PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CLEANEXPRESS TECNICENTRO CIA. LTDA. PARA EL PERIODO 2020 - 2023

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

CESAR PATRICIO ORQUERA ARMAS

DIRECTOR: ING. VICENTE TORRES, MGTR

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN

DICIEMBRE 2019

DIRECTOR DE TITULACION:

Ing. Vicente Torres, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Rodrigo Saltos, Mgtr.

Ing. Christian Fajardo, Mgtr.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO vii

1. ANTECEDENTES 8

1.1. Sector Industrial 8

1.2. Generalidades 8

1.3. Línea de productos 9

1.4. Estructura organizacional 10

1.5. Justificación 12

1.6. Metodología de análisis 13

2. DIAGNÓSTICO EXTERNO 15

2.1. Factor Político-Legal 15

2.1.1. Institucionalidad y reglamentación 15

2.1.2. Normativa de Seguridad Vehicular 17

2.1.3. Política arancelaria 18

2.2. Factor Económico 24

2.2.1. PIB sectorial G4520.01 24

2.2.2. Crecimiento de la industria C4520.01. 24

2.2.3. Balanza comercial para el sector industrial G4520.01 25

2.3. Factor Tecnológico 26

2.3.1. Conducción Inteligente 27

2.3.2. Inteligencia Artificial Robótica 27

2.4. Fuerzas competitivas de PORTER 28

2.4.1. El poder de los Competidores 28

2.4.2. Barreras de entrada y los potenciales competidores 31

2.4.3. El poder de negociación de los proveedores 33

2.4.4. El poder de negociación de los clientes 36

2.4.5. La amenaza de los sustitutos 38

3. DIAGNÓSTICO INTERNO 44

3.1. Antecedentes de la empresa 44

3.2. Reconocimiento de los recursos 44

3.2.1. Recursos físicos 44

3.2.2. Recursos tecnológicos 47

3.2.3. Recursos organizacionales 48
3.2.4. Recursos humanos 49
3.3. Reconocimiento de las actividades y la cultura organizacional 49
3.3.1. Filosofía y estructura organizacional 49
3.3.3. Proveedores y adquisiciones 51
3.3.4. Control de calidad 53
3.3.5. Mantenimiento 54
3.3.6. Investigación y desarrollo 54
3.3.7. Segmentación, marketing y ventas 55
3.3.8. Propuesta de valor 56
3.3.9. Capacidad instalada 56
3.3.10. La fidelización del cliente 56
3.4. Análisis de la Cadena de Valor 57
3.5. Matriz de identificación de Factores Internos – EFI 59
4. PLANTEAMIENTO DE ACCIÓN 60
4.1. Propuesta de Filosofía Empresarial 60
4.1.1. Propósito Esencial 60
4.1.2. Visión empresarial 61
4.1.3. Misión empresarial 62
4.2. Propuesta de objetivos estratégicos 62
4.3. Identificación de las líneas estratégicas 63
4.4. Elaboración del mapa estratégico CleanExpress 67
4.5. Mapa de acciones estratégicas 70
4.6. Mapa de acciones y responsables 71
4.7. Mapa de acciones y línea de tiempo 72
4.8. Mapa de acciones y presupuesto 74
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 76
6. BIBLIOGRAFÍA 78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Servicios - CleanExpress Tecnicentro. 10
Figura 2: Organigrama Tecnicentro CleanExpress 11
Figura 3: Sistema de balanceo - CleanExpress Tecnicentro. 12
Figura 4: Crecimiento de la industria 25
Figura 5: Compañías activas CIIU G4520.01 a nivel nacional 28
Figura 6: Participación del mercado G4520.01 a nivel nacional 30
Figura 7: Curva de experiencia en el mercado G4520.01 a nivel nacional. 31
Figura 8: Ranking Empresarial G4520.01 a nivel nacional. 32
Figura 9: Ingresos anuales 2008 – 2018. Proveedores de la industria G4520.01 35
Figura 10: Vehículos matriculados en Pichincha. 37
Figura 11: Vehículos livianos matriculados en Pichincha. 37
Figura 12: Vehículos pesados matriculados en Pichincha. 37
Figura 13: Vehículos aprobaron la RTV en Quito. 38
Figura 14: Instalaciones CleanExpress Tecnicentro Cía. Ltda. 44
Figura 15: Elevador - CleanExpress Tecnicentro. 45
Figura 16: Elevador - CleanExpress Tecnicentro. 45
Figura 17: Equipo de alineaciones - CleanExpress Tecnicentro. 45
Figura 18: Pulidora de discos y tambores - CleanExpress Tecnicentro. 46
Figura 19: Enllantado - CleanExpress Tecnicentro. 46
Figura 20: Sistema de balanceo - CleanExpress Tecnicentro. 47
Figura 21: Planilla de Socios - CleanExpress Tecnicentro. 48
Figura 22: Promociones - CleanExpress Tecnicentro. 57
Figura 23: Cadena de Valor - Tecnicentro CleanExpress 58
Figura 24: Matriz Analítica de Formación Estratégica - Tecnicentro CleanExpress 66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Aranceles para partes y accesorios de automóviles - partidas 87.01 a 87.05..... 20
Tabla 2: Origen de las importaciones de partida arancelaria 87.08 21
Tabla 3: Países con facilidad para hacer negocios en la partida arancelaria 87.08 22
Tabla 4: Política arancelaria para la partida 27.10.19 - Lubricantes..... 23
Tabla 5: Política arancelaria para la partida 42.11 - Neumáticos..... 23
Tabla 6: Crecimiento de la industria C4520.01 24
Tabla 7: Tamaño del mercado - G4520.01 29
Tabla 8: Proveedores de la industria - G4520.01..... 34
Tabla 9: Ingresos de las industrias proveedoras del Sector G4520.01..... 35
Tabla 10: Actividades sustitutas de la industria - G4520.01..... 38
Tabla 11: Ingresos Concesionarios - Sector G4510.01..... 40
Tabla 12: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE - CLEANEXPRESS. 43
Tabla 13: Matriz de Proveedores - CLEANEXPRESS TECNICENTRO..... 52
Tabla 14: Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI – CLEANEXPRESS. 59
Tabla 15: Mapa estratégico - CLEANEXPRESS TECNICENTRO..... 67
Tabla 16: Plan de Acción - CLEANEXPRESS TECNICENTRO..... 70
Tabla 17: Plan de Acción - Responsable - CLEANEXPRESS TECNICENTRO 71
Tabla 18: Plan de Acción – línea de Tiempo - CLEANEXPRESS TECNICENTRO..... 72
Tabla 19: Plan de Acción - CLEANEXPRESS TECNICENTRO..... 74

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento constituye la planificación estratégica para la compañía Cleanexpress Tecnicentro Cía. Ltda. El mismo se realiza con el objetivo de cumplir con la visión, lograr metas de crecimiento y generación de empleo por parte de los directivos de la empresa.

La Planificación consta de tres grandes partes o capítulos. En el primer capítulo se realiza un análisis completo y profundo del entorno externo del sector industrial al que pertenece la empresa, la codificación G4520.01, perteneciente al "Mantenimiento y reparación de vehículos automotores". En esta sección se comprende todas las fuerzas externas que ejercen sobre un sector económico arrojando como resultado importantes oportunidades y amenazas para las empresas pertenecientes a este sector, así como a las empresas dependientes.

Los resultados más importantes de este apartado son la evidencia de que el sector automotriz continúa en constante crecimiento, pese a la situación actual del país. Además, se visualiza como una de las industrias más innovadoras y tecnologizadas del país, por lo que las economías relacionadas y dependientes, como la de mantenimiento y reparación, tienen que adaptarse a los cambios y transformaciones que sufre este sector constantemente.

En un segundo apartado, se realiza un análisis del entorno interno de la empresa Cleanexpress Tecnicentro Cía. Ltda. Donde se evidencian las fortalezas y debilidades de esta compañía, a través del análisis de sus recursos y actividades funcionales y de cultura organizacional. En este apartado se obtuvieron importantes axiomas sobre las necesidades de capacitación, motivación, y retención hacia los colaboradores; además, importantes necesidades estratégicas como tener clara la propuesta de valor, el perfil del cliente y la ejecución de acciones de marketing y ventas.

En un tercer apartado se realizó la adaptación estratégica, donde se alinean los factores externos identificados con los factores internos analizados para obtener líneas estratégicas para el negocio.

Una vez identificadas las líneas estratégicas, se realiza el mapa estratégico y el plan de acción, dando como resultado 19 acciones estratégicas que se alinean con los objetivos, la misión, la visión y el propósito esencial de la compañía.

Con el plan de acción la empresa cuenta con un responsable, un indicador, una línea de tiempo y, sobre todo, un presupuesto que puede modificarse, alargarse o clasificarse de acuerdo con las necesidades y presupuestos de la compañía.

Finalmente, está en manos de la compañía la adopción de estas líneas estratégicas si desea sobrevivir en un mercado competitivo y agresivo como es el sector de servicios para la línea automotriz; y donde ser líder en precios no siempre será la mejor opción para competir en el mercado, sino más bien la ventaja competitiva y propuesta de valor.

1. ANTECEDENTES

1.1. Sector Industrial

La empresa CLEANEXPRESS TECNICENTRO CIA LTDA., se encuentra registrada en la Superintendencia de Compañías como una compañía de responsabilidad limitada, bajo la Codificación Industrial Unificada número G4520.01, y cuya operación principal es la de "Mantenimiento y reparación de vehículos automotores: reparación mecánica, eléctrica, sistemas de inyección eléctricos, carrocerías, partes de vehículos automotores: parabrisas, ventanas, asientos y tapicerías…". De manera que es este el sector industrial que se analizará identificar factores del entorno externo.

1.2. Generalidades

La compañía CLEANEXPRESS TECNICENTRO CIA. LTDA. está ubicada dentro de las instalaciones del Centro Comercial Condado Shopping, al norte de la ciudad de Quito. La empresa inició operaciones en el año 2007, y brinda el servicio técnico integral de mantenimiento automotriz. Ha venido operando con un nivel de clientes y ventas que no cubre las expectativas de la empresa, y no se han cumplido con los objetivos comerciales ni financieros de los últimos años. La capacidad instalada de la empresa está diseñada para entregar entre 35 y 40 servicios diarios, sin embargo, la utilización real de la planta es del 60%. La empresa ha planteado objetivos y estrategias de manera empírica e informal en los últimos 10 años, y no ha habido una medición certera de los KPIs (*Key Performance Indicator*). Es por este motivo que la empresa ha visto la necesidad de implementar un Plan Estratégico a ejecutarse durante el periodo 2020-2023, con el fin de mejorar los objetivos vinculados con las ventas y la rentabilidad del negocio.

El propósito fundamental de la compañía es "Generar bienestar a sus clientes con un servicio confiable de mantenimiento preventivo y correctivo para sus vehículos". Sin embargo, los clientes no perciben adecuadamente este propósito. El número de quejas y reclamos han incrementado significativamente en los últimos dos años, por lo que la empresa desea crear una cultura de servicio para que los clientes perciban la coherencia entre el propósito de CleanExpress y su servicio.

El objetivo general de la investigación es "Diseñar un Plan estratégico que le permita a CLEANEXPRESS TECNICENTRO CIA. LTDA. plantearse objetivos estratégicos adecuados que permitan la mejora sostenida en el área operativa, comercial y de cultura de servicio, y por lo tanto incrementar su rentabilidad en el periodo 2020 – 2023".

Con respecto a los objetivos específicos, el primero es: "Realizar el análisis externo y de la industria para determinar la situación actual de la industria de servicio técnico para automóviles en la ciudad de Quito, y así identificar oportunidades y amenazas para el sector y la organización". El segundo objetivo es: "Realizar un análisis interno de la empresa que permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y tener una ruta estratégica para el planteamiento de objetivos y acciones estratégicas".

El siguiente objetivo de la investigación es: "Plantear objetivos y acciones estratégicas acordes a la hoja de ruta definida, que permitan plantear cambios estructurales en las áreas críticas de la empresa". Y, el último de los objetivos específicos es: "Identificar el costo de implementación y el retorno de inversión de la ejecución del Plan de acción para la empresa".

1.3. Línea de productos

Los principales servicios que brinda la empresa son:

a) **Lavado**: Consiste en un lavado y encerado exterior del vehículo y en el chasis, adicional una limpieza y aromatización interior. Precio: Vehículos grandes US$25,00. Vehículos pequeños $20,00.

b) **Cambios de aceite:** Incluye aceite, filtro de aceite, inspección de niveles y lavado express desde US$29, dependiendo el cilindraje del motor.

c) **Alineación y balanceo:** Incluye alineación, balanceo y rotación: US$25,00 normal US$45,00 especial, el precio depende del modelo del vehículo.

d) **Mantenimientos de todo tipo mecánico:** Abc frenos: US$40,00 mano de obra. Abc motor: US$40 la mano de obra. Limpieza de inyectores: US$50,00.

Para este servicio no se puede determinar un precio de obra estándar ya que depende del trabajo que realiza, adicional a ese valor se cobra por todos los repuestos que sean requeridos para el arreglo. Cualquier cambio o adquisición de repuestos se consulta previamente con el cliente. Muchas veces algunos repuestos no se tienen en stock y esto ha causado molestias a los clientes o retrasos en las entregas del servicio. Lo que ocasiona que los clientes no retiren su vehículo en el tiempo que se ha planificado.

Figura 1: Servicios - CleanExpress Tecnicentro.

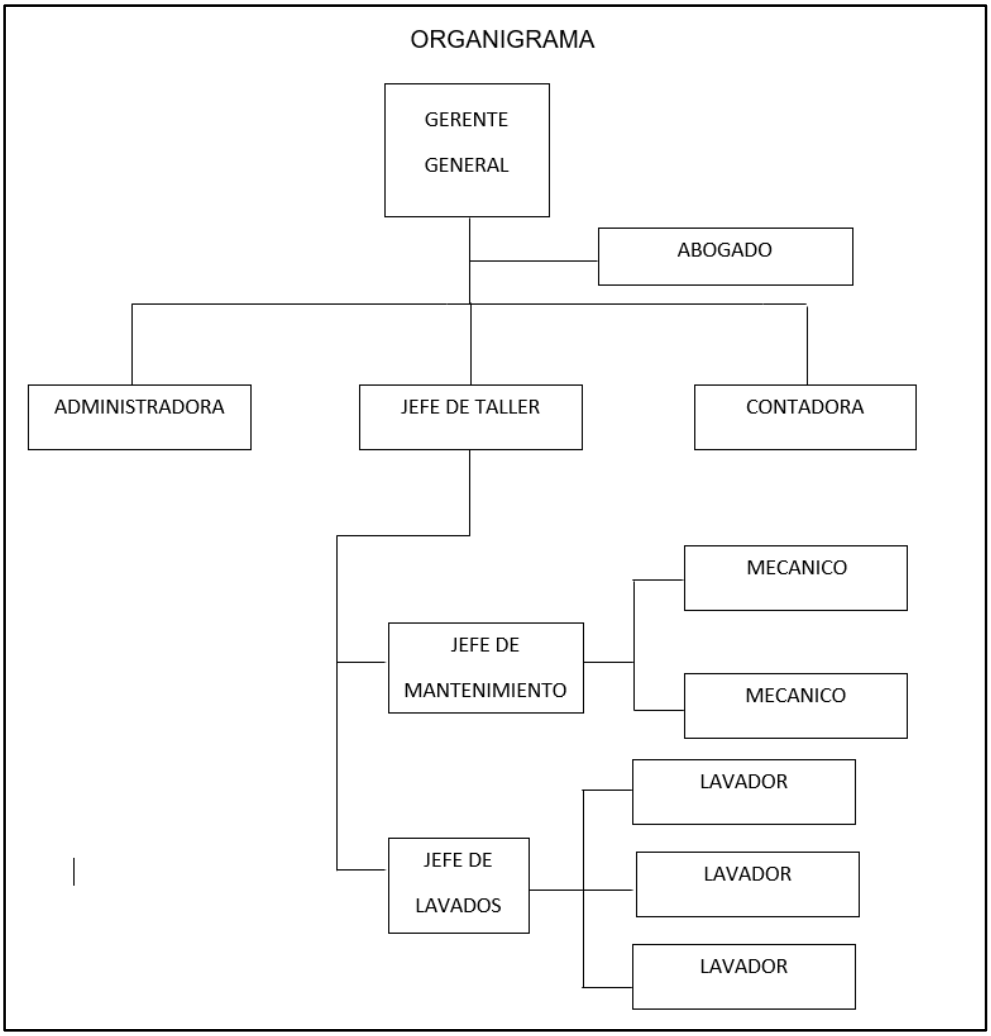


1.4. Estructura organizacional

CleanExpress Tecnicentro no tiene un departamento de recursos humanos, sin embargo, es el Administrador la persona responsable de 10 colaboradores y es quien resuelve problemas relacionados con los mismos. El gerente general se apoya en los servicios ocasionales de un abogado.

Pese a que es una empresa pequeña, se mantiene una estructura bastante jerárquica. En la figura siguiente se adjunta el organigrama de la estructura organizacional. Este aspecto causa algunos inconvenientes a la hora de la toma de decisiones y aprobaciones estratégicas.

Figura 2: Organigrama Tecnicentro CleanExpress



Entre las responsabilidades más importantes de los colaboradores están:

- **Jefe de lavados:** se asigna tiempos para entregar el servicio y el coordina con su equipo el trabajo.

- **Jefe de mantenimiento:** se asigna el mantenimiento y cuidado de todas las herramientas que manipula además de la toma de decisiones ante cualquier evento suscitado en su departamento.

- **Administrador**: sobre él recae la calidad del servicio y velar por el pleno funcionamiento de la empresa, además de la toma de decisiones ante cualquier circunstancia negativa o positiva en la empresa.

Figura 3: Sistema de balanceo - CleanExpress Tecnicentro.



