

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REFORMULACIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO DEL AREA DE POSTVENTA
DEL CONCESIONARIO AUTOMOTORES CONTINENTAL UBICADO EN EL
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

MELANY GISSELLA SIMBA MORÁN

DIRECTOR: MSc. RODRIGO FERNANDO SALTOS MOSQUERA

LINEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

QUITO, FEBRERO 2021

DIRECTOR

MBA, Rodrigo Saltos Mosquera.

LECTORES:

Dra. Daza Carmen

Dra. Puga Valeria

DEDICATORIA

A mi madre,

Que es el centro de mi vida, la calma que encuentro en las tormentas, la guía siempre latente para mi accionar.

Tú nunca bajaste los brazos para que yo tampoco lo hiciera, tu abnegación y la forma de ver la vida con tanto amor hace que cada día yo quiera alcanzar mis sueños para compartirlos a tu lado.

Te dedico el presente trabajo de titulación, como muestra ferviente de que los sueños se cumplen y que por ti lo he logrado.

Mi vida entera y mi amor eterno te lo dedico a ti mamá.

Mi siempre amada madre.

Melany Simba

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme la fuerza para continuar en todas las etapas de mi vida y brindarme la sabiduría para entender su voluntad.

A mi padre, por todo el esfuerzo realizado para que yo pueda continuar con mis estudios y por los valores de humildad y honestidad que fueron el eje para construir y forjar la persona que soy hoy en día.

A mi hermana, por ser mi compañía incondicional, por creer en mí, por llenar mi vida de alegría, por escuchar mis sueños y apoyarme a conseguirlos, gracias por todo el amor que siempre me brindaste y por todas las veces que me escuchaste en la adversidad.

A mis abuelitos Susana y Rafael, por nunca dejarme sola, por llenarme de amor, cuidado, tranquilidad e inspiración.

A mis amados tíos Karina y Christian, por todos los consejos, enseñanzas y valores que me entregaron desde niña, por enseñarme que el trabajo constante es la clave para alcanzar los sueños.

Al Ing. Byron Molina, quien fue mi tutor empresarial. Por el apoyo, guía y consejos que fueron el pilar para desarrollar el presente trabajo de titulación.

Mi agradecimiento eterno a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a los profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, que me enseñaron valiosas lecciones de la profesión y de la vida.

Melany Simba

ÍNDICE GENERAL

Contenido	
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	1
Objetivos	2
Objetivo general.....	2
Objetivos Específicos.....	2
Diseño Metodológico	3
Tipo de estudio	3
Método de investigación	3
CAPITULO I	5
Diagnostico Situacional aplicado en Automotores Continental.	5
1.1 Antecedentes.....	5
1.2 Clasificación CIU.....	5
1.3 Análisis Externo de la empresa Automotores Continental.	6
1.3.1 Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Global y Demográfico (PESTGAD).	6
1.3.2 Análisis Microambiente: 5 Fuerzas De Porter.	14
1.3.3 Oportunidades y Amenazas.....	20
1.4 Análisis Interno de la empresa Automotores Continental	22
1.4.1 Análisis de Recursos y Capacidades.....	22
1.4.2 Organigrama Departamental.....	31
1.4.3 Cadena de valor genérica.....	40
1.4.4 Fortalezas y Debilidades.....	46
1.4.5 Análisis FODA.....	47
CAPITULO II	49
2.1.....	49
Establecer misión, visión y valores	49
2.1.1 Misión	49
2.1.2 Visión	50
2.1.3 Valores.....	51
2.2 Objetivos	52
2.3 Estrategias	53
2.3.1 Matriz FODA	53
2.3.2 Estrategias Genéricas de Porter.....	59

2.4 Políticas	61
CAPITULO III.....	63
Plan Operativo para la Implementación de un Departamento de Importaciones.....	63
3.1 Implementación de un Departamento de Importaciones.....	63
3.2 Objetivos del plan operativo	64
3.3 Actividades para cumplir el objetivo estratégico.....	65
3.4 Requisitos del personal y Recursos	65
<i>3.4.1 Requisitos del personal al implementar el nuevo Departamento de Importaciones</i>	<i>65</i>
<i>3.4.2 Requisitos de Recursos</i>	<i>67</i>
3.5 Plazos.....	68
3.6 Presupuesto.	68
3.7 Matriz de Plan Operativo	75
CAPITULO IV	77
Control y Evaluación Estratégica del área Postventa de la empresa Automotores Continental.	77
4.1 Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral	77
<i>4.1.1 Perspectiva Financiera</i>	<i>79</i>
<i>4.1.2 Perspectiva Clientes</i>	<i>83</i>
<i>4.1.3 Perspectiva Procesos Internos</i>	<i>87</i>
<i>4.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.</i>	<i>91</i>
4.2 Mapa Estratégico	94
CAPITULO V	97
5.1 Conclusiones	97
5.2 Recomendaciones	98
Referencias Bibliográficas	101
6.1 Bibliografía.....	101

