



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO DISEÑADO PARA
UN TALLER AUTOMOTRIZ ENFOCADO AL SERVICIO DE LA MUJER UBICADO EN EL
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA A TRAVÉS DEL MODELO DE DIAMANTE DE PORTER**

Mónica José Mejía Vega

Asesorado por la Inga. Ericka Nathalie Torres López de Reyna

Guatemala, marzo de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO DISEÑADO PARA
UN TALLER AUTOMOTRIZ ENFOCADO AL SERVICIO DE LA MUJER UBICADO EN EL
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA A TRAVÉS DEL MODELO DE DIAMANTE DE PORTER**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MÓNICA JOSÉ MEJÍA VEGA

ASESORADO POR LA INGA. ERICKA NATHALIE TORRES LÓPEZ DE
REYNA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADOR	Ing. María Martha Wolford Estrada
EXAMINADOR	Ing. Juan Carlos Godinez Orozco
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO DISEÑADO PARA UN TALLER AUTOMOTRIZ ENFOCADO AL SERVICIO DE LA MUJER UBICADO EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA A TRAVÉS DEL MODELO DE DIAMANTE DE PORTER

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 19 de febrero de 2019.

Mónica José Mejía Vega

Ref. EEPFI-0630-2021
Guatemala, 10 de junio de 2021

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

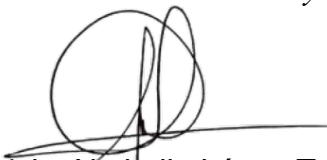
Estimado Ing. Urquizú:

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO DISEÑADO PARA UN TALLER AUTOMOTRIZ ENFOCADO AL SERVICIO DE LA MUJER UBICADO EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA A TRAVÉS DEL MODELO DE DIAMANTE DE PORTER**, presentado por la estudiante **Mónica José Mejía Vega** carné número **200511832**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en Artes en Gestión Industrial.

Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


Mtra. Ericka Nathalie López Torres
Asesora
Ericka Nathalie López Torres
Ingeniera Industrial
Colegiada No.10,613


Mtro. Carlos Humberto Aroche
Coordinador de Maestría
Gestión Industrial – Fin de Semana



Mtro. Edgar Darío Alvarado
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería




EEP-EIMI-044-2021

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO DISEÑADO PARA UN TALLER AUTOMOTRIZ ENFOCADO AL SERVICIO DE LA MUJER UBICADO EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA A TRAVÉS DEL MODELO DE DIAMANTE DE PORTER**, presentado por la estudiante universitaria **Mónica José Mejía Vega**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, junio de 2021

LNG.DECANATO.OI.140.2022

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO DISEÑADO PARA UN TALLER AUTOMOTRIZ ENFOCADO AL SERVICIO DE LA MUJER UBICADO EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA A TRAVÉS DEL MODELO DE DIAMANTE DE PORTER**, presentado por: **Mónica José Mejía Vega**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada

Decana

Guatemala, marzo de 2022

AACE/gaoc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas. Josué 1:9.
- Mis padres** Imelda Vega, por ser mi fuente incondicional de sabiduría, te amo mami; Eliud Mejía, por sus enseñanzas. Gracias a ustedes soy la mujer que soy.
- Mis hermanos** Alejandro y Diego Mejía Vega, por hacer de mí una mejor persona.
- Mis abuelas** Antonia Lara de Mejía (q. d. e. p.) y Rosa Elena Yon de Vega, gracias por su amor incondicional y sabias enseñanzas.
- Mi esposo** Brandon Smith por su amor y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

No hay otra Alma Mater que pueda hacer de mí la profesional que soy.

**Escuela de Estudios
de Postgrado de la
Facultad de Ingeniería**

Por brindar la oportunidad de obtener los conocimientos que harán complemento a lo construido por la Facultad, con catedráticos que estuvieron dispuestos a ayudarnos a crecer profesionalmente.

Facultad de Ingeniería

Por todos los conocimientos y experiencias multidisciplinarias.

Mis asesores

Ing. Oscar Anabizca e Ing. Ericka Nathalie López Torres de Reyna, por su guía en este gran proyecto de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XIII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
3.1. Contexto general	17
3.2. Descripción del problema	18
3.3. Formulación del problema	19
3.3.1. Pregunta central	19
3.3.2. Preguntas de investigación.....	19
3.4. Delimitación de estudio.....	20
3.4.1. Límite temporal	20
3.4.2. Límite espacial.....	20
3.5. Viabilidad de la investigación.....	20
3.6. Consecuencias de realizar la investigación	20
3.6.1. De realizarse.....	21
3.6.2. De no realizarse.....	21
4. JUSTIFICACIÓN	23

5.	OBJETIVOS.....	25
5.1.	General	25
5.2.	Específicos.....	25
6.	NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN	27
6.1.	Etapas de la investigación.....	28
6.1.1.	Fase 1: revisión documental.....	28
6.1.2.	Fase 2: diagnóstico	29
6.1.3.	Fase 3: diseño de la estrategia	29
6.1.4.	Fase 4: estructura de la mejora continua	29
7.	MARCO TEÓRICO	31
7.1.	Plan estratégico de negocio	31
7.1.1.	Mensaje directivo	31
7.1.2.	Introducción.....	32
7.1.2.1.	Antecedentes	32
7.1.3.	Misión, visión y valores organizacionales.....	32
7.1.3.1.	Misión.....	32
7.1.3.2.	Visión	33
7.1.3.3.	Valores organizacionales	33
7.1.4.	Prioridades estratégicas	33
7.1.4.1.	Servicio al cliente	33
7.1.4.2.	Calidad de los servicios.....	34
7.1.4.3.	Talento humano	35
7.1.5.	Mapa estratégico.....	36
7.1.5.1.	Gestión del talento humano	36
7.1.5.2.	Catálogo de servicios ofrecidos	39
7.1.5.3.	Gestión de la calidad.....	41
7.1.5.4.	Aprendizaje	44

	7.1.5.5.	Implementación	46
7.2.		Diamante de Porter	48
	7.2.1.	Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas	49
		7.2.1.1. <i>Benchmarking</i> del sector formal	49
		7.2.1.2. <i>Benchmarking</i> del sector informal	49
		7.2.1.3. Servicios diferenciados.....	50
	7.2.2.	Condiciones de los factores.....	50
		7.2.2.1. Entorno económico.....	51
	7.2.3.	Sectores afines y de apoyo	52
		7.2.3.1. Productos complementarios	52
		7.2.3.2. Alianzas estratégicas.....	52
	7.2.4.	Condiciones de la demanda	53
		7.2.4.1. Requerimientos de valor para el cliente	53
		7.2.4.2. Productos innovadores	54
8.		PROPUESTA DEL ÍNDICE DE CONTENIDO.....	57
9.		METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	59
	9.1.	Enfoque	59
	9.2.	Diseño	59
	9.3.	Tipo	60
	9.4.	Alcance.....	60
	9.5.	Variables e indicadores	60
	9.6.	Matriz de variables	60
	9.7.	Fases de la investigación	63
		9.7.1. Fase 1: revisión documental.....	63
		9.7.2. Fase 2: diagnóstico.....	64

9.7.3.	Fase 3: diseño de la estrategia	65
9.7.4.	Fase 4: estructura de la mejora continua	66
9.8.	Población y muestra.....	66
9.9.	Técnicas y metodología	68
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	71
11.	CRONOGRAMA	73
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	75
12.1.	Recursos humanos	75
12.2.	Recursos tecnológicos	75
12.3.	Acceso a la información	75
12.4.	Permisos	76
12.5.	Infraestructura	76
12.6.	Recursos financieros.....	76
13.	REFERENCIAS	77
14.	APÉNDICES	81

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Diamante de Porter	48
2.	Cronograma de actividades	73

TABLAS

I.	Matriz de variables	61
II.	Recursos financieros.....	68
III.	Recursos financieros.....	76

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
%	Porcentaje
Q	Quetzales. Unidad monetaria guatemalteca

GLOSARIO

<i>Balance Scorecard</i>	Herramienta que permite dirigir el enfoque y recursos organizacionales hacia los objetivos planteados por la empresa en cuatro perspectivas principales: financiera, cliente, para el aprendizaje y para procesos internos. (Kaplan y Norton, 2004)
Coaching	Técnica de aprendizaje y capacitación a corto plazo que busca que el crecimiento de una persona se materialice al utilizar como motivador principal las destrezas personales. (Peláez, Coó y Salanova, 2019)
Control de Mantenimiento	Es el conjunto de actividades, herramientas y recursos planteados por el fabricante para completar el servicio o reparación de un vehículo con el fin de extender su vida útil. (Halderman, 2018)
Diamante de Porter	Herramienta que provee un análisis de los indicadores macroeconómicos que influyen en el desarrollo de una unidad económica (empresa, país, etc.) con el fin de que sea objetiva: Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas, Condiciones de los factores, Sectores afines y de apoyo y Condiciones de la demanda. (Porter, 1990)

Disciplinas de la Ejecución	Estrategia de ejecución (4DX) que provee a las organizaciones un esquema de desarrollo el cual mantiene la participación y colaboración constante de todas las áreas claves de la operación por medio de la rendición de cuentas. (Covey, McChesney, Huling, 2013)
Gestión de la Calidad	Gestión organizacional que eleva la satisfacción del cliente al actualizarse constantemente ante las demandas y necesidades de su mercado objetivo. (Gutiérrez, 2010)
Innovación y Desarrollo	Proceso de renovación y actualización que atraviesa una empresa al implementar nueva tecnología, al modificar o adaptar procesos existentes paralelamente a la capacitación del talento humano para agregarle valor al producto/servicio ofrecido. (Trott, 2017)
Mejora continua	Proceso que exige al fabricante o distribuidor que mejore constantemente los procesos o productos que realiza u ofrece con el fin de mejorar e innovar la oferta y retener o captar los mercados objetivo. (Gutiérrez, 2010)
Mentee	Individuo el cual recibe consejos, entrenamiento y enriquecimiento de un mentor certificado. (Díaz, 2017)

<i>Mentoring</i>	Proceso que vela por el desarrollo del potencial de una persona a largo plazo a través de compartir experiencias, obtener consejos y buscar soluciones a problemas que promuevan el crecimiento personal y profesional de ambos. (Díaz, 2017)
Plan Estratégico	Herramienta que incrementa la efectividad y promueve el retorno y acumulación del capital, activos, conocimientos y la reducción de tiempos de una organización. (Godínez y Hernández, 2014)
Servicio a la Mujer	Procedimientos enfocados en la cadena que brindará valor al servicio automotriz enfocado principalmente en la mujer guatemalteca. (Gutiérrez, 2016)
Servicio Menor	Procedimiento de mantenimiento conocido como servicio de rutina debido a que incluye generalmente actividades similares y que debe realizarse cada cierto período (tiempo o por kilometraje, el cual se vence primero), el cual puede variar conforme al modelo. (Halderman, 2018)
Taller Automotriz	Centros que se dedican a prestar servicios automotrices a una clase en específico o variedad de vehículos. Estos pueden ofrecer diferentes reparaciones o especializarse en ciertos sistemas y componentes. (Halderman, 2018)

RESUMEN

Un vehículo puede ser considerado más que un medio de traslado para un individuo. En la ciudad de Guatemala y alrededores, este pasa a ser un segundo hogar por el tiempo que se utiliza. Por tanto, darle un buen mantenimiento a dicho activo es una necesidad que los conductores perciben necesaria.

Siguiendo la línea de mantenimiento preventivo y no correctivo, los conductores poseen o buscan un taller de confianza al cual llevar su vehículo para los servicios requeridos cada cierto kilometraje. Como resultado de dicha preferencia, sea hacia un taller de agencia, del sector formal o sector informal, los resultados esperados son similares para la clientela.

Sin embargo, la calidad y atención percibida varía conforme al usuario y su nivel de conocimiento respecto a la estructura, rutina de mantenimiento periódica sugerida por los fabricantes y los rangos aproximados de precios respectivos. Logrando de esta manera una cultura de manejo y acceso a estos talleres en su mayoría por representantes de género masculino, tanto proveedores como clientela, con el fin de protección y aseguramiento de obtener calidad y confiabilidad de servicio.

Porter provee una guía para proyectar el desarrollo ideal de un negocio a través de un diamante de Gestión que cubre 4 áreas principales: Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas, Condiciones de los factores, Sectores afines y de apoyo y Condiciones de la demanda. Con la ayuda de dicha herramienta se desea elaborar un plan estratégico de negocios que establezca

una ruta de crecimiento y empoderamiento de la mujer en el sector automotriz laboralmente y de servicio principalmente para las mujeres guatemaltecas proveído por mujeres guatemaltecas.