1.5. Justificación

Con respecto a la justificación, se determinó que diseñar una planificación estratégica para CLEANEXPRESS TECNICENTRO CIA LTDA., puede ayudar a la empresa a conocerse internamente gracias al diagnóstico inicial, además, conocer la dinámica del entorno externo y las oportunidades y desafíos que presenta un sector industrial. La planificación permite a una empresa tener una hoja de ruta para el planteamiento de objetivos y estrategias, y consecuentemente, tener indicadores de medición en las áreas críticas de la empresa. La empresa puede convertirse en una organización más competitiva en el mercado, que alcanzar el liderazgo en el sector si se lo propone.

Generalmente, el término “planificación estratégica” se utiliza como sinónimo de la “administración estratégica”. Según David (2010), el primero se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios. El propósito de la planeación estratégica es aprovechar nuevas oportunidades y tendencias de hoy para el mañana.

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva ante los cambios de los mercados, actualmente tan dinámicos, y su principal beneficio es ayudar a las empresas a plantearse de manera sistemática y lógica mejores estrategias. (David, 2010)

Para que el proceso de planeación estratégica resulte exitoso, la comunicación con los actores claves de la organización en un factor fundamental. Para construir una planificación es necesaria la participación y entrega transparente de información durante todo el proceso, a través del diálogo con los gerentes, los estrategas y los empleados de la organización.

La manera más eficiente para diseñar un Plan Estratégico es utilizar un modelo. Es importante iniciar con el planteamiento o identificación del propósito esencial, la visión y la misión de la organización, para tener un rumbo que permita plantear objetivos y estrategias para la empresa. Para poder plantar objetivos y estrategias debe haber una comprensión profunda de la empresa, sus factores críticos y fortalezas. Además, conocer el entorno externo en el que se desenvuelve la organización y las empresas participantes de la industria. Los objetivos y las estrategias deben tener alineación con el propósito esencial de la compañía y su visión en el largo plazo. Toda planificación debe contar con un plan de acción que lleve a implementar y mediar las estrategias planteadas.

1.6. Metodología de análisis

Con respecto a la metodología, el documento a desarrollarse utilizará el tipo de estudio descriptivo, el cual comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de una situación actual. El enfoque se hace sobre conclusiones de fenómenos que ocurren en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

Para la construcción de la planificación estratégica se utilizarán dos métodos de investigación los cuales serán, primero, el método inductivo, dado que es un proceso utilizado para poder sacar conclusiones generales partiendo de hechos particulares. La investigación se basará en la observación y el estudio de las realidades de la empresa para poder llegar a conclusiones estratégicas.

El segundo método por usarse es el método de análisis, el cual es un método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Se aplicará al análisis externo e interno de la organización para analizar las partes que lo componen y hacer una propuesta.

El contenido principal de este documento de investigación comprende de manera general de un análisis externo de la industria que pertenece la empresa de estudio, un análisis interno de la empresa, una prospección estratégica y un presupuesto para la implementación.

2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

2.1. Factor Político-Legal

2.1.1. Institucionalidad y reglamentación

Es necesario iniciar este documento haciendo un análisis de la estabilidad institucional y reglamentaria para el sector automotriz en Ecuador. Con respecto a la normativa general aplicable para este sector se debe considerar primeramente a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, la cual menciona en el Art. 9.- "Los peatones, conductores, pasajeros, automotores y vehículos de tracción humana, animal o mecánica podrán circular en las carreteras y vías públicas del país, sujetándose a las disposiciones de esta Ley, su reglamento, resoluciones y regulaciones técnicas vigentes". (de Transporte Terrestre, L. O. 2014).

En el capítulo II de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en el art. 205, indica que "Los comerciantes de repuestos, equipos, partes y piezas; carroceros y ensambladores, podrán comercializarlos si cumplen con todas las disposiciones de seguridad automotriz expedidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización-INEN, la Comisión Nacional y otras autoridades nacionales en materia de transporte terrestre…" (de Transporte Terrestre, L. O. 2014).

En el Reglamento a Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, en el art. 10, se menciona: "Las características técnicas, operacionales y de seguridad, tanto de los vehículos como del servicio de transporte terrestre en cada uno de los tipos de transporte deberán guardar conformidad con las normas INEN y los Reglamentos que para el efecto expida la Agencia Nacional de Tránsito, los mismos que serán de aplicación nacional".

El mismo Reglamento menciona en el art. 172, que "se prohíbe la circulación de un vehículo con los neumáticos en mal estado (roturas, lisas, deformaciones), o cuya banda de rodadura tenga un labrado inferior a 1.6 mm. El agente de tránsito para poder imponer las sanciones previstas…",

El Código Orgánico Integral Penal (COIP), en la sección "Contravenciones de tránsito", en el art 383, menciona: "La persona que conduzca un vehículo cuyas llantas se encuentren lisas o en mal estado, será sancionada con pena privativa de libertad de cinco a quince días y disminución de cinco puntos en la licencia de conducir. (COIP, 2014).

El COIP en el art. 14 menciona: "La o el conductor que conduzca un vehículo sin luces, en mal estado de funcionamiento, no realice el cambio de estas en las horas y circunstancias que establecen los reglamentos de tránsito o no utilice las luces direccionales luminosas antes de efectuar un viraje o estacionamiento. Esto es considerado contravención de tránsito de quinta clase, y será sancionado con multa equivalente al quince por ciento de un salario básico unificado del trabajador en general y reducción de cinco puntos en su licencia de conducir.

El propietario de un vehículo está obligado a matricular y hacer la revisión técnica anual en los centros de revisión y control vehicular, autorizados conforme a la reglamentación que expida la Agencia Nacional de Tránsito. El art. 311 del Reglamento de Tránsito menciona que la Revisión Técnica Vehicular comprende las siguientes pruebas:

1. Alineación al paso
2. Prueba de suspensión
3. Prueba de frenado
4. Verificación de luces
5. Control de emisiones
6. Inspección de ruido
7. Revisión de desajustes y carrocería

En el art. 312 del mismo reglamento, se menciona que La revisión técnica vehicular comprenderá los siguientes aspectos de revisión:

1. Verificación del número de chasis y motor.
2. Motor. - Verificación de fugas de aceite, ruidos extraños y características de los gases de escape.
3. Dirección. - Verificación de juego del volante, pines y bocines, terminales y barras de dirección.

4. Frenos. - Verificación de pedal y estacionamiento.
5. Suspensión. - Espirales, amortiguadores, resortes o paquetes, mesas.
6. Transmisión. - Verificación de fugas de aceite, engrane correcto de marchas
7. Eléctrico. - Funcionamiento de luces de iluminación y señalización, internas y externas del vehículo, limpiaparabrisas, bocina.
8. Neumáticos. - Verificación de la profundidad de cavidad de la banda de rodadura, min. 1,6mm.
9. Tubo de escape. - Deberá estar provisto de silenciador y una sola salida sin fugas
10. Carrocería. - Verificación de recubrimiento interno y externo, pintura, vidrios de seguridad para uso automotor claros, asientos, asideros de sujeción, cinturones de seguridad, espejos retrovisores, plumas limpiaparabrisas, pitos.

Con estos antecedentes, se puede evidenciar que para el sector empresarial que realiza mantenimiento vehicular, representa una **oportunidad** importante que existan sanciones para los propietarios de vehículos que no realicen chequeos preventivos y correctivos a sus vehículos, pues, en primer lugar es importante el cumplimiento de la ley, y en segundo lugar, de debe evitar y prevenir sanciones por desperfectos mecánicos o daños en el vehículo, que incluso pueden llegar a ocasionar accidentes de tránsito.

2.1.2. Normativa de Seguridad Vehicular

Los parámetros para la emisión del Reglamento se establecen en varias normas técnicas emitidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN. Es el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN y demás entidades públicas quienes tienen competencia en temas de transporte público, comercial y particular, al que los Gobiernos autónomos descentralizados - GAD se acogen dentro del ámbito de sus competencias.

- **NTE INEN 1155.** Vehículos automotores. Equipos de iluminación y dispositivos para mantener o mejorar la visibilidad. Esta norma establece los dispositivos mínimos de alumbrado, espejos retrovisores y señalización luminosa que deben tener incorporados los vehículos automotores para garantizar la máxima visibilidad de conductor. Además, sean advertidos por los peatones y conductores que circulan en el área.

- **NTE INEN 1669.** Vidrios de seguridad para automotores. Esta norma técnica establece los requisitos que deben cumplir los vidrios de seguridad para automotores terrestres.

- **NTE INEN 2204**. Gestión ambiental. Aire. Vehículos Automotores. Límites permitidos de emisiones producidas por fuentes móviles terrestres de gasolina.

- **NTE INEN 2207.** Gestión ambiental. Aire. Vehículos Automotores. Límites permitidos de emisiones producidas por fuentes móviles terrestres de diésel.

- **RTE INEN 011**. Neumáticos. Este Reglamento establece los requisitos técnicos y de rotulado que deben cumplir los neumáticos destinados al uso en vehículos con el fin de garantizar: la seguridad humana, la salud y el medio ambiente, así como evitar la realización de prácticas que puedan inducir a error y provocar perjuicios a los usuarios finales.

- **RTE INEN 034** Elementos mínimos de seguridad en vehículos automotores. Entre las regulaciones que contiene están los ganchos de seguridad para sillas de bebés, frenos ABS, control electrónico para evitar volcamientos, etc.

La existencia de normas técnicas que normen y regulen la calidad de los vehículos en el Ecuador es una **oportunidad** para el sector de mantenimiento y servicio técnico automotriz, dado que la Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial se rige de acuerdo con estas normas. Además, se presenta estándares para que los negocios del sector realicen su servicio de mantenimiento a tal punto que los vehículos cumplan con estos estándares mínimos de calidad.

2.1.3. Política arancelaria

Según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE, el actual Gobierno a través del Comité de Comercio Exterior (Comex) resolvió el 5 de junio de 2019 modificar una resolución que eliminaba los aranceles de 10 subpartidas arancelarias a la importación de CKD (cargadores para electrolineras, baterías y cargadores para vehículos

eléctricos) y de vehículos eléctricos de uso particular, transporte público y carga. La nueva resolución elimina ese techo y permite que todos los vehículos eléctricos y los CKD puedan ser importados con cero aranceles. Este elemento representa una importante **oportunidad** para las empresas de mantenimiento y servicio técnico, ya que se mejora la competitividad del mercado de vehículos eléctricos en el país, por lo tanto, el sector de mantenimiento se beneficia, pues porque el cliente requiere de servicios de mantenimiento y repuestos que estén mucho más su alcance.

Según el Ministerio de Industrias y Productividad - MIPRO, "como parte de las acciones establecidas para la reducción de trámites, el INEN ha sustituido la legalización de la declaración juramentada del importador ante un notario o juez civil, por una "declaración única previa importación" con firma electrónica y sin costo". Se elimina la documentación adicional al certificado de conformidad como: informes de ruta, evidencia de mantenimiento de certificados, entre otros. Además, la simplificación de pagos para facilitar los trámites de importación será implementada de forma trimestral, semestral y anual, en función de las proyecciones del importador. (MIPRO, 2018). [1]

Como se observa en la Tabla 1, según datos obtenidos de www.trademap.org, los aranceles estimados para la importación de la partida arancelaria 87.08, correspondiente a "Partes y accesorios de vehículos automóviles de las partidas 87.01 a 87.05". Teniendo como arancel promedio en 5%. El arancel más alto es 6.2% y 0% para partes y accesorios que provienen de la Comunidad Andina.

Se puede ver una importante **oportunidad**, ya que antes de la derogación de la resolución del COMEX 116, los aranceles promedio eran del 25% al 15%.

[1] Consultado el 19 de septiembre 2019. De https://www.industrias.gob.ec/simplificacion-de-tramites-y-politica-industrial-para-el-ensamblaje-de-vehiculos/.

Tabla 1: Aranceles para partes y accesorios de automóviles - partidas 87.01 a 87.05

Exportadores	Arancel medio (estimado) aplicado por Ecuador
China	6,2
Japón	6,2
Corea, República de	6,2
Estados Unidos de América	6,2
Colombia	0
Brasil	1,5
Taipei Chino	6,2
Tailandia	6,2
México	6,2
Alemania	4,4
Italia	4,4
India	6,2
Francia	4,4
Turquía	6,2
España	4,4
Singapur	6,2
Reino Unido	4,4
Australia	6,2
Argentina	3,6
Sudáfrica	6,2
Polonia	4,4
Canadá	6,2
Hungría	4,4
Rumania	4,4
Suecia	4,4
Países Bajos	4,4
República Checa	4,4
Malasia	6,2
Emiratos Árabes Unidos	6,2
Finlandia	4,4
Perú	0
Hong Kong, China	6,2
Panamá	6,2
Rusia, Federación de	6,2
Bélgica	4,4
Eslovaquia	4,4
Indonesia	6,2
Irlanda	4,4
Filipinas	6,2
Austria	4,4
Corea, República Popular Democrática de	6,2

Fuente: www.trademap.org

En la Tabla 2, se observa también que la cerca del 30% de las importaciones provienen de China, siendo éste el país de origen de la mayoría de las importaciones de partes y accesorios de automóviles para el Ecuador, sigue Japón y Corea con 14,4% y 14% de importaciones respectivamente.

Tabla 2: Origen de las importaciones de partida arancelaria 87.08

Exportadores	Participación de las importaciones para Ecuador (%)
China	29,3
Japón	14,4
Corea, República de	14
Estados Unidos de América	8,5
Colombia	5,8
Brasil	5,3
Taipei Chino	4,5
Tailandia	4,1
México	2,8
Alemania	2
Italia	1,7
India	0,9

Fuente: www.trademap.org

Finalmente, el Banco Mundial - Doing Business - clasifica a las economías del 1 al 190 con respecto a la facilidad para hacer negocios. Una clasificación elevada indica un entorno regulatorio más favorable para la creación y operación de una empresa local. La clasificación se determina al ordenar el agregado de las puntuaciones de distancia a la frontera en 10 áreas a las que se otorga el mismo valor, cada una contiene varios indicadores. La clasificación de todas las economías está determinada con fecha de junio de 2016. Se puede obtener más información en la "Metodología de la clasificación: Explicación sobre cómo se calcula la clasificación sobre la facilidad para hacer negocios y la medida de distancia a la frontera". (FRONTIER, 2017)

En la Tabla 3 se puede observar que para la partida arancelaria 87.08, los países para hacer mejores negocios son Filipinas, Argentina y Brasil, con las puntuaciones más altas. Sin embargo, China, que es el país de origen con el mayor porcentaje de importaciones de partes y piezas de automóviles, tiene apenas una calificación de 46/190. Lo que representa una **amenaza** para el sector, debido a las complicaciones en la elaboración de contratos, las barreras del idioma, barreras culturales, distancia y tiempos de importación.

Tabla 3: Países con facilidad para hacer negocios en la partida arancelaria 87.08

Exportadores	Valor importado en 2018 (miles de USD)	Clasificación en la facilidad de hacer negocios
Filipinas	98,00	124
Argentina	959,00	119
Brasil	14.428,00	109
Sudáfrica	842,00	82
Panamá	240,00	79
India	2.419,00	77
Indonesia	162,00	73
Perú	298,00	68
Colombia	16.020,00	65
México	7752	54
Hungría	726	53
Rumania	664	52
Italia	4693	51
China	80444	46

Fuente: www.doingbusiness.org

Para otros productos e insumos utilizados en el sector de mantenimiento y servicio técnico de vehículos, se puede observar en la Tabla 4, los aranceles para la importación de aceites, lubricantes (partida arancelaria 27.10.19), siendo una **oportunidad** importante para el sector ya que las tasas arancelarias aplicadas son bajas.

Se refleja además en la misma tabla, que la procedencia de las importaciones ecuatorianas de lubricantes para automóviles es mayoritariamente de los Estados Unidos, con un 67,7% de participación, cuyo arancel es 3%. Le sigue en participación Panamá con 22,4%, cuyo arancel es de 2,8%.

Con respecto a la importación de “neumáticos o llantas nuevas de caucho”, con partida arancelaria 42.11, se observa en la Tabla 5 que los aranceles son bastante altos,

representando una **amenaza** para el sector de empresas de mantenimiento y servicio técnico automotriz.

La procedencia de las importaciones ecuatorianas de neumáticos nuevos es en su gran mayoría de China con un 50,5% de participación, pese a que el arancel es de 13.9%.

Tabla 4: Política arancelaria para la partida 27.10.19 - Lubricantes

País de origen	Valor importado en 2018 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Ecuador (%)	Arancel medio (estimado) aplicado por Ecuador
Estados Unidos de América	1.582.734,00	67,7	3
Panamá	523.060,00	22,4	2,8
Rusia, Federación de	77.382,00	3,3	3
Países Bajos	56.638,00	2,4	1,3
China	27.412,00	1,2	3
Colombia	27.342,00	1,2	0
Perú	16.192,00	0,7	0

Fuente: www.trademap.org

Tabla 5: Política arancelaria para la partida 42.11 - Neumáticos

País de Origen	Valor importado en 2018 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Ecuador (%)	Arancel medio (estimado) aplicado por Ecuador
China	83.609,00	50,5	13,9
Brasil	10.189,00	6,2	8,4
México	9.532,00	5,8	0
Perú	8.943,00	5,4	0
Corea, República de	7.273,00	4,4	13,9
Tailandia	7.148,00	4,3	13,9
India	5.619,00	3,4	13,9
Taipei Chino	5.326,00	3,2	13,9
Colombia	5.206,00	3,1	0
Japón	4.696,00	2,8	13,9
Estados Unidos de América	4.672,00	2,8	13,9

Fuente: www.trademap.org

2.2. Factor Económico

2.2.1. PIB sectorial G4520.01

En el año 2018, el PIB no petrolero para el Ecuador fue de 108.4 mil millones de dólares de Estados Unidos. (BID, 2019). Según datos del Servicio de Rentas Internas – SRI, el sector industrial compuesto por las empresas que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores aportó en el mismo año a la economía local con un PIB sectorial de 311,6 millones de dólares. Representando un 0,30% del PIB nacional no petrolero. Que la industria aporte positivamente a la economía del país representa una importante **oportunidad** para el sector ya que el PIB sectorial del 2018 creció con respecto al año 2017, el cual fue de 0,25%. (SRI, 2019).

2.2.2. Crecimiento de la industria C4520.01.

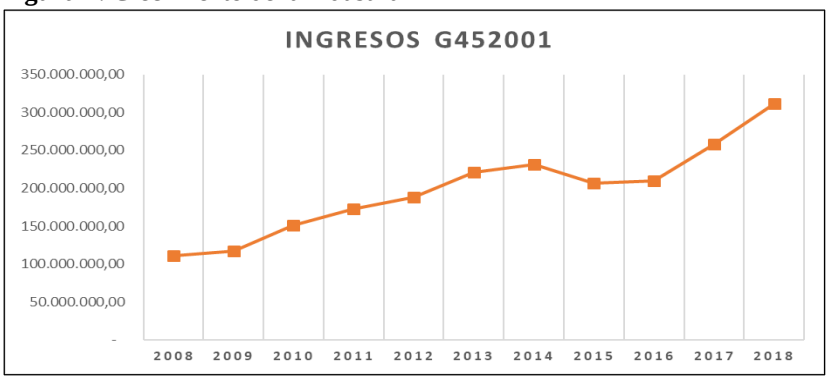
La industria de mantenimiento y reparación de vehículos automotores ha mantenido crecimiento en los últimos 10 años. Como muchas otras industrias, en el año 2015, este sector sufrió un decrecimiento del 11%, logrando recuperarse en el año 2017, como se observa en la siguiente tabla y gráfico. Esto representa una buena **oportunidad** para la industria ya que el crecimiento de la misma implica hacer atractivo el sector, atraer inversión y generar empleo en el país. (SRI, 2019).

Tabla 6: Crecimiento de la industria C4520.01

AÑO FISCAL	INGRESOS G452001	CRECIMIENTO	% Crecimiento
2008	111.192.691,00	19.056.063,00	21%
2009	117.317.828,00	6.125.137,00	6%
2010	151.405.489,00	34.087.661,00	29%
2011	172.810.035,00	21.404.546,00	14%
2012	187.807.315,00	14.997.280,00	9%
2013	221.074.253,00	33.266.938,00	18%
2014	231.884.980,00	10.810.727,00	5%
2015	206.452.007,00	-25.432.973,00	-11%
2016	209.883.327,00	3.431.320,00	2%
2017	257.802.526,00	47.919.199,00	23%
2018	311.611.521,00	53.808.995,00	21%

Fuente: www.sri.gob.ec

Figura 4: Crecimiento de la industria



Fuente: www.sri.gob.ec

2.2.3. Balanza comercial para el sector industrial G4520.01

La primera partida arancelaria analizada para el sector industrial de mantenimiento y reparación de vehículos automotores es la partida arancelaria 87.08, correspondiente a "Partes y accesorios de vehículos automóviles de las partidas 87.01 a 87.05". El monto importado en el año 2018 fue de $274 millones de dólares de Estados Unidos. La balanza comercial para esta partida arancelaria en el mismo año fue negativa, con un valor de $272 millones de dólares de Estados Unidos. (TradeMap, 2019).

En segundo lugar, se analiza la partida arancelaria 27.10.19 correspondiente a "Aceites y Lubricantes para vehículos". El monto importado en el año 2018 fue de $ 1.582 millones de dólares de Estados Unidos. La balanza comercial para esta partida arancelaria en el mismo año también fue negativa, con un valor de $1.393 millones de dólares de Estados Unidos. (TradeMap, 2019).

Finalmente, se analiza la partida arancelaria 42.11 correspondiente a "Neumáticos nuevos de caucho". El monto importado en el año 2018 fue de $165.4 millones de dólares de Estados Unidos. La balanza comercial para esta partida arancelaria en el mismo año fue negativa, con un valor de $118.8 millones de dólares de Estados Unidos. (TradeMap, 2019).

La balanza comercial negativa para estas partidas arancelarias representa siempre una **amenaza** para el sector industrial analizado, pues refleja la dependencia de las importaciones en productos básicos para el mantenimiento y reparación de vehículos en el Ecuador.

La producción local de neumáticos y llantas alcanzó un valor de $163,2 millones de dólares de Estados Unidos, cifra muy parecida al valor de las importaciones de ese sector. Representa una importante **oportunidad** para la industria analizada, pues existe tanto oferta local como de importación a precios competitivos.

2.3. Factor Tecnológico

Según la página web oficial de Peugeot en Ecuador, actualmente la tecnología es clave y estratégica en el sector automotriz. Muchos expertos afirman que la industria automotriz global atraviesa por la mayor revolución de la historia, presentando nuevos avances en productos, modelos de negocios y accesorios, vinculándose directamente a internet, electrónica y software. "En la industria automotriz, las tendencias se basan en la evolución constante de lubricantes y nuevas exigencias en cuanto a motores, filtros de cartucho sintético, entre otros. (Peugeot, 2019).

Muchas marcas de alta gama ya cuentan con tecnología de primera para manejar algunas funciones del vehículo mediante comandos de voz. Hoy en día, es posible conectarse a Internet desde el carro, con sólo dar una orden. Un claro ejemplo es el famoso auto fantástico conducido por *Michael Knight* en los años 80, donde la tecnología jugó un papel fundamental, ya no es solo ciencia ficción.

Más del 30% de vehículos de alta gama en la actualidad, están utilizando sistemas operativos de Microsoft, mediante el cual es posible conectarse a Internet, pedir información sobre el estado del tráfico y las carreteras, recibir y enviar correos electrónicos y hasta programar el vehículo para que cumpla con determinadas tareas al escuchar los comandos de voz. (Peugeot, 2019).

2.3.1. Conducción Inteligente

El *Global Stage for Innovation* - CES Las Vegas 2019, fue la vitrina donde se expusieron las últimas tendencias del sector automotriz en el mundo, mostrando las innovaciones que buscan trascender en la industria. Los asistentes virtuales, como Alexa y Google, vienen incluidos dentro de los vehículos, aunque la automatización se encuentre en etapas de desarrollo.

Nissan propone su nueva tecnología *Invisible-to-Visible* para que el conductor tenga una vista panorámica al momento de conducir mediante imágenes superpuestas provenientes de varias cámaras y sensores. Hyundai presentó su todoterreno "*Elevate*", que posee cuatro patas robóticas que ayudan al desplazamiento para el rescate posterior a un desastre natural. El sector no se queda atrás en la tendencia de la sostenibilidad, pues la movilidad en la actualidad impacta en la calidad de vida de las personas debido a la emisión de gases contaminantes y al tráfico vehicular.

Algunas marcas buscan la optimización del uso de materiales de origen natural y reciclados para paneles, revestimientos, guardafangos, entre otros. Además, presentan desafíos como el desarrollo de baterías de los vehículos eléctricos que reduzcan su impacto en el medio ambiente. (Ekos, 2019)

2.3.2. Inteligencia Artificial Robótica

Acorde con la revista digital Auto Magazine de Ecuador, a principios de 2018, Hyundai visionó a la Inteligencia Artificial Robótica como una de las cinco áreas estratégicas de la innovación futura para el sector automotriz. El Dr. Youngcho Chi, Vicepresidente Ejecutivo de la División de Estrategia y Tecnología y Director de Innovación de *Hyundai Motor Group* dijo: "El campo de la robótica no solo ofrece soluciones de movilidad para el futuro, sino que también presenta soluciones alternas para reducir la productividad en la fuerza laboral. Hyundai planea utilizar su extensa base de datos y tecnológica obtenida de la experiencia en producción de vehículos autónomos para impulsar el éxito de la compañía en el campo de la robótica". (AutoMagazine, 2019).

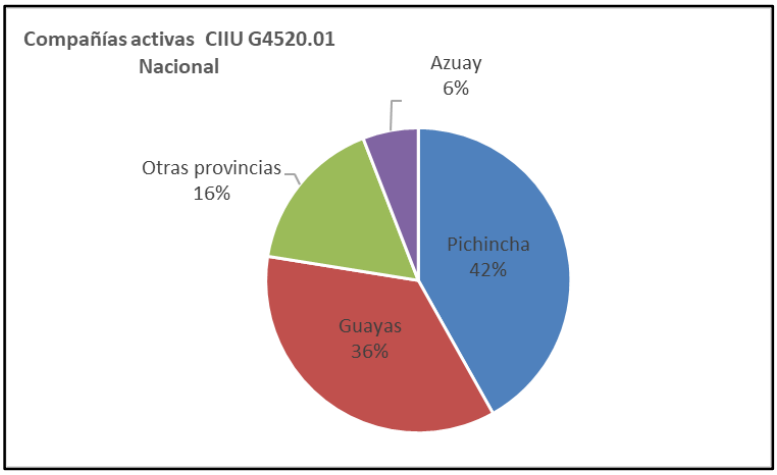
Las fuerzas tecnológicas y la innovación que gira alrededor del sector automotriz es una gran **oportunidad** para el mismo. Existe una mejora increíble en procesos, ensamblajes, colocación de repuestos y lubricantes que mejoran la calidad de vida y la seguridad de los vehículos. Además de incluir al sector en las tendencias de sostenibilidad y eficiencias energéticas.

2.4. Fuerzas competitivas de PORTER

2.4.1. El poder de los Competidores

Según datos de la Superintendencia de Compañías, en Ecuador se encuentran registradas 356 compañías activas bajo la codificación CIIU G4520.01, que realizan "mantenimiento y reparación de vehículos automotores". Del total de compañías registradas, 149 se encuentran en Pichincha, y 136 en la ciudad de Quito.

Figura 5: Compañías activas CIIU G4520.01 a nivel nacional



Fuente: www.supercias.gob.ec

Lo que se observa con los datos presentados es que existe un número considerable de empresas de figura jurídica compitiendo en el mismo sector, es decir el mercado formal es bastante amplio para atender al parque automotor de Quito, el cual bordeó en el año 2018 cerca de 2 millones de vehículos entre livianos y comerciales, según la Agencia Metropolitana de Tránsito. (AMT, 2019).

Sin embargo, estos datos pertenecen solo al sector societario, pues los negocios pertenecientes a personas naturales, destinados al mantenimiento y reparación de vehículos en la ciudad de Quito, incrementarían cerca del 20%, según registros de *Google Maps* (Googlemaps, 2019). De manera que, existe una alta competencia en el sector dada la gran cantidad de empresas de personería jurídica y natural. Esto evidencia una amenaza clara, teniendo en cuenta que la rivalidad se incrementa, existiendo muchas veces guerra de precios y competencia desleal en el sector. Las empresas pelean por acaparar mercado haciendo válido cualquier tipo de estrategia, principalmente la de liderazgo en costos.

2.4.1.1. El tamaño del mercado

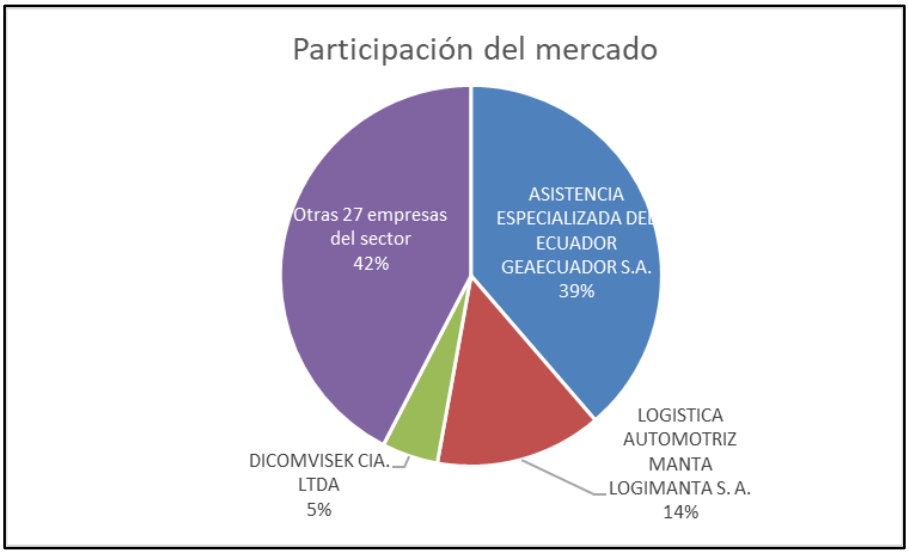
Según datos de la Superintendencia de Compañías, las 30 empresas más grandes del sector se detallan en la Tabla 7. Evidenciando que la empresa con mayor poder del mercado a nivel nacional es GEAECUADOR S.A., con una participación del 39% de mercado, seguido de la empresa cuencana LOGIMANTA S. A., con una participación de mercado de 14%. La tercera empresa más grande es DICONVISEK CIA LTDA. con el 5% de participación. Estos datos se obtuvieron del total de ingresos de la industria, comparado con el ingreso individual de cada compañía. Nuevamente se evidencia una amenaza para el sector y una alta rivalidad de mercado al tener a tres empresas grandes abarcando cerca del 60% de la porción del mercado. (SUPERCIAS, 2019).

Tabla 7: Tamaño del mercado - G4520.01

ASISTENCIA ESPECIALIZADA DEL ECUADOR GEAECUADOR S.A.	53.387.997,90
LOGISTICA AUTOMOTRIZ MANTA LOGIMANTA S. A.	19.498.608,70
DICOMVISEK CIA. LTDA	6.575.740,92
ANDINAEMPRESARIAL CIA.LTDA.	5.237.817,31
NITROLLANTA CIA. LTDA.	5.095.808,64
INDUSTRIA COLOMBO ECUATORIANA DE CARROCERIAS CARCEIN S.A.	4.456.882,69
LOMUCIA CIA.LTDA	3.728.606,45
TOYOCUENCA S.A.	3.201.691,99
MUNDOMOTRIZ S.A.	2.824.606,55
IMPENETRA S.A.	2.474.573,62
SERVIMOTOR S.A	2.470.111,21
RECTILABMOTOR RECTIFICADORA Y LABORATORIO DE MOTORES CIA. L	2.280.611,74
AUTO SERVICIO TOTAL SERVITOTAL S.A.	1.997.604,37
PANAMERICAN DIESEL JIMENEZ S.A.	1.957.174,14
TOYOTASERVICIOS S. A.	1.939.381,76
INTERMOTORS ANDINA S.A.	1.870.741,19
ITEGMOTORS S.A.	1.834.743,80
INGENIERIA Y SERVICIOS SERINGEN S.A.	1.728.533,82
SERVICIOS AUTOMOTRICES SERAUTOTAL S.A.	1.710.723,39
PROVEEDORA AUTOMOTRIZ S.A.C.I.	1.638.467,60
TALLERES REPARCAR CIA. LTDA.	1.509.145,55
IMPORTADORA DE AUDIOLUJOS Y ACCESORIOS TALACSA S.A.	1.343.470,65
TECNOCAR C.A.	1.312.785,29
MAQUINAS Y MOTORES S.A.MAQUINMOTORS	1.305.989,18
TALLERES AMBAMAZDA S.A.	1.184.861,23
CERAUTO CENTRO DE RECONSTRUCCION AUTOMOTRIZ CIA. LTDA.	1.159.758,27
TALLER AUTOMOTOR S&G CIA. LTDA.	1.142.748,94
RECTIFICADORA DEL VALLE RECTI-VALLE CIA. LTDA.	1.033.411,15
TECNOCLEAN S.A.	1.020.927,70
MEGATRUCK CIA.LTDA.	1.016.309,31

Fuente: www.supercias.gob.ec

Figura 6: Participación del mercado G4520.01 a nivel nacional



Fuente: www.supercias.gob.ec

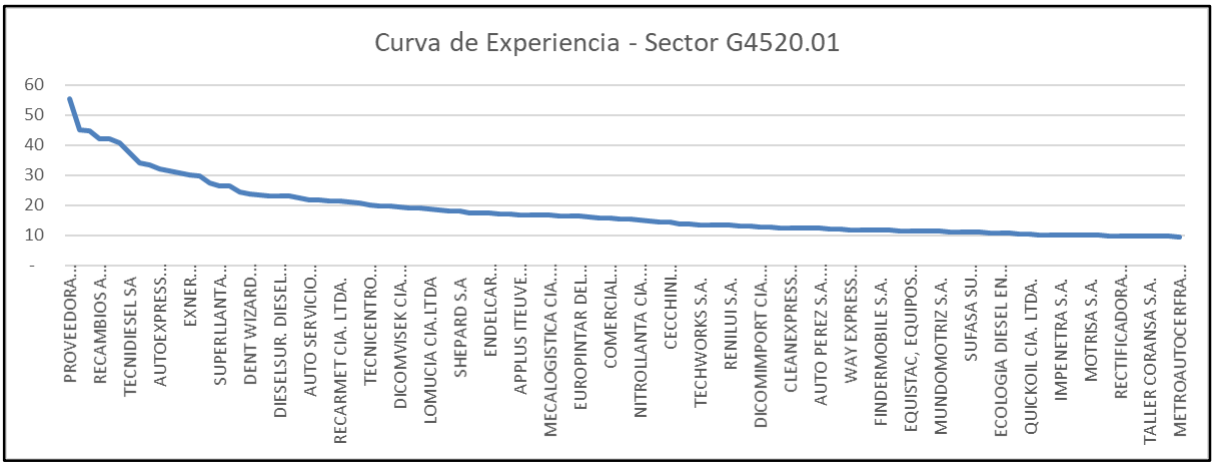
2.4.2. Barreras de entrada y los potenciales competidores

Los potenciales competidores de la industria son empresas que ven atractivo el sector y en sus planes está hacer inversiones parciales o totales en empresas asociadas a la codificación G4520.01.

Para que estas nuevas empresas logren ingresar a la industria se enfrentan con algunas barreras que la misma ha puesto al pasar el tiempo para dificultar el acceso a nuevos competidores. Entre las barreras de entrada más comunes de este sector están por ejemplo los años de experiencia y aprendizaje obtenido, la inversión en activos, el posicionamiento de la marca, entre otros.

Según la Superintendencia de Compañías, el sector G4520.01 correspondiente a "mantenimiento y reparación de vehículos automotores" tiene una curva de experiencia de 16 años. Siendo la empresa más antigua PROVEEDORA AUTOMOTRIZ S.A. con 56 años de operaciones, seguida de TALLER INDUSTRIAL ECUADOR MOTOR CIA. LTDA. con 45 años de experiencia en el mercado. De manera que esta barrera de entrada representa una **oportunidad** para la industria teniendo en cuenta que existe gran cantidad de empresas con importante tiempo en el mercado, gran conocimiento y experiencia, sobre todo la intención de proteger a la industria de nuevos e inexpertos competidores. (SUPERCIAS, 2019).

Figura 7: Curva de experiencia en el mercado G4520.01 a nivel nacional.



Fuente: www.supercias.gob.ec

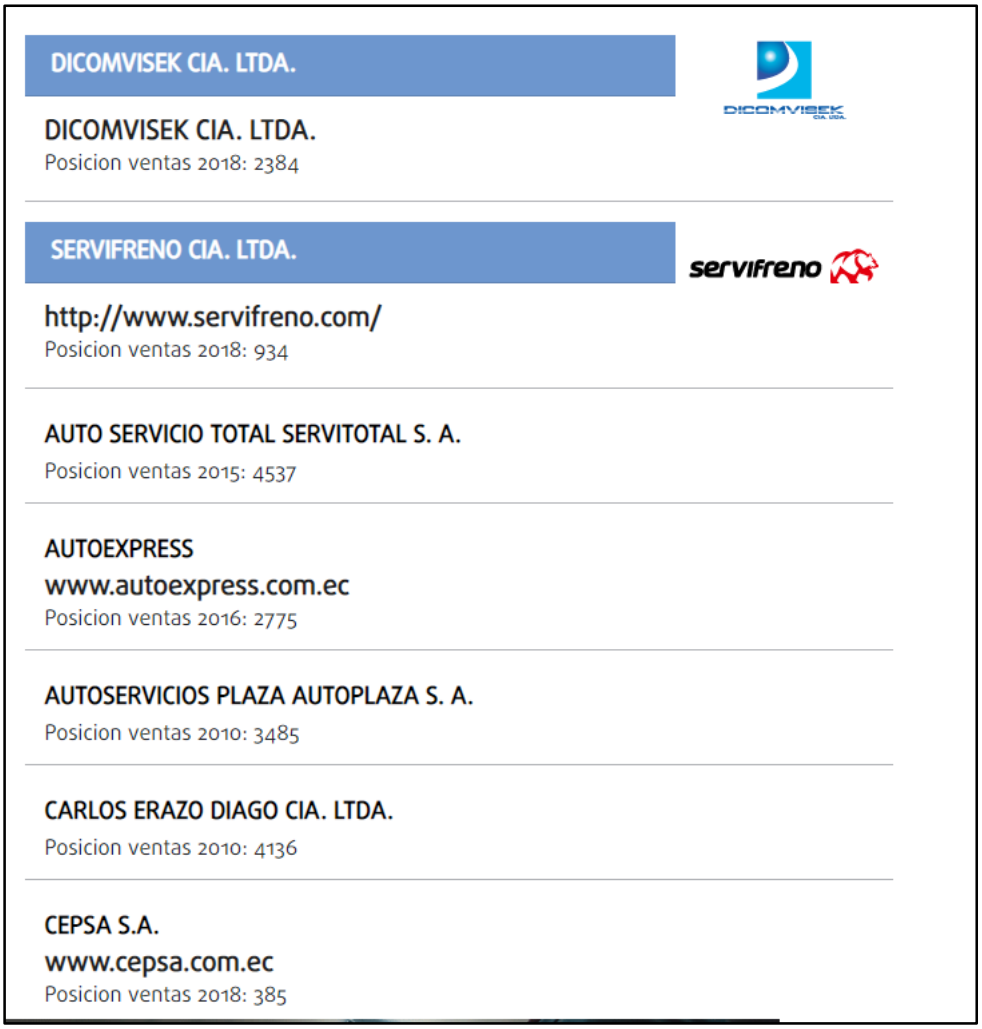
Con respecto a la inversión en activos, las empresas más grandes del sector industrial promedian los 3 millones de dólares estadounidenses en el total de sus activos. LOGIMANTA S. A. posee un total de 46 millones de dólares en activos, mientras que sus competidores van desde los 5 a 1 millón de dólares en activos totales. (SUPERCIAS, 2019).

Representa esto una importante barrera de entrada para nuevos competidores, dada la alta inversión que representa ingresar a la industria del mantenimiento y reparación de vehículos. Esto protege a la industria del ingreso de más competidores, representando una importante **oportunidad** al sector pues evita o dificulta a los nuevos competidores el ingreso a este mercado.

Finalmente, una importante barrera de entrada a un sector industrial y una de las más difíciles de traspasar es el posicionamiento o *top of mind* del consumidor con respecto a una marca. En este caso, EKOS, la revista especializada en ranking empresarial y corporativo expone a las empresas más importantes en el sector automotriz, sección "Servicios y mantenimiento" a las empresas que se muestran en la Figura 5.

Que exista posicionamiento en la mente del consumidor de marcas y nombres de empresas en el sector, exhibe una barrera de entrada bastante fuerte para nuevos competidores, y es una **oportunidad** importante para el sector, pues protege a la industria de nuevos y amenazantes competidores. Aunque esto no necesariamente es positivo o favorable para los actuales competidores.

Figura 8: Ranking Empresarial G4520.01 a nivel nacional.



Fuente: https://www.ekosnegocios.com/sector/servicios-y-mantenimiento

2.4.3. El poder de negociación de los proveedores

Se clasifican como principales proveedores de la industria de "mantenimiento y reparación de vehículos" a las empresas dedicadas a la importación o comercialización de partes y piezas para vehículos, la venta al por mayor y menor de neumáticos. Los proveedores de este sector tienen la siguiente clasificación industrial:

Tabla 8: Proveedores de la industria - G4520.01

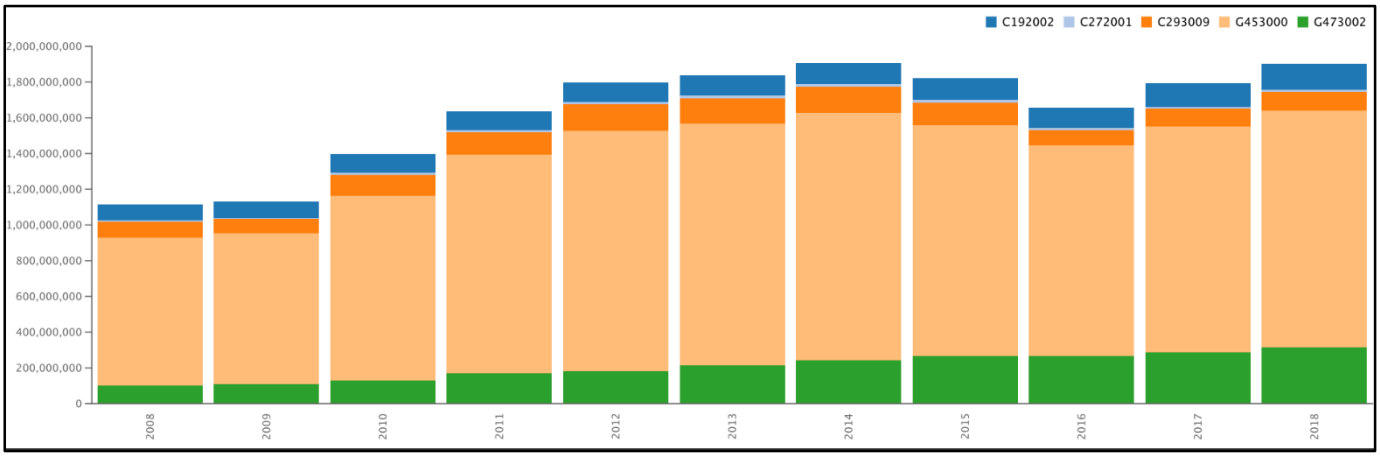
Proveedor	Codificación industrial	Descripción
Fabricación de Piezas y Partes	C2930.01	Fabricación de partes, piezas y accesorios de carrocerías para vehículos automotores: cinturones de seguridad, dispositivos inflables de seguridad (airbag), puertas, parachoques, asientos.
Fabricación de Piezas y Partes	C2930.09	Fabricación de otras partes, piezas y accesorios para vehículos automotores: frenos, cajas de cambios, ejes, aros de ruedas, amortiguadores, radiadores, silenciadores, tubos de escape, catalizadores, embragues, volantes, columnas y cajas de dirección, etcétera.
Fabricación de accesorios	C1392.06	Fabricación de fundas (forros) o cobertores de asientos para automóviles, fundas para maquinarias, muebles, neumáticos, etcétera.
Fabricación de baterías	C2720.01	Fabricación de pilas y baterías primarias: pilas de dióxido de manganeso, dióxido de mercurio, óxido de plata, plomo-ácido, níquel-cadmio, níquel e hidruro metálico, litio, pilas secas y húmedas, etcétera.
Fabricación de aceites y lubricantes	C1920.02	Fabricación de aceites o grasas lubricantes a base de petróleo, incluido los fabricados a partir de residuos del petróleo.
Comercio de neumáticos	G4530.00	Venta de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores como: neumáticos (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación partes y piezas eléctricas.
Comercio al por menor de aceites y lubricantes	G4730.02	Venta al por menor de productos lubricantes y refrigerantes para vehículos automotores en establecimientos especializados.

Fuente: Clasificación Nacional de Actividades Económicas – CIIU. INEC 2019.

Para el sector industrial de "mantenimiento y reparación de vehículos" es una **oportunidad** importante que exista un número amplio de proveedores, tanto de repuestos, neumáticos como de lubricantes y aceites para automotores. Además, es también importante que existan proveedores locales o de fácil acceso a maquinarias y equipos especializados para la revisión y reparación de vehículos.

Las empresas proveedoras, tanto productoras como comercializadoras, aportan favorablemente a la economía del país. Demostrado en la figura siguiente, el nivel de ingresos de los proveedores de la industria. Esto también representa un punto favorable (**oportunidad**) para el sector de mantenimiento y reparación de vehículos, pues significa que hay dinamización de las economías dependientes y relacionadas. Cuando crece un sector, crecen también sus economías dependientes.

Figura 9: Ingresos anuales 2008 – 2018. Proveedores de la industria G4520.01.



Fuente: www.sri.gob.ec

En la siguiente tabla, se muestran los ingresos de las industrias proveedoras del sector "Mantenimiento y reparación de vehículos".

Tabla 9: Ingresos de las industrias proveedoras del Sector G4520.01

ANIO FISCAL	C192002	C272001	C293009	G453000	G473002
2008	86.350.688,00	7.922.020,00	91.447.906,00	825.845.193,00	102.755.923,00
2009	89.030.850,00	7.421.852,00	80.384.759,00	843.152.313,00	110.773.480,00
2010	104.883.390,00	9.136.339,00	119.332.670,00	1.031.909.281,00	131.797.797,00
2011	101.196.896,00	11.150.569,00	128.875.885,00	1.220.686.791,00	171.606.798,00
2012	108.395.761,00	10.980.419,00	149.083.794,00	1.343.115.992,00	184.092.385,00
2013	110.147.063,00	16.635.778,00	138.546.634,00	1.356.770.514,00	213.594.147,00
2014	113.456.785,00	14.382.006,00	146.622.237,00	1.385.235.770,00	243.542.307,00
2015	118.386.165,00	15.481.352,00	124.695.517,00	1.295.948.847,00	265.201.790,00
2016	112.038.198,00	14.210.858,00	82.721.718,00	1.181.316.606,00	267.219.851,00
2017	129.390.055,00	10.140.454,00	102.787.965,00	1.260.512.022,00	290.058.032,00
2018	142.790.358,00	14.131.391,00	105.188.907,00	1.321.676.336,00	318.460.725,00

Fuente: www.supercias.gob.ec

Según datos de la Superintendencia de Compañías, a nivel nacional existen más de 2.200 empresas proveedoras con personería jurídica dedicadas a la venta de partes y componentes para vehículos (clasificación industrial G4530.00). El 28% de estos proveedores están en Pichincha. (SUPERCIAS, 2019).

Por otro lado, en el 2017, cuando el mercado automotriz se liberó de salvaguardias y sobretasas, se dio una importante recuperación de toda la industria automotriz, lo que permitió un crecimiento en ventas del 31% en el 2018. Sin embargo, la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador – AEADE proveyó para el 2019 una caída en ventas del 9% con relación al 2018, que cerró con 137.615 unidades, la cifra más alta desde el 2012. En el 2019, el gremio calcula cerrar ventas con 125.293 unidades. Para Genaro Baldeón, presidente de la AEADE, uno de los factores que explica esta caída es que ya no existe una demanda represada como en años anteriores, además la economía del país no tuvo un crecimiento significativo para el 2019. Esta caída en ventas representa una **amenaza** significativa para la industria, pues es un sector que da miles de puestos de trabajo y mueve cientos de economías relacionadas que se ven afectadas directa o indirectamente. (AEADE, 2019).

2.4.4. El poder de negociación de los clientes

En Pichincha, desde el 2008 hasta el 2016 la cantidad de vehículos registrados ascendió de 336.281 a 636.296. Es decir, el número se duplicó. El promedio anual de crecimiento de motos ha sido del 30%, mientras que de vehículos tipo SUV (todoterreno pero ligeros) fue del 13,88% y seguido de los automóviles con un 8,88%. (AMT, 2019).

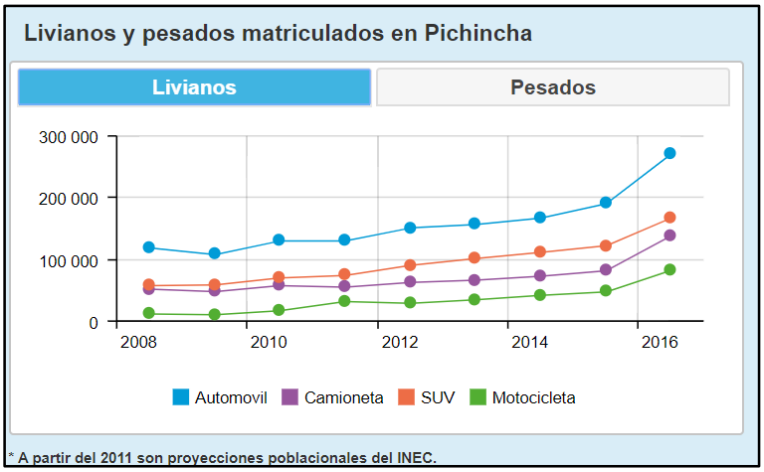
Según se observa en las siguientes figuras 7, 8 y 9, en Pichincha existen 2 autos por cada 10 habitantes. Pichincha ocupó el primer lugar en número de automóviles livianos en el 2008 con 118.506 y ocho años más tarde, esta cantidad creció a 270.024, es decir, se incrementó 128%. Guayas, en cambio, pasó de 93.452 autos a 172.613, también se duplicó. Actualmente en Pichincha existían aproximadamente 750 mil vehículos matriculados hasta 2016. (ANT, 2019).

Figura 10: Vehículos matriculados en Pichincha.



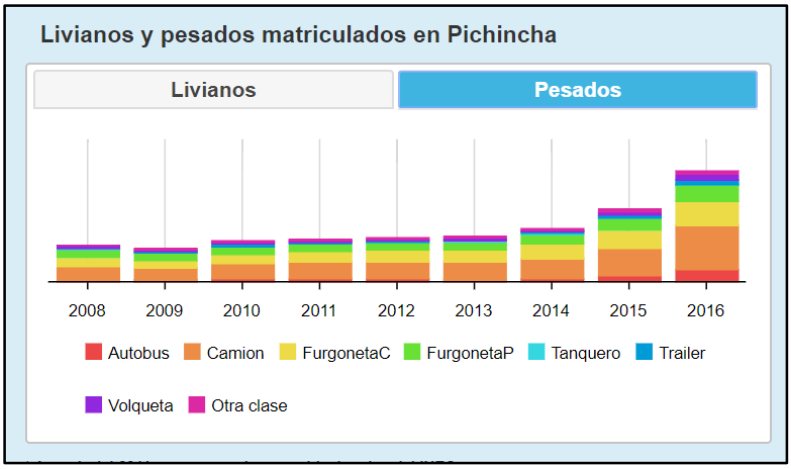
Fuente: ANT/INEC

Figura 11: Vehículos livianos matriculados en Pichincha.



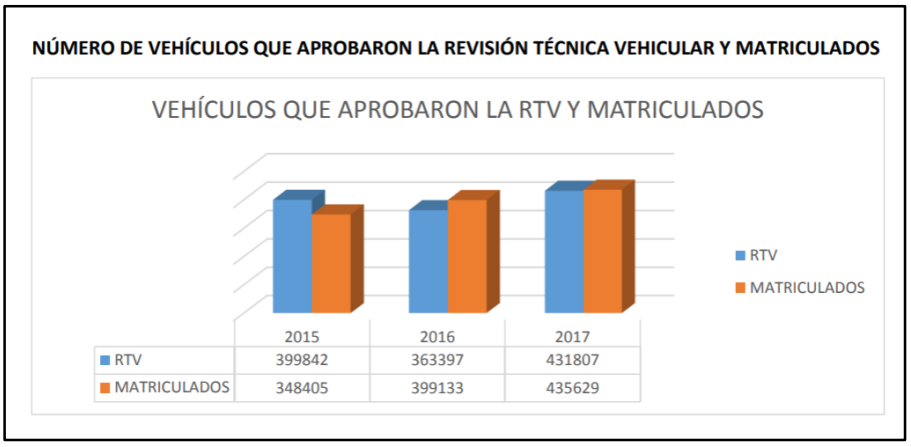
Fuente: ANT/INEC

Figura 12: Vehículos pesados matriculados en Pichincha.



Fuente: ANT/INEC

Figura 13: Vehículos aprobaron la RTV en Quito.



Fuente: www.amt.gob.ec

Se puede observar en las figuras anteriores que en Pichincha existe una cantidad importante de vehículos, y que hubo crecimiento sostenido hasta el año 2018. Esto representa una **oportunidad** con respecto al poder de negociación de los clientes, dado que existe un gran número de clientes que buscan mantener sus vehículos en óptimo estado para pasar la Revisión Vehicular y cumplir con los requisitos de matriculación.

2.4.5. La amenaza de los sustitutos

El sector industrial G4520.10, tiene importantes actividades sustitutas. Las mismas tienes codificaciones CIIU diferentes a la del caso de estudio. Entre las más relevantes están:

Tabla 10: Actividades sustitutas de la industria - G4520.01

Sustituto	Codificación industrial	Descripción
Vulcanizadoras	G4520.02	Mantenimiento y reparación, instalación, cambio de neumáticos (llantas) y tubos (Vulcanizadoras).
Lavadoras de autos	G4520.03	Servicios de lavado, engrasado, pulverizado, encerado, cambios de aceite, etcétera.
Mantenimiento y reparación de otros vehículos	G4540.03	Actividades de mantenimiento y reparación de motocicletas.

Servicio técnico y mantenimiento de Concesionarios de vehículos.	G4510.01	Venta de vehículos nuevos y usados: vehículos de pasajeros, incluidos vehículos especializados como: ambulancias y minibuses, camiones, remolques y semirremolques, vehículos de acampada como: caravanas y autocaravanas, vehículos para todo terreno (jeeps, etcétera), incluido la venta al por mayor y al por menor por comisionistas.

Fuente: Clasificación Nacional de Actividades Económicas – CIIU. INEC 2019.

Existe un número significativo de servicios y actividades que pueden sustituir a la rama de mantenimiento y reparación de vehículos. Los clientes tienen un amplio abanico de opciones donde llevar sus vehículos a realizar mantenimientos y reparaciones. Además, existe también una vasta gama de servicios y, sobre todo, de precios. Esto hace que esta fuerza de mercado sea bastante amenazante para el sector de análisis.

Se pudo observar que en los últimos años ingresaron al mercado más de 300 mil vehículos nuevos. En la mayoría de los casos los autos nuevos mantienen la garantía acudiendo al servicio técnico del concesionario donde compraron sus vehículos, representando una **amenaza** muy alta para las empresas y compañías que realizan mantenimiento y reparación.

Las marcas más representativas de automóviles del país, Chevrolet, Kia Motors, Nissan, Fiat, Hyundai, Great Wall, Renault, entre otras, tienen concesionarios en la mayoría de las provincias del país. Por ejemplo, Chevrolet tiene cerca de cincuenta concesionarios a nivel nacional, y la mayoría poseen sus centros de servicio técnico autorizados, como Autolandia, Metrocar, Proauto, entre muchos otros.

Adicionalmente, existe un gran número de vulcanizadoras, lavadoras de autos y mecánicas, las cuales, en su mayoría son empresas unipersonales, microempresas o pequeños negocios familiares. Están estratégicamente distribuidos en barrios y zonas de alta circulación vehicular. Al parecer la barrera de ingreso para ellos no ha sido un problema. Son empresas o negocios que inician con poca inversión, usan galpones o terrenos baldíos para operar, y generalmente el dueño es el experto o técnico principal. Estos pequeños negocios de actividad sustituta también representan una **amenaza** para el sector industrial G4520.01, dado que suelen repartirse el mercado de buses y autos seminuevos, o que ya han perdido la garantía y buscan comodidad en precio y rapidez en servicio.

Según datos de la Superintendencia de Compañías, a nivel nacional existen más de 1360 empresas de personería jurídica dedicadas a la venta de autos nuevos, usados y concesionarios (clasificación industrial G4510.01). El 25% de estas empresas están en la provincia de Pichincha. (SuperCias, 2019).

Entre los concesionarios más grandes del país (por su nivel de ingresos) están:

Tabla 11: Ingresos Concesionarios - Sector G4510.01

No.	Compañía - Concecionarios - G4510.01	Ingresos Totales
1	GENERAL MOTORS DEL ECUADOR SA	926.009.140,00
2	TOYOTA DEL ECUADOR S.A.	244.299.344,00
3	ASIAUTO S.A	243.512.889,00
4	IMPORTADORA TOMEBAMBA S.A.	192.591.570,00
5	AMBACAR CIA. LTDA.	183.009.331,00
6	AUTOMOTORES CONTINENTAL SA	174.515.759,00
7	VALLEJO ARAUJO S.A.	163.759.781,00
8	CORPORACION NEXUM NEXUMCORP S.A.	119.114.835,00
9	METROCAR SA	105.342.459,00
10	QUITO MOTORS SA COMERCIAL E INDUSTRIAL	101.055.566,00
11	PROAUTO C.A.	69.119.868,90
12	AUTOLANDIA SA	44.284.183,10
13	AUTO DELTA CIA LTDA	35.405.888,40
14	ALVAREZ BARBA SA	30.515.063,50
15	AUTOFENIX S.A.	20.590.201,90

Fuente: www.supercias.gob.ec

2.5. Matriz de identificación de Factores Externos – Matriz EFE

A continuación, se extraen los factores externos de mayor relevancia del análisis Pest y Porter realizados en los apartados anteriores.

La metodología para utilizarse es la matriz de Factores Externos – EFE, que tiene como objetivo resumir y evaluar información económica, social, cultural, política, tecnológica y competitiva.

Los pasos por seguir en la elaboración de la matriz EFE son:

1. Se elabora una lista de los factores externos clave, es decir oportunidades y amenazas, identificados en el proceso de análisis externo. Se debe incluir un total de entre 15 y 20 factores.

2. Se asigna a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la notabilidad que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa.

3. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

4. Se asigna a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones se basan en la industria. Las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.

5. Se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada y se suman las puntuaciones ponderadas.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave de la matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible es de 4.0, y la más baja es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la empresa está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a aprovechar las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (David, 2010).

Al realizar la matriz de Evaluación de Factores Externos de la compañía CLEANEXPRESS TECNICENTRO CIA. LTDA. se puede observar que su preparación frente a factores externos no alcanza el promedio. Lo que implica que la empresa no está respondiendo estratégicamente bien a las oportunidades que tiene el sector industrial y que no está defendiéndose o mitigando adecuadamente las amenazas que presenta el sector.

La calificación obtenida por la empresa CLEANEXPRESS TECNICENTRO CIA. LTDA. es de 2,46 puntos. Y se observa poca preparación en oportunidades importantes como el crecimiento del parque automotor hasta el año 2018, lo cual implica mayor cantidad de vehículos usados. Además, no está diseñando estrategias que le ayuden a defenderse de una caída en la venta de vehículos nuevos en el país. Lo que implica menos autos nuevos en el mercado. En la siguiente tabla se presentan la matriz EFE de la empresa para mayor comprensión y análisis.

Tabla 12: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE - CLEANEXPRESS.

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFIC. PONDERADA
Oportunidades				
O1	Ley que sanciona a los propietarios de vehículos que no realicen y chequeos preventivos y correctivos a sus vehículos.	0,08	2	0,16
O2	La existencia de normas técnicas que normen y regulen la calidad de los vehículos en el Ecuador, lo que implica que el servicio de mantenimiento de vehículos cumpla con estándares mínimos de calidad.	0,01	2	0,02
O3	Eliminación de los aranceles de 10 subpartidas arancelarias a la importación de CKDs.	0,05	3	0,15
O4	Aranceles bajos para partes y accesorios de vehículos automóviles de las partidas 87.01 a 87.05.	0,05	3	0,15
O5	PIB sectorial de 311,6 millones de dólares en el año 2018. Representando un 0,30% del PIB nacional no petrolero.	0,03	2	0,06
O6	Crecimiento sostenido de la industria desde el año 2016.	0,05	2	0,1
O7	Oferta local de proveedores de neumáticos con precios competitivos.	0,04	4	0,16
O8	La industria automotriz en Ecuador y sus economías relacionadas cuentan con tecnología de última generación.	0,03	2	0,06
O9	Curva de experiencia del sector crea importante barrera de entrada para competidores.	0,07	1	0,07
O10	Alta inversión en activos del sector crea importante barrera de entrada para competidores.	0,01	1	0,01
O11	Fuerte posicionamiento en la mente del consumidor de marcas y nombres de empresas en el sector crea importante barrera de entrada para competidores.	0,03	1	0,03
O12	Amplio de proveedores, tanto de repuestos, neumáticos como de lubricantes y aceites para automotores.	0,07	3	0,21
O13	Crecimiento de las industrias relacionadas al sector automotriz, específicamente los proveedores.	0,03	3	0,09
O14	Crecimiento importante del parque automotor en la ciudad de Quito desde el año 2010.	0,01	2	0,02
Amenazas				
A1	China, un país catalogado un país con barreras para hacer negocios por Trademap.org	0,06	4	0,24
A2	Altos aranceles para la importación de neumáticos, sobre todo de China.	0,04	4	0,16
A3	Balanza comercial negativa en productos y respuestos básicos para automóviles . dependencia de las importaciones en productos para el mantenimiento y reparación de vehículos en el Ecuador.	0,06	3	0,18
A4	Alta rivalidad en el mercado y el sector de reparación y mantenimiento vehicular.	0,07	2	0,14
A5	Empresas de asistencia vehicular con gran poder de mercado. 60% del mercado en 3 empresas.	0,04	2	0,08
A6	Según AEADE, caida en ventas de automóviles para el año 2019.	0,06	2	0,12
A7	Amplia gama de actividades sustitutas para realizar mantenimiento y reparación de vehículos. Sobre todo micro y pequeñas empresas.	0,07	3	0,21
A8	Garantías extendidas para vehículos nuevos ata mantenimientos con concesionarios.	0,04	1	0,04
TOTALES		**1,00**		**2,46**

Para continuar con la planificación de la empresa aun es necesario realizar un análisis interno a profundidad para validar el análisis realizado en la matriz anterior.

3. DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1. Antecedentes de la empresa

CLEANEXPRESS TECNICENTRO CIA. LTDA. es una empresa que nace en el año 2010. Es un taller automotriz cuyo objeto social está relacionado con el mantenimiento automotriz multimarca, limpieza integral de vehículos, llantas, baterías y repuestos. La empresa está ubicada en los parqueaderos del subsuelo del Centro Comercial Condado Shopping al norte de Quito.

Figura 14: Instalaciones CleanExpress Tecnicentro Cía. Ltda.



3.2. Reconocimiento de los recursos

3.2.1. Recursos físicos

El taller automotriz CleanExpress Tecnicentro, no posee instalaciones propias, pues las mismas son propiedad del centro comercial El Condado. Las instalaciones de la empresa son rentadas, y ocupan un área aproximada de 280mts^2, en un espacio en el subsuelo junto a los parqueaderos.

Las instalaciones cuentan con las siguientes adecuaciones, máquinas y equipos:

- 1 fosa para el cambio de aceite,
- 1 fosa para los lavados
- 1 elevador para alineación
- 2 elevadores para mecánica,

- 3 áreas de secado
- 12 parqueaderos,
- 1 oficina principal
- 2 bodegas
- área de máquinas
- Un espacio para uso del personal, baño y *lockers*.

Figura 15: Elevador - CleanExpress Tecnicentro.

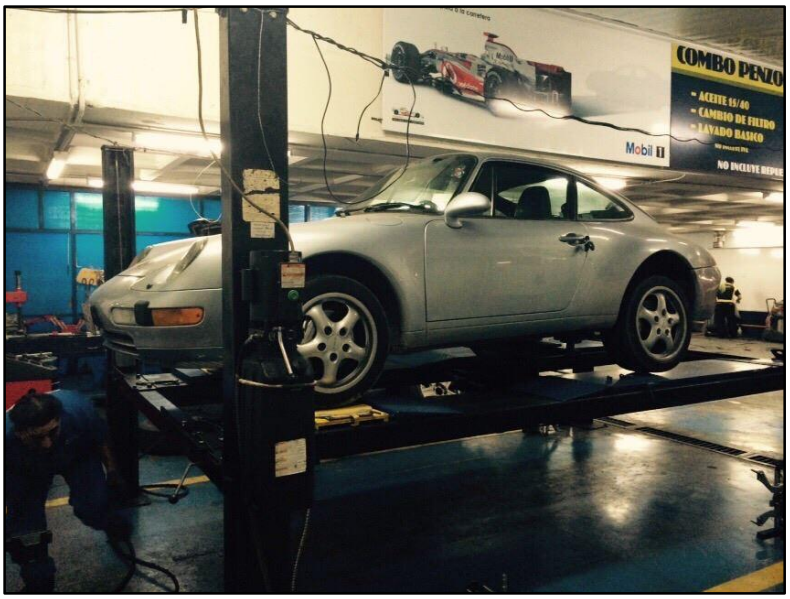


Figura 16: Elevador - CleanExpress Tecnicentro.

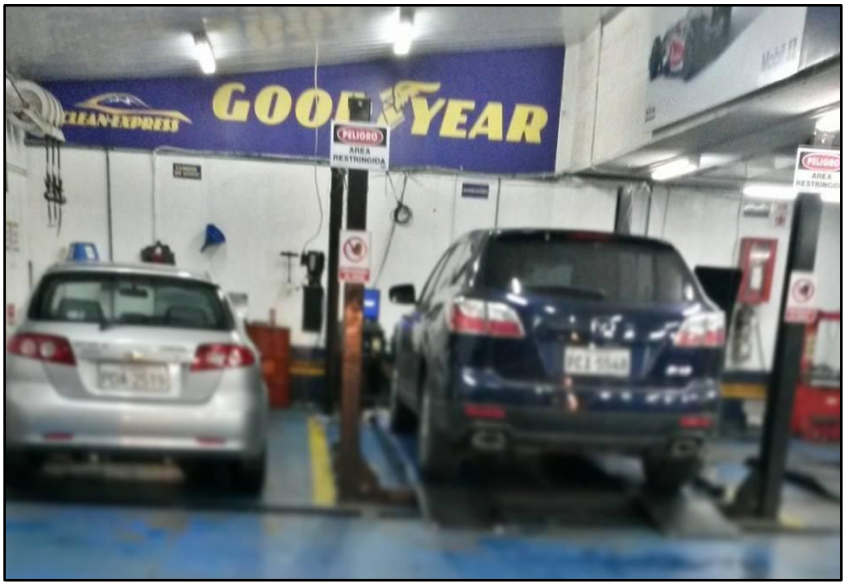


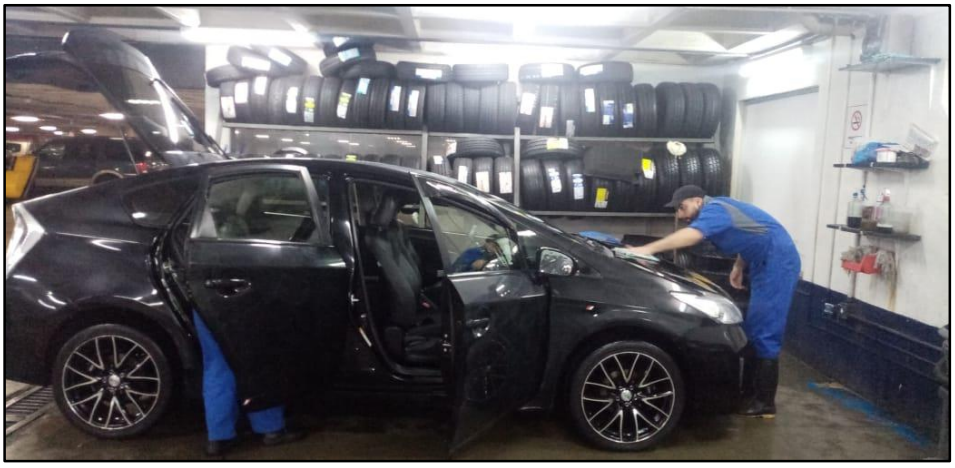
Figura 17: Equipo de alineaciones - CleanExpress Tecnicentro.



Figura 18: Pulidora de discos y tambores - CleanExpress Tecnicentro.



Figura 19: Enllantado - CleanExpress Tecnicentro.



Las instalaciones están equipadas con todos los implementos de mecánica: hidro-lavadora, máquinas para el cambio de neumáticos, balanceadora, alineadoras, enllantadora, compresor y otras que facilitan el secado de vehículos. Adicional, se cuenta con perchas para ubicar todos los productos automotrices que ofrece la empresa.

Se aprecia una importante **fortaleza** en las instalaciones, dado que la empresa cuenta con equipos y adecuaciones para prestar servicios integrales de atención automotriz.

3.2.2. Recursos tecnológicos

Todas las máquinas que se utilizan en CleanExpress Tecnicentro como la alineadora, hidro-lavadora, balanceadora, enllantadora, compresor, y otros relacionados se consideran como herramientas tecnológicas. Se han adquirido en los últimos 4 años y son de primera gama, pues permiten realizar trabajos de óptima calidad y entregar garantía en el servicio a los clientes, representando una importante **fortaleza** de la compañía.

Figura 20: Sistema de balanceo - CleanExpress Tecnicentro.



3.2.3. Recursos organizacionales

Al ser una compañía y empresa de personería jurídica, el nombre "CleanExpress Tecnicentro" se encuentra reservado en la Superintendencia de Compañías hasta el año 2037. Es una compañía de responsabilidad limitada, y es una empresa familiar, compuesta por tres socios. Es una **fortaleza** importante el hecho de contar con personería jurídica y solidez en la estructuración de la empresa.

Figura 21: Planilla de Socios - CleanExpress Tecnicentro.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS DEL ECUADOR
REGISTRO DE SOCIEDADES

SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑIA

No. de Expediente: 158383

No. de RUC de la Compañía: 1792097231001

Nombre de la Compañía: CLEANEXPRESS TECNICENTRO CIA. LTDA.

Situación Legal: ACTIVA

Disposición judicial que afecta a la compañía: NINGUNA

No.	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO DE INVERSIÓN	CAPITAL	MEDIDAS CAUTELARES
1	1720073376	ORQUERA ARMAS CESAR PATRICIO	ECUADOR	NACIONAL	$ 8.0000	N
2	1720073384	ORQUERA ARMAS ESTEFANIA ALEJANDRA	ECUADOR	NACIONAL	$ 8.0000	N
3	1706364542	ORQUERA CESAR PATRICIO	ECUADOR	NACIONAL	$ 384.0000	N

CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑIA (USD)$: 400,0000

3.2.4. Recursos humanos

Se puede considerar una **fortaleza** relevante el hecho de que la empresa cuenta con personal suficiente para llevar a cabo las actividades y operaciones diarias.

Pese a que es una empresa pequeña, se mantiene una estructura bastante jerárquica. En la figura siguiente se adjunta el organigrama de la estructura organizacional. Este aspecto causa algunos inconvenientes a la hora de la toma de decisiones y aprobaciones estratégicas, por lo que se puede considerar una **debilidad** importante.

3.3. Reconocimiento de las actividades y la cultura organizacional

3.3.1. Filosofía y estructura organizacional

3.3.1.1. Misión

La misión declarada de CleanExpress Tecnicentro es: "Somos una empresa dedicada al cuidado y lavado de vehículos, ofreciendo un servicio cuyo objetivo es entregar un excelente servicio a un precio justo y en un tiempo eficiente".

Según Fred David, en su libro Administración Estratégica, esta misión cumple con los siguientes elementos: clientes, producto y servicio, mercado, tecnología, preocupación por imagen pública. Pero le falta perspectiva de rentabilidad y crecimiento, filosofía y un concepto de sí misma. (David, 2010).

3.3.1.2. Visión

La visión declarada de la empresa es: "Llegar a ser la empresa líder dentro de su mercado en el 2015, así logrando la expansión de la empresa con dos locales más en dos distintos centros comerciales."

Para que esté completa la visión, debe contar con un tiempo establecido para su consecución. Se puede observar que la visión de la empresa ha caducado. Además, presenta algunos errores gramaticales y de redacción.

La misión y la visión serán replanteadas en el planteamiento estratégico ya que son los pilares de la organización y la hoja de ruta de la cual parten los objetivos y estrategias corporativas. Por ahora este punto representa una **debilidad** para la empresa.

3.3.1.3. Valores

Los valores empresariales presentan una **debilidad** dentro de la organización, dado que no están formalmente establecidos y comunicados a todos los colaboradores. Sin embargo, la gerencia declara que se viven los siguientes:

- Honestidad
- Puntualidad
- Orden y limpieza
- Trabajo en equipo
- Amabilidad

3.3.1.4. Políticas organizacionales

No se han establecido políticas organizaciones de manera formal, pero empíricamente, se han desarrollado las siguientes:

- Política de calidad: revisar todos los lavados una vez finalizado el trabajo.
- Política de inventario: se realiza anualmente, participan los administrativos de la empresa.

3.3.1.5. Objetivos estratégicos y planificación

La empresa no posee planificación ni objetivos estratégicos. Representa una **debilidad** para la empresa, pues establecer objetivos es esencial para el éxito de esta; los objetivos sirven para fijar el curso o la ruta a seguir; además, fungen como fuente de motivación para los miembros de una compañía.

3.3.2. Actividades de Recursos humanos

En los procesos de captación de personal se encontraron algunos problemas. En primer lugar, no se utilizan criterios de selección de personal, es decir que el proceso se basa en una decisión subjetiva más que objetiva. Esto repercute directamente en el área de producción, ya que al contratar personal no calificado se genera ineficiencia e ineficacia en los procesos productivos, afectando directamente en la calidad y tiempos de entrega o reclamos en los clientes.

En segundo lugar, la inducción y capacitación del personal se realiza de manera empírica por los mismos trabajadores o el administrador de la empresa, los cuales instruyen a los nuevos empleados gracias a su experiencia en manejo de máquinas y equipos. Los principales temas de inducción son los procesos automotrices, técnicas de lavado y servicio al cliente.

Existe alta rotación de personal, lo que representa una **debilidad** para la empresa por los constantes procesos de contratación, inducción y términos legales. Además, no se cuenta con un sistema de incentivos como método de motivación al personal, de manera que se puede percibir un ambiente laboral desmotivado, sin ganas de dar el 100% en el trabajo.

3.3.3. Proveedores y adquisiciones

CleanExpress Tecnicentro mantiene importantes relaciones con los proveedores, los cuales han sido seleccionados primando la calidad del producto y los precios que puedan ofrecer. La empresa mantiene una **fortaleza** con respecto a los proveedores, dadas las alianzas y vínculos formados con sus proveedores.

Los principales proveedores de CleanExpress Tecnicentro son:

Tabla: Matriz de Proveedores - CLEANEXPRESS TECNICENTRO

CONAUTO:	
Quienes son:	Empresa líder en comercializar productos para el mantenimiento automotriz e industrial.
Proveedores de:	Todo tipo de lubricantes, llantas, herramientas mecánicas, equipos para mecánica (alineadora, enllantadora, compresores de aire, otros relacionados)
Donde están:	Oficina matriz se encuentra en Guayaquil, sin embargo, con la oficina que se tiene relación directa se encuentran en Quito norte y sur.
Política de adquisición:	El administrador realiza cualquier requerimiento o solicitud de compra por medio de un asesor de ventas a cargo de la cuenta Cleanexpress. Toda compra se entrega a las 48 horas posteriores del pedido.
INVERNEG S.A:	
Quienes son:	Empresa de importación y distribución de productos automotrices.
Proveedores de:	Filtros para motores, lubricantes, bujías, refrigerantes y aditivos.
Donde están:	Su matriz se encuentra en la ciudad de Guayaquil, pero con la oficina con la que se tiene contacto directo está en Quito. Cuenta con dos sucursales más en Ambato y Cuenca.
Política de adquisición:	El administrador realiza cualquier requerimiento o solicitud de compra por medio de un asesor de ventas a cargo de la cuenta Cleanexpress. Toda compra se entrega a las 24 horas posteriores del pedido.
FILTROCORP:	
Quienes son:	Empresa ecuatoriana que se dedica a la comercialización de productos para el mantenimiento de automotores.
Proveedores de:	Filtros para motores, lubricantes, bujías, refrigerantes y aditivos.
Donde están:	Tiene dos oficinas una en Guayaquil y la otra en Quito, que es la oficina que se tiene contacto directo
Política de adquisición:	El administrador realiza cualquier requerimiento o solicitud de compra por medio de un asesor de ventas a cargo de la cuenta Cleanexpress. Toda compra se entrega a las 24 horas posteriores del pedido.
CODEPARTES:	
Quienes son:	Empresa ecuatoriana que se dedica a la importación y comercialización de productos para el mantenimiento de automotriz.
Proveedores de:	Filtros para motores, lubricantes.
Donde están:	Tiene dos oficinas una en Guayaquil y la otra en Quito, que es la oficina que se tiene contacto directo-
Política de adquisición:	El administrador realiza cualquier requerimiento o solicitud de compra por medio de un asesor de ventas a cargo de la cuenta Cleanexpress. Toda compra se entrega a las 24 horas posteriores del pedido.

SAIT:	
Quienes son:	Empresa importadora de neumáticos.
Proveedores de:	Todo tipo de llantas para vehículos livianos y pesados.
Donde están:	Tiene oficina en Quito.
Política de adquisición:	El administrador realiza cualquier requerimiento o solicitud de compra por medio de un asesor de ventas a cargo de la cuenta Cleanexpress. Toda compra se entrega a las 24 horas posteriores del pedido.
ANTONIO PINO YCAZA:	
Quienes son:	Se dedica a venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores, como: neumáticos (llantas) cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación partes y piezas eléctricas.
Proveedores de:	Todo tipo de neumáticos para vehículos livianos y pesados.
Donde están:	Tiene oficina en Quito.
Política de adquisición:	El administrador realiza cualquier requerimiento o solicitud de compra por medio de un asesor de ventas a cargo de la cuenta Cleanexpress. Toda compra se entrega a las 24 horas posteriores del pedido.
ESCONEUMATICOS:	
Quienes son:	Son importadores de neumáticos
Proveedores de:	Todo tipo de neumáticos para vehículos livianos y pesados.
Donde están:	Tiene oficina principal en Quito.
Política de adquisición:	El administrador realiza cualquier requerimiento o solicitud de compra por medio de un asesor de ventas a cargo de la cuenta Cleanexpress. Toda compra se entrega a las 24 horas posteriores del pedido.

3.3.4. Control de calidad

El control de calidad se aplica después que se ha terminado el servicio de mantenimiento, revisión o lavado. Es el administrador la persona encargada de realizar este procedimiento. Al finalizar el servicio, el vehículo es movilizado por los lavadores al lugar de estacionamiento, el administrador verifica que todo el proceso se haya realizado según el servicio ofrecido, y en caso de existir fallas se corrigen o a su vez, de ser necesario, se realiza todo el proceso desde el inicio.

El control de las operaciones y de calidad es una **debilidad** importante en la empresa. No existe un mecanismo que permita anticiparse o detectar errores a tiempo, se toman tan solo acciones correctivas. Tampoco se cuenta con un método democratizado para supervisar procesos y anticipar errores, lo que produce ineficiencia en la comunicación interna y con el cliente.

La empresa no cuenta con un manual de procesos y funciones que guíe al personal en sus actividades diarias. Tampoco se realizan evaluaciones de desempeño a nivel individual ni grupal. Si bien la empresa es pequeña, los colaboradores deben tener claro cuáles son sus funciones y hacer verificaciones de calidad durante todo el proceso de servicio.

Todos los procesos de la empresa necesitan ser planeados, medidos y controlados, con la finalidad de mejorar la productividad, la eficiencia y la rentabilidad de la compañía. Sin embargo, el personal no tiene conocimiento amplio sobre mejora continua, es decir, el generar compromiso de todos los involucrados en los procesos y servicios.

3.3.5. Mantenimiento

La empresa tiene como política realizar cada 6 meses mantenimiento a los elevadores con los proveedores. El resto de la maquinaria son revisadas a diario mientras se utilizan.

3.3.6. Investigación y desarrollo

CleanExpress como toda empresa de servicios, requiere estar en constante renovación de tecnología para maximizar productividad y estar a la vanguardia de la innovación del sector automotriz. Además, toda empresa debe enfocarse en desarrollar nuevos servicios y mercados. Al ser una organización pequeña, CleanExpress no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo, ya que éste involucra costos considerablemente altos.

Sin embargo, es una **fortaleza** importante que existan espacios informales para promover nuevas ideas en cuanto a innovación en servicios para el mercado. La empresa está siempre en búsqueda de renovación de maquinaria para optimizar procesos o la búsqueda de nuevos negocios y mercados.

3.3.7. Segmentación, marketing y ventas

Aunque se sabe que el marketing y las ventas son procesos clave de una organización, la empresa no ha desarrollado una estrategia efectiva de marketing. No cuenta con una página web informativa. El manejo de redes sociales es bastante básico y no se interactúa con los clientes. No existe una estrategia de comunicación de marca, ni del concepto del negocio. Considerándose una **debilidad** importante, dado que hoy en día uno de los canales de comunicación más efectivos, en impacto y más eficientes en temas de costos, son las redes sociales.

Otra **debilidad** sustancial es que la empresa no ha desarrollado perfiles específicos de clientes. Se reconoce como cliente a las personas mayores de edad que posean auto. Sin embargo, es importante reconocer que cada cliente tiene comportamientos y patrones de consumo diferentes, reconocer esos patrones ayuda a generar innovación y a focalizar el servicio.

Una **debilidad** de la empresa es que no realiza mediciones de satisfacción del cliente, así como tampoco evalúa la posibilidad de atraer clientes potenciales con investigación de mercados, donde también obtendría opiniones valiosas que servirían para mejorar la calidad del servicio.

3.3.8. Propuesta de valor

La empresa no ha definido claramente cuál es su propuesta de valor. Siendo una **debilidad** de consideración para la empresa, pues es el elemento clave para distinguir qué le hace diferente a una compañía de su competencia, y, además, qué le hace valiosa frente a sus clientes y colaboradores. La propuesta de valor es el pilar fundamental para diseñar, construir y comunicar los demás elementos del modelo de negocio.

La propuesta de valor es tan merecedora de importancia para una compañía pues hace la diferencia entre que un cliente regrese o no regrese a adquirir un servicio o producto.

3.3.9. Capacidad instalada

La capacidad instalada de la compañía es de 1100 vehículos por mes, 260 vehículos por semana, 36 autos diarios. Trabajando 10 horas diarias (horario de centro comercial), con capacidad de atención de 4 – 6 vehículos simultáneamente, con 1 hora de servicio promedio.

La capacidad real de la compañía es de 600 autos semanales. Es decir, la empresa tiene una ocupación del 50% de su capacidad instalada.

3.3.10. La fidelización del cliente

Cuando los clientes reciben un servicio se benefician con algunos obsequios y promociones. **Obsequios:** Después de cinco lavados, recibe un lavado gratuito para el auto. Además, ambientales, esferos, franelas, fundas de basura, todos con el logotipo de la empresa. **Promociones:** descuentos del 20% al 40% en todos los servicios cada trimestre.

Una de las promociones estrella de la empresa se muestra en la figura siguiente:

Figura 22: Promociones - CleanExpress Tecnicentro.



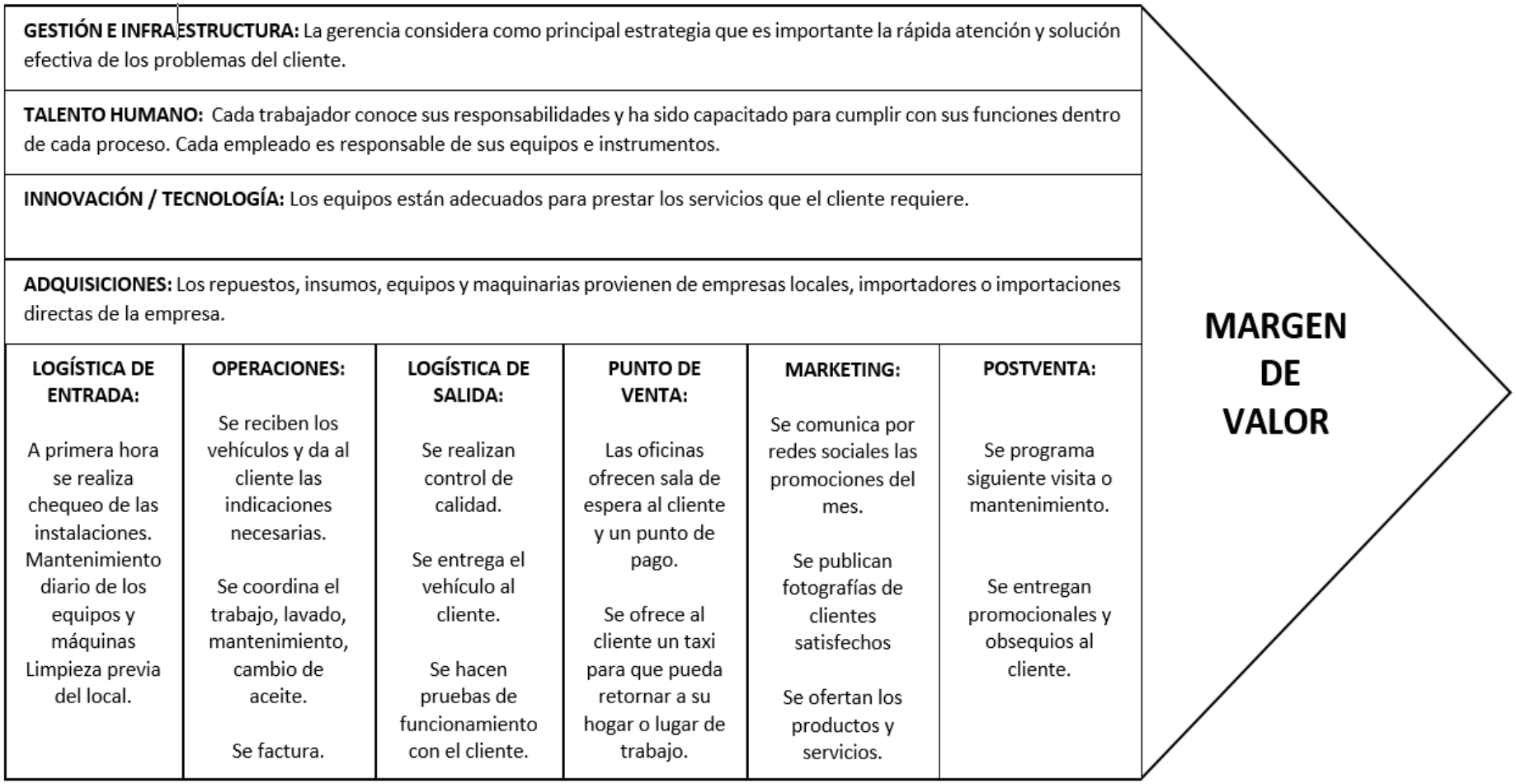
3.4. Análisis de la Cadena de Valor

La metodología de Cadena de Valor sirve para examinar las actividades que realiza una empresa y su manera de interactuar internamente. Es la mejor forma de explicar y describir un negocio. Permite identificar las actividades más estratégicas del negocio para entender las fuentes de diferenciación y el margen de valor. (Porter, 2004).

La cadena de valor permite visualizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse a detalle y en cada paso el funcionamiento de la empresa. (Porter, 2004). Esta metodología puede ayudar a las organizaciones a crear una ventaja competitiva para generar una propuesta de valor única en el mercado.

En el caso de CleanExpress, se detalla a continuación su cadena de valor, identificando que la ventaja competitiva de la empresa es la rapidez y calidad del servicio entregado. Se identificaron problemas y deficiencias en las actividades de marketing y comunicación. Lo que también desemboca en deficiencias en el servicio posventa. Ya que no se ha logrado retener a los clientes.

Figura 23: Cadena de Valor - Tecnicentro CleanExpress



3.5. Matriz de identificación de Factores Internos – EFI

Tabla 13: Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI – CLEANEXPRESS.

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFIC. PONDERADA
Fortalezas				
F1	Instalaciones y espacios óptimos para entregar servicios de mantenimiento automotriz.	0,06	3	0,18
F2	Ubicación estratégica en parqueadero Centro Comercial El Condado.	0,08	4	0,32
F3	Equipos tecnológicos para revisión y mantenimiento automotriz.	0,05	3	0,15
F4	Servicio de calidad, control y entrega de garantía por servicio.	0,05	3	0,15
F5	Plazas de trabajo cubiertas. Personal suficiente para cubrir todos los servicios.	0,03	3	0,09
F6	Importantes alianzas y vínculos con los proveedores.	0,07	3	0,21
F7	Apertura de la gerencia hacia la innovación y nuevas ideas y negocios.	0,08	4	0,32
Debilidades				
D1	Estructura jerárquica y centralización de las decisiones en la gerencia y la administración.	0,06	1	0,06
D2	No se han planteado objetivos y ni estrategias como parte de la planificación formal.	0,08	1	0,08
D3	Alta rotación de personal.	0,06	2	0,12
D4	Desmotivación y falta de incentivos hacia los colaboradores.	0,05	2	0,1
D5	No existe un mecanismo que permita anticiparse o detectar errores a tiempo, se toman solo acciones correctivas. Los controles de calidad son al finalizar el servicio.	0,04	2	0,08
D6	Deficiente uso de canales de comunicación. Sin página web. Sin uso eficiente de redes sociales.	0,06	1	0,06
D7	No se han desarrollado perfiles de clientes, ni estudiado el comportamiento del consumidor ni sus necesidades.	0,05	2	0,1
D8	Algunos repuestos no se tienen es stock, causando demoras en los servicios.	0,06	2	0,12
D9	No existen actividades de retención o fidelización al cliente. No existe servicio postventa.	0,04	1	0,04
D10	No se ha trabajado en desarrollar una diferenciación clara, ni propuesta de valor.	0,08	1	0,08
TOTALES		**1,00**		**2,26**

En la matriz de evaluación de factores internos – EFI, se puede observar que la empresa tiene un puntaje bajo el promedio, con 2,26. Quiere decir que la empresa tiene una competitividad baja. No posee ventaja competitiva que le haga distinguirse de la competencia, por lo que es imprescindible diseñar un cuadro estratégico que ayude a la empresa a identificar una ruta de mejora.

4. PLANTEAMIENTO DE ACCIÓN

4.1. Propuesta de Filosofía Empresarial

4.1.1. Propósito Esencial

Hoy en día, muchos expertos de negocios sugieren empezar la planificación estratégica expresando o declarando un propósito esencial. Simon Sinek, autor del libro "Empezar por el por qué", profesor de la universidad de Columbia, escritor y motivador, y uno de los *speakers* más vistos en las charlas TED, sugiere que, con un propósito, se puede discernir entre decisiones que son correctas y generan valor real, de aquellas que son simplemente fáciles o incluso técnicamente elegibles.

"La mayoría de las empresas tienen claro y comunican el QUÉ hacen y CÓMO lo hacen, pero muy pocas organizaciones o empresas pueden claramente explicar POR QUÉ hacen lo que hacen; el propósito de su existencia". En una de sus famosas charlas TED "*How great leaders inspire action*", Sinek repitió varias veces "la gente no compra lo que haces, compra por qué lo haces". Y además menciona que las empresas líderes no solamente pueden tener visión a futuro, sino también deben saber comunicarla. (SINEK, 2009)

Por este motivo, se ha pensado en plantear un propósito para CleanExpress Tecnicentro, que sirva de punto de partida para la ruta estratégica y de inspiración para los colaboradores actuales y futuros de la empresa.

De manera que el propósito sugerido es:

"CleanExpress Tecnicentro, cuando le devolvemos un vehículo a nuestro cliente, no solo le hemos entregado un servicio de calidad, además, le entregamos seguridad, tranquilidad y confianza".

4.1.2. Visión empresarial

Según David, hoy en día, muchas empresas y organizaciones redactan una declaración de la visión, la cual implica responder "¿En qué nos queremos convertir?". Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, incluso a la declaración de la misión.

Esa declaración a futuro se modifica cada cuatro o seis años e implica un reto y permitir hacer un cambio importante a la empresa en ese lapso de tiempo.

Para CleanExpress Tecnicentro se sugiere la siguiente visión:

"CleanExpress Tecnicentro, marcará la diferencia en servicio y mantenimiento automotriz para el año 2025, y nos habremos convertido en un referente de calidad y eficiencia en mantenimiento automotriz".

Es interés de CleanExpress que esta visión empresarial no sea solamente la visión de los gerentes, si no que pueda convertirse en "visión compartida", que es la que permite a los miembros de la organización tener claridad del porqué y del para qué disponer su energía en el trabajo. Además, la visión compartida es cuando todas las personas tienen una imagen similar de la empresa, les interesa que sea equitativa y no de alguien en particular. (ESPINOZA, 2009).

Una visión es compartida cuando se rompe la visión personal de un directivo o directivos y se transforma en visión general, donde los colaboradores no solo la aceptan, sino que la hacen suya. (ESPINOZA, 2009).

4.1.3. Misión empresarial

Fred David menciona que "La declaración de la misión es una **afirmación perdurable** acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el **alcance** de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado". Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización". (David, 2010).

Esa afirmación perdurable que define el negocio de CleanExpress Tecnicentro presenta los siguientes cambios en su misión:

"En CleanExpress Tecnicentro somos especialistas en el cuidado y mantenimiento de su vehículo, entregando nuestro de servicio con calidad, eficiencia y garantía".

4.2. Propuesta de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los que permiten la consecución de la visión de la compañía. Según David, "los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros". (David, 2010).

Para CleanExpress Tecnicentro es importante plantearse una ruta que permita guiar el camino de la compañía. A continuación, se plantean los objetivos estratégicos:

a) Incrementar el número de clientes en un 30% obteniendo al menos 10 contratos individuales y corporativos hasta diciembre 2020.

b) Posicionar de la marca CleanExpress Tecnicentro a través del uso eficiente de redes sociales como Instagram y Facebook para finales del 2020.

c) Incrementar la capacidad instalada de la compañía al doble de su aforo para poder abastecer a nuevos clientes, hasta diciembre 2021.

d) Implementar al menos dos acciones de servicio postventa que permitan obtener retroalimentación del servicio entregado hasta julio del 2020.

4.3. Identificación de las líneas estratégicas

David menciona que "las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo". Algunos ejemplos de estrategias pueden ser: la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones que requieren de decisiones por parte de los gerentes y directivos y muchas veces de grandes cantidades de recursos de la empresa. (David, 2010).

Para identificar la ruta estratégica se utilizará como metodología a la Matriz Analítica de Formulación Estratégica – MAFE. Esta matriz utiliza como insumo a la matriz FODA, es decir, el detalle de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, analizadas en capítulos anteriores.

La adecuación de la matriz FODA como matriz MAFE, ayudará a CleanExpress a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

Las estrategias **FO** son las que le permitirán a CleanExpress usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos. Las estrategias **DO** buscarán superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias **FA** utilizarán las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Y finalmente, las estrategias **DA** son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas para evitar o mitigar las amenazas externas. (David, 2010).

En la tabla 24 se muestra la adecuación de la matriz FODA en matriz MAFE. Además, el resultado del planteamiento estratégico. Como resultado, las líneas estratégicas para CleanExpress son las siguientes:

LÍNEA GERENCIAL

1. Desarrollar con los directivos y los colaboradores estrategas un taller de Design Thinking para determinar la propuesta de valor de la organización.

LÍNEA DE PROCESOS

2. Elaborar un manual básico de procedimientos que permitan prevenir errores.
3. Ampliar la gama de servicios y repuestos para mantenimiento.
4. Adquirir nuevas tecnologías que permitan estar a la vanguardia del mercado.

LÍNEA DE MARKETING Y VENTAS

5. Identificar el perfil del cliente de CleanExpress Tecnicentro.
6. Elaborar un Plan de Medios y Marketing Digital.
7. Alianzas estratégicas con empresas y locales comerciales del Condado Shopping.
8. Alianzas estratégicas con aseguradoras y empresas de transporte.
9. Crear acciones de Postventa.

LÍNEA DE TALENTO HUMANO

10. Desarrollar un plan de incentivos para los colaboradores.
11. Desarrollar un plan de capacitación para los colaboradores.
12. Contratar pasantes y practicantes en horas pico.

Figura 24: Matriz Analítica de Formación Estratégica - Tecnicentro CleanExpress

MATRIZ MAFE



OPORTUNIDADES	
O1	Ley que sanciona a los propietarios de vehículos que no realicen y chequeos preventivos y correctivos a sus vehículos.
O2	La existencia de normas técnicas que normen y regulen la calidad de los vehículos en el Ecuador, lo que implica que el servicio de mantenimiento de vehículos cumpla con estándares mínimos de calidad.
O3	Eliminación de los aranceles de 10 subpartidas arancelarias a la importación de CKDs.
O4	Aranceles bajos para partes y accesorios de vehículos automóviles de las partidas 87.01 a 87.05.
O5	PIB sectorial de 311,6 millones de dólares en el año 2018. Representando un 0,30% del PIB nacional no petrolero.
O6	Crecimiento sostenido de la industria desde el año 2016.
O7	Oferta local de proveedores de neumáticos con precios competitivos.
O8	La industria automotriz en Ecuador y sus economías relacionadas cuentan con tecnología de última generación.
O9	Curva de experiencia del sector crea importante barrera de entrada para competidores.
O10	Alta inversión en activos del sector crea importante barrera de entrada para competidores.
O11	Fuerte posicionamiento en la mente del consumidor de marcas y nombres de empresas en el sector crea importante barrera de entrada para competidores.
O12	Amplio de proveedores, tanto de repuestos, neumáticos como de lubricantes y aceites para automotores.
O13	Crecimiento de las industrias relacionadas al sector automotriz, específicamente los proveedores.
O14	Crecimiento importante del parque automotor en la ciudad de Quito desde el año 2010.

AMENAZAS	
A1	China, un país catalogado un país con barreras para hacer negocios por Trademap.org
A2	Altos aranceles para la importación de neumáticos, sobre todo de China.
A3	Balanza comercial negativa en productos y respuestos básicos para automóviles . dependencia de las importaciones en productos para el mantenimiento y reparación de vehículos en el Ecuador.
A4	Alta rivalidad en el mercado y el sector de reparación y mantenimiento vehicular.
A5	Empresas de asistencia vehicular con gran poder de mercado. 60% del mercado en 3 empresas.
A6	Según AEADE, caida en ventas de automóviles para el año 2019.
A7	Amplia gama de actividades sustitutas para realizar mantenimiento y reparación de vehículos. Sobre todo micro y pequeñas empresas.
A8	Garantías extendidas para vehículos nuevos ata mantenimientos con concesionarios.

FORTALEZAS	
F1	Instalaciones y espacios óptimos para entregar servicios de mantenimiento automotriz.
F2	Ubicación estratégica en parqueadero Centro Comercial El Condado.
F3	Equipos tecnológicos para revisión y mantenimiento automotriz.
F4	Servicio de calidad, control y entrega de garantía por servicio.
F5	Plazas de trabajo cubiertas. Personal suficiente para cubrir todos los servicios.
F6	Importantes alianzas y vínculos con los proveedores.
F7	Apertura de la gerencia hacia la innovación y nuevas ideas y negocios.

F7O8 - Ampliar la gama de servicios y repuestos para mantenimiento.

F6O8 - Adquirir nuevas tecnologías que permitan estar a la vanguardia del mercado.

F6A7 - Alianzas estratégicas con dueños de empresas y locales comerciales del Condado Shopping.

F6A7 - Alianzas estratégicas con aseguradoras y empresas de transporte.

DEBILIDADES	
D1	Estructura jerárquica y centralización de las decisiones en la gerencia y la administración.
D2	No se han planteado objetivos y ni estrategias como parte de la planificación formal.
D3	Alta rotación de personal.
D4	Desmotivación y falta de incentivos hacia los colaboradores.
D5	No existe un mecanismo que permita anticiparse o detectar errores a tiempo, se toman solo acciones correctivas. Los controles de calidad son al finalizar el servicio.
D6	Deficiente uso de canales de comunicación. Sin página web. Sin uso eficiente de redes sociales.
D7	No se han desarrollado perfiles de clientes, ni estudiado el comportamiento del consumidor ni sus necesidades.
D8	Algunos repuestos no se tienen es stock, causando demoras en los servicios.
D9	No existen actividades de retención o fidelización al cliente. No existe servicio postventa.
D10	No se ha trabajado en desarrollar una diferenciación clara, ni propuesta de valor.

D5011 - Elaborar un manual básico de procedimientos que permitan prevenir errores.

D6O11 - Elaborar un Plan de Medios y Marketing Digital.

D10O14 - Desarrollar con los directivos y los colaboradores estrategas un taller de Design. Thinking para determinar la propuesta de valor de la organización.

D7014 - Identificar el perfil del cliente de CleanExpress Tecnicentro.

D4A4 - Desarrollar un plan de incentivos para los colaboradores.

D4A4 - Desarrollar un plan de capacitación para los colaboradores.

D3A4 - Contratar pasantes y practicantes en horas pico.

D9A8 - Crear acciones de Postventa

4.4. Elaboración del mapa estratégico CleanExpress

Una vez identificadas las líneas estratégicas se procede a realizar el mapa estratégico alineando la visión de la empresa con las estrategias, objetivos y determinando acciones estratégicas concretas.

Tabla 14: Mapa estratégico - CLEANEXPRESS TECNICENTRO

<table>
<tr><th colspan="3">PROPÓSITO ESENCIAL</th></tr>
<tr><td colspan="3">CleanExpress Tecnicentro, cuando le devolvemos un vehículo a nuestro cliente, no solo le hemos entregado un servicio de calidad, además, le entregamos seguridad, tranquilidad y confianza.</td></tr>
<tr><th colspan="3">VISIÓN COMPARTIDA</th></tr>
<tr><td colspan="3">CleanExpress Tecnicentro, marcará la diferencia en servicio y mantenimiento automotriz para el año 2025, y nos habremos convertido en un referente de calidad y eficiencia en mantenimiento automotriz.</td></tr>
<tr><th colspan="3">MISIÓN</th></tr>
<tr><td colspan="3">En CleanExpress Tecnicentro somos especialistas en el cuidado y mantenimiento de su vehículo, entregando nuestro de servicio con calidad, eficiencia y garantía.</td></tr>
<tr><th>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</th><th>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</th><th>ACCIONES ESTRATÉGICAS</th></tr>
<tr><td rowspan="2">OBJETIVO 1

Incrementar el número de clientes en un 30% obteniendo al menos diez contratos individuales y corporativos hasta diciembre 2020.</td><td>・ Desarrollar con los directivos y los colaboradores un espacio de Design Thinking para desarrollar la propuesta de valor de la organización.</td><td>・ Contratar un experto que acompañe y facilite a la empresa la elaboración de la propuesta de valor con un taller de Desarrollo de Pensamiento y Design Thinking.</td></tr>
<tr><td>・ Alianzas estratégicas con empresas y locales comerciales del Condado Shopping.</td><td>・ Realizar una propuesta formal con promociones y ofertas exclusivas para locales del CC el Condado, entregando cupones, descuentos, gratuidades y servicio a domicilio.

・ Diseñar un plan de visitas y reuniones a empresas que tengan locales en el CC el Condado.</td></tr>
</table>

	・ Alianzas estratégicas con aseguradoras y empresas de transporte.	・ Realizar una propuesta formal con promociones y ofertas exclusivas para aseguradoras y empresas, entregando cupones, descuentos, gratuidades y servicio a domicilio. ・ Diseñar un plan de visitas y reuniones con empresas aseguradoras y de transporte.
OBJETIVO 2 Posicionar de la marca CleanExpress Tecnicentro a través del uso eficiente de redes sociales como Instagram y Facebook para el a finales de 2020.	・ Elaborar un Plan de Medios y Marketing Digital.	・ Contratar un *community manager* por horas para desarrollar el Plan de medios y marketing digital con el objetivo de atraer más clientes, generar interacción y atracción con los seguidores. ・ Diseñar una página web atractiva y funcional con información actualizada de los servicios realizados en el taller. ・ Utilizar Facebook life para que las personas puedan ver y aprender de los trabajos realizados en el taller.
	・ Identificar el perfil del cliente de CleanExpress Tecnicentro.	・ Realizar un taller para identificar el *buyer* persona o tipo de cliente que tiene CleanExpress Tecnicentro.
OBJETIVO 3 Incrementar la capacidad instalada de la compañía al doble de su aforo para poder abastecer a nuevos clientes, hasta diciembre 2021.	・ Elaborar un manual básico de procedimientos que permitan prevenir errores.	・ Contratar un experto que acompañe y facilite a la empresa la elaboración de un manual de procedimientos básico. ・ Automatizar los procesos del taller con un sistema especializado de control y medición. ・ Socializar el manual de procedimientos con los colaboradores y dentro de los procesos de inducción.

	▪ Ampliar la gama de servicios y repuestos para mantenimiento.	▪ Diseñar un portafolio de productos e incluir nuevos y novedosos servicios.
	▪ Adquirir nuevas tecnologías que permitan estar a la vanguardia del mercado.	▪ Adquirir una nueva plataforma elevadora, una alineadora digital, un equilibrador digital, que permitan rapidez y precisión en el servicio.
	▪ Desarrollar un plan de incentivos para los colaboradores.	▪ Diseñar un plan de incentivos para los colaboradores, que incluya reconocimientos, plan de carrera, estudios y pasantías pagadas. Además, premios y bonos por cumplimiento.
	▪ Contratar pasantes y practicantes en horas pico	▪ Contratar un pasante para que realice prácticas preprofesionales durante seis meses, los fines de semana.
OBJETIVO 4 Implementar al menos dos acciones de servicio postventa que permitan obtener retroalimentación del servicio entregado hasta julio del 2020.	▪ Desarrollar un plan de capacitación para los colaboradores.	▪ Capacitar a los colaboradores en temas de servicio al cliente y técnicas de fidelización. ▪ Compartir mensualmente nuevos conocimientos técnicos con los colaboradores.
	▪ Crear acciones de Postventa.	▪ Diseñar un protocolo de entrega de vehículos a los clientes para que se vayan con la mayor cantidad de información posible.

Se puede observar en la tabla que antecede, todas las acciones estratégicas que la empresa debería implementar para cumplir con los objetivos y la visión propuesta. En total se han planteado 19 acciones estratégicas, las mismas se muestran con su plan de acción en el siguiente apartado en la tabla 16, donde se exhibe una propuesta de los responsables, un indicador por estrategia, una línea de tiempo de realización y un presupuesto asignado para cada componente estratégico.

4.5. Mapa de acciones estratégicas

Tabla 15: Plan de Acción - CLEANEXPRESS TECNICENTRO

No.	Acción estratégica	Indicador
1	Contratar un experto que acompañe y facilite a la empresa la elaboración de la propuesta de valor con un taller de Desarrollo de Pensamiento y Design Thinking.	Propuesta de valor diseñada comprendida y comunicada a los colaboradores.
2	Realizar una propuesta formal con promociones y ofertas exclusivas para locales del CC el Condado, entregando cupones, descuentos, gratuidades y servicio a domicilio.	Propuesta realizada para Locales y Empresas CC el Condado.
3	Diseñar un plan de visitas y reuniones a empresas que tengan locales en el CC el Condado.	100 visitas realizadas a locales y empresas CC el Condado.
4	Realizar una propuesta formal con promociones y ofertas exclusivas para aseguradoras y empresas, entregando cupones, descuentos, gratuidades y servicio a domicilio.	Propuesta realizada para Aseguradoras y empresas de transporte.
5	Diseñar un plan de visitas y reuniones con empresas aseguradoras y de transporte.	100 visitas realizadas a aseguradoras y empresas de transporte.
6	Contratar un/a *community manager* por horas para desarrollar el Plan de medios y marketing digital con el objetivo de atraer más clientes, generar interacción y atracción con los seguidores.	1 *community manager* contratado/a.
7	Diseñar una página web atractiva y funcional con información actualizada de los servicios realizados en el taller.	1 página web atractiva y funcional
8	Utilizar *Facebook Life* para que las personas puedan ver y aprender de los trabajos realizados en el taller.	1 video semanal en Facebook Life
9	Realizar un taller para identificar el *buyer* persona o cliente tipo de CleanExpress Tecnicentro.	3 perfiles del tipo de cliente para CleanExpress
10	Contratar un experto que acompañe y facilite a la empresa la elaboración de un manual de procedimientos básico.	Manual de procedimientos básico
11	Automatizar los procesos del taller con un sistema especializado de control y medición.	Sistema de gestión adquirido para control y medición de procesos
12	Socializar el manual de procedimientos con los colaboradores y dentro de los procesos de inducción.	1 socialización con los colaboradores
13	Diseñar un portafolio de productos e incluir nuevos y novedosos servicios.	Portafolio de productos diseñado y comunicado por redes sociales y página web.
14	Adquirir una nueva plataforma elevadora, una alineadora digital, y un equilibrador digital, que permitan rapidez y precisión en el servicio.	1 plataforma elevadora 1 alineadora digital 1equilibrador digital

No.	Acción estratégica	Indicador
15	Diseñar un plan de incentivos para los colaboradores, que incluya reconocimientos, plan de carrera, estudios y pasantías pagadas. Además, premios y bonos por cumplimiento.	Plan de incentivos diseñado y ejecutado
16	Contratar un pasante para que realice prácticas preprofesionales durante seis meses, los fines de semana.	Pasante contratado
17	Capacitar a los colaboradores en temas de servicio al cliente y técnicas de fidelización.	Taller de capacitación de servicio al cliente
18	Compartir mensualmente nuevos conocimientos técnicos con los colaboradores.	Reunión de capacitación de conocimientos técnicos
19	Diseñar un protocolo de entrega de vehículos a los clientes para que se vayan con la mayor cantidad de información posible.	Documento *check list* para protocolo de entrega de vehículo.

4.6. Mapa de acciones y responsables

Tabla 16: Plan de Acción - Responsable - CLEANEXPRESS TECNICENTRO

No.	Acción estratégica	Responsable
1	Contratar un experto que acompañe y facilite a la empresa la elaboración de la propuesta de valor con un taller de Desarrollo de Pensamiento y Design Thinking.	Gerente General / Administradora
2	Realizar una propuesta formal con promociones y ofertas exclusivas para locales del CC el Condado, entregando cupones, descuentos, gratuidades y servicio a domicilio.	Gerente General
3	Diseñar un plan de visitas y reuniones a empresas que tengan locales en el CC el Condado.	Gerente General / Administradora
4	Realizar una propuesta formal con promociones y ofertas exclusivas para aseguradoras y empresas, entregando cupones, descuentos, gratuidades y servicio a domicilio.	Gerente General
5	Diseñar un plan de visitas y reuniones con empresas aseguradoras y de transporte.	Gerente General / Administradora
6	Contratar un/a *community manager* por horas para desarrollar el Plan de medios y marketing digital con el objetivo de atraer más clientes, generar interacción y atracción con los seguidores.	Administradora
7	Diseñar una página web atractiva y funcional con información actualizada de los servicios realizados en el taller.	Administradora
8	Utilizar *Facebook Life* para que las personas puedan ver y aprender de los trabajos realizados en el taller.	*Community Manager*
9	Realizar un taller para identificar el *buyer* persona o cliente tipo de CleanExpress Tecnicentro.	Gerente General

No.	Acción estratégica	Responsable
10	Contratar un experto que acompañe y facilite a la empresa la elaboración de un manual de procedimientos básico.	Gerente General / Administradora
11	Automatizar los procesos del taller con un sistema especializado de control y medición.	Gerente General / Administradora
12	Socializar el manual de procedimientos con los colaboradores y dentro de los procesos de inducción.	Gerente General / Administradora
13	Diseñar un portafolio de productos e incluir nuevos y novedosos servicios.	Gerente General / Administradora / *Community Manager*
14	Adquirir una nueva plataforma elevadora, una alineadora digital, y un equilibrador digital, que permitan rapidez y precisión en el servicio.	Gerente General
15	Diseñar un plan de incentivos para los colaboradores, que incluya reconocimientos, plan de carrera, estudios, pasantías pagadas. Además, premios y bonos por cumplimiento.	Gerente General / Administradora
16	Contratar un pasante para que realice prácticas preprofesionales durante seis meses, los fines de semana.	Administradora
17	Capacitar a los colaboradores en temas de servicio al cliente y técnicas de fidelización.	Administradora
18	Compartir mensualmente nuevos conocimientos técnicos con los colaboradores.	Gerente General / Administradora
19	Diseñar un protocolo de entrega de vehículos a los clientes para que se vayan con la mayor cantidad de información posible.	Gerente General / Administradora

4.7. Mapa de acciones y línea de tiempo

Tabla 17: Plan de Acción – línea de Tiempo - CLEANEXPRESS TECNICENTRO

No.	Acción estratégica	Línea de tiempo
1	Contratar un experto que acompañe y facilite a la empresa la elaboración de la propuesta de valor con un taller de Desarrollo de Pensamiento y Design Thinking.	2 meses
2	Realizar una propuesta formal con promociones y ofertas exclusivas para locales del CC el Condado, entregando cupones, descuentos y gratuidades y servicio a domicilio.	2 meses
3	Diseñar un plan de visitas y reuniones a empresas que tengan locales en el CC el Condado.	6 meses
4	Realizar una propuesta formal con promociones y ofertas exclusivas para aseguradoras y empresas, entregando cupones, descuentos, gratuidades y servicio a domicilio.	2 meses

No.	Acción estratégica	Línea de tiempo
5	Diseñar un plan de visitas y reuniones con empresas aseguradoras y de transporte.	6 meses
6	Contratar un/a *community manager* por horas para desarrollar el Plan de medios y marketing digital con el objetivo de atraer más clientes, generar interacción y atracción con los seguidores.	40 horas / mes 6 meses
7	Diseñar una página web atractiva y funcional con información actualizada de los servicios realizados en el taller.	12 meses
8	Utilizar *Facebook Life* para que las personas puedan ver y aprender de los trabajos realizados en el taller.	6 meses
9	Realizar un taller para identificar el *buyer* persona o cliente tipo de CleanExpress Tecnicentro.	2 meses
10	Contratar un experto que acompañe y facilite a la empresa la elaboración de un manual de procedimientos básico.	2 meses
11	Automatizar los procesos del taller con un sistema especializado de control y medición.	2 meses
12	Socializar el manual de procedimientos con los colaboradores y dentro de los procesos de inducción.	2 meses
13	Diseñar un portafolio de productos e incluir nuevos y novedosos servicios.	2 meses
14	Adquirir una nueva plataforma elevadora, una alineadora digital, y un equilibrador digital, que permitan rapidez y precisión en el servicio.	6 meses
15	Diseñar un plan de incentivos para los colaboradores, que incluya reconocimientos, plan de carrera, estudios, pasantías pagadas. Además, premios y bonos por cumplimiento.	12 meses
16	Contratar un pasante para que realice prácticas preprofesionales durante seis meses, los fines de semana.	6 meses
17	Capacitar a los colaboradores en temas de servicio al cliente y técnicas de fidelización.	8 horas
18	Compartir mensualmente nuevos conocimientos técnicos con los colaboradores.	12 meses
19	Diseñar un protocolo de entrega de vehículos a los clientes para que se vayan con la mayor cantidad de información posible.	2 meses

4.8. Mapa de acciones y presupuesto

Tabla 18: Plan de Acción – Presupuesto - CLEANEXPRESS TECNICENTRO

No.	Acción estratégica	Presupuesto
1	Contratar un experto que acompañe y facilite a la empresa la elaboración de la propuesta de valor con un taller de Desarrollo de Pensamiento y Design Thinking.	US $200,00
2	Realizar una propuesta formal con promociones y ofertas exclusivas para locales del CC el Condado, entregando cupones, descuentos, gratuidades y servicio a domicilio.	US $100,00
3	Diseñar un plan de visitas y reuniones a empresas que tengan locales en el CC el Condado.	US $300,00
4	Realizar una propuesta formal con promociones y ofertas exclusivas para aseguradoras y empresas, entregando cupones, descuentos, gratuidades y servicio a domicilio.	US $100,00
5	Diseñar un plan de visitas y reuniones con empresas aseguradoras y de transporte.	US $500,00
6	Contratar un/a *community manager* por horas para desarrollar el Plan de medios y marketing digital con el objetivo de atraer más clientes, generar interacción y atracción con los seguidores.	US $2.400,00
7	Diseñar una página web atractiva y funcional con información actualizada de los servicios realizados en el taller.	US $1.000,00
8	Utilizar *Facebook Life* para que las personas puedan ver y aprender de los trabajos realizados en el taller.	US $300,00
9	Realizar un taller para identificar el *buyer* persona o cliente tipo de CleanExpress Tecnicentro.	US $400,00
10	Contratar un experto que acompañe y facilite a la empresa la elaboración de un manual de procedimientos básico.	US $800,00
11	Automatizar los procesos del taller con un sistema especializado de control y medición.	US $2.000,00
12	Socializar el manual de procedimientos con los colaboradores y dentro de los procesos de inducción.	US $500,00
13	Diseñar un portafolio de productos e incluir nuevos y novedosos servicios.	US $500,00
14	Adquirir una nueva plataforma elevadora, una alineadora digital, y un equilibrador digital, que permitan rapidez y precisión en el servicio.	US $15.000,00
15	Diseñar un plan de incentivos para los colaboradores, que incluya reconocimientos, plan de carrera, estudios, pasantías pagadas. Además, premios y bonos por cumplimiento.	US $1.000,00
16	Contratar un pasante para que realice prácticas preprofesionales durante seis meses, los fines de semana.	US $2.400,00

No.	Acción estratégica	Presupuesto
17	Capacitar a los colaboradores en temas de servicio al cliente y técnicas de fidelización.	US $500,00
18	Compartir mensualmente nuevos conocimientos técnicos con los colaboradores.	US $120,00
19	Diseñar un protocolo de entrega de vehículos a los clientes para que se vayan con la mayor cantidad de información posible.	US $120,00
TOTAL PRESUPUESTO $28.240,00		

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Sobre las conclusiones:

- Se concluye que el sector industrial G4520.01 es una industria altamente dependiente del sector automotriz. Dada la situación actual, representa una oportunidad importante para el sector de análisis pues es una industria creciente, el parque automotor en la ciudad de Quito es bastante amplio, es una industria bastante innovadora y tecnológicamente atractiva.

- La principal amenaza del sector es la amplia competencia que existe, tanto en competencia directa como en actividades sustitutas, de manera que es primordial no competir por precios sino por diferenciación y calidad de servicio.

- La principal oportunidad del sector es que la normativa actual sanciona a los vehículos en mal estado o funcionamiento. De manera que las ordenanzas en la ciudad de Quito exigen que los vehículos, por ejemplo, no tengan llantas lisas, luces dañadas, que no contaminen, que no obstaculicen el tránsito, entre otros. Y esta oportunidad es interesante para el sector por la alta demanda de mantenimiento y repuestos del sector.

- Se pudo observar poca preparación de la empresa para aprovechar oportunidades importantes como el crecimiento del parque automotor hasta el año 2018, lo cual implica mayor cantidad de vehículos usados. Se observó también que la empresa no está diseñando estrategias que le permitan defenderse de una caída en la venta de vehículos nuevos en el país. Lo que implica menos autos nuevos en el mercado.

- Las principales fortalezas de la compañía es la ubicación estratégica y la apertura de la gerencia y los accionistas para nuevos negocios y oportunidades comerciales. Haciendo de estas fortalezas una barrera importante para potenciales competidores.

- Una debilidad importante de la empresa es que no contaba con una estructuración estratégica, ni objetivos, ni un plan que le permita tener un horizonte claro. De manera que las decisiones se toman en el día a día y en el presente, y no pensando en un fututo con relación a la toma de decisiones actuales.

- Otra debilidad importante identificada es que no se evidencia una propuesta de valor clara de la empresa, se compite por precios, más no por diferenciación o valor. Esto es importante a la hora de fidelizar y/o atraer clientes al negocio.

- Como conclusión final, después de hacer una alineación estratégica, se obtuvieron 19 acciones que puede llevar a la compañía a cumplir con los objetivos y la visión planteada. Se requiere un presupuesto aproximado de $28 mil dólares de Estados Unidos para cumplir con el mapa estratégico.

Sobre las recomendaciones:

- Se recomienda poner en marcha el Plan de Acción para fortalecer el modelo de negocio de la compañía, sobre todo la actualización tecnológica, la capacitación y motivación hacia los colaboradores.

- Se recomienda atacar 2 frentes fundamentales para mantener en pie una compañía una vez que se ponga en marcha el Plan Estratégico. En primer lugar0, la atracción y fidelización de más clientes; y, en segundo lugar, la retención de los colaboradores, dada la alta rotación existente.

- Se recomienda finalmente, tener una visión a futuro, pues es lo que marca el camino para poner en marcha un Plan de acción estratégico. Si no se sabe a dónde se va, no importa el camino a tomar.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Cegarra, J. (2000). *Los métodos de investigación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

- Constituyente, A. N. (2012). *REGLAMENTO A LEY DE TRANSPORTE TERRESTRE TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL*, Pub.

- David, F. R. (2010). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

- de Transporte Terrestre, L. O. (2014). Tránsito y seguridad vial. (2008). Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

- Espinoza, L. Á. M. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica, (32), 5-19.

- Frontier, D. T. *Distance to frontier and ease of doing business ranking*. https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB17-Chapters/DB17-DTF-and-DBRankings.pdf

- Fuente, M. (2014). *Fundamentos de dirección y administración de empresas.* Madrid: Larousse-Ediciones Pirámide.

- Gutiérrez, O. (2013). *Fundamentos de administración de empresas*. Madrid: Larousse-Ediciones Pirámide.

- Penal, C. O. I. (2014). *Código Orgánico Integral Penal*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones, Legislación Conexa. Versión Profesional.

- Porter, M. (2004). *Cadena de valor*. México: Editorial CECSA.

- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.

- Thompson, Arthur A., Gamble, Jhon E., Peteraf, Margaret A. (2012) *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A.

Sitios Webs:

- www.supercias.gob.ec
- www.sri.gob.ec
- www.trademap.org
- www.inec.gob.ec
- www.ekonegocios.com