP IM 4X2 A GASOLINA COLOR AMARILLO MODELO 2015 AL ING. RICARDO SALAZAR EN LAS SIGUIENTES CONDICIONES:

ACCESORIOS	SI	NO
* PLACA POSTERIOR Y DELANTERA (PLACAS GSN - 8973)	X	
* COPIA DE MATRICULA	X	
* COPIA SOAT	X	
* 1 JUEGO DE LLAVES	X	
* 1 CONTROL DE ALARMA (CHEVYSTAR)	X	
* 1 LLANTA DE EMERGENCIA CON FORRO Y CADENA DE SEGURIDAD	X	
* 8 CINTURONES DE SEGURIDAD	X	
* 3 ESPEJOS RETROVISORES	X	
* RADIO CON CONTROL	X	
* ANTENA EXTERIOR	X	
* ESTUCHE CON HERRAMIENTAS (2 DESARMADORES - 1 PLAYO, 2 LLAVES MEXAS)	X	
* 3 PLUMAS (2 DELANTERAS Y 1 POSTERIOR)	X	
* 1 CENICERO	X	
* 1 CANDADO DE TUERCAS	X	
* 4 TAPACUBOS	X	
* 1 GATA CON LLAVE EN L	X	
* 1 BOTIGUIN	X	
* 4 MOQUETAS	X	
* AIRE ACONDICIONADO	X	
* 1 EXTINGUIDOR DE 1 KG	X	
* 2 TRIANGULO DE SEGURIDAD	X	
* MANUAL CERTIFICADO DE GARANTIA	X	
* MANUAL ASISTENCIA CHEVROLET	X	
* TARJETA DE ASISTENCIA CHEVROLET	X	
* MANUAL DEL PROPIETARIO	X	
* MANUAL DE RADIO	X	

NOTA:
 * EL VEHICULO SERA ASIGNADO AL USUARIO PARA LAS LABORES DEL AREA BUILDING SYSTEMS.
 * EL USUARIO ES EL RESPONSABLE DEL CUSTODIO Y BUEN USO DEL VEHICULO.
 * EN CASO DE CUALQUIER SINIESTRO EL USUARIO SERA RESPONSABLE DE CANCELAR EL VALOR DE LA FRANQUICIA DEDUCIBLE ESTIPULADA EN LA POLIZA DE VEHICULO A QUE TIENE CONTRATADA SIKA ECUATORIANA S.A.

KILOMETRAJE 0
ENTREGADO POR
ING. ANDREA PERA
GERENTE AREA FINANCIERO

TANQUE 1/4
RECIBIDO POR
ING. RICARDO SALAZAR
JEFE DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL

21 ENE 2016

Fuente: Registros de la compañía SIKA. Año 2016.

2.- Solicitud de salida de vehículos, que es un documento en el cual consta la fecha de salida y retorno, destino, placa, kilometraje, combustible y observaciones del vehículo. El usuario responsable es el encargado de llenar esta solicitud y hacerla autorizar del responsable de la administración de la flota vehicular, luego presentarla al guardía para proceder a salir con el vehículo y cumplir con sus labores del día.

Figura 16. Solicitud de vehículos en SIKA

Sika Ecuatoriana S.A.

Solicitud de Vehículos

Fecha: _____

Vehículo: _____

Destino razón: _____

Solicitado por: _____ A entregar el día: _____ Hora: _____

Recibi en perfecto estado el vehículo: _____

Placas: _____ Fecha de recepción: _____

Kilometraje: _____ Con gasolina tanque: _____

Observaciones: _____

Recibido por: _____

Sika®

Fecha de evaluación: _____

El día: _____ Hora: _____ Con gasolina tanque: _____

Kilometraje: _____

Observaciones: _____

RECIBIDO POR _____ AUTORIZADO POR _____ REVISADO POR _____

Fuente: Registros de la compañía SIKA. Año 2016.

3.- Orden de trabajo, que es el documento en donde se detalla el trabajo que debe realizarse en el vehículo. Este documento es emitido por el responsable de la administración de la flota vehicular y recibido por el proveedor. de salida y retorno, destino, placa, kilometraje, combustible y observaciones del vehículo. El usuario responsable es el encargado de llenar esta solicitud y hacerla autorizar del responsable

de la administración de la flota vehicular, luego presentarla al guardia para proceder a salir con el vehículo y cumplir con sus labores del día.

Figura 17. Orden de trabajo en SIKA

Sika Ecuatoriana S.A.
R.U.C. 1790753573001
GUAYAQUIL: Km. 3.5 vía Durán - Tambo P.O.B. 2812700 Fax: 2801229
 QUITO: Tomás Charlova N49-104 y Manuel Velásquez, Quito / Ecuador
 Teléfono: 2441-929 - 2433-954 Ext. 282
 CUENCA: Av. de las Américas entre 1ro. de Mayo y Luis Moscoso
 Teléfono: 2856754 - 2856517 - www.sika.com.ec



Orden de Trabajo

PERSONA QUE SOLICITA: <i>Sika Ecuatoriana S.A</i>	No. 019721
PROVEEDOR: <i>ORCA FORB</i>	FECHA: <i>24/01/2016</i>
DIRECCIÓN: <i>DIRECCION SANGUINONDO</i>	PLAZO DE ENTREGA: <i>TERMINADO</i>
CONDICIONES DE PAGO: <i>CREDITO</i>	LUGAR DE TRABAJO: <i>C</i>

ITEM	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
			<i>FORA EDGO</i>		
			<i>ARBE - 9359</i>		
			<i>ING. Luis TORILLEN</i>		
			<i>MANT. 20.000 Km SH.</i>	<i>Subtotal</i>	
			<i>Km</i>	<i>IMP</i>	
			<i>tanque</i>	<i>TOTAL</i>	

Sírvase mencionar el número de este ORDEN DE TRABAJO en la Factura adjunta

Proveedor: FIRMA _____



Sika Ecuatoriana S.A.
Sika Ecuatoriana S.A.

CODIGRAF 30 E.100 x 3 # 19001-2000

ORIGINAL: PROVEEDOR COPIA CELESTE: CONTABILIDAD COPIA AMARILLA: ARCHIVO

Fuente: Registros de la compañía SIKA. Año 2016.

En conclusión, se evidencia que *no existe los respectivos documentos complementarios que deben ser generados para cumplir con el control interno*, debido a la falta de procedimientos administrativos, lo cual; han llevado a un excesivo gasto administrativo generados por la flota vehicular de la compañía SIKA.

Capítulo 4

La propuesta

4.1 Título de la propuesta

“Diseño de manual de políticas y procedimientos para la administración de la flota vehicular propiedad de SIKA ECUATORIANA S.A. periodo 2015-2016-”

4.2 Justificación

La flota vehicular propiedad de SIKA Ecuatoriana S.A., ubicada en el Cantón Durán de la Provincia del Guayas, está destinada a la movilización de asesores comerciales, jefes y gerentes, lo cual permite que se puedan realizar las actividades relacionadas con las actividades de ventas de la empresa, pero sin un lineamiento a seguir “Manual de Políticas y Procedimientos” afectando los procesos administrativos, a los usuarios y en general las actividades de la empresa.

Una vez que se llegó al análisis del proyecto consideramos que se justifica la elaboración del Manual de políticas y procedimientos para la administración de la Flota Vehicular, el mismo que ayuda a mejorar el nivel administrativo. Los beneficiarios con la elaboración del presente Manual son los usuarios de los vehículos y la empresa.

Este manual se justifica por ayudar a mejorar la eficiencia administrativa, disminuyendo gastos, aumentando la productividad, disminuyendo pérdidas en ventas y buscando una mayor cobertura en el mercado. Además contribuye a tener vehículos mejor cuidados por usuarios con el conocimiento adecuado y normas para cumplir.

4.3 Objetivos de la Propuesta

A continuación se presentan los objetivos de la propuesta planteada:

4.3.1 Objetivo General

Elaborar un manual didáctico y dinámico con la finalidad de que sirva como guía para el buen uso de los recursos de la compañía, así mismo lograr una comunicación efectiva con el fin de que los usuarios tengan claros los beneficios de la aplicación de procedimientos y usos correctos de los vehículos que tienen a su cargo.

4.3.2 Objetivos Específicos

- Mejorar la administración de la flota vehicular de la empresa Sika Ecuatoriana S.A.
- Definir procesos adecuados para una mejor gestión de la flota vehicular identificando responsables y etapas que permitan un mayor control en la empresa Sika Ecuatoriana S.A.
- Identificar los procesos que actualmente ejecuta la empresa SIKÁ ECUATORIANA S. A., en la administración interna de la compañía.
- Proyectar el rendimiento positivo que se obtendría con la aplicación del manual propuesto.
- Diseñar un manual de políticas y procedimientos para que mejore la gestión administrativa en el uso de la flota vehicular de SIKÁ ECUATORIANA S.A.

4.4 Análisis financiero

El sector de la construcción presenta márgenes de rentabilidad medios en relación al resto de industrias dentro de la economía nacional, al año 2015 el sector construcción cerró con un margen promedio de 10.47%, siendo las siguientes empresas las principales en el sector:

Tabla 19. Detalles financieros del sector

Descripción	Ventas	Utilidades	Rentabilidad
Sector construcción	\$ 6,666,181,599	\$ 698,196,992	10.47%

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Fuente: Ranking Empresarial Revista Ekos

Sika Ecuatoriana S.A. mantiene márgenes de rentabilidad superiores a la media del sector y de igual manera frente a los márgenes de las diez empresas con mayores ingresos por ventas dentro de esta industria (11.96%), esta rentabilidad presenta su mayor pico de crecimiento en el año 2014, al 2015 se reduce en casi un punto por lo cual es importante para la compañía crear planes para ser más eficientes en gastos y en costos con el fin de recuperar la rentabilidad para el año 2016, ya que el panorama de crecimiento en ventas del sector es conservador y en algunos casos negativo.

A continuación se muestra en resumen varios aspectos financieros de la compañía, obtenidos de los registros de SIKA ECUATORIANA S.A.:

Tabla 20. Resultados financieros de SIKA

RESULTADOS FINANCIEROS						Propuesta
SIKA ECUATORIANA S. A.	2012	2013	2014	2015	2016	2016
Ventas	\$ 40,856,471	\$ 48,817,838	\$ 55,759,962	\$ 58,950,583	\$ 67,793,170	\$ 72,583,553
Utilidades	\$ 8,288,272	\$ 10,931,203	\$ 14,740,507	\$ 15,084,542	\$ 17,348,272	\$ 18,574,131
Rentabilidad	20.29%	22.39%	26.44%	25.59%	25.59%	25.59%

VARIACIONES					Propuesta
SIKA ECUATORIANA S. A.	2013	2014	2015	2016	2016
Ventas	19.49%	14.22%	5.72%	15.00%	23.1%
Utilidades	31.89%	34.85%	2.33%	15.00%	23.1%
Rentabilidad	2.10%	4.05%	-0.85%	0%	0%

Detalle	Gastos 2015	Gasto Presupuestado 2016	Gasto Capacitación	Total Propuesta	%
Mantenimiento y reparaciones	391.780,00	200.000,00	1.504,05	201.504,05	-48,57%
Ventas perdidas	9.580.800,00	4.790.000,00	-	4.790.000,00	-50,00%

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Fuente: Dpto. Financiero de SIKA

Es evidente que los gastos presupuestados se ven afectados por la falta de una eficiente ejecución de los planes de mantenimientos, más aún; si se presupuestó gastar en el año 2016 US\$ 200.000,00 en mantenimientos y reparaciones, y sólo en el año 2015 se generó un gasto por este concepto de US\$ 391.780,00 lo que se puede a prestar a una mala interpretación, hasta el hecho de acción de dolo o perjuicio a la empresa.

4.5 Contenido de la propuesta

A continuación se describe el contenido de la propuesta, que no es más; la estructura del manual diseñado:

1. Identificación del documento
2. Objetivo
3. Responsables
4. Glosario de términos
5. Referencias bibliográficas
6. Consideraciones generales
7. Procedimientos
8. Flujograma
9. Indicadores

4.6 Desarrollo de la propuesta

Para efectos de la demostración del documento desarrollado, se procede con el desarrollo del contenido mencionado en el apartado que antecede:

Manual de políticas y procedimientos para la administración de la flota vehicular propiedad de SIKA ECUATORIANA S.A.

1. Identificación del documento

Macro-proceso:	Gestión Administrativa-Financiera
Proceso:	Gestión Administrativa
Sub-proceso:	Gestión de vehículos
Responsable:	Dirección Administrativa

2. Objetivo

Establecer las políticas y procedimientos que deben seguir las y los colaboradores de la empresa SIKA para la administración del parque automotor.

3. Alcance

Se sujetan a las disposiciones del presente documento las y los colaboradores de la empresa SIKA ECUATORIANA S.A., y es aplicable a todos los vehículos.

4. Responsables

Es responsabilidad de la Gerencia Administrativa Financiera y la Dirección Administrativa, cumplir y hacer cumplir con todo lo descrito en este procedimiento.

La Gerencia Administrativa Financiera y la Dirección Administrativa son las encargadas de realizar el seguimiento y control respectivo al cumplimiento de lo descrito en este procedimiento.

La Dirección Administrativa será la responsable de realizar cambios o mejoras al presente documento, previa coordinación con la Dirección de Calidad y Procesos (si existiese).

5. Glosario de términos

Baliza: Dispositivo fijo o móvil con luz propia o reflector de luz, utilizada como señal de advertencia en la vía pública e identificación por los vehículos de emergencia.

Orden de movilización (documento interno): Es el documento oficial que autoriza el desplazamiento de los vehículos que son de propiedad de la empresa a nivel nacional y en la jornada normal de trabajo. Este documento no tendrá validez si no cuenta con la firma respectiva y sello de la empresa.

Guía de remisión: Es el documento que sustenta el traslado de bienes dentro del territorio nacional.

6. Referencias bibliográficas

Este apartado pretende evidenciar que el Sector Público del Estado ecuatoriano, realice muchos controles, para lo cual; desarrolló varias normativas vigentes, siendo tomando de éstas, algunas directrices para el desarrollo del presente manual, en función de la compañía, que tiene carácter privado y fines de lucro, respetando su giro de negocio. A continuación se mencionan como referencia, más no como una fuente de aplicación:

- ✓ *Reglamento para el Control de Vehículos del Sector Público, mediante acuerdo de la Contraloría General del Estado, Registro Oficial 178, 06 de febrero de 2014.*
- ✓ *Políticas Uso de Vehículos Institucionales de la Administración Pública, mediante acuerdo ministerial 263, Registro Oficial 148, 20 de diciembre de 2013, y sus reformas.*
- ✓ *Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Registro Oficial 398, 07 de agosto de 2008, y sus reformas (normativa legal vigente aplicable a todos los sectores económicos privados y públicos).*

7. Consideraciones generales

- ✓ Los vehículos se destinarán al colaborador para uso exclusivo de labores de la empresa.
- ✓ El Gerente General de la empresa SIKA contará con un vehículo de asignación personal exclusiva para fines corporativos.
- ✓ Los grados de nivel jerárquico superior para la asignación exclusiva y/o preferencial de los vehículos serán establecidos por el Gerente General.
- ✓ Los vehículos de asignación preferencial estarán disponibles a las necesidades corporativas cuando el titular del mismo no lo estuviera utilizando.
- ✓ Se prohíbe el uso de los vehículos del parque automotor de la empresa SIKA, excepto para los de asignación exclusiva o preferencial, en los siguientes casos: movilizar equipos, materiales, entre otros, que no sean para uso de la empresa.
- ✓ Se prohíbe el uso de los vehículos los fines de semana y feriados, salvo que éstos cuenten con el salvoconducto y la autorización respectiva.
- ✓ Se prohíbe el uso de los vehículos del parque automotor, incluyendo los de asignación preferencial, para trasladar a personas que no pertenecen a la empresa SIKA, cuando este traslado no sea para actividades de carácter corporativo.
- ✓ Los vehículos deberán ser conducidos por: conductores profesionales; Colaboradores (*por excepción, previa autorización y bajo responsabilidad de la máxima autoridad o su delegado*), para el cumplimiento de sus funciones y que tengan licencia tipo B (no profesional), podrán conducir vehículos con acoplados de hasta 1.75 toneladas de carga útil; a quienes se los considerará

también responsables de su cuidado, mantenimiento preventivo básico y del cumplimiento de las leyes y reglamentos vigentes de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.

- ✓ La ubicación de los garajes autorizados será informada por escrito a la Gerencia Administrativa Financiera.
- ✓ Al finalizar la jornada los vehículos deberán ser trasladados a los patios de la empresa o a los garajes autorizados.
- ✓ Los vehículos deben matricularse a nombre de la empresa y portar sus placas, tal como lo previene la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y su reglamento.
- ✓ Los vehículos obligatoriamente deberán contar con un sistema de rastreo satelital que garantice el control y monitoreo de vehículos a nivel nacional, así como la seguridad y el manejo de contingencias en situaciones de riesgo o emergencia.
- ✓ Los vehículos deben contar con el logo, nombre y teléfono de la empresa SIKA, adicional deberán tener la leyenda “INFORME COMO CONDUZCO Y/O MAL USO”.
- ✓ Las multas y sanciones pecuniarias por uso indebido del vehículo, emitidas por la Agencia Nacional de Tránsito u otra entidad de control, será responsabilidad del conductor del vehículo.
- ✓ Ningún vehículo podrá circular sin justificación expresa de la necesidad de la empresa y la respectiva orden de movilización.
- ✓ Cuando se realicen movilizaciones fuera de la jornada ordinaria de trabajo, en días feriados y/o fines de semana o que implique el pago de viáticos y/o subsistencias, la autorización será otorgada por la máxima autoridad o su delegado.

- ✓ La Dirección Administrativa establecerá rutas principales y secundarias para los vehículos asignados a los proyectos.
- ✓ La Dirección Administrativa establecerá un programa anual de mantenimiento preventivo del parque automotor.
- ✓ El custodio o conductor efectuará el mantenimiento preventivo básico, el mismo que consiste en verificar los niveles de combustible, aceite, lubricante, estado de los neumáticos y demás partes sujetas a desgaste por uso.
- ✓ Para efectos de control, los repuestos sustituidos serán conservados en la bodega ubicada en el lugar donde designe la empresa SIKA.
- ✓ La Dirección Administrativa presentará a la Gerencia Administrativa Financiera un informe mensual en los cinco (5) primeros días hábiles de cada mes que contenga: detalle del kilometraje mensual recorrido por vehículo, detalle de los mantenimientos preventivos y correctivos efectuados, resumen de los gastos por concepto de: combustibles, lubricantes, repuestos y mantenimiento efectuados.
- ✓ La Directora Administrativa asignará un conductor a cada unidad vehicular a quienes se los rotará cada 6 meses o por necesidades de la empresa.
- ✓ El conductor deberá abastecer de combustible diariamente el vehículo al finalizar la jornada de trabajo.
- ✓ En caso de siniestro, el conductor del vehículo informará inmediatamente al responsable del parque automotor y de necesitar el servicio de remolque se contactará con la compañía aseguradora.
- ✓ En base al artículo 140 del Reglamento General para la Aplicación de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, se prohíbe el uso de vidrios con películas anti-solares oscuras o polarizados que impidan la visibilidad desde el exterior.

- ✓ No se utilizarán balizas en ningún vehículo de la empresa SIKA.
- ✓ Se llevarán los siguientes registros: Inventario de vehículos, accesorios y herramientas; Control de mantenimiento; Órdenes de movilización; Control de vigencia de la matrícula vehicular y del Sistema Público para Pago de Accidentes de Tránsito (SSPAT); Informes diarios de movilización, que incluya el kilometraje que marca el odómetro; Partes de novedades y accidentes; Control de lubricantes, combustibles y repuestos; Órdenes de provisión de combustible y lubricante; Libro de Novedades; Actas de entrega recepción de vehículos.
- ✓ Los documentos originales (matrículas, documentos de circulación, y otros) del vehículo serán custodiados por el Asistente Administrativo o Responsable del parque automotor.
- ✓ Se aplicarán las sanciones establecidas por el Departamento de Talento Humano de la empresa, a todos los colaboradores que incurran en el uso indebido de los vehículos de la empresa, tales como: llamados de atención, amonestación escrita, 5% hasta un máximo del 10% del sueldo o remuneración mensual unificada, destitución del cargo, si amerita, previo expediente (sumario administrativo/visto bueno). Es importante señalar, que estas sanciones deberán guardar relación con lo que estipula el Código de Trabajo vigente.

8. Procedimientos

8.1 Solicitud de vehículos

Realizar la solicitud de vehículos al Director Administrativo con copia al Asistente Administrativo, responsable del parque automotor, a través de memorando o correo de la empresa (opcional), con veinticuatro (24) horas de anticipación para movilización dentro de la ciudad y con cuarenta y ocho (48) horas de anticipación para movilización fuera de la ciudad. La solicitud se realizará utilizando el formato “*FO-DAD-009 Solicitud de Vehículos Corporativos*”. **Responsable:** Unidad solicitante.

Reasignar el requerimiento al Asistente Administrativo, responsable del parque automotor. **Responsable:** Director Administrativo

Asignar el vehículo para la movilización del colaborador, de acuerdo a la disponibilidad de vehículos y conductores. Según aplique llenar la “*FO-DAD-010 Orden de Movilización*” (documento interno) o generar la orden de movilización (documento interno) mediante el aplicativo de la empresa. **Responsable:** Asistente Administrativo (responsable del parque automotor).

Elaborar la guía de remisión si se transporta bienes. **Responsable:** Asistente Administrativo (responsable del parque automotor)

Entregar al conductor la orden de movilización y de aplicar la guía de remisión. Se deberá archivar la copia de la orden de movilización y la copia de la guía de remisión. **Responsable:** Asistente Administrativo (responsable del parque automotor).

Ejecutar lo dispuesto en la orden de movilización. El conductor deberá utilizar durante la ejecución de sus actividades el formato “*FO-DAD-14 Hoja de Ruta-Parte Diario*” y de ocurrir un accidente de tránsito deberá registrarlo en el formato “*SPRCP-OPRI-R01 Formulario de Aviso de Accidente de Trabajo*”. **Responsable:** Conductor.

Comunicar la finalización del servicio de movilización y entregar al Asistente Administrativo, responsable del parque automotor, la “*FO-DAD-14 Hoja de Ruta-Parte Diario*” y de aplicar el “*SPRCP-OPRI-R01 Formulario de Aviso de Accidente de Trabajo*”. **Responsable:** Conductor.

Si en el recorrido existieron novedades, registrarlas en el formato “*FO-DAD-018 Libro de Novedades*”. **Responsable:** Asistente Administrativo (responsable del parque automotor).

8.2 Abastecimiento de combustible

Solicitar al Asistente Administrativo, responsable del parque automotor, la orden de despacho de combustible. **Responsable:** Conductor.

Llenar y entregar el formulario “*FO-DAD-011 Orden de Despacho*”. **Responsable:** Asistente Administrativo (responsable del parque automotor).

Al finalizar el día realizar el abastecimiento del combustible y solicitar la nota de entrega. **Responsable:** Conductor.

Entregar al Asistente Administrativo, responsable del parque automotor, la orden de despacho junto con la nota de entrega emitida por la estación de servicio. **Responsable:** Conductor.

Registrar el consumo de combustible en el formato “*FO-DAD-012 Control de Consumo de Combustible Vehicular*”. **Responsable:** Asistente Administrativo (responsable del parque automotor).

8.3 Matriculación vehicular

Consultar e imprimir desde la página web del SRI el reporte de valores a pagar por concepto de matrícula vehicular. Los reportes son generados por vehículo.

Responsable: Asistente Administrativo (responsable del parque automotor)

Solicitar mediante memo al Gerente Administrativo Financiero la disponibilidad presupuestaria del valor correspondiente a las matrículas, adjuntando los reportes de valores a pagar, conforme el documento “*PG-DFI-001 Procedimiento General para la Certificación Presupuestaria*”. **Responsable:** Dirección Administrativa.

Solicitar el pago de los valores correspondientes a las matrículas de acuerdo al documento “*PG-DFI-004 Procedimiento para la Gestión de Pagos*”. **Responsable:** Dirección Administrativa.

Realizar el trámite para la revisión técnica de los vehículos y gestionar las especies de matrícula. Los documentos a presentar son: Copia de matrícula (actual), Documento que respalde el pago de financiero. **Responsable:** Asistente Administrativo (responsable del parque automotor).

Registrar en el formato “*FO-DAD-013 Control de Vigencia de Matrícula Vehicular y SPPAT*” la fecha de emisión y vencimiento de las especies de matrícula. **Responsable:** Asistente Administrativo (responsable del parque automotor)

Sacar una copia de la especie de matrícula o de la orden de retiro de documento de circulación y entregarla a cada uno de los conductores, custodios responsables de los vehículos. **Responsable:** Asistente Administrativo (responsable del parque automotor).

Archivar documentos originales. **Responsable:** Asistente Administrativo (responsable del parque automotor).

8.4 Mantenimiento vehicular

Solicitar vía memorando o correo electrónico, al Director Administrativo con copia al Asistente Administrativo, responsable del parque automotor, el mantenimiento preventivo y/o correctivo del vehículo, de acuerdo al kilometraje establecido por el fabricante o por detectar alguna falla mecánica. **Responsable:** Conductor

Autorizar el mantenimiento y asignar el requerimiento al Asistente Administrativo, responsable del parque automotor. **Responsable:** Director Administrativo.

Elaborar la “*FO-DAD-15 Orden de Mantenimiento-Recepción del Servicio de Mantenimiento*” en el que se detallará los trabajos a realizarse. **Responsable:** Asistente Administrativo (responsable del parque automotor).

Acudir con el vehículo y la orden de mantenimiento al taller asignado para el efecto. **Responsable:** Conductor.

Verificar los mantenimientos realizados una vez concluido el trabajo solicitado. Revisar y firmar la proforma de factura y registrar la conformidad con el servicio en el formulario “*FO-DAD-15 Orden de Mantenimiento-Recepción del Servicio de Mantenimiento*”. De aplicar solicitar los repuestos sustituidos. **Responsable:** Conductor.

Entregar los documentos de respaldo del mantenimiento al Asistente Administrativo, responsable del parque automotor, y los repuestos sustituidos al responsable del campamento de trasvase. **Responsable:** Conductor.

Registrar los mantenimientos realizados en la matriz “*FO-DAD-017 Control de Mantenimientos/Repuestos/Lubricantes*”. **Responsable:** Asistente Administrativo (responsable del parque automotor).

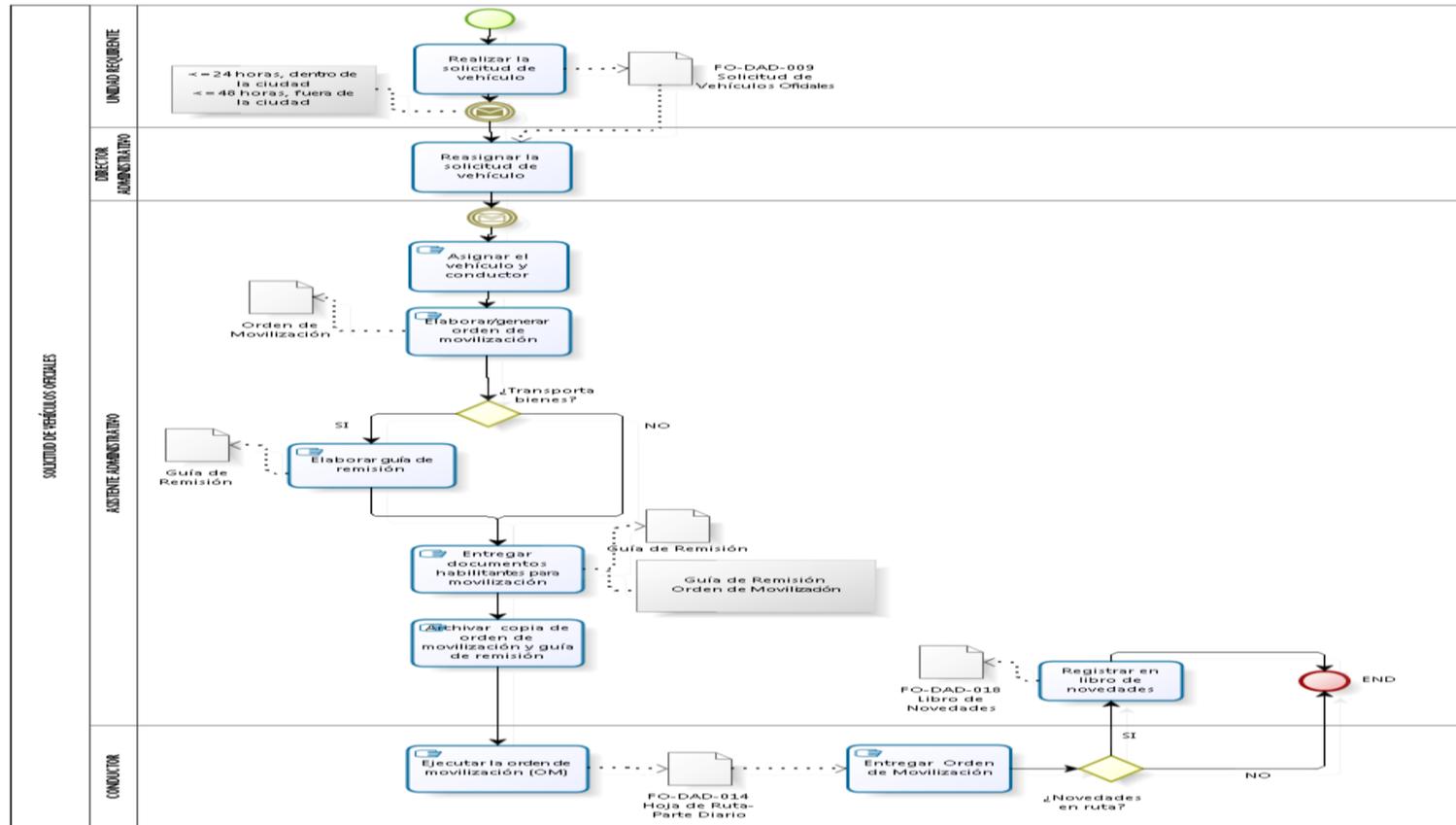
Suscribir el “*FO-DAD-16 Acta de Entrega Recepción de Repuestos*” como constancia de la conformidad por la entrega de los repuestos sustituidos, en la cual firmarán el

conductor y el responsable de la bodega del campamento de la empresa. **Responsable:**
Responsable de la bodega del campamento/talleres de la empresa

9. Presentación de los flujogramas

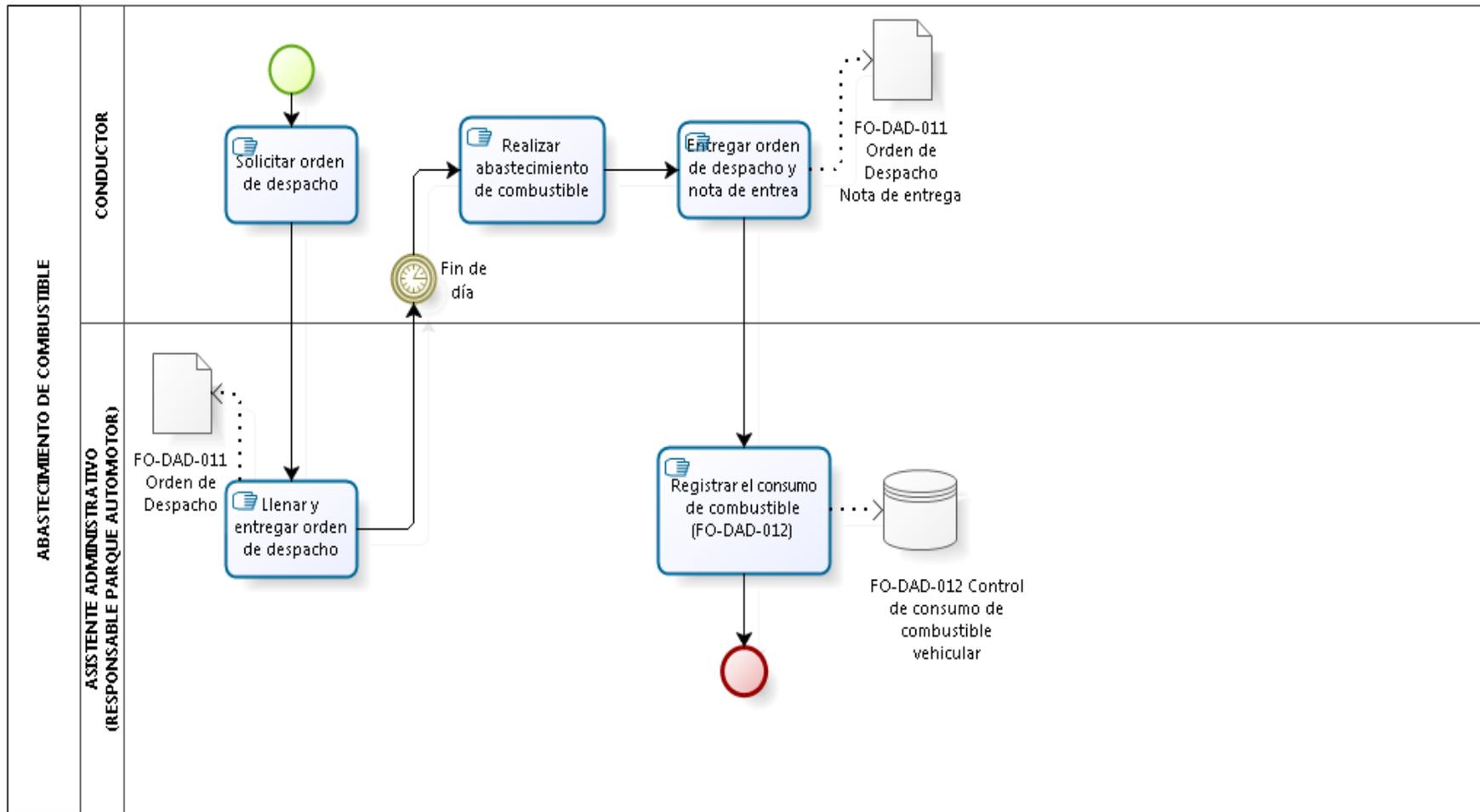
A continuación se presentan los procedimientos expresados en flujogramas de bloques, que responden a los procedimientos descritos en el apartado que antecede:

9.1 Flujograma de solicitud de vehículos corporativos



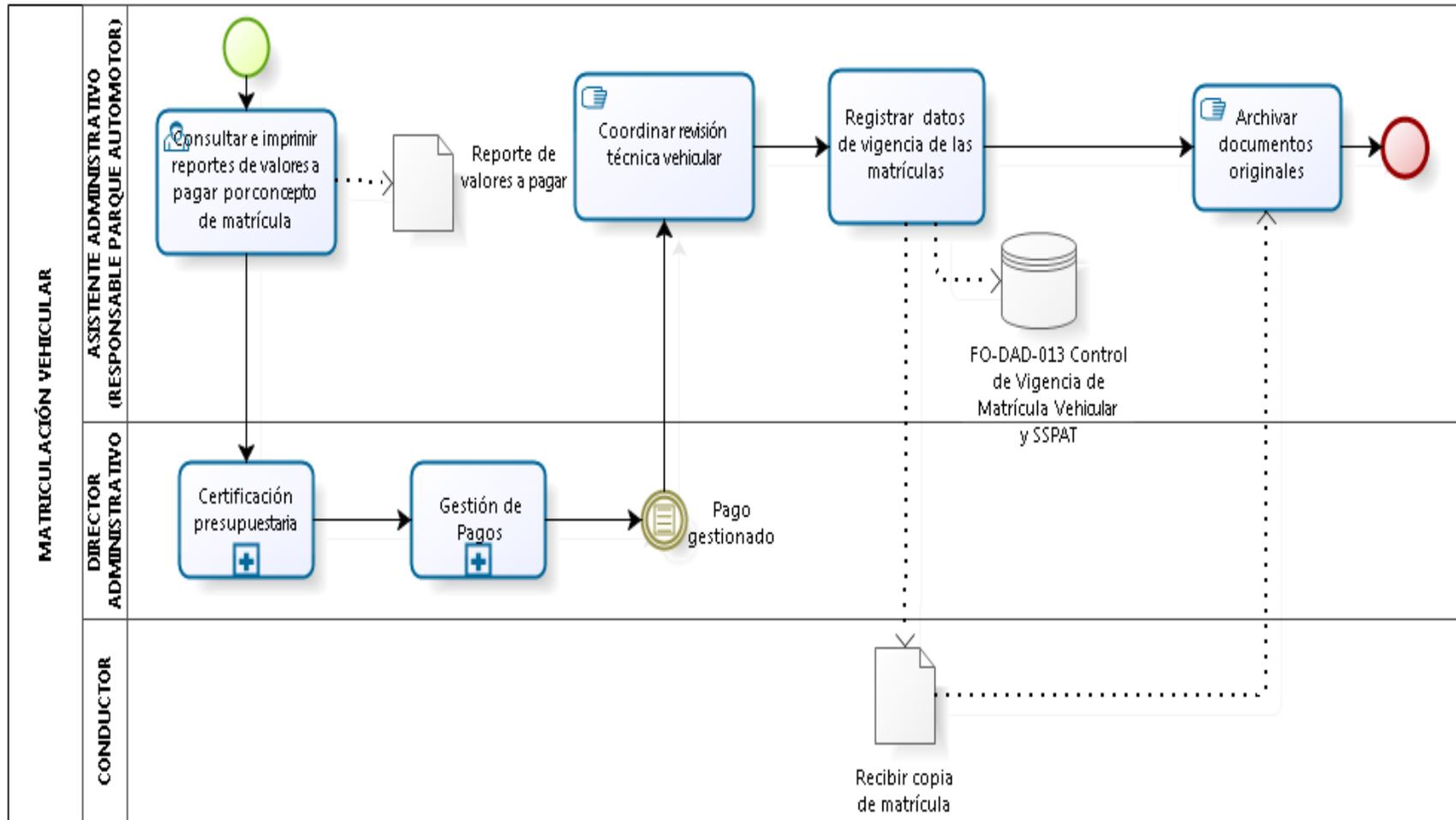
Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

9.2 Flujograma de abastecimiento de combustible



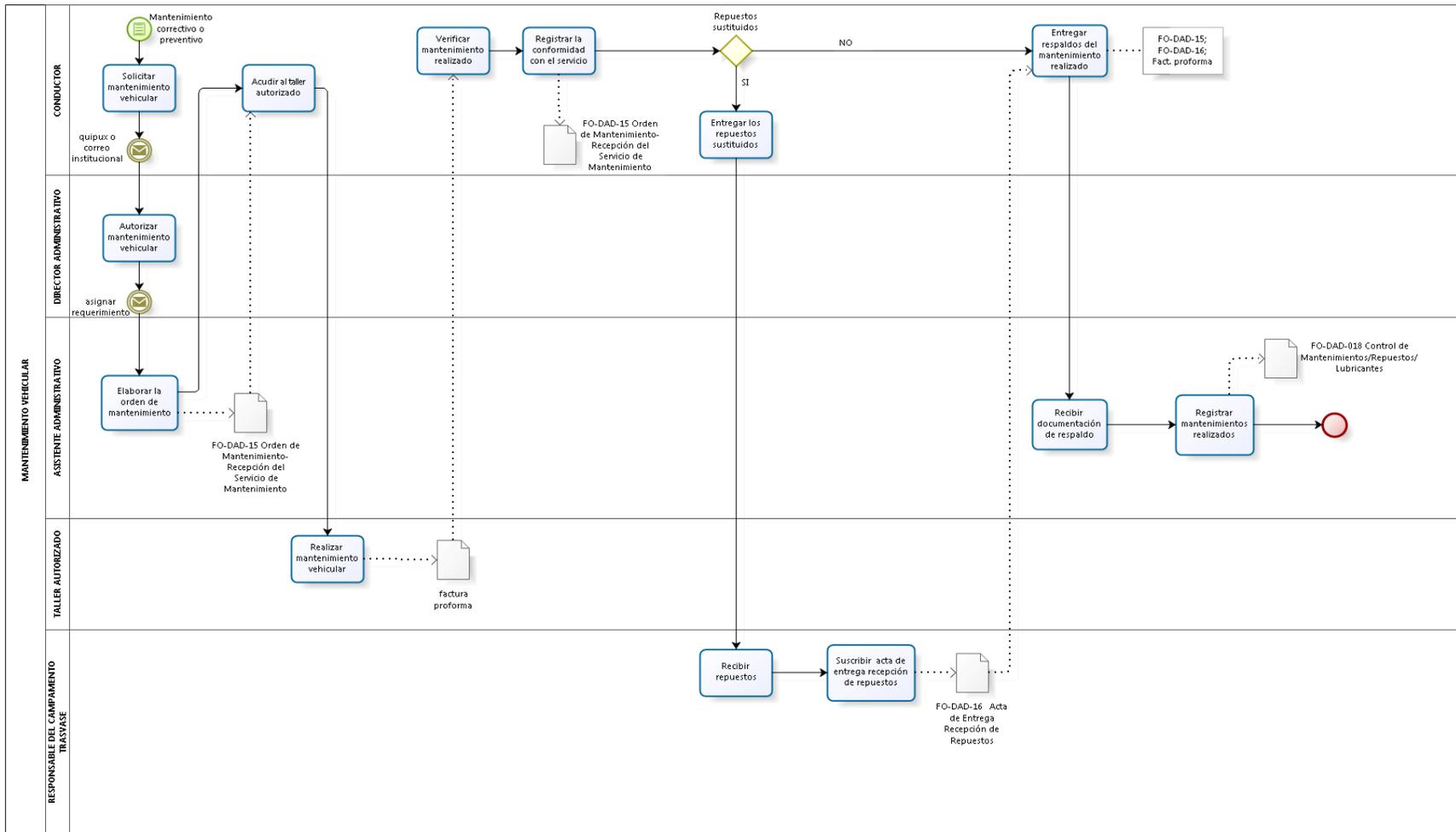
Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

9.3 Flujograma de matriculación vehicular



Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

9.4 Flujograma de mantenimiento vehicular



Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

10. Indicadores

No.	Nombre del indicador	Parámetros de Medición	Meta	Frec.	Instrumento o herramienta
1	Eficacia atención de requerimientos de vehículos	$\frac{\Sigma \text{Requerimientos de vehículos atendidos}}{\Sigma \text{Requerimientos de vehículos realizado}} \times 100\%$	95%	Mensual	Excel
2	Porcentaje de mantenimientos correctivos	$\frac{\Sigma \text{Mantenimientos correctivos realizados}}{\Sigma \text{Mantenimientos realizados}} \times 100\%$	5%	Mensual	Excel
3	Eficacia Mantenimiento Preventivo	$\frac{\Sigma \text{Mantenimientos preventivos realizados}}{\Sigma \text{Mantenimientos preventivos programados}} \times 100\%$	100%	Mensual	Excel

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

En este apartado lo que se pretende es que los indicadores detallados sean aplicados para el control interno, y de esta manera; tener una idea del cumplimiento de la aplicación del manual propuesto y el desempeño de los nuevos procedimientos.

11. Anexos

Se pone a consideración los nombres y codificación de varios anexos mencionados en el desarrollo de la propuesta, los cuales pueden ser modificados por los responsables de la aplicación del proyecto dentro de la empresa SIKA (opcional):

Anexo 01: FO-DAD-006, Inventario de Vehículos, Accesorios y Herramientas

Anexo 02: FO-DAD-009, Solicitud de Vehículos Corporativos

Anexo 03: FO-DAD-010, Orden de Movilización

Anexo 04: FO-DAD-011, Orden de Despacho

Anexo 05: FO-DAD-012, Control de Consumo de Combustible Vehicular

Anexo 06: FO-DAD-013, Control de Vigencia de Matrícula Vehicular y SPPAT

Anexo 07: FO-DAD-014, Hoja de Ruta-Parte Diario

Anexo 08: FO-DAD-015, Orden de Mantenimiento-Recepción del Servicio de Mantenimiento

Anexo 09: FO-DAD-016, Acta de Entrega Recepción de Repuestos y Servicios

Anexo10: FO-DAD-017, Control de Mantenimientos/Repuestos/Lubricantes

Anexo11: FO-DAD-018, Libro de Novedades

Anexo 12: SPRCP-OPR1-R01, Formulario de Aviso de Accidente de Trabajo

Conclusiones

De acuerdo a lo desarrollado en lo largo del presente trabajo investigativo se determinaron las siguientes conclusiones:

1. Guardando relación con la idea a defender que es: “Diseño de manual de políticas y procedimientos para la administración de la flota vehicular propiedad de SIKA ECUATORIANA S.A., periodo 2015 - 2016”, y luego del desarrollo integral del presente trabajo investigativo se concluye que se cumple con lo establecido, debido a que si se evidenciará un mejor rendimiento de los recursos de la compañía con la aplicación del manual propuesto.
2. Se concluye que la empresa SIKA ECUATORIANA S. A., actualmente no cuenta con procesos definidos en el área administrativa, ni los responsables del parque automotor ni todos sus involucrados, tienen presente la magnitud de sus responsabilidades y de los consecuencias de los mismos.
3. La falta de ejecución de los mantenimientos programados a la flota vehicular han ocasionado pérdidas económicas que jamás se podrán recuperar, debido a la irresponsabilidad de los encargados de este procedimiento.
4. No existen políticas corporativas definidas en muchas áreas, en especial; en materia administrativa-financiera.
5. Los gastos administrativos de un año a otro se ven incrementados por la irresponsabilidad de sus administradores.
6. Ausencia del control interno y de medidores o indicadores de gestión.
7. Inadecuado uso de la flota vehicular de la compañía SIKA.

Recomendaciones

De acuerdo a lo desarrollado en lo largo del presente trabajo investigativo y guardando relación con las ideas a defender, se determinan las siguientes recomendaciones:

1. Poner a consideración de las autoridades la revisión y aprobación del presente instrumento (manual), para que se aplique de manera inmediata o progresiva dentro de la empresa SIKA.

2. Se deberá realizar una capacitación de todas las áreas involucradas dentro de los nuevos procedimientos propuestos.

3. Se deberá realizar el debido acompañamiento y seguimiento de los indicadores de medición durante la ejecución de los nuevos procesos propuestos, para que de esta manera se puedan evidenciar el alcance de los resultados planteados.

4. Se deberá incorporar los otros hallazgos que se evidencien durante la ejecución del presente manual para su posterior actualización.

5. La flota vehicular deberá tener descentralizada la contratación de los mantenimientos a nivel nacional, para que su tiempo respuesta sea más rápido y eficiente.

6. Se recomienda que la empresa SIKA realice un plan de difusión del presente manual de políticas y procedimientos de la flota vehicular en un tiempo menor a un año.

7. Realizar capacitaciones permanentes a los choferes y responsables de las unidades vehiculares de la compañía SIKA.

Anexos de la investigación

Certificado de revisión de la redacción y ortografía

Yo, Dra. Jacqueline Bermúdez Johnson, Mgs. Certifico: que he revisado la redacción y ortografía del contenido del Proyecto :“**DISEÑO DE MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA FLOTA VEHICULAR PROPIEDAD DE SIKA ECUATORIANA S.A. PERIODO 2015 - 2016**”, elaborado por KATIUSCA ANABEL BAJAÑA VILLAMAR y LUZ ASTRID MEDINA GARCÍA, previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

Para el efecto he procedido a leer y analizar de manera profunda el estilo y la forma del contenido del texto:

- Se denota pulcritud en la escritura en todas sus partes.
- La acentuación es precisa.
- Se utilizan los signos de puntuación de manera acertada.
- En todos los ejes temáticos se evita los vicios de dicción.
- Hay concreción y exactitud en las ideas.
- No incurre en errores en la utilización de las letras.
- La aplicación de la sinonimia es correcta.
- Se maneja con conocimiento y precisión la morfosintaxis.
- El lenguaje es pedagógico, académico, sencillo y directo, por lo tanto de fácil comprensión.

Por lo expuesto, y en uso de mis derechos como especialista en Literatura y Castellano. Reconociendo la validez ORTOGRÁFICA de su proyecto previo a la obtención del Título Ingeniero Comercial.

Dra. Jacqueline Bermúdez Johnson, Mgs.

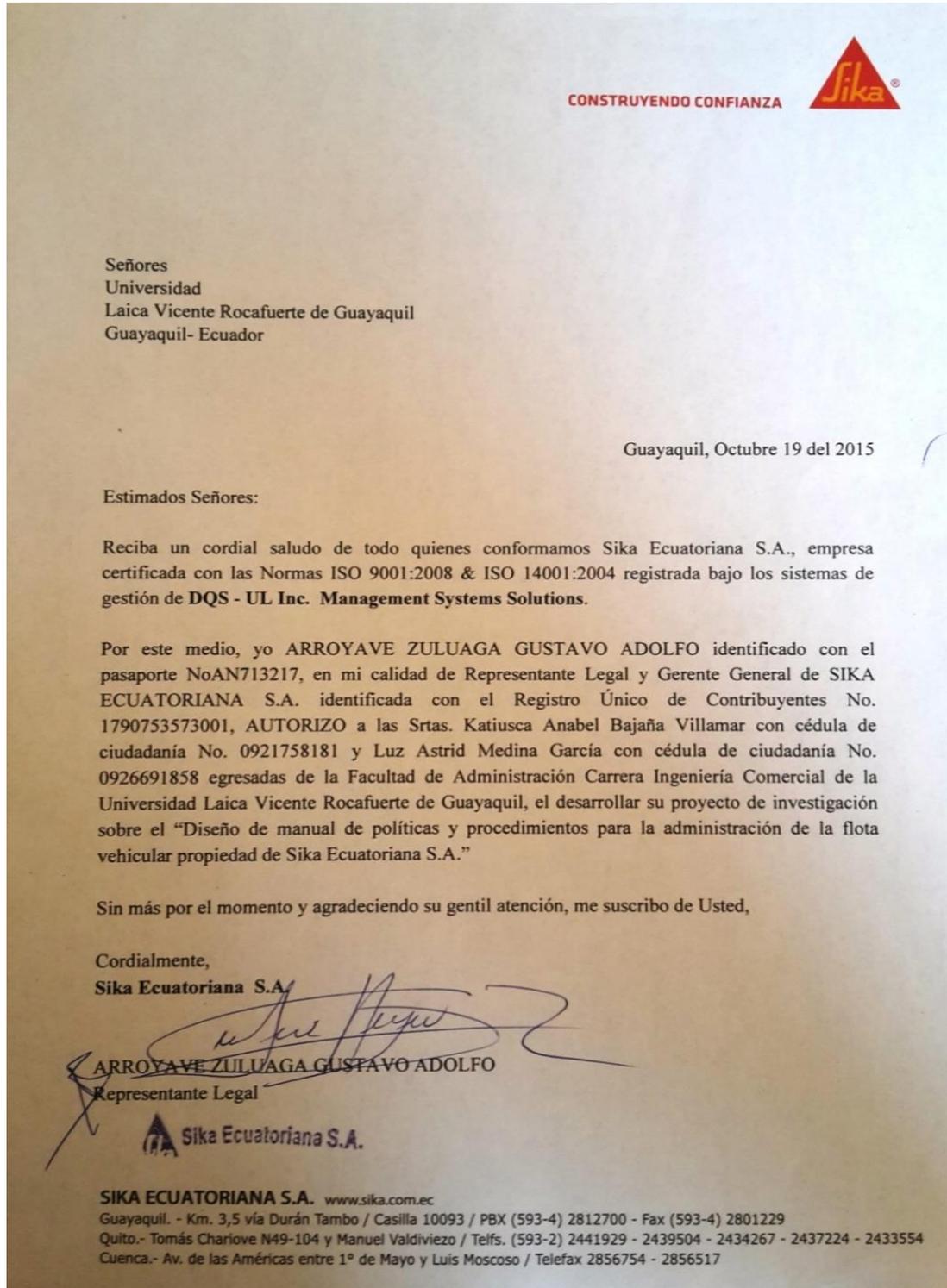
Especialista en Doctora en Literatura y castellano

Cédula de ciudadanía # 0908731953

Código profesional # 1030-03-457152

Carta de autorización de la empresa SIKA ECUATORIANA S.A. para desarrollar el proyecto de investigación

Figura 18. Carta de SIKA



**ENCUESTA REALIZADA A LOS USUARIOS DE LA FLOTA VEHICULAR
DE SIKA ECUATORIANA S.A.**

A través de esta encuesta se pretende determinar el nivel de conocimiento y aceptación de responsabilidades de los usuarios al diseñar un manual de políticas y procedimientos para la administración de la flota vehicular de Sika Ecuatoriana S.A.

1- ¿Conoce usted si la empresa Sika Ecuatoriana S.A, tiene un manual de políticas y procedimientos para el uso adecuado de la flota vehicular que involucre a todos los usuarios?

- SI EXISTE UN MANUAL
- NO EXISTE UN MANUAL
- DESCONOCE

2- ¿Sabe usted cuál es su responsabilidad como usuario de un vehículo de la propiedad de Sika Ecuatoriana S.A.?

- SI
- NO

3- ¿Cuándo le asignaron el vehículo recibió capacitación para el uso y envío del vehículo al taller para que le realicen los respectivos mantenimientos?

- SI RECIBIÓ CAPACITACIÓN
- NO RECIBIÓ CAPACITACIÓN

4- ¿Lleva usted el control adecuado para determinar en qué fechas se deben realizar los mantenimientos preventivos al vehículo?

- SI
- NO

5- ¿Qué tiempo tarda en retornar el vehículo del taller de un mantenimiento preventivo?

1 a 2 DÍAS

3 A 4 DÍAS

5 A 6 DÍAS

6- ¿Qué tiempo tarda en retornar el vehículo del taller de un mantenimiento correctivo?

1 a 2 DÍAS

3 A 4 DÍAS

5 A 6 DÍAS

7- ¿En qué áreas cree que se da la mayor afectación para la compañía en caso de llegar a la paralización de un vehículo por temas de reparaciones por daños?

COMERCIAL – Paralización de las ventas

COMERCIAL – Disminución en valores recaudados

ADMINISTRATIVO – Conflictos laborales con los superiores

ADMINISTRATIVO – Conflictos laborales con responsables del parque automotor

ADMINISTRATIVO – Gastos incurridos en la reparación

8- ¿Cree usted que se generaría algún conflicto dentro de la empresa al contar con un manual que permita establecer políticas y procedimientos para el buen uso de la flota vehicular?

SI

NO

9- ¿Considera usted que el personal acataría de manera total las disposiciones que se establezcan en un manual de políticas y procedimientos para la flota vehicular en Sika Ecuatoriana S.A.?

- SI
- NO
- DESCONOCE

10- ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación y socialización de un manual y procedimientos para el uso adecuado de la flota vehicular?

- SI
- NO

Reseña histórica de proveedores que maneja SIKA ECUATORIANA S.A., en cuanto a la administración de la flota vehicular

E- Maulme Chevrolet

Figura 19. Local principal de AUTOLASA



(GM) Chevrolet es una marca de automóviles y Camiones con sede en Estados Unidos perteneciente al grupo General Motors. Nació de la alianza de Louis Chevrolet y William Crapo Durante el 3 de noviembre de 1911, en los Estados Unidos, fabricando en primer lugar automóviles robustos y más tarde modelos de bajo costo.

Actualmente, Chevrolet incrementó su participación en el mercado mundial a partir de la implementación del nuevo concepto de diseño global llamado GPix, o Global Pix, con el cual comenzó a presentar sus primeros vehículos denominados "globales", los cuales comenzaron a ser vendidos en Asia, Europa y América a la par de los Estados Unidos. El primer vehículo presentado con esta característica fue el Chevrolet Aveo, presentado en el mercado de China. Más tarde, comenzaron a sucederse nuevas

presentaciones, teniendo como protagonistas a los modelos Chevrolet Cruze, Chevrolet Impala y Chevrolet Captiva, quienes compartían rasgos de diseño con el Aveo. Esta política, además de renovar la cara de Chevrolet en el mundo, reafirmó su posición en diferentes mercados, donde la marca utilizaba modelos de otras marcas propiedad de General Motors para venderlos bajo la marca Chevrolet. Otro proyecto generado por esta nueva corriente de diseño, es el denominado "Proyecto Viva" desarrollado en el Mercosur y del cual fueron concebidos los modelos Chevrolet Agile, Chevrolet Montana y la nueva generación del Chevrolet Cobalt, presentado el 16 de junio de 2011 en el Salón del Automóvil de Buenos Aires.²

Grupo Mavesa

Figura 20. Local principal de grupo MAVESA



(PEREZ, 2001) Fundada en 1.932 y tras 78 años de trayectoria, Maquinarias y Vehículos S.A., parte de Grupo Mavesa junto con Ecuatoriana de Motores Cía. Ltda. Se ha convertido en el líder del mercado automotor ecuatoriano. Posicionados en 8 ciudades del país, en más de 20 sucursales ofrece una amplia gama de productos de sus líneas de distribución Hino, Bridgestone, Citroën John Deere, Atlas Copco y Marangoni, todas complementadas con servicios posventa dirigidos a los segmentos del transporte pesado, liviano y de trabajo con: Talleres Especializados Hino y Citroën,

Repuestos genuinos, talleres de enderezado y pintura, centros de servicios para vehículos multimarca, livianos y pesados y una moderna planta de reencauche.

Corporación Maresa

Figura 21. Talleres del grupo MARESA



(BARAHONA, 1997) Corporación Maresa Holding es un fuerte y sólido conglomerado de empresas que se ha convertido rápidamente en un símbolo de la Industria Ecuatoriana. Establecido en el año de 1997, con la agrupación de empresas vinculadas a MARESA y que relacionan sus actividades con el ensamblaje automotriz, distribución, comercialización, posventa y el arrendamiento de vehículos.

MARESA, empresa de mayor trayectoria de la Corporación, cuenta con más de 30 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano.

Hoy las empresas que conforman este Holding son: Maresa Ensambladora, Distrivehic, Mazmotors, Mareauto, Autosharecorp, Mareadvisor. Entre las

marcas que representa están: Mazda, Fiat, Chrysler, Jeep, Dodge, RAM, Orgu Ford y Avis.

En rankings publicados por revistas reconocidas a nivel nacional durante el año 2013, Corporación Maresa Holding se encuentra mencionada dentro de las 145 empresas más grandes del Ecuador ocupando el puesto 33. Y entre las mejores empresas del país, en puesto 57.

Figura 22. Estación de servicio Primax



(ROMERO, 2014) Es una empresa comercializadora de derivados de petróleo y productos de conveniencia cuya misión es exceder las expectativas de sus clientes, colaboradores, socios estratégicos y accionistas a través de un excelente servicio, la calidad de sus productos y altos estándares en sus Estaciones de Servicio y negocios aliados, cumpliendo las leyes y cuidando al medio ambiente.

Son reconocidos por unir caminos a través de una experiencia de excelencia que facilita la vida, motivada por el compromiso de nuestra gente y el orgullo de pertenecer a PRIMAX.

Figura 23. Local importadora Andina



(SAIA, 2000) Es una empresa dedicada por atender las necesidades del mercado ecuatoriano brindando el mejor servicio y asesoramiento en venta, post venta y mantenimiento automotriz a través de un personal altamente calificado.

Contribuyen al desarrollo profesional de sus colaboradores, buscan fortalecer las relaciones comerciales con clientes y proveedores, obteniendo así los mejores resultados para su organización y sus accionistas.

Figura 24. Control de vigencia de matrícula vehicular y SPPAT

		SIKAECUATORIANA S. A. CONTROL DE VIGENCIA DE MATRÍCULA VEHICULAR Y SPPAT			Código: FO-DAD-013 Revisión: Versión 1		
No.	PLACA	TIPO DE VEHÍCULO	MARCA	MODELO	MATRÍCULA/SPPAT		
					FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE VENCIMIENTO	Control de Vigencia (En días)
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Figura 28. Orden de mantenimiento – recepción del servicio

		SIKA ECUATORIANA S. A. ORDEN DE MANTENIMIENTO- RECEPCIÓN DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO		Código: FO-DAD-015 Revisión: Versión1		
		SECCIÓN A: ORDEN DE MANTENIMIENTO	Nº DE ORDEN DE MANTENIMIENTO	FECHA		CUSTODIO RESPONSABLE
PLACA	MARCA		MODELO			
NOMBRE DEL TALLER ASIGNADO			DIRECCIÓN			
MANTENIMIENTO PREVENTIVO: <input type="text"/>			KILOMETRAJE ACTUAL: <input type="text"/>			
MANTENIMIENTO CORRECTIVO: <input type="text"/>						
DETALLE DE TRABAJOS A REALIZAR						
FIRMAS						
SOLICITADO POR:			AUTORIZADO POR:			
NOMBRE CARGO			NOMBRE CARGO			
FECHA		RESPONSABLE QUE RETIRA EL VEHÍCULO		MECÁNICO RESPONSABLE		
OBSERVACIONES						
<i>Listar el/los trabajos no realizados y detallar la justificación</i>						
FIRMAS						
RECIBIDO POR:			ENTREGADO POR:			
NOMBRE CARGO			NOMBRE CARGO			
SECCIÓN B: RECEPCIÓN DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO						

Elaborado por: Srtas. Astrid Medina y Katusca Bajaña

Referencias bibliográficas de la investigación

- America, V. T. (2003). *SITE COLLECTION DOCUMENTS*. Obtenido de http://www.volvotrucks.com/SiteCollectionDocuments/VTNA_Tree/Mexico/pdf_files_/PV776-TSP188821.pdf
- ARIAS ODÓN, F. G. (2006). *MITOS Y ERRORES EN LA ELABORACION DE TESIS Y PROYECTOS DE INVESTIGACION*. CARACAS: EPISTEME, CA.
- ASEP. (Septiembre de 2009). *Autoridad Nacional de Servicios Públicos*. Obtenido de http://www.asep.gob.pa/procedimiento/flota_vehicular.pdf
- AUGUSTO, T. L. (1999). *Administración Moderna de Mantenimiento*. Brasil: NOVO.
- BARAHONA, J. (1997). *GRUPO MARESA*. Obtenido de GRUPO MARESA: http://www.corpmaresa.com.ec/index.php?option=com_content&view=category&id=9&Itemid=112&lang=es
- Bernal Torres, C. A. (2011). *Metodología para la administración y economía*. Bogotá: Pearson.
- CABRERA, B. A. (2014). *GRUPO CONSULTORIA ALBE*. Obtenido de <http://www.grupoalbe.com/metodologia-de-consultoria-para-elaborar-manuales-de-politicas-y-procedimientos-segunda-parte/>
- CASTILLO, V. S. (2007). *MODELO ADMINISTRATIVO PARA USO Y CONTROL DE LA FLOTA VEHICULAR DEL CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEL GRUPO MAZAR*. Obtenido de MODELO ADMINISTRATIVO PARA USO Y CONTROL DE LA FLOTA VEHICULAR DEL CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEL GRUPO MAZAR: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1180>
- Chiavenato, I. (2012). *Administración: teoría, proceso y práctica*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S. A.
- Christian, G. (2016). *MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAL*. Obtenido de MANUAL DE PROCEDIMIENTO

ADMINISTRATIVO

GENERAL:

https://es.wikipedia.org/wiki/Derecho_administrativo

COMERCIO, E. (30 de ABRIL de 2011). VEHICULOS. CUIDADO. MOTOR. *MANTENIMIENTO, EL CHEQUEO AYUDA A CUIDAR EL MOTOR DE LOS VEHICULOS.*

Contraloría General del Estado - Ecuador. (13 de agosto de 2016). *Contraloría General del Estado.* Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/serviciosonline/inicio.html>:
<http://www.contraloria.gob.ec/serviciosonline/inicio.html>

DUFFUA, R. Y. (2007). *SISTEMA DE MANTENIMIENTO, PLANEACION Y CONTROL.* MEXICO: LIMUSA S.A.

Galicia, F. A. (2010). *Introducción a la técnica de la investigación en ciencias de la Administración y del comportamiento.* México DF: Pearson.

GM. (s.f.). *AUTOPASION.* Obtenido de AUTOPASION: <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-CHEVROLET.htm>

Harold Koontz, H. W. (2013). *Administración: una perspectiva global y empresarial.* México DF: McGraw-Hill.

Joaquín, R. V. (2002). *Como elaborar y usar manuales administrativos.* Mexico: Centegage Learning editores.

JOHN ARNOLD, R. R. (2012). *PSICOLOGIA DEL TRABAJO.* MEXICO: PEARSON EDUCACION DE MEXICO.

JOSE, M. C. (2002). ORGANIZACION Y METODOS PARA EL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LAS EMPRESAS. En M. C. JOSE, *ORGANIZACION Y METODOS PARA EL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LAS EMPRESAS* (págs. 178, 179). EL SALVADOR: UFG EDITORES.

- Jurado, Y. (2009). *Técnicas de investigación documental. Manual para la elaboración de tesis, monografías, ensayos e informes académicos*. México: Thompson.
- LA FUENTE IBAÑES, C., & MARÍN, E. A. (2008). METODOLOGIAS DE LA INVESTIGACION EN LAS CIENCIAS SOCIALES. *REVISTA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS*, 5-18.
- Laura Guaman Pulgar Vidal, F. R. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Perú: UPC, 2015.
- Marchal. (2014). Metodología de la Investigación.
- MERCED, V. Q. (2002). METODO LOGICO GUIA PARA ELABORAR UN PROYECTO DE INVESTIGACION. *REVISTA MEXICANA DE NEUROCIENCIAS*.
- MOREIRA, A. M. (2015). *REPOSITORIO UTEQ*. Obtenido de REPOSITORIO UTEQ: repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/138/1/T-UTEQ-0002
- MORENO, D. (SEPTIEMBRE de 2009). *ASEP*. Obtenido de ASEP: http://www.asep.gob.pa/procedimiento/flota_vehicular
- Muñoz, C. (2010). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. DF México: Ingramex S. A.
- Muñoz, E. M. (2011). *fundamentos de la investigacion*. mexico: alfaomega.
- OFICIAL, R. (11 de JUNIO de 2013). *DERECHO ECUADOR*. Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2013/junio/code/20938/registro-oficial-no-12---martes-11-de-junio-de-2013-suplemento>
- ORTIZ, A. (NOVIEMBRE de 2013). *OPEN SOURCE CONTENT MANAGEMENT*. Obtenido de OPEN SOURCE CONTENT MANAGEMENT: <http://florbe.com/pe/administracion-de-empresas/eficiencia-administrativa>
- PAYA, J. G. (2012). *GESTION Y LOGISTICA DEL MANTENIMIENTO DE VEHICULOS*. ESPAÑA: CLUB UNIVERSITARIO.

- PEREZ, S. (2001). *GRUPO MAVESA*. Obtenido de GRUPO MAVESA:
<http://www.grupomavesa.com.ec/index.php>
- Programa Educativo Visual S. A. (2012). *Gran diccionario de la lengua española*.
 Bogota: Carvajal S. A.
- REYES, T. D. (MARZO de 2012). *UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA*.
 Obtenido de UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA:
<dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1815/17/UPS-GT000263>
- RODRIGUEZ, F. A. (2012). *UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR*.
 Obtenido de UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR:
<http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/751>
- Rojas, R. (2010). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés,
 P Y V Editores.
- ROMERO, G. (2014). *EKOS NEGOCIOS*. Obtenido de EKOS NEGOCIOS:
<http://www.primax.com.ec/new/>
- SAIA. (2000). *SAIA*. Obtenido de SAIA: <http://importadoraandina.com/saia/>
- Santana, J. C. (22 de Marzo de 2010). *Gobierno Municipal de San Pedro Garza Garcia*
N.L. Obtenido de
http://www.sanpedro.gob.mx/transparencia/ManualesDePoliticlas_03_06/EventosCulturales.pdf
- SANTIAGO, G. G. (2010). *ORGANIZACION Y GESTIÓN INTEGRAL DE*
MANTENIMIENTO. ESPAÑA: DÍAZ DE SANTOS.
- SENER. (2015). *CONUEE*. Obtenido de
<http://www.conuee.gob.mx/archivospdf/FlotasVehiculares.pdf>
- SINGER, A. (2005). *¿QUIERE CUIDAR BIEN SUS VEHICULOS? REVISTA*
ENFASIS LOGISTICA.
- SOLEDISPA, N. E. (SEPTIEMBRE de 2012). *UNIVERSIDAD ESTATAL DE*
MILAGRO. Obtenido de UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO:

<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1466/3/CONTROL%20DE%20COSTO-BENEFICIO,%20POR%20EL%20MANTENIMIENTO%20PREVENTIVO%20Y%20CORRECTIVO%20DE%20UNA%20FLOTA%20DE%20VEH%20C3%8DCULOS%20DE%20LA%20COOPERATIVA%20SERVILUJO.pdf>

Stephen Robbins, M. C. (2011). *Administración* (Décima Primera ed.). Naucalpan de Juarez, México: Pearson Educación - Prentice Hall.

Tamayo y Tamayo, M. (2011). *El proceso de la investigación científica*. Distrito Federal de México: Limusa.

TAVARES, L. (2009). *ADMINISTRACION MODERNA DEL MANTENIMIENTO*. BRASIL: NOVO.

TOBAR BERRAZUETA, A. P. (MARZO de 2008). *REPOSITORIA DIGITAL ESPE*.
Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2430/2/T-ESPE-020286-C.pdf>

TOCHE, N. (23 de MARZO de 2015). EL SECTOR PRIVADO DEBE CUIDAR EL AMBIENTE. *EL ECONOMISTA*.

TORRES, M. G. (2010). *MI CONSEJO DE ADMINISTRACION III*. PANORAMA.

TORRES, M. G. (2010). *MI CONSEJO DE ADMINISTRACION III*. PANORAMA.

TORRES, M. G. (2015). *MANUAL PARA ELABORAR MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS*. PANORAMA EDITORIAL.

WILEIDYS ARTIGAS, M. R. (2010). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION . *REVISTA DIGITAL UNIVERSITARIA* , 17.

Xavier, B. C. (04 de octubre de 2013). *Escuela Politécnica Nacional*. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/6765>