1. INTRODUCCIÓN

Siendo el automóvil un medio de transporte tan utilizado y requerido en Guatemala, proveerle un buen servicio de mantenimiento con el objetivo de asegurar su confiabilidad es de suma importancia.

Dicha relevancia se acentúa con el incremento de la demanda evidente del talento femenino en el mercado, donde la cantidad de propietarias de vehículos aumenta constantemente y su interés en el cuidado de su vehículo.

Esto implica que se posee una necesidad latente de un servicio automotriz especializado dirigido principalmente a la mujer guatemalteca. Como solución a dicha necesidad se desea proveer un proceso de innovación en servicios automotrices plasmado en un plan estratégico de negocios.

La necesidad de dicho análisis surge de las experiencias constantes de los consumidores de servicios automotrices, donde la relación entre el técnico mecánico y el consumidor se basa en su mayoría en servicios menores donde no siempre se garantiza la calidad y, por consiguiente, la reducida satisfacción del cliente.

La importancia de este trabajo de investigación es conocer lo que el cliente busca y desea conforme a los servicios automotrices prestados con el fin de plantear un plan estratégico de un taller de servicios que provea todas las soluciones a las deficiencias encontradas.

Conforme a la información obtenida se desea conocer el nivel de avance educativo y profesional del sector de servicios automotrices en el departamento de Guatemala y la satisfacción de los servicios prestados principalmente para las propietarias de un vehículo.

Adicionalmente, se desea conocer el estándar de servicios automotrices prestados por los talleres del sector formal e informal, sobre las oportunidades laborales para el talento guatemalteco, los beneficios organizacionales y desarrollo profesional. Esto con el fin de conocer la demanda de dicho sector de servicios y presentar una oferta atractiva.

Entre de los aportes y beneficios esperados está incrementar la participación del talento humano femenino en el sector de servicios automotrices conforme a los niveles de productividad y utilidades percibidas proporcionales a las horas hombre prestadas, sobre todo en el departamento técnico, gerencial y directivo. Dichos beneficios son influidos por la poca promoción de dicha profesión para cualquier aspirante y, por consiguiente, en el interés que la mujer guatemalteca posee para formarse académicamente en la misma.

El esquema de solución a presentar incluye un plan estratégico de negocios para un taller de servicios automotrices enfocado al servicio principalmente de la mujer guatemalteca que provea la ruta organizacional a seguir conforme a los objetivos planteados por la empresa.

La factibilidad de la investigación se basará en la información veraz a obtener de los centros de formación académica, de los centros de servicios automotrices del sector formal e informal y de la corroboración posible a realizar conforme a los informes del INE, IGSS y Banco de Guatemala.

- Breve descripción del contenido de los capítulos

El capítulo uno presenta el marco teórico, donde se identifican los conceptos necesarios para la comprensión del plan y ruta estratégica de negocios creados para el taller de servicios automotrices enfocado principalmente para el servicio de la mujer guatemalteca, así como de la herramienta del Diamante de Porter, que provee un panorama del entorno macroeconómico en el cual se desenvolverá dicho taller.

El capítulo dos provee los procesos de investigación y recopilación de la documentación necesaria para llevar a cabo el análisis requerido.

El capítulo tres detalla el análisis de la información y documentación registrada, con el fin de utilizar la misma para desarrollar el plan estratégico de negocios.

El capítulo cuatro plantea el plan estratégico de negocios diseñado para el taller de servicios automotrices enfocado principalmente para el servicio de la mujer guatemalteca al contar con el mejor talento.

El capítulo cinco describe las conclusiones a las que se llegaron en esta investigación.

2. ANTECEDENTES

Cuando se trata de proveer un control de mantenimiento adecuado a un automóvil se presenta la difícil decisión de si el taller a utilizar debe ser de agencia o de un mecánico recomendado. Dicha decisión generalmente se relaciona a los costos esperados, donde el taller certificado puede presentar precios elevados por los servicios prestados que el del mecánico recomendado o lubricentros informales. Sin embargo, para la mujer guatemalteca la calidad es un factor que sopesa dicha decisión y generalmente a la mayoría de los clientes no les molesta invertir en su vehículo si esto significa que la confiabilidad del mismo será mayor.

Las Universidades de Harvard y Northwestern University dentro de su estudio *Repairing the Damage: The Effect of Price Knowledge and Gender on Auto-Repair Price Quotes* (Busse, Israeli y Zettlemeier, 2016) indagan sobre las variaciones en precio y calidad de servicio conforme al nivel de desconocimiento, donde tres tipos de éste fueron tomados en cuenta: cuando han sido informados adecuadamente, cuando han sido informados incorrectamente y donde no poseen conocimiento alguno. Dicho estudio fue realizado con la ayuda del call center de AutoMD.com durante 16 semanas donde se tenía como objetivo consultar con diferentes talleres locales las cotizaciones para el reemplazo del radiador de un Toyota Camry LE modelo 2003.

Los resultados de dicho estudio han arrojado las siguientes conclusiones: para los 3 segmentos de clientela los agentes de servicio pueden brindar precios diferentes a los que se encuentran en el mercado. Sin embargo, las

cotizaciones más elevadas se presentan para los que han sido mal informados y para los que no poseen conocimiento alguno. Dicho trato coincide para ambos sexos donde se obtuvo un precio más elevado para las mujeres (11% más del estándar en el mercado).

Dentro de la cultura de los servicios automotrices se percibe que las cotizaciones y calidad de estos varían conforme al género del cliente. Es decir que, como las mujeres poseen menor conocimiento de su vehículo, funcionamiento, sistemas o componentes vitales, el servicio de mantenimiento proveído puede tener un precio mayor o, en su defecto, menor calidad, con el fin de garantizar que los clientes vuelvan con mayor frecuencia.

Maher y Atak en cooperación con la Facultad Centennial College (2001) en Ontario, Canadá han proveído un artículo de análisis en *The Canadian Journal of Career Development/Revue canadienne de développement de carrière* llamado “Students’ Experiences of a Women-Only Automotive Service Technician Pre-apprenticeship Program” sobre la experiencia de 17 estudiantes en un programa de formación académica creado únicamente para mujeres con la ayuda del Ministerio de Entrenamiento, Facultades y Universidades de Ontario. El objetivo de crear dicho programa era proveer un ambiente creado para la educación y capacitación únicamente femenina y de 13 diversos orígenes.

Los pilares de dicho programa era proveer en tres semestres de 12 semanas un programa educativo dividido en la educación técnica de diferentes vehículos, talleres para reforzar dicho aprendizaje y el reforzamiento de habilidades blandas las cuales les brindarían soporte y ayuda durante su desarrollo laboral. Este programa también proveía una guía al momento de buscar empleo donde se lograban conexiones con centros de servicios

automotrices donde se promoviera el trabajo equitativo para ambos géneros. Las autoras realizaron diferentes segmentos de entrevistas para conocer el nivel de satisfacción con el programa para proveer retroalimentación al Ministerio para multiplicar dicho proceso en diferentes entidades educativas y para diferentes trabajos no tradicionales para la mujer.

Como resultado de las entrevistas realizadas se obtuvo que las estudiantes expresaron su satisfacción al participar de dicho programa, que el éxito del desarrollo de mismo fue la coordinadora y el cuerpo académico asignado a éste, siendo su mayoría mujeres, y que más del 90 % de las entrevistadas lograron encontrar talleres donde se apoya la inclusión femenina para el ámbito laboral en los trabajos técnicos y donde el equipo laboral se encuentra siempre dispuesto a ayudar.

Como recomendaciones de dicho grupo estudiantil sobresale que los laboratorios deberían aumentar en cantidad, para fortalecer las habilidades duras, aumentar la confianza en el uso de herramientas y considerar incluir la participación ocasional masculina como su introducción al posible ambiente laboral en el que se encontrarán. Implementar un programa de preparación física para manejar las tareas con componentes pesados y evitar así posibles lesiones corporales. Proveer una guía para búsqueda efectiva de empleo y un programa de seguimiento post-ubicación en las diferentes empresas para verificar su bienestar.

Este artículo aporta una idea de un ambiente de formación académica efectiva para motivar el interés y aumento de números de registros para especializarse en los servicios automotrices por la mujer guatemalteca. Donde se vele por capacitarles tanto teórica como de manera práctica en diferentes vehículos para que, cuando se presente la oferta laboral deseada, puedan

desenvolverse mejor de lo esperado e impulsar su carrera profesional. Adicionalmente, saber que un módulo de manejo de habilidades blandas puede prepararlas para el mundo laboral donde existirá una mayor participación masculina.

Dentro del estudio de Leonard (2016) *Females in Automotive Careers: Career Decision-Making Influences and Experiences During University Preparation and Beyond* desea indagar sobre las motivaciones de la mujer para escoger formarse académicamente en una carrera técnica automotriz. Toma una muestra de 10 estudiantes, donde establece como parámetros de investigación sobre las experiencias en servicios automotrices de la estudiante se dieron antes de ingresar a estudiar dicha especialización y descubrir quién o qué las motivó a escoger dicha carrera, obtener información de las experiencias durante su formación académica y qué las motivó a no retirarse de la misma y obtener retroalimentación de qué experiencias profesionales y si, de escoger de nuevo, tomarían el mismo camino de desarrollo.

Dentro de los resultados de su estudio encontró que para que las estudiantes desearan ingresar a estudiar dicha especialización es porque tienen una formación de secundaria en dicha área y porque por parte de sus familias existe un integrante que trabaja en dicho sector de servicios y han recibido y acumulado experiencias satisfactorias e, incluso, de importancia familiar y emocional.

Encontró que las estudiantes escogían ingeniería en tecnología automotriz de tres programas educativos y que un gran número de ellas había cambiado su especialización por la administración de negocios automotrices. Las razones de cambio se daban por ser pioneras dentro del cuerpo estudiantil o porque se encontraban en constante desafío de demostrar su conocimiento y habilidad.

Como final área de investigación encontró que todas demuestran pasión por su labor y que sus empleadores se encuentran satisfechos con el trabajo demostrado, debido a su resiliencia y conocimiento técnico. La mayoría considera que si ha tenido éxito es por el apoyo familiar recibido, así como el soporte y apoyo recibido en su ambiente laboral, aun cuando hayan experimentado interacciones negativas o discriminación por género por clientes o pares.

Todas reportan que sí escogerían dicha especialización de nuevo e incursionar en dicho ámbito laboral.

El estudio de Leonard (2016) aporta a este trabajo de investigación el perfil de estudiante y trabajador de las técnicas mujeres con las que se desea contar en el taller enfocado al servicio de la mujer guatemalteca. La participación femenina demostrará la dedicación y pasión por lo que aman realizar bajo oportunidades laborales atractivas, lo cual representará una ventaja competitiva ante el mercado existente para el sector de servicios automotrices en el departamento de Guatemala y proveer un servicio diferenciado efectivo.

Oxenbridge, Cooper y Baird (2019) investigan y analizan en su estudio “*One of the boys?’, The Work and career experiences of Australian women working in automotive trades occupations*” sobre la importancia del plan de carrera laboral ofrecida y otorgada por las organizaciones que prestan servicios automotrices y líneas de negocios complementarias para la fuerza laboral femenina.

Durante los meses de julio y septiembre 2018 toman como muestra de estudio a 12 accionistas, a 119 mujeres laborando dentro del sector de servicios

automotrices y análogos (minería) y a 5 mujeres emprendedoras y dueñas de sus propios talleres de servicios automotrices, donde un 73 % representa al grupo de mujeres dedicadas a los trabajos técnicos de un taller, para obtener tres parámetros de medición conforme a sus experiencias dentro del trabajo técnico, la coincidencia de experiencias entre industrias (servicios automotrices y minería) y sobre los factores que pueden impulsar una mejor representación femenina en el campo, en su ambiente laboral y en su desarrollo profesional.

De dichas entrevistas se obtuvo un contenido interesante e impresionante debido a que dicha industria puede relacionarse a otros sectores de la industria de mantenimiento en pleno siglo XXI. Si bien las mujeres técnicas dedicadas a labores de taller se enorgullecen de su labor y consideran ser pioneras en el sector de servicio automotriz, se han encontrado con retos y dificultades de desarrollo profesional por percepciones de género, donde no se les permite participar de labores específicas que aumentarían su expertiz, ya sea porque los supervisores o jefes inmediatos no poseen experiencia en la gestión del talento femenino anteriormente, por su condición de gestación, rol familiar, o porque consideran que es un “trabajo para hombres”.

Asimismo, han encontrado que deben trabajar con mayor esfuerzo para demostrar sus capacidades y ser tomadas en cuenta para ascensos laborales sin garantía de que dicho patrón de desarrollo laboral provea el resultado esperado.

Como complemento a lo laboral se presentan las experiencias a nivel personal, donde el aislamiento, segmentación por género, *bullying* y acoso sexual provienen de clientes, compañeros de trabajo o incluso de encargados directos. Aun cuando las empresas cuentan con políticas anti-discriminativas o anti-acoso laboral, si los supervisores o jefes inmediatos no creen en éstas,

deciden no actuar con ellas ante los reportes presentados o penalizar a las colaboradoras por presentar dichos reportes, el ambiente laboral ofrecido por la compañía preserva y aumentan las decisiones de deserción o traslado a trabajos más adecuados (administrativos o docencia) para sentirse más a gusto y segura.

Dentro de las entrevistas se obtuvo retroalimentación positiva de aquellas mujeres donde sí han evidenciado un plan diseñado para el desarrollo y promoción laboral femenino, buen ambiente laboral y mejora de beneficios por ser mujer y lo que su rol familiar representa donde sus empleadores manejaban horarios flexibles, horas extras por los costos familiares, guarderías en sitio, cobertura del tiempo legal de maternidad y asignación de tareas de taller adecuadas conforme a las etapas del embarazo para garantizar la salud y seguridad de la colaboradora.

Las entrevistadas relacionaban dichos aspectos positivos al contar con representantes femeninas a cargo de puestos claves donde el poder de acciones y de decisión son ejecutables y de importancia. Adicionalmente Australia cuenta con diferentes organizaciones que trabajan en pro de normalizar las profesiones productivas y de mantenimiento para ambos géneros, así como para impulsar la formación académica de las aplicantes que desean incursionar en dicho sector de servicios. Entre ellas se encuentran *Supporting and Linking Tradeswomen (SALT)*, *TradeUP*, *Women in Mining WA (WIMWA)*, *Women in Automotive (WinA)*, *Women in Collision* y *Women in Trades Geelong*.

El estudio de Oxenbridge *et al.* (2019) aportará a este trabajo de tesis el nivel de importancia de la mano de obra femenina en los diferentes puestos de un taller de servicio automotriz, desde el trabajo en taller hasta los altos

mandos, debido a que al tener representantes femeninas presentes permite el bienestar laboral y posibilidades de cumplir con una carrera profesional a largo plazo dentro de la compañía. Así como la idea de que la retención de talento será más fácil si se toma en cuenta que la fidelidad que dicho personal puede presentar se basará en cómo se tomen en cuenta sus prioridades y necesidades de balance laboral-personal.

Dentro del estudio realizado en el “Empoderamiento de la mujer, una estrategia desarrolladora de talento y liderazgo en la industria automotriz” de Torres y Torres (2019), el empoderamiento femenino dentro del sector de servicios automotrices se construye conforme a su formación académica, oportunidades laborales adecuadas y experiencia adquirida. Dentro de su investigación tomaron 4 hipótesis de evaluación a una muestra de 42 líderes mujeres de una empresa de servicios automotrices internacional, a las cuales se les deseaba analizar por medio de entrevistas personales si la edad, el estado civil, el nivel de formación académica y la motivación del núcleo familiar como principal motivador de crecimiento profesional eran los pilares para desear y lograr alcanzar puestos gerenciales y directivos de cualquier organización.

Los resultados obtenidos validan únicamente que dos de esas cuatro hipótesis son verdaderas donde la edad y el nivel alcanzado de la formación académica brindan mejores oportunidades laborales, debido a que el poder de acción e influencia es mayor. De dichas entrevistas también surgieron observaciones adicionales que brindan mayor amplitud a los rasgos establecidos, donde se considera de importancia un sistema de reconocimiento del talento y capacidad intelectual de la mujer para cargos gerenciales y directivos, así como de promover el liderazgo femenino, siendo este diferente al masculino, donde el mismo se enfatiza en la inclusión del equipo para cumplir

objetivos, empatía, predisposición al cambio y en compartir y construir perfiles futuros para puestos claves.

Estos brindarían resultados efectivos donde las obligaciones del hogar no limitan ni afectan su desempeño laboral. Como resultado de su investigación Torres y Torres (2019) lograron elaborar el plan de desarrollo del talento humano femenino para ocupar puestos gerenciales y directivos donde se plasma la ruta a seguir para lograr resultados efectivos organizacionales con el cual se garantiza su empoderamiento.

El aporte de dicho estudio brinda una herramienta dual poderosa donde no solamente se plasma un proceso integral de empoderamiento de las líderes de organizaciones de servicios automotrices por medio del plan de desarrollo profesional elaborado por Talento Humano, sino que se complementa con la definición de algunos de los factores más importantes que componen y que caracterizan al liderazgo femenino.

Michael E. Porter conllevó una investigación de 4 años para el estudio de competitividad entre diez países reconocidos por ciertas compañías nacionales para identificar las fuerzas que les permiten encontrar una ventaja competitiva internacional (Porter, 1990).

Los países involucrados fueron Estados Unidos, Japón, Alemania, Dinamarca, Italia, Corea, Singapur, Suiza y el Reino Unido, siendo los primeros tres las mayores potencias. En conjunto, dichas naciones representaban el 50 % de las exportaciones en 1985.

Su estudio se dividió en dos: la primera parte comprendía investigar las industrias de cada país que permitía el éxito internacional de algunas empresas,

y la segunda, donde se analizaba la evolución de la competitividad de industrias específicas para comprender cómo se lograba crear la ventaja competitiva.

El indicador principal de dichos países se concentraba en la cantidad de exportaciones realizadas hacia otros países o de las inversiones externas basadas en las capacidades y activos de los países en cuestión. Se evaluaron ciertos casos de éxito: la excelencia de Alemania en el desempeño de su vehículos y químicos, los semiconductores y videocaseteras japonesas, los modelos bancarios y farmacéuticos suizos, el calzado y textiles italianos, las aeronaves comerciales y cinematografía estadounidense, entre otros.

Cada empresa ha invertido en procesos de innovación, análisis de información, estudios de mercado y mejora continua en la productividad de sus procesos en miras de lograr una ventaja competitiva. Sin embargo, estos factores son efectivos siempre y cuando se cuente con los siguientes cuatro atributos localmente:

- Condiciones de los factores: se refiere a los factores de producción, donde el talento humano es especializado y se cuenta con la infraestructura requerida para competir en una industria.
- Condiciones de la demanda: el nivel demandante de exigencia del mercado objetivo local para el producto de una industria específica.
- Sectores afines y de apoyo: la presencia o ausencia de proveedores nacionales de calidad de las industrias competitivas a nivel mundial.

- Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas: las condiciones de gobierno que rigen la manera de crear, organizar y direccionar cada empresa, así como la competitividad local.

Estos factores son los puntos determinantes del diamante para crear un entorno nacional que impulsa el origen y desarrollo competitivo de las empresas.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se describen los avances que se han visto en la industria de los servicios automotrices a nivel nacional e internacional que proveen la plataforma para que los siguientes emprendedores puedan incurrir en promover las mejoras que aún quedan pendientes y favorezcan a aquellos colaboradores que deseen ser parte de este proyecto innovador.

3.1. Contexto general

En el sector económico de servicios se encuentra el área de mecánica automotriz, donde se presta el servicio de mantenimiento y reparación de automotores. Este tipo de servicio es prestado, casi en su totalidad, por técnicos de género masculino y, en nuestra economía, el hablar de prestarle servicio a un vehículo representa que un mecánico es quien presta dicho servicio y provea soluciones.

Dicha tendencia se ha manejado por generaciones a pesar de que conforme al tiempo la participación laboral femenina se ha ido incrementando. Esto se puede visualizar en la cantidad de mujeres que conducen un vehículo. Sin embargo, este incremento no ha sido proporcional a la inserción laboral de mecánicas y técnicas en el sector automotriz. Dicho índice se puede representar por la siguiente pregunta: ¿cuántas veces una mecánica o técnica automotriz nos ha atendido? Esto no incluye los roles de servicio al cliente.

3.2. Descripción del problema

En el departamento de Guatemala se carece de talleres automotrices que se enfoquen en el servicio para la mujer guatemalteca propietaria de un automóvil o motocicleta que brinden servicios de calidad y excelencia con precios justos en un entorno agradable e higiénicos.

Generalmente, los talleres de mecánica son dirigidos para prestar servicio a clientes de sexo masculino, aun cuando los vehículos sean de propiedad de mujeres. Según el estudio realizado por Busse, Israeli y Zettelmeyer con el apoyo de AutoMD: *Repairing the Damage: The Effect of Price Knowledge and Gender on Auto-Repair Price Quotes*, los talleres de mecánica automotriz elevan en un 11 % el precio de los servicios consultados por mujeres que aparentan poco conocimiento en los servicios requeridos y en un 38 % de los casos en Guatemala, estos son llevados por familiares, amistades, entre otros a los talleres de mecánicos de confianza considerando que el servicio ofrecido será el correspondiente proporcional al conocimiento del cliente. Esto obedece a la necesidad de las propietarias de vehículos y/o motocicletas de recibir un precio justo y servicio confiable.

Dicho comportamiento dentro de la cultura del servicio automotriz se ha observado constante debido a que se prefiere dirigir dicho conocimiento en el sexo masculino y, por ende, la participación de la mujer guatemalteca en este sector es muy reducido. Dicho factor se ve reflejado en que en la ciudad de Guatemala existen 9 centros de formación académica en el área de mecánica automotriz, donde solamente un 3 % de sus estudiantes es de sexo femenino.

Por lo que la necesidad de la inclusión de la mujer guatemalteca en este sector de la economía y en la educación de este ámbito es de vital importancia.

3.3. Formulación del problema

A continuación, se presenta la pregunta central y las preguntas de investigación para la formulación del problema.

3.3.1. Pregunta central

¿De qué manera se puede diseñar un plan estratégico de negocio para un taller enfocado en el servicio automotriz para la mujer guatemalteca ofrecido por técnicas y asesoras mujeres?

3.3.2. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las causas de descontento para las mujeres guatemaltecas de los servicios automotrices prestados?
- ¿De qué manera el benchmarking empresarial brindará los pilares que un taller automotriz necesita para proveer un servicio de calidad enfocado en la mujer guatemalteca?
- ¿De qué manera el empoderamiento del personal femenino, tanto administrativo como técnico, puede ser una de las rutas estratégicas para proveer un servicio automotriz de calidad para la mujer guatemalteca?

3.4. Delimitación de estudio

La delimitación del estudio se realiza por medio de límite temporal y espacial.

3.4.1. Límite temporal

El estudio se realizará en el departamento de Guatemala durante el curso de Seminarios I, II y III, los cuales se llevaron a cabo de mayo 2020 a octubre 2021.

3.4.2. Límite espacial

La investigación se enfocará en la industria automotriz del departamento de Guatemala, donde se estará tomando en cuenta los talleres afiliados a las agencias y a los talleres del sector informal.

3.5. Viabilidad de la investigación

Contando con los posibles aportes de información de los diferentes talleres e instituciones de formación automotriz, se cuenta con la disponibilidad económica y de tiempo por parte del investigador para conllevar ésta y validar la viabilidad de la misma.

3.6. Consecuencias de realizar la investigación

En la búsqueda de la solución al problema planteado en esta investigación se identifican ventajas y desventajas de realizar o no el estudio.

3.6.1. De realizarse

Se desea constatar tanto la preferencia de la clientela guatemalteca en su mayoría femenina por el servicio automotriz de calidad y excelencia dirigido a sus “necesidades específicas”, así como la formación académica de asesoras y técnicas guatemaltecas.

3.6.2. De no realizarse

Se constatarían cambios reducidos en la industria automotriz, desde el manejo de los servicios automotrices hasta la formación de profesionales para un sector exclusivo de la población guatemalteca.

4. JUSTIFICACIÓN

El estudio se estará realizando bajo la línea de Investigación de la Planificación Estratégica de Negocios y de los Sistemas de planificación industrial de la Maestría en Gestión Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala para elaborar un mapa estratégico de una nueva línea de servicio automotriz con un enfoque sin precedentes en la ciudad de Guatemala.

Conforme al inminente crecimiento de la población de conductoras de transporte motorizado se presenta la necesidad de una propuesta sólida y agradable de un servicio automotriz que cumpla con las necesidades específicas de dicho sector del mercado.

La importancia del servicio automotriz enfocado en la mujer guatemalteca por técnicas mecánicas y asesoras es brindar un servicio exclusivo en el mercado, diferenciado, de calidad, de excelencia y a precios adecuados.

La motivación de esta investigación es permitir que la mujer guatemalteca tenga una participación e incursión dentro de la formación educativa y ámbito laboral en los servicios automotrices para asegurarle al cliente que el servicio proveído es lo ofrecido: un vehículo de rendimiento confiable y seguro en todo momento con el respaldo garantizado.

Dentro de los beneficios de esta investigación es captar un mercado latente en el sector de servicios que genere fuentes de trabajo con mejores condiciones salariales y de ambiente laboral donde exista equidad de género, siendo tanto los clientes guatemaltecos los principales beneficiarios de dicha

propuesta al recibir mejor atención en los servicios automotrices, así como la visión que a la mujer guatemalteca se le presenten más y mejores oportunidades.

5. OBJETIVOS

5.1. General

Diseñar el plan estratégico de negocio para un taller enfocado en el servicio automotriz para la mujer guatemalteca ofrecido principalmente por técnicas y asesoras mujeres.

5.2. Específicos

- Identificar las causas que generan descontento y desconfianza en las mujeres guatemaltecas de los servicios automotrices.
- Realizar un benchmarking empresarial que dará a conocer las mejores prácticas a implementar en un taller automotriz para proveer un servicio de calidad enfocado en la mujer guatemalteca.
- Definir como una de las rutas estratégicas el plan de empoderamiento del personal femenino, tanto administrativo como técnico, para proveer un servicio automotriz de calidad para la mujer guatemalteca.

6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

La necesidad principal que se desea plasmar es la educación en la mujer guatemalteca y su inserción social con el fin de proveer un servicio de excelencia ad hoc a la clientela femenina donde se garantice que los vehículos serán confiables para los múltiples usos requeridos.

Como parte de la ejecución del estudio se desea elaborar un plan de negocios utilizando el Diamante de Porter que proporcionará el mapa estratégico para la guía del servicio y valor agregado que el taller desea ofrecer al mercado objetivo.

El esquema de solución se encuentra basado en tres pilares: el primero consiste en obtener un diagnóstico de las causas de descontento de los servicios automotrices prestados por talleres de excelencia, recomendados o del sistema informal. Para cumplir con tal objetivo se debe crear una base de datos con encuestas realizadas en una muestra de clientes, en su mayoría mujeres, donde permitan facilitar las razones más frecuentes de descontento y desconfianza para dichos servicios, así como los factores que consideran de valor y de mejora.

El segundo pilar consiste en complementar la base de datos con un benchmarking de los servicios y precios ofrecidos en el mercado de servicios automotrices en el departamento de Guatemala, siempre que la misma se encuentre disponible, y conforme al nivel de conocimiento del cotizante.

Como tercer pilar es exhortar e incentivar la participación femenina dentro de la formación académica y laboral de servicios automotrices. Con dicha investigación se desea proponer la primera iniciativa de establecer un taller de servicios automotrices ofrecido por y para mujeres guatemaltecas.

6.1. Etapas de la investigación

La investigación se desarrollará en 4 fases, las cuales se describen a continuación:

6.1.1. Fase 1: revisión documental

Durante el transcurso de esta fase se estará realizando la encuesta para el mercado objetivo y así iniciar a elaborar la base de datos que permiten conocer los factores que agregan y remueven valor de los servicios automotrices brindados a la mujer guatemalteca.

Adicionalmente, se estará realizando un estudio del mercado de la oferta de los servicios automotrices prestados en el departamento de Guatemala, siendo éstos los talleres de excelencia, recomendados y del servicio informal utilizando métodos de solicitud por diferentes clientes (masculino y femenino) y niveles de conocimiento conforme al tema.

Como complemento al proceso de benchmarking descrito, se estará procediendo a entrevistas hacia personal activo del sector de servicios automotrices con el fin de obtener retroalimentación de las ofertas laborales, desarrollo profesional y beneficios.

Es de vital importancia relacionar que la educación es la base integral para la oferta laboral. Por lo que es necesario conocer tanto el pensum de los centros educativos que proveen cursos para los servicios automotrices, como las estrategias de exhortación e incentivos utilizados.

6.1.2. Fase 2: diagnóstico

Conforme a los hallazgos de los estudios de la fase 1 de este proyecto se desea elaborar un análisis utilizando el Diamante de Porter como herramienta para obtener un panorama del entorno microeconómico en el que se encuentran los talleres de servicios automotrices y el comportamiento que tendría la propuesta de servicio diferenciado en el mercado.

6.1.3. Fase 3: diseño de la estrategia

En esta fase el plan de negocios estará estructurando el servicio automotriz que el taller dirigido por técnicas y asesoras desean ofrecer a la mujer guatemalteca del mercado objetivo.

6.1.4. Fase 4: estructura de la mejora continua

En esta fase se incluirá la propuesta de un sistema de monitoreo periódico del taller de servicios automotrices conforme al plan de negocios establecido.

7. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este trabajo de tesis se basa en definir lo que es un Plan Estratégico de negocios en complemento con la herramienta del Diamante de Porter. Ambos pilares son la base para establecer un taller de servicios automotrices enfocado principalmente en la mujer guatemalteca y ofrecido, en su mayoría, por personal de género femenino.

7.1. Plan estratégico de negocio

El plan estratégico es de utilidad para una organización cuando se desea organizar y enfocar el desempeño y resultados de una empresa hacia un rumbo específico. Es decir, es “Una herramienta que incrementa la efectividad y promueve el retorno y acumulación del capital, activos, conocimientos y la reducción de tiempos de una organización”. (Godínez y Hernández, 2014, p. 29)

7.1.1. Mensaje directivo

Transmitir el mensaje directivo o corporativo será directamente proporcional a la capacidad de influencia que los líderes de una compañía manejan sobre su equipo. (Cohen, 2009).

Dicho mensaje será la introducción al emocionante reto que trae consigo el taller automotriz enfocado principalmente al servicio de la mujer guatemalteca donde se desea motivar y promover el deseo de unirse a ser la diferencia en un mercado tan específico.

7.1.2. Introducción

Esta sección del plan representa los hitos de las organizaciones y las bases que representan a todos los que la conforman: misión, visión y valores.

7.1.2.1. Antecedentes

Los antecedentes proveen un panorama de los avances y el estado actual del conocimiento en una organización y son de utilidad al tomarlos como modelo o guía para proyectos futuros (Arias, 2012).

Este espacio desea informar de manera puntual la evolución del sector de servicios automotrices, la participación de la mujer en el mismo y la manera en que se ha visto desarrollado en el departamento de Guatemala.

7.1.3. Misión, visión y valores organizacionales

Godínez y Hernández (2014) definen la razón de ser de una organización como: “La misión, la visión y los valores conforman la base filosófica de una corporación y proveen una fuerza de dirección poderosa para unificar y coordinar las acciones y decisiones para asegurar el uso óptimo de los recursos”. (p. 77).

7.1.3.1. Misión

Este enunciado permite que los colaboradores conozcan la razón de ser del taller automotriz.

7.1.3.2. Visión

La visión permitirá al equipo de colaboradores del taller conocer el objetivo que se desea cumplir en un tiempo específico conforme a los servicios automotrices prestados.

7.1.3.3. Valores organizacionales

El objetivo de los valores es que éstos provean los cimientos organizacionales, la guía conductual y desarrollo laboral para todos los colaboradores dentro de sus acciones diarias y ayudarles a tomar decisiones de manera más sencilla.

7.1.4. Prioridades estratégicas

Las prioridades estratégicas son los temas principales que una organización utiliza para lograr el cumplimiento de su estrategia de negocios dentro de un período de tres a cinco años, cuidando siempre de lo que le hace ser reconocida o de lo que su mercado objetivo valora al momento (Téllez, 2018).

Para el taller de servicios automotrices serán de suma importancia las prioridades estratégicas debido a que alrededor de estas se centrarán los procesos de operación y sus recursos.

7.1.4.1. Servicio al cliente

Según Hernández y Godínez (2014) “Los clientes validan tu visión al invertir en ella, pero sólo te dan el beneficio de seguir contigo si es que tu

visión, tu producto, tu calidad y tus condiciones están de acuerdo a donde ellos quieran invertir”. (p. 17).

Dicha frase transmite que una empresa se debe al cliente y a sus demandas, es decir, la razón de existir y prolongar la vida de la misma se debe a la satisfacción del cliente objetivo donde se logra crear una relación con el mismo debido a que se le brinda la solución total a sus necesidades o demandas.

Con base a esto, lo que hará que el producto ofrecido sea líder en el mercado será el enfoque de servicio automotriz para la mujer guatemalteca y su familia donde se vele por crear un vínculo de confianza con cada propietario respecto a la confiabilidad de su vehículo, rentabilidad de su inversión y proveerle servicios que satisfagan sus necesidades específicas.

7.1.4.2. Calidad de los servicios

La calidad de los servicios según Gutiérrez (2010) se le presenta al cliente conforme a la combinación de las características y calidad del producto, del precio del mismo y del servicio al cliente ofrecido. Esto con el fin de cumplir con las expectativas y necesidades del cliente y, de ser posible, con beneficios adicionales que no esperaba recibir.

Siendo el motor de una empresa los productos o servicios a brindar, lo que logra un posicionamiento sólido es la calidad, excelencia y valor agregado ofrecido para los clientes.

Con el fin de alcanzar dicho objetivo se debe tener como disciplina la investigación y desarrollo constante de los servicios y productos, tendencias y

preferencias del mercado objetivo debido a que éstos serán el índice de la demanda.

Con base en esto, la cultura organizacional a manejar será la de brindar un servicio de calidad y excelencia que asegure la confiabilidad del vehículo.

7.1.4.3. Talento humano

El capital humano se ha convertido en el activo más importante y en la ventaja competitiva que una organización necesita debido a que dicho talento invaluable provee el impulso para alcanzar lo que ésta se ha propuesto.

El proceso de adquisición de talento humano evoluciona de conformarse únicamente en el reclutamiento de personal a diseñar perfiles profesionales ad-hoc a lo que una empresa necesita y enfocándose en sus conocimientos, habilidades y competencias para ser la base principal de la nueva organización (Chiavenato, 2009).

El talento humano logrará que el servicio que se ha planteado en los objetivos de la compañía sea de la excelencia que el cliente buscaba y más. Por ende, cada personaje clave debe poseer el don de servicio, experiencia, conocimientos, capacidades y destrezas del rol a ocupar.

Sin embargo, siendo uno de los objetivos principales el talento humano de la empresa, la importancia de proveer crecimiento profesional y personal es la herramienta que apalanca el éxito del servicio que como empresa se desea tener. Por lo que se contará con programas de coaching continuos que elevarán las capacidades laborales a corto plazo para optimizar la productividad, así como programas de *mentoring* periódicos constantes que brindarán la

plataforma de crecimiento a largo plazo y así asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

7.1.5. Mapa estratégico

Kaplan y Norton (2004) identifican al mapa estratégico como la red de tareas interrelacionadas que en conjunto buscan cumplir con los objetivos establecidos por la organización con el fin de crear valor para el cliente. Este mapa presentará una visión global a todos los colaboradores del taller automotriz y al cual pueden hacer referencia en cualquier momento.

7.1.5.1. Gestión del talento humano

Según Chiavenato (2009) la gestión del talento humano comprende todos los procesos gerenciales correspondientes al manejo de las personas y a todos los procesos necesarios para introducirlos a la compañía, desde su reclutamiento hasta las evaluaciones de desempeño.

Dicho conocimiento será la base de operación para el taller de servicios automotrices. Esto con el fin de proveer la mejor experiencia laboral para los interesados y profesionales captados por la empresa.

- Oportunidades laborales dentro de la estructura organizacional

A través de los objetivos establecidos por una compañía, se puede definir la estructura organizacional requerida para el cumplimiento de las diferentes asignaciones o responsabilidades internas (Carranza, Jiménez y Lucas, 2020).

Dichas estructuras pueden poseer departamentalizaciones las cuales permiten el control, seguimiento y rendición de cuentas del proyecto asignado para obtener el máximo de rentabilidad.

El talento humano que se logre captar para ocupar las plazas laborales requeridas para el taller de servicios automotrices serán el motor de la organización debido a que con ellos será factible alcanzar los objetivos planteados.

- Área Administrativa

Son aquellas plazas que manejarán el enfoque financiero y de recurso humano para la organización. Dicha área permitirá al taller contar con los procesos administrativos necesarios para las operaciones diarias.

- Ventas y servicios de postventa

Es el departamento encargado de atraer nueva cartera y captar nuevos mercados objetivos para la organización, así como los encargados de asegurar el retorno y consumo fiel del consumidor.

Dicha área permitirá el crecimiento y constante de ventas proyectadas para el taller automotriz, así como el encargado de hacer sólida la relación entre el cliente y la empresa.

- Plazas técnicas

Son aquellas plazas que se enfocan y poseen el conocimiento, capacidades y aptitudes necesarias para proveer cualesquiera de los servicios especializados de una empresa.

Dicho departamento proveerá el servicio esencial del taller automotriz donde se ganará principalmente la fidelidad del cliente al proveerle el servicio de calidad y especializado para el consumidor.

- Plazas de servicios diferenciados

Los servicios diferenciados son aquellas características reconocidas de las empresas (Porter, 1998). Estas pueden ser la marca, el servicio al cliente, la publicidad, programas de lealtad, por ser pioneros en el mercado, oportunidades y beneficios laborales, entre otros.

Las plazas de servicios diferenciados proveen una ventaja competitiva dentro del mercado en el que se encuentra una compañía.

Dichas plazas tienen el fin de proveer una mejor experiencia para el consumidor interno y externo del taller, es decir, brindar opciones especiales que agreguen valor al consumidor.

- Beneficios laborales específicos para la mujer

Son aquellos que coinciden con las necesidades específicas del talento humano a requerir, es decir, derechos especiales que pueden garantizar protegerlas y a no discriminarlas en el empleo con el respaldo de la OIT, del

Código de Trabajo y apoyado en la ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Algunos de estos son: protección a la maternidad e inamovilidad del trabajo, descanso pre y post parto, período de lactancia, creación de centros infantiles o guarderías, licencia por adopción y licencia por aborto no intencional, entre otros. (Código de Trabajo de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social).

Estas proveerán al proyecto las oportunidades laborales que buscan las profesionales con las que se desea contar para su desarrollo profesional.

7.1.5.2. Catálogo de servicios ofrecidos

Ospina y Sánchez (2013) designan los servicios automotrices como aquellos que se ocupan de revisar y de reparar automóviles, de sus componentes, reparaciones estructurales y de interiores.

El catálogo de servicios ofrecidos serán aquellas opciones que como taller se estarán proveyendo al consumidor con el fin de ser la mejor opción de resolver sus necesidades.

- Reparaciones estructurales

Son todas aquellas que se relacionan a causa de accidentes viales o degradación por uso o tiempo de fabricación, es decir, el enderezado y pintura.

- Servicio de reparaciones

Dichos servicios se relacionan a los paquetes de mantenimiento preventivo detallados por los fabricantes en los manuales específicos de cada

modelo. Adicionalmente, se estarían manejando los servicios correctivos por fallas tempranas de los componentes del automóvil del propietario o por daños varios.

- Acabados de interiores

Estos servicios corresponden a los detalles de cabina interior que proveen una mejor experiencia al utilizar el medio de transporte preferido por el propietario. Se presentarán las opciones requeridas por la demanda.

- Servicios automotrices de valor para la mujer

Gutiérrez (2010, p. 90) define que crear valor para el cliente es “el resultado del siguiente cociente:

$$Valor = \frac{\text{Atributos del producto + imagen + relaciones}}{\text{Precio}}$$

Donde:

- Atributos del producto: representan las propiedades del producto/servicio y la funcionalidad para la mujer guatemalteca.
- Imagen: esta es la percepción que tiene el consumidor de la empresa. Esto incluye su cultura, histórico de prestigio, calidad del servicio, entre otros.

- Relaciones: se refieren al servicio al cliente externo proveído hacia sus proveedores, cadenas de logística, la comunidad, su competencia, autoridades nacionales, entre otros.
- Precio: es el valor monetario que el cliente considera adecuado por el servicio automotriz ofrecido debido al valor que éste representa.

Estos se definirán con los resultados de la investigación y las encuestas realizadas en el mercado objetivo.

7.1.5.3. Gestión de la calidad

La gestión de la calidad tiene como objetivo elevar la satisfacción del cliente por lo que dicho proceso busca que una empresa se actualice constantemente ante las demandas y necesidades de su mercado objetivo (Gutiérrez, 2010). Dicha actualización busca adaptar sus procesos, materiales y producto final proveído para mantenerse en el océano azul.

Para el taller de servicios automotrices se desea manejar una combinación de medición de productividad, innovación y desarrollo del producto ofrecido y las auditorías que proveerán el proceso de mejora continua para satisfacer las necesidades demandantes del mercado objetivo.

- Monitoreo de productividad

Según Hernández y Godínez (2014), el monitoreo de la productividad debe ser bajo un sistema cuantitativo que permita medir a través de diferentes indicadores el cumplimiento de estándares, tiempos ofrecidos y avance de las metas crucialmente importantes.

Se desea manejar una dualidad de procesos de monitoreo para la productividad basados en los modelos de *Balanced Scorecard* para los recursos intangibles y las cuatro disciplinas de la ejecución para las áreas productivas.

- *Balanced Scorecard*

La herramienta *Balanced Scorecard* permite mejorar la gestión de la competitividad de las empresas en cuatro perspectivas principales: financiera, para el cliente, para el aprendizaje y para procesos internos. El uso de la misma promueve dirigir el enfoque y recursos organizacionales hacia los objetivos planteados por la empresa (Kaplan y Norton, 2004).

Utilizar esta herramienta como parte de las operaciones del taller automotriz brindará la plataforma de medición del cumplimiento de objetivos por período específico debido a que es un sistema de gestión estratégico para las diferentes áreas que componen el taller y el medio de comunicación en la organización requerida para todos los procesos a cumplir.

- Las cuatro disciplinas de la ejecución

Las cuatro disciplinas de la ejecución (4DX) proveen a las organizaciones un esquema de desarrollo el cual mantiene la participación activa y constante de todas las áreas claves de la operación (Covey, *et al.*, 2013).

Dicha disciplina permite utilizar una o dos metas crucialmente importantes planteadas por el taller de servicios automotrices, promover el uso de medidas de predicción para la mejora de los resultados, llevar un control de los aportes de las áreas claves periódicamente en un tablero fácil de comprender y con los

indicadores que miden la productividad esperada y un sistema de rendición de cuentas que promueve el flujo del proceso.

- Investigación y desarrollo en procesos y producto

Investigación y desarrollo corresponde al proceso de renovación y actualización que atraviesa una empresa al implementar nueva tecnología, al modificar o adaptar procesos existentes y al proveer el entrenamiento aplicable al talento humano de la compañía para agregarle valor al producto ofrecido y así diferenciarse en el mercado (Trott, 2017).

El proceso de Investigación y Desarrollo pertenecerá a un equipo seleccionado del taller automotriz para conllevar el estudio periódico de tendencias y necesidades del mercado, donde se especialice el análisis de nuevos métodos o recursos necesarios para cumplir con dichas necesidades.

- Procesos de mejora continua

La mejora continua exige al fabricante o distribuidor que mejore constantemente en sus procesos o productos. Esto conlleva a evaluar las configuraciones con las cuales se conlleva un proceso de venta, fabricación o distribución con el fin de mejorar e innovar la oferta y retener o captar los mercados objetivo.

La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y

estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. (Gutiérrez, 2010, p. 66-67)

Este proceso proveerá al taller la pauta constante a siempre innovar y abrir servicios diferenciados al mercado objetivo o requerido a captar.

- Auditorías

Gutiérrez (2010) considera las auditorías como un proceso esencial para los procesos de mejora continua. El fin de estas es para corroborar que los procesos están alcanzando los estándares establecidos por el proceso de Gestión de Calidad organizacional.

Las discrepancias o no conformidades encontradas y registradas dentro de las auditorías realizadas representan las oportunidades de mejora para los procesos manejados, sus respectivos manuales y la ruta estratégica.

Son aquellos procesos que objetivamente desean verificar el cumplimiento estricto de los estándares establecidos como los adecuados a presentar ante el consumidor. Dicho proceso permite verificar la alineación del equipo en sus diferentes niveles a lo establecido por la estrategia de negocios.

7.1.5.4. Aprendizaje

Un programa de aprendizaje velará porque se cumpla un proceso constante de transferencia de conocimientos, modificación de ideas, mejora de las habilidades, destrezas, conductas y valores para proveer generar experiencia e incrementar el razonamiento/observación (Zapata, 2015).

El aprendizaje es el proceso o conjunto de procesos a través del cual o de los cuales, se adquieren o se modifican ideas, habilidades, destrezas, conductas o valores, como resultado o con el concurso del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento o la observación.

- *Coaching*

Uno de los medios para cumplir los objetivos organizacionales de una estrategia de negocios es elaborar e implementar un programa de entrenamientos alineado a éstos. El *coaching* es una técnica de aprendizaje y capacitación a corto plazo que busca que el crecimiento de una persona se materialice al utilizar como motivador principal las destrezas personales, logrando así, un impacto personal y profesional.

Se basa en la interacción de un *coach* y su *coachee*, la cual permite que por medio del cumplimiento de una serie de pasos se alcance el objetivo de entrenamiento dentro de las sesiones programadas para las cuales se debe planificar con antelación los recursos y métodos a utilizar, el monitoreo y evaluación respectivos, así como la apertura para modificar la estrategia planteada con base a los resultados obtenidos (Peláez, *et al.*, 2019).

Esta herramienta permitirá que los programas de capacitación y entrenamiento sean procesos innovadores para el desarrollo y mejora de capacidades de todos los colaboradores del taller automotriz en un tiempo determinado.

- *Mentoring*

Los procesos de *mentoring* velan por el desarrollo del potencial de una persona a largo plazo. Provee el espacio donde el mentor y *mentee* desean fomentar una relación profesional que maneje la confianza de compartir experiencias, obtener consejos y buscar soluciones a problemas que promuevan el crecimiento personal y profesional de ambos. El fin de esta herramienta es que los beneficiarios de estas sesiones sean los futuros líderes y mentores de nuevas generaciones (Díaz, 2017).

Dicho método se considera una herramienta esencial para que los colaboradores del taller automotriz encuentren motivación, inspiración y experiencias aplicables para superarse de manera profesional y personal.

7.1.5.5. Implementación

La implementación es el proceso de poner en marcha adecuadamente los planes de negocios establecidos para una compañía con los recursos disponibles y el talento humano requerido utilizando la ruta estratégica como guía para sus operaciones Hernández y Godínez (2014).

El taller de servicios automotrices requiere de las asignaciones de los departamentos claves para cumplir con los objetivos organizacionales establecidos y de una estructura de acción sobre estas conforme al período de tiempo respectivo.

- Táctica estratégica

Según Hernández y Godínez (2014), “La táctica es el método o proceso detallado que ordena eficientemente los recursos para el logro definitivo de la estrategia”. (p. 240).

La táctica proveerá el desglose de actividades y los recursos necesarios que utilizarán los departamentos o áreas claves del taller para cumplir la estrategia de negocios.

- Ejecución estratégica

El momento de actuar sobre la estrategia cuidadosamente elaborada ha llegado, es decir, reflejar en acciones la ruta diseñada para los integrantes de tal importante proyecto es ejecutar el plan de negocios (Hernández y Godínez, 2014).

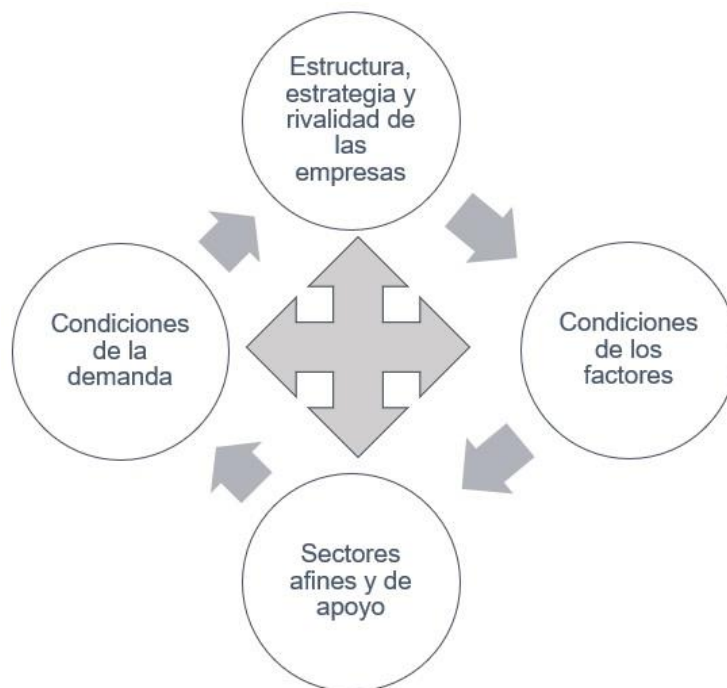
El taller de servicios requiere de esta ejecución no solo para cumplir con los objetivos planteados y las utilidades deseadas, sino que para utilizar la retroalimentación recolectada para innovar y mejorar sus procesos.

7.2. Diamante de Porter

La herramienta del diamante de Porter provee un análisis de los indicadores macroeconómicos que influyen en el desarrollo de una unidad económica (empresa, país, entre otros) con el fin de que sea objetiva. (Porter, 1990).

En la siguiente figura se visualiza los cuatro atributos que conforman dicho diamante:

Figura 1. **Diamante de Porter**



Fuente: Porter (2010). *The Competitive Advantage of Nations*.

Conforme a dicho estudio logró identificar cuatro pilares que permiten que un país se muestre competitivo por su talento nacional:

7.2.1. Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas

Porter detalla que el desarrollo de las empresas locales son el reflejo de las circunstancias y contexto nacional del país en el que se encuentran, es decir, proveen una tendencia en la manera en que se crean, organizan y de las características de su talento humano. Adicionalmente, se refleja la competencia que encontrará dicha compañía en el sector de servicios o producción en el cual se encuentre (Porter, 1990).

7.2.1.1. Benchmarking del sector formal

“Práctica continua de hacer investigación o estudios que te den una comparativa de tu situación respecto de tus competidores” (Hernández y Godínez, 2014).

Dicha herramienta brindará un panorama del comportamiento del sector automotriz del departamento de Guatemala, donde se podrá conocer las mejores prácticas de los talleres automotrices del sector formal.

7.2.1.2. Benchmarking del sector informal

“Práctica continua de hacer investigación o estudios que te den una comparativa de tu situación respecto de tus competidores” (Hernández y Godínez, 2014).

Dicha herramienta brindará un panorama del comportamiento del sector automotriz del departamento de Guatemala, donde se podrá conocer las mejores prácticas de los talleres automotrices del sector informal.

7.2.1.3. Servicios diferenciados

Los servicios diferenciados son aquellas características reconocidas de las empresas (Porter, 1998). Estas pueden ser la marca, el servicio al cliente, la publicidad, programas de lealtad, por ser pioneros en el mercado, oportunidades y beneficios laborales, entre otros.

Son aquellos servicios que brindan beneficios que no se encuentran dentro del mercado, tanto para el cliente interno como externo. Generalmente son atractivos para el mercado objetivo y para el personal de una organización lo cual crea un vínculo importante y lealtad hacia la misma.

Como taller automotriz, se tiene considerado incluir talento femenino dentro de la compañía. Por lo que se tiene pensado crear un programa de beneficios enfocado en las necesidades laborales y de desarrollo personal con el cual se desea asegurar un buen índice de productividad y utilidades porque al cuidar del talento humano, se cuida del negocio y del cliente.

7.2.2. Condiciones de los factores

Según Porter las condiciones de los factores de producción que hacen grande a una compañía es la manera en que se involucran la sustentabilidad y la inversión en aquellos recursos que proveen una tasa y eficiencia competitiva en la creación, mejora e implementación de sus servicios o productos. (Porter, 1990).

Este factor dará a conocer los elementos de producción más importantes en los cuales el taller se estará enfocando para proveer el servicio competitivo, innovador y de calidad ofrecido, así como la solución a los problemas de la demanda donde la propuesta de negocios elaborada sea atractiva y viable para los inversionistas.

7.2.2.1. Entorno económico

El entorno económico comprende de todos los factores económicos ajenos o externos a una compañía que influyen en el desarrollo de la misma e influyen sobre las decisiones de compra del cliente (Entorno económico de una empresa: macro, micro y tecnología, 2018).

Estos factores no necesariamente se encuentran bajo el control de la compañía y pueden ser clasificados en:

- Factores a gran escala, conocidos como factores macro.
- Factores a pequeña escala, conocidos como factores micro.
- Factor tecnológico debido al potencial de oportunidades, retos constantes y cambiantes para cualquier tipo de sector.

Es deseable conocer los factores externos macro y micro del entorno económico que se encuentran dentro del departamento de Guatemala que pueden influir sobre el desarrollo del taller automotriz propuesto para la mujer guatemalteca para definir una estrategia de negocios adecuada al mercado de servicios automotrices capaz de adaptarse a los posibles cambios y demandas del mercado.

7.2.3. Sectores afines y de apoyo

Dentro de su estudio, Porter define que el éxito de una empresa es la existencia de industrias afines que apoyarán y brindarán los recursos de una manera eficiente, mejorada y adecuada en costos para la operación. (Porter, 1990).

El análisis de las compañías que proveerán de manera eficiente y más adecuada para una operación con costos adecuados serán claves para el éxito de este taller automotriz.

7.2.3.1. Productos complementarios

Es de considerar al ofrecer un servicio o producto los productos complementarios a éste. Dicho análisis brinda una visión de longevidad de la unidad de negocio y considera el presupuesto que un cliente está dispuesto a invertir para obtener lo que desea y más (Porter, 1998).

El servicio automotriz que se desea proveer tendrá en consideración los productos complementarios que el mercado objetivo desea poder obtener y utilizar para o dentro de sus vehículos.

7.2.3.2. Alianzas estratégicas

Según Herrera, Hidalgo y Rodríguez (2003) “Las alianzas estratégicas son uniones voluntarias, duraderas y organizadas de personas o empresas, que aúnan parte de sus esfuerzos y objetivos para lograr ventajas competitivas” (p. 35).

Las alianzas estratégicas serán fundamentales para el giro del taller de servicios debido a que se podrá ofrecer de mejor manera las soluciones a los problemas del mercado objetivo de manera eficiente y rentable.

7.2.4. Condiciones de la demanda

Porter detalla que las condiciones de la demanda del país de origen de la compañía para el servicio o producto ofrecido brinda el reconocimiento internacional que tanto se desea, es decir, mientras más demanda localmente se presente, más deseo de compra e inversión internacional en dicha empresa se verá reflejado (Porter, 1990).

La condición de la demanda por el servicio automotriz a prestar presentará los requerimientos y necesidades más exigentes del mercado a captar. Siendo principalmente la mujer más detallista conforme a los productos y servicios que utiliza y consume, la calidad del servicio, innovaciones del producto entregado y servicio al cliente proveído brindará indicadores que el taller automotriz tomará en cuenta para sobresalir constantemente en el mercado.

7.2.4.1. Requerimientos de valor para el cliente

Gutiérrez (2010) define que crear valor para el cliente es “el resultado del siguiente cociente:

$$Valor = \frac{\text{Atributos del producto + imagen + relaciones}}{\text{Precio}} \text{ “ (90)}$$

Donde:

- Atributos del producto: representan las propiedades del producto o servicio ofrecido y la funcionalidad de este.
- Imagen: esta es la percepción que tiene el consumidor de la empresa. Esto incluye su cultura, histórico de prestigio, calidad del servicio, entre otros.
- Relaciones: se refieren al servicio al cliente externo proveído hacia sus proveedores, cadenas de logística, la comunidad, su competencia, autoridades nacionales, entre otros.
- Precio: es el valor monetario que el cliente considera adecuado por el servicio o producto ofrecido debido al valor que éste representa.

Estos son los que la clientela considera de importancia. Estos no necesariamente corresponden a un costo reducido sino a aquello que les brinda una mejor rentabilidad de su inversión.

7.2.4.2. Productos innovadores

Para obtener productos innovadores se debe atravesar por un proceso de investigación y desarrollo debido a que, con la ayuda de éste, se logra agregar valor a los productos ofrecidos y diferenciarse en el mercado por medio del cumplimiento de procesos de renovación y actualizaciones al implementar nueva tecnología, al modificar o adaptar procesos existentes y al proveer el entrenamiento aplicable al talento humano. (Trott, 2017).

El proceso de Investigación y Desarrollo permitirá que el taller automotriz siempre se encuentre con la disposición a encontrar nuevas maneras de satisfacer las necesidades demandantes y cambiantes de su mercado objetivo.

8. PROPUESTA DEL ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO

- 1.1. Plan Estratégico de Negocio
 - 1.1.1. Mensaje directivo
 - 1.1.2. Introducción
 - 1.1.2.1. Antecedentes
 - 1.1.3. Misión, visión y valores organizacionales
 - 1.1.3.1. Misión
 - 1.1.3.2. Visión
 - 1.1.3.3. Valores organizacionales
 - 1.1.4. Prioridades estratégicas
 - 1.1.4.1. Servicio al cliente
 - 1.1.4.2. Calidad de los servicios
 - 1.1.4.3. Talento humano
 - 1.1.5. Mapa estratégico
 - 1.1.5.1. Gestión del talento humano
 - 1.1.5.2. Catálogo de servicios ofrecidos

- 1.1.5.3. Gestión de la calidad
- 1.1.5.4. Aprendizaje
- 1.1.5.5. Implementación
- 1.2. Diamante de Porter
 - 1.2.1. Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas
 - 1.2.1.1. *Benchmarking* del sector formal
 - 1.2.1.2. *Benchmarking* del sector informal
 - 1.2.1.3. Servicios diferenciados
 - 1.2.2. Condiciones de los factores
 - 1.2.2.1. Entorno económico
 - 1.2.3. Sectores afines y de apoyo
 - 1.2.3.1. Productos complementarios
 - 1.2.3.2. Alianzas estratégicas
 - 1.2.4. Condiciones de la demanda
 - 1.2.4.1. Requerimientos de valor para el cliente
 - 1.2.4.2. Productos innovadores

2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

- 2.1. Informe de análisis estadístico del estudio

3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- 3.1. Planteamiento para discusión

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

APÉNDICES

9. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para este trabajo de investigación se aplica un enfoque mixto, de alcance exploratorio con un diseño no experimental donde la recolección de datos es longitudinal y un análisis de datos tanto retrospectivos como prospectivos.

9.1. Enfoque

El enfoque mixto incluye tanto variables cuantitativas como cualitativas. Dentro de las variables cuantitativas se utilizan los históricos de los precios de servicios automotrices del sector formal e informal, de las remuneraciones y beneficios laborales, así como la evolución de la participación femenina dentro de la formación académica y laboral.

Dentro de las variables cualitativas se consideran los factores que brindan valor a los clientes del mercado objetivo y benefician a la colaboradora. Se estará analizando la gama de incentivos que brindan beneficios al género femenino, donde se incluyen los académicos, de capacitación y desarrollo, de horarios flexibles, entre otros.

9.2. Diseño

En cuanto al proceso de solución se utiliza el no experimental con el cual se desea recolectar datos de manera retrospectiva y prospectiva con el fin de analizar el comportamiento y desarrollo del sector automotriz en el departamento de Guatemala donde los parámetros de investigación son la

demanda y oferta femenino de los talleres de servicios, laborales y de formación académica.

9.3. Tipo

Se considera que el desarrollo de la investigación es de tipo longitudinal donde los datos recolectados de los servicios automotrices para y por la mujer se encuentran en el período 2015 a 2021.

9.4. Alcance

El alcance de la investigación es exploratorio debido a que se trata de un proceso innovador del cual la información que se logra encontrar es de países desarrollados pues en Guatemala la información de un estudio similar se encuentra en etapas iniciales.

9.5. Variables e indicadores

Las variables que se analizan son conceptuales y operacionales.

9.6. Matriz de variables

En la siguiente tabla se presenta la matriz de variables.

Tabla I. Matriz de variables

Objetivo	Variable	Tipo de variable	Indicador	Técnica de recolección
Identificar las causas que generan descontento y desconfianza en las mujeres guatemaltecas de los servicios automotrices.	Calidad de los servicios recibidos	Cualitativa ordinal independiente	Bueno: sin fallas percibidas en el corto plazo a su salida del taller. Regular: ha sido necesario regresar por fallas menores. Malo: vehículo varado por fallas en el corto plazo luego de su salida del taller.	Encuestas / Datos tabulados
	Condición (limpieza, decoración) y ubicación (accesibilidad) del centro de servicios.	Cualitativa ordinal independiente	Bueno: condición del taller muy agradable (excelente limpieza y decoración apropiada) y ubicación céntrica. Regular: condición del taller aceptable y ubicación accesible. Malo: condición del taller desagradable y ubicación periférica.	
Identificar las causas que generan descontento y desconfianza en las mujeres guatemaltecas de los servicios automotrices.	Calidad del servicio al cliente: facilidad de solicitar una cita, recepción/entrega del vehículo, seguimiento del asesor y trato amable del equipo.	Cualitativa ordinal independiente	Bueno: facilidad de asignar cita, amabilidad del equipo y buen seguimiento del servicio. Regular: se captan falencias en pedir cita, trato del equipo hacia el cliente o seguimiento del servicio automotriz. Malo: ha sido complicado obtener buen servicio desde requerir cita hasta el seguimiento del asesor.	Encuestas / Datos tabulados
	Servicios adicionales ofrecidos	Cualitativa nominal independiente	Poseo conocimiento: me han ofrecido servicios de limpieza, interiores o exteriores adicionales a los servicios ofrecidos. No poseo conocimiento: no he recibido información de servicios adicionales prestados por el taller.	
Identificar las causas que generan descontento y desconfianza en las mujeres guatemaltecas de los servicios automotrices.	Precios de los servicios recibidos de talleres del sector formal: menor y mayor.	Cuantitativa discreta independiente	$\frac{\Sigma(\text{precios servicios cancelados por los encuestados en talleres de preferencia})}{\text{Cantidad total de encuestados}}$	Encuestas / Datos tabulados
	Precios de los servicios recibidos de talleres del sector informal: menor y mayor.	Cuantitativa discreta independiente	$\frac{\Sigma(\text{precios servicios cancelados por los encuestados en talleres de preferencia})}{\text{Cantidad total de encuestados}}$	

Continuación de la tabla I.

Objetivo	Variable	Tipo de variable	Indicador	Técnica de recolección
Realizar un benchmarking empresarial que dará a conocer las mejores prácticas a implementar en un taller automotriz para proveer un servicio de calidad enfocado en la mujer guatemalteca.	Servicios o paquetes ofrecidos por talleres del sector formal e informal.	Cualitativa nominal independiente	Estructurado: definido por paquetes conforme al tiempo de fabricación o recorrido y marca. No estructurado: aparenta ser experiencia y proyección del mecánico o dueño del taller.	Cotizaciones / Entrevistas / Visitas / Datos tabulados
Realizar un benchmarking empresarial que brindará a un taller automotriz los pilares que necesita para proveer un servicio de calidad enfocado en la mujer guatemalteca.	Beneficios adicionales ofrecidos para el cliente.	Cualitativa nominal independiente	Preferenciales: beneficios por pertenecer a un programa de servicios (descuentos en partes, asistencias de emergencia, etc.). Desconocidas: proveen únicamente los servicios de reparaciones automotrices.	Cotizaciones / Entrevistas / Visitas / Datos tabulados
	Cultura organizacional (misión, visión y valores).	Cualitativa nominal independiente	Existe: se posee una filosofía estructurada de servicio. No existe: no se posee una filosofía estructurada de servicio.	Entrevistas / Visitas / Datos tabulados
	Precios de los paquetes de servicios automotrices del sector formal.	Cuantitativa discreta independiente	$\frac{\Sigma(\text{precios de servicios o paquetes proveídos por talleres del sector privado consultados})}{\text{Cantidad total de talleres consultados}}$	Cotizaciones / Entrevistas / Datos tabulados
	Precios de los paquetes de servicios automotrices del sector informal.	Cuantitativa discreta independiente	$\frac{\Sigma(\text{precios de servicios o paquetes proveídos por talleres del sector informal consultados})}{\text{Cantidad total de talleres consultados}}$	Cotizaciones / Visitas / Datos tabulados
Realizar un benchmarking empresarial que brindará a un taller automotriz los pilares que necesita para proveer un servicio de calidad enfocado en la mujer guatemalteca.	Comportamiento de los precios del mercado automotriz de los talleres del sector formal.	Cuantitativa discreta independiente	$\sqrt{\frac{(\text{precio paquete taller}_n - \text{media paquete talleres})^2}{\text{Total talleres consultados}}}$	Cotizaciones / Entrevistas / Datos tabulados / Medias de servicios
	Comportamiento de los precios del mercado automotriz de los talleres del sector informal.	Cuantitativa discreta independiente	$\sqrt{\frac{(\text{precio paquete taller}_n - \text{media paquete talleres})^2}{\text{Total talleres consultados}}}$	Cotizaciones / Visitas / Datos tabulados / Medias de servicios

Continuación de la tabla I.

Objetivo	Variable	Tipo de variable	Indicador	Técnica de recolección
Definir como una de las rutas estratégicas el plan de empoderamiento del personal femenino, tanto administrativo como técnico, para proveer un servicio automotriz de calidad para la mujer guatemalteca.	Desarrollo profesional dentro de la empresa.	Cualitativo nominal independiente	Existe: se tiene un programa de entrenamiento y crecimiento profesional dentro de la empresa. No existe: no se tiene un programa de entrenamiento y crecimiento profesional dentro de la empresa.	Entrevistas / Visitas / Datos tabulados
	Beneficios laborales adecuados a la mujer.	Cualitativo nominal independiente	Existe: se tiene una política de beneficios que se adecúan a las necesidades de la mujer. No existe: no se tiene una política de beneficios que se adecúan a las necesidades de la mujer.	Entrevistas / Visitas / Datos tabulados
Definir como una de las rutas estratégicas el plan de empoderamiento del personal femenino, tanto administrativo como técnico, para proveer un servicio automotriz de calidad para la mujer guatemalteca.	Plan de atracción de talento femenino para los centros de formación académica.	Cualitativo nominal independiente	Existe: se tiene un proyecto elaborado para atraer el talento femenino en carreras técnicas. No existe: no se tiene un proyecto elaborado para atraer el talento femenino en carreras técnicas.	Entrevistas / Visitas / Datos tabulados
	Porcentaje de participación femenina en los centros educativos: nivel medio y superior.	Cuantitativo discreta independiente	$\left(\frac{\sum \text{estudiantes mujeres del centro educativo}_n}{\text{Cantidad total de estudiantes del centro educativo}_n} \right) * 100$	Entrevistas / Visitas / Datos tabulados
	Porcentaje de participación femenina en los centros de servicios automotrices.	Cuantitativo discreta independiente	$\left(\frac{\sum \text{trabajadoras mujeres del centro svcs automotrices}_n}{\text{Cantidad total trabajadores del centro svcs automotrices}_n} \right) * 100$	Entrevistas / Visitas / Datos tabulados

Fuente: elaboración propia.

9.7. Fases de la investigación

El desarrollo de esta investigación se divide en cuatro fases:

9.7.1. Fase 1: revisión documental

Durante las semanas uno a la trece del año 2021 se estará realizando la encuesta utilizando la herramienta *digital Forms* al mercado objetivo para

proveerles el link a través de sus dispositivos electrónicos y redes sociales. Una vez ingresen los datos requeridos por la encuesta, la base de datos digital se crea de manera inmediata permitiendo el acceso a la información requerida.

De manera paralela, durante las semanas arriba mencionadas, se estarán realizando entrevistas al personal administrativo y técnico de los talleres de interés, a los docentes y a las estudiantes de los diferentes centros de formación académica de mecánica automotriz en el departamento de Guatemala.

En este período de semanas, extendiéndonos a la veinte y seis, se estará realizando un proceso de benchmarking al requerir cotizaciones de diferentes servicios o paquetes automotrices y los beneficios de preferirles con el objetivo de conocer más de las estrategias comerciales de los talleres de servicios automotrices de interés.

Conforme se obtengan los datos de las encuestas, entrevistas y fuentes de censos consultados, se estarán tabulando para crear la base de datos de este trabajo de investigación con el fin de proveer la suficiente información que requiere la Fase 2.

9.7.2. Fase 2: diagnóstico

La información recolectada brindará las bases para analizar el entorno microeconómico en el cual se encontraría el taller propuesto por el plan de negocios estratégico.

La herramienta del Diamante de Porter facilita este análisis al clasificar ésta en cuatro áreas durante las semanas uno a la veintiséis del año 2021:

- La estructura, estrategia y rivalidad de las empresas por medio del benchmarking realizado.
- Las condiciones de la demanda a través de las encuestas y entrevistas realizadas.
- Sectores afines y de apoyo por medio del análisis de la oferta de auxiliares para brindar el servicio automotriz.
- Las condiciones de los factores de desarrollo o limitantes de este taller se verán reflejadas al analizar los factores internos o externos/azar de su entorno por medio de la información recabada a través de las entrevistas y de los estudios realizados por las diferentes instituciones privadas y gubernamentales.

9.7.3. Fase 3: diseño de la estrategia

Entre el período treinta y seis del año 2020 a la cuarenta y dos del año 2021 se procederá a elaborar el plan estratégico de negocios propuesto para el taller de servicios automotrices principalmente para el servicio para la mujer guatemalteca.

Dentro de este plan estratégico se desea dar forma a la cultura de servicio y progreso profesional del equipo involucrado por medio de:

- Mensaje directivo: es el comunicado organizacional del director con el cual se pretende identificar a los colaboradores con la filosofía de la empresa.

- Introducción: los antecedentes del sector de servicios automotrices y la evolución de la participación de la mujer en este.
- Misión, visión y valores: los objetivos, la razón de ser de la empresa y la guía de acción diaria deseada en los colaboradores durante su operación diaria.
- Prioridades estratégicas: son los pilares que definirán la estrategia de negocios.
- Rutas estratégicas: es el mapa de acción de la estrategia de negocios con la cual los departamentos claves procederán para el cumplimiento de objetivos.
- Implementación: una estructura teórica sobre la táctica y ejecución a conllevar para el plan estratégico diseñado.

9.7.4. Fase 4: estructura de la mejora continua

Durante las semanas treinta y uno a la cuarenta y tres del año 2021 se propone un programa de auditorías periódicas que activará la implementación de los procesos de mejora continua aplicables y elevar los estándares de calidad propuestos en el plan estratégico de negocios.

9.8. Población y muestra

Con base en los resultados brindados por el censo de Guatemala realizado en el dos mil dieciocho, la población del departamento de Guatemala asciende a tres millones, quince mil ochenta y un (3,015,081) ciudadanos, de

los cuales un millón quinientos sesenta y cinco ochocientos setenta y ocho (1,565,878) son mujeres representando el cincuenta y un por ciento de dicha población.

Se considera tomar una muestra representativa de tal población para obtener los datos requeridos por la encuesta a realizar sobre los servicios automotrices prestados en el departamento de Guatemala y los factores que agregan mayor valor para el encuestado.

Por medio del análisis estadístico se procede a obtener la muestra a encuestar, con un nivel de confianza del 95% y con un error del 5%:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 Z^2}$$

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- N = tamaño de la población
- σ = desviación estándar de la población estándar (0.5 por convención)
- Z = tipificación del nivel de confianza de la distribución normal, la cual corresponde a 1.96
- e = error de la muestra (0.05 por convención)

Tomando los datos brindados, se obtiene una muestra de 384 encuestas:

Tabla II. **Recursos financieros**

Variable	Valor
N	1565878.00
σ	0.50
Z	1.96
e	0.05
n	384.07
<i>n = 384 encuestas</i>	

Fuente: elaboración propia.

9.9. Técnicas y metodología

Para el estudio de investigación se estarán utilizando diferentes herramientas que proveerán la información requerida para el diseño del plan estratégico del taller de servicios automotrices. Estas son:

- Encuestas: documento que irá creando la base de datos para conocer más acerca del mercado objetivo y sus necesidades.
- Entrevistas: método para conocer más de la participación femenina dentro de los centros académicos y talleres de servicios automotrices, así como de los beneficios laborales de los cuales gozan.
- Registros de estudios poblacionales: se consultarán todas aquellas instituciones que proporcionen información de censos poblacionales, de sectores de las industrias y de los centros académicos.

- Análisis estadístico: con los datos recolectados de las encuestas y entrevistas, se realizará un análisis de los diferentes aspectos/factores que pueden ayudar con el plan de negocios.
- Plan de entrenamientos: esta herramienta tiene como objetivo presentar la estructura del desarrollo profesional del personal técnico y administrativo con una periodicidad anual.
- Política de beneficios organizacionales: documento que empalma todos los beneficios de ley, corporativos e incentivos innovadores que beneficien las necesidades de la mujer guatemalteca.
- Diagrama de Ishikawa: con este se puede conocer las causas del problema central relacionadas a la tecnología, método, medida, mano de obra y entorno.
- Matriz de coherencia: dentro de ésta se define el problema, la pregunta central que describe y propone una solución, las preguntas auxiliares que brindan un mapa del desarrollo de la investigación, el objetivo general de la investigación junto con sus objetivos específicos.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Con el fin de construir la propuesta comercial del taller de servicios automotrices, se procederá a tabular, clasificar y analizar la información recolectada del benchmarking comercial y de los diferentes medios de investigación realizados.

A través de la estadística descriptiva, se reflejarán los resultados de la evaluación del mercado objetivo y del talento humano:

- Sobre los diversos factores que el mercado objetivo considera importante.
- Sus necesidades.
- Los factores que consideran de valor.
- La oferta de los servicios automotrices.
- Las condiciones y los beneficios laborales para la mujer guatemalteca en dicho sector de servicios.

La estadística descriptiva permite utilizar la media y desviación estándar para conocer las ubicaciones de los talleres automotrices, los precios establecidos para sus servicios, los beneficios laborales ofrecidos por el mercado y la cantidad de establecimientos y estudiantes en los centros de formación académica en el departamento de Guatemala. Éstos proveen una perspectiva numérica y gráfica conforme a la concentración de datos encontrados para el sector formal e informal.

Para dichas estimaciones se utilizarán las siguientes fórmulas:

Media

$$\bar{X} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + \dots + xn}{N}$$

Donde:

- \bar{X} = media de las ubicaciones, precios, beneficios laborales, cantidad de establecimientos y estudiantes
- x_n = datos obtenidos por los medios de investigación
- N = total de datos utilizados

Desviación Estándar

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_i^N (X_i - \bar{X})^2}{N}}$$

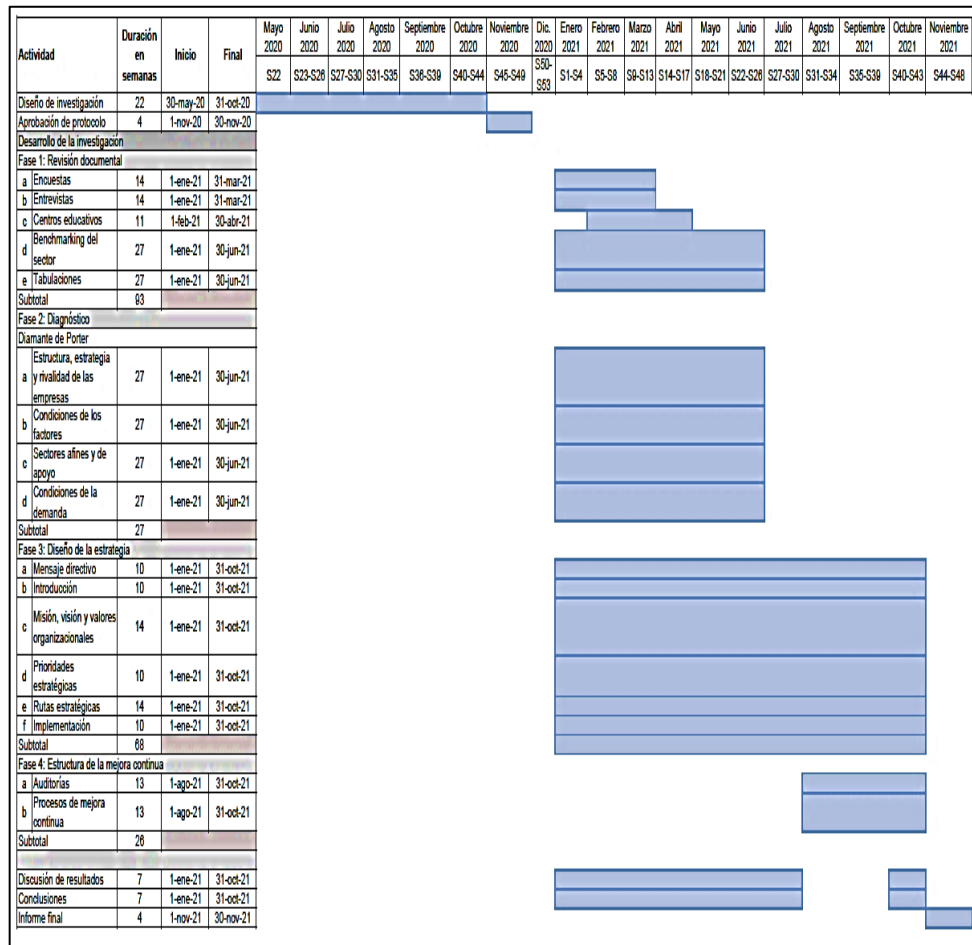
Donde:

- x_i = ubicaciones, precios, beneficios laborales, cantidad de establecimientos y estudiantes a analizar
- \bar{X} = media estadística
- N = total de datos utilizados

La tabulación, clasificación y análisis de la data recolectada se llevará a cabo digitalmente por medio de los programas Excel y Forms. Los programas de Excel y Word permitirán representar por escrito y gráficamente los hallazgos, análisis y conclusiones respectivas.

11. CRONOGRAMA

Figura 2. Cronograma de actividades



Fuente: elaboración propia.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

Los recursos que se utilizarán para llevar a cabo esta investigación se detallan a continuación:

12.1. Recursos humanos

- Personal de talleres automotrices del sector formal
- Personal de talleres automotrices del sector informal
- Personal de los centros educativos
- Población y muestra para encuestas
- Asesor de investigación
- Estudiante de maestría que realiza la investigación

12.2. Recursos tecnológicos

- Laptop
- Internet
- Referencias bibliográficas digitales
- Línea telefónica
- Dispositivos de almacenamiento masivo

12.3. Acceso a la información

- Referencias bibliográficas impresas
- Información de instituciones privadas y gubernamentales

- Encuestas
- Entrevistas

12.4. Permisos

- Cronograma y agenda de entrevistas y encuestas

12.5. Infraestructura

- Centro de investigación

12.6. Recursos financieros

Los recursos financieros utilizados para la investigación se presentan en la siguiente tabla.

Tabla III. Recursos financieros

Descripción	Unidades	Costo Unitario (Q)	Costo Total (Q)
RECURSOS HUMANOS			
Honorarios Asesora	1	Q2,800.00	Q2,800.00
Honorarios de investigación (del estudiante)	6	Q250.00	Q1,500.00
RECURSOS MATERIALES			
Laptop	1	-	-
Útiles varios	25	Q4.00	Q100.00
Impresiones varias	100	Q0.15	Q75.00
Impresiones del trabajo de tesis	5	Q100.00	Q500.00
Digitalización de trabajo de tesis (CD)	5	Q15.00	Q75.00
Referencias bibliográficas digitales e impresas	5	Q100.00	Q400.00
SERVICIOS			
Internet	6	Q219.00	Q1,314.00
Línea Telefónica	6	Q549.00	Q3,294.00
VARIOS			
Transporte	1	Q5,250.00	Q5,250.00
Imprevistos	1	Q500.00	Q500.00
Total			Q15,808.00

Fuente: elaboración propia.

13. REFERENCIAS

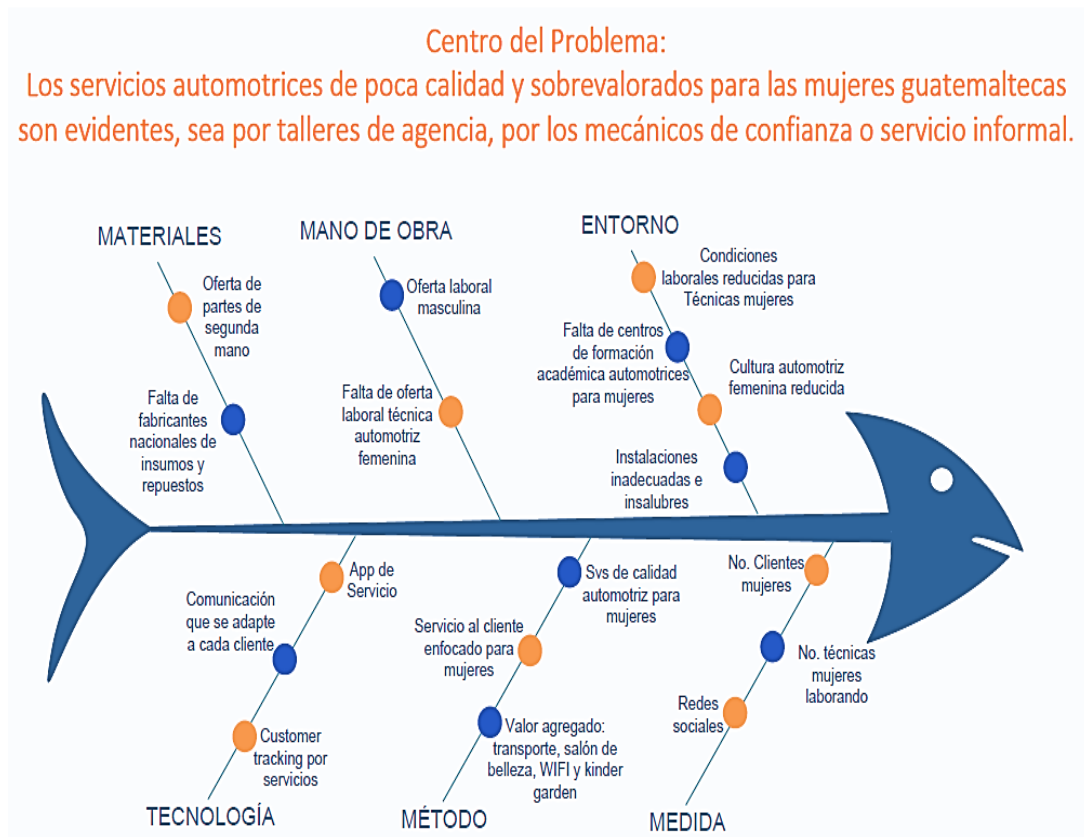
1. Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
2. Busse, M., Israeli, A. y Zettlemeier, F. (2016). Repairing the Damage: The Effect of Price Knowledge and Gender on Auto-Repair Price Quotes. *Journal of Marketing Research*, 54(1), 75-95.
3. Carranza, E., Jiménez, M. y Lucas, M. (Julio, 2020). Tecnologi-k, *Revista multidisciplinar Artes, Administración, Transporte*. 2(1), 19-29.
4. Decretos 1441. Salarios, jornadas y descansos. Código de trabajo de Guatemala. Guatemala. 12 de agosto de 2001.
5. Cohen, G. (2009). *Why great managers always ask the Right questions*. New York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
6. Covey, S., McChesney, C., Huling, J. y Miralles, J. (2013). *Las 4 disciplinas de la ejecución*. México: Random House Mondadori, S.A. de C.V.
7. EAE. Entorno económico de una empresa: macro, micro y tecnología. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/entorno-economico-de-una-empresa-macro-micro-y-tecno>

14. Ospina G. Alejandro, Sánchez V. Lina M. (Noviembre de 2013). Diseño de herramientas para la gestión de prácticas ambientales en los talleres automotrices de Armenia, Quindío. *Contexto*, 2(1), 171-185.
15. Oxenbridge, S., Cooper, R. y Baird, M. (2019). *‘One of the boys’? The work and career experiences of Australian women working in automotive trades occupations*. Sydney, Australia: The University of Sydney Business School.
16. Peláez, M., Coó, C. y Salanova, M. (Noviembre de 2019). Intervenciones en micro-coaching basado en fortalezas para el desarrollo de los recursos humanos. *Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 440, 231-256.
17. Porter, M. (4 de abril, 1990). The Competitive Advantage of Nations. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>.
18. Porter, M. (1998). *Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York, Estados Unidos: The Free Press.
19. Téllez, C. (1 de agosto, 2018). Prioridades estratégicas. [Mensaje en un blog]. Portafolio. Recuperado de <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/carlos-tellez-prioridades-estrategicas-519683#:~:text=Las%20prioridades%20estrat%C3%A9gicas%20son%20el,por%20lo%20cual%20es%20reconocida>.

20. Torres, E. y Torres, M. (2019). *Empoderamiento de la mujer, una estrategia desarrolladora de talento y liderazgo en la industria automotriz*. (Tesis de maestría). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Puebla, México. Recuperado de <https://1library.co/document/q7wk6nkz-empoderamiento-mujer-estrategia-desarrolladora-talento-liderazgo-industria-automotriz.html>.
21. Trott, P. (2017). *Innovation management and new product development*. Londres, Reino Unido: Person.
22. Zapata, M. (Abril de 2015). Teorías y modelos sobre el aprendizaje en entornos conectados y ubicuos Bases para un nuevo modelo teórico a partir de una visión crítica del “conectivismo”. *Education in the Knowledge Society (EKS)*. 16(1), p. 73.

14. APÉNDICES

Apéndice 1. Diagrama de Ishikawa



Fuente: elaboración propia, empleando SlideModel.

Apéndice 2. Matriz de Coherencia

Título	Problema	Pregunta Central	Preguntas de Investigación	Objetivo	Objetivos Específicos
<p>PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO DISEÑADO PARA UN TALLER AUTOMOTRIZ ENFOCADO AL SERVICIO DE LA MUJER UBICADO EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA A TRAVÉS DEL MODELO DE PORTER.</p>	<p>Los servicios automotrices de poca calidad y sobrevalorados para las mujeres guatemaltecas son evidentes, sea por talleres de agencia, por los mecánicos de confianza o servicio informal.</p>	<p>¿De qué manera se puede diseñar un plan estratégico de negocio para un taller enfocado en el servicio automotriz para la mujer guatemalteca ofrecido por técnicas y asesoras mujeres?</p>	<p>1 ¿Cuáles son las causas de descontento para las mujeres guatemaltecas de los servicios automotrices prestados?</p> <p>2 ¿De qué manera el benchmarking empresarial brindará los pilares que un taller automotriz necesita para proveer un servicio de calidad enfocado en la mujer en Guatemala?</p>	<p>Diseñar el plan estratégico de negocio para un taller enfocado en el servicio automotriz para la mujer guatemalteca ofrecido principalmente por técnicas y asesoras mujeres.</p>	<p>1. Identificar las causas que generan descontento y desconfianza en las mujeres guatemaltecas de los servicios automotrices.</p> <p>2. Hacer un benchmarking empresarial que dará a conocer las mejores prácticas a implementar en un taller automotriz para dar un servicio de calidad enfocado en la mujer en Guatemala.</p>

Fuente: elaboración propia.