Índice de Figuras

Figura 1: Resultados PIB 2020 por países de la región.....	11
Figura 2: Sucursal Cumbayá	23
Figura 3: Taller de Servicio Sucursal Cumbayá.....	24
Figura 4: Sucursal El Recreo	24
Figura 5: Taller de Servicio Sucursal El Recreo	24
Figura 6: Sucursal Morán Valverde	25
Figura 7: Taller de Servicio Sucursal Morán Valverde.....	25
Figura 8: Sucursal Panamericana Norte.	25
Figura 9: Taller de Servicio Sucursal Panamericana Norte.....	26
Figura 10: Sucursal El Labrador.....	26
Figura 11: Taller de Servicio El Labrador.....	26
Figura 12: Organigrama Estructural área Postventa.....	32
Figura 13: Propuesta Organigrama Estructural área de Postventa.	33
Figura 14: La cadena de valor genérica.....	41
Figura 15: La Cadena de Valor Automotores Continental – Área Postventa.....	42
Figura 16: Mapa Estratégico del área Postventa de Automotores Continental	95

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz FODA.....	47
Tabla 2: Formulación de la Misión de Automotores Continental.....	49
Tabla 3: Formulación de la visión de Automotores Continental.	50
Tabla 4: Matriz FODA de área de Postventa Automotores Continental.	54
Tabla 5: Presupuesto de Inversión	69
Tabla 6: Presupuesto en función del Estado de Resultados Proyectado – Análisis Vertical y Horizontal	70
Tabla 7: Índices Financiero	71
Tabla 8: Estructura de Capital y deuda de Automotores Continental.	72
Tabla 9: Estado de Resultados Proyectado	74
Tabla 10: Análisis VAN y TIR	74
Tabla 11: Plan Operativo para Área Postventa de la empresa Automotores Continental.	76
Tabla 12: BSC – Perspectiva Financiera del área de Postventa de Automotores Continental.....	79
Tabla 13: BSC – Perspectiva Clientes del área de Postventa de Automotores Continental.....	83
Tabla 14: BSC – Perspectiva Procesos Internos del área de Postventa de Automotores Continental.....	87
Tabla 15: BSC – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del área de Postventa de Automotores Continental.....	91

RESUMEN EJECUTIVO

Se precisa señalar que es necesaria una reformulación de la estrategia que busca alcanzar Automotores Continental, para alcanzar una ventaja competitiva que sea generadora de valor para la percepción del cliente, en función de la calidad del servicio que entrega.

En tal mención se necesita analizar el ambiente competitivo externo de la empresa para verificar si estas fuerzas inciden en la generación de valor que entrega el área Postventa al cliente, así también el ambiente interno de la misma para el análisis de desempeño de los recursos y capacidades del área que permitan potenciar la estrategia del área.

La formulación e implementación de la estrategia para el área de Postventa debe estar encasillada en el seguimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos que permitan alcanzar el objetivo principal que persigue el área, el cual es generar una ventaja competitiva para el área de Postventa mediante la Reformulación del plan estratégico.

La ventaja competitiva será generada en un marco de generación de valor en el servicio de mantenimiento de mecánica, preventiva, correctiva y colisiones ofertado por el Taller de Servicio de Automotores Continental, que es eje transversal del Departamento Postventa, que será alcanzando mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se realicen en la formulación de la estrategia.

La implementación de la estrategia será canalizada mediante la implementación de un “Departamento de Importaciones” que será el Plan Operativo para ejecutar la estrategia de diferenciación en el servicio del área Postventa, que será evaluado mediante la formulación del Cuadro de Mando Integral con indicadores, metas y acciones para alcanzar los objetivos estratégicos.

Finalmente, mediante el análisis situacional interno y externo, formulación, implementación y seguimiento de la estrategia de diferenciación mediante el Cuadro de Mando Integral el área de postventa podrá mejora su posición competitiva.

ABSTRACT

It's necessary to point out that a reformulation of the strategy that Automotores Continental seeks to achieve is necessary, so it could bring a competitive advantage that generates value for the customer's perception, based on the quality of the service it delivers.

Given this mention, it's necessary to analyze the external competitive environment of the company to verify if these forces affect the generation of value that the post-sale area delivers to the client, as well as its internal environment for the analysis of the performance of resources and capabilities of the area that allow strengthening the strategy of it.

The formulation and implementation of the strategy for the After-sales area must be framed in the monitoring of the mission, vision and strategic objectives that allow the main objective pursued by the area to be achieved, which is to generate a competitive advantage for the After-sales area through Reformulation of the strategic plan.

The competitive advantage will be generated within a framework of value generation in the mechanical, preventive, corrective and collision maintenance service offered by the Continental Automotive Service Workshop, which is the transversal axis of the After-Sales Department, which will be achieved through compliance with the strategic objectives that are realized in the formulation of the strategy.

The implementation of the strategy will be focused through the implementation of an "Imports Department" that will be the Operational Plan to execute the differentiation strategy in the service of the post-sale area, which will be evaluated through the formulation of the Balanced Scorecard with indicators, goals, and actions to achieve the strategic objectives.

Finally, through the internal and external situational analysis, formulation, implementation, and monitoring of the differentiation strategy through the Balanced Scorecard, the after-sales area will be able to improve its competitive position.

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

Chevrolet es una marca de origen Estadounidense y fue fundada por Louis Chevrolet y William Crapo Durant, es una marca perteneciente al grupo General Motors. En el sector automotriz ecuatoriano, están presentes 67 puntos de venta y 73 talleres autorizados de la marca Chevrolet. (CHEVROLET, 2016)

Automotores Continental cuenta con 8 talleres autorizados, de los cuales 5 se encuentran ubicados en la ciudad de Quito, 2 en la ciudad de Guayaquil y uno en el cantón Salinas.

El concesionario Automotores Continental se dedica a ofrecer soluciones automotrices en las divisiones de servicio de mantenimiento en mecánica automotriz preventiva y correctiva; colisiones (servicio de enderezada y pintura); venta de repuestos y accesorios de la marca Chevrolet, para vehículos livianos y pesados.

Los segmentos que atienden los talleres de servicio se dividen de la siguiente manera:

Livianos:

- Pasajeros o Utilitarios. (Automóviles)
- SUV (Jeep)
- Pickup (Camionetas)

Pesados:

- Camiones (Serie N; F)
- Buses

General Motors del Ecuador ha sido fuente de desarrollo para empresas ecuatorianas que han adquirido la concesión para la representación de la marca “Chevrolet”.

La concesión que mantiene GM OBB del Ecuador con los demás concesionarios, eleva la competitividad entre los talleres autorizados, debido a que deben gestionar esfuerzos para diferenciarse unos de los otros ofreciendo características generadoras de valor que sean perceptibles por el cliente al momento de buscar una solución automotriz.

El problema se enfoca en que es necesario explotar los recursos y capacidades de la empresa para generar valor perceptible por el cliente en relación con el servicio ofertado por el área Postventa del Concesionario, debido a que existen tiempos de retraso en la importación de repuestos y reposición de inventarios que permitan al Taller de Servicio, continuar con su proceso operativo de servicio de mecánica preventiva, correctiva, colisiones (enderezamiento y pintura)

El direccionamiento estratégico que persigue el área de Postventa no potencia una estrategia generadora de ventaja competitiva, en relación con la reducción de tiempos de entrega de vehículos que ingresan al Taller de Servicio.

Objetivos

Objetivo general

- Generar una ventaja competitiva en el área de Postventa mediante la reformulación del plan estratégico del área de postventa del concesionario Automotores Continental ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito

Objetivos Específicos

- Analizar el ambiente competitivo interno y externo para potenciar la ventaja competitiva.
- Determinar el Direccionamiento estratégico de Automotores Continental.
- Implementar un Plan Operativo que sirva de apoyo al área de Post- Venta mediante la implementación de un nuevo departamento denominado “Departamento de Importación”.
- Medir de la estrategia competitiva mediante indicadores de desempeño en un Cuadro de Mando Integral.

Diseño Metodológico

Tipo de estudio

La presente investigación tiene un enfoque de tipo descriptiva, por la naturaleza de su alcance respecto al análisis de las características que serán sujetos de estudio.

Según Sabino (1986) «La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada». (Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, s/f)

Método de investigación

Método de Observación:

Por el tipo de estudio descriptivo, la metodología de observación brinda una visión amplia acerca de la realidad producto de la observación directa, con la finalidad de exponer información relevante sobre la investigación sujeto de estudio.

El método deductivo consiste en extraer una conclusión con base en una premisa o a una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas. (Westreicher, 2020)

La técnica de observación son procedimientos que utiliza el investigador para presenciar directamente el fenómeno que estudia, sin actuar sobre el esto es sin modificarlo o realizar cualquier tipo de operación que permite manipular.(Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, s/f)

Método Deductivo:

El método para analizar la presente investigación tiene un enfoque deductivo que permitirá analizar las características sujetas de estudio partiendo de una premisa real, para determinar los factores que inciden en el cambio de esta y sus conclusiones.

Según Gómez (2004) el método deductivo consiste en la totalidad de reglas y procesos, con cuya ayuda es posible deducir conclusiones finales a partir de enunciados supuestos llamados premisas si de una hipótesis se sigue una consecuencia y esa hipótesis se da, entonces, necesariamente, se da la consecuencia.(Br. Ruiz Aponte & Br. Mandamiento Ortiz, 2019)

CAPITULO I

Diagnostico Situacional aplicado en Automotores Continental.

1.1 Antecedentes

Automotores Continental S.A.S fue constituida en la ciudad de Quito en 1972, es un concesionario autorizado Chevrolet, dedicado a ofrecer soluciones automotrices en las divisiones de servicio de mecánica automotriz preventiva y correctiva; colisiones (Servicio de enderezada y pintura); venta de repuestos y accesorios de la marca Chevrolet, para vehículos livianos y pesados.

La actividad complementaria de la empresa es el arrendamiento de vehículos bajo la marca Budget Rent-a Car.

1.2 Clasificación CIU

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del INEC Junio 2012, Automotores Continental pertenece al:

- Grupo económico “G” AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
- Ssubgrupo “G45” - COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS
- Actividad económica “G452” - “MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES”.

La actividad económica “G452” parametriza el Mantenimiento y reparación de vehículos automotores: reparación mecánica, eléctrica, sistemas de inyección eléctricos, carrocerías, partes de vehículos automotores: parabrisas, ventanas, asientos y tapicerías. Incluye el tratamiento antióxido, pinturas a pistola o brocha a los vehículos y automotores, la instalación de partes, piezas y accesorios que no se realiza como parte del

proceso de fabricación (parlantes, radios, alarmas, etcétera). (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2012)

1.3 Análisis Externo de la empresa Automotores Continental.

1.3.1 Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Global y Demográfico (PESTGAD).

El análisis del ambiente macroambiente permitirá identificar la estrategia a formular con eficiencia, debido a que se conoce la actuación del ambiente competitivo exterior, en función de las oportunidades y amenazas que puede generar este.

Factor Político

El presidente de la Republica del Ecuador, Guillermo Lasso, suspende la aplicación del sistema de bandas que era una medida de alza gradual del precio del diésel y la gasolina extra y ecopaís.

Sin embargo, el mandatario publico dos decretos ejecutivos que hacen referencia a:

Decreto 230: Reforma del Reglamento de Regulación de Precios de los Derivados de Petróleo, expedido en julio del 2005 en la cual se menciona que el presidente podrá establecer de manera excepcional, precios fijos para los combustibles derivados del petróleo.

Decreto 231: Que se refiere a la “excepcionalidad de precios de los combustibles” (Primicias, 2021b)

Las medidas han ocasionado en el sector de transporte el alza de precios en referencia a los servicios de logística, situación que ha afectado de forma directa a las empresas ecuatorianas.

Automotores Continental para abastecer la demanda de clientes, necesita adquirir un volumen elevado de compras de repuestos y lo cual según el nuevo precio de gasolina y diésel a elevado los costos de estos.

Así también se ve reflejada la afectación del incremento de combustibles en el área de Colisiones de los Talleres de Servicio del concesionario Automotores Continental ya que los Talleres cuentan con cabinas de pintura que sirven para mejorar la calidad en la aplicación de la pintura ya que tienen un sistema de circulación de aire muy eficiente que permite fijar una temperatura propicia para un mejor secado y adherencia de la pintura de una mejor forma, evitando la contaminación con impurezas que puedan afectar la pintura del vehículo.

Este equipo (cabina de pintura) funciona a base de combustible, lo cual representa una desventaja para el Taller de Servicio, porque los costos internos para su funcionamiento incrementaron, pero no es posible incrementar los precios de venta al público por la competencia que existe entre los concesionarios de la red y los Talleres ajenos a la red Chevrolet.

Por otro lado, el incremento de la gasolina, ha ocasionado que los clientes decidan usar la gasolina extra la cual tiene menor costo en relación a la gasolina super.

En función de lo mencionado, en los manuales de servicio de los modelos de vehículos New Captiva, New Tracker u Onix se recomienda el uso de gasolina super para proteger la operatividad del vehículo, para evitar daños de los sistemas de turbo, sistemas de escape, sistemas de oxígeno y catalizadores, aprovechando el máximo torque y potencia del vehículo de acuerdo con la ficha técnica establecida por el fabricante.

Sin embargo, por el elevado costo de la gasolina el cliente prefiere cambiar su opción de combustible ocasionando daños a los vehículos, lo cual afecta de forma directa al concesionario, ya que los clientes deciden vender los vehículos y comprar vehículos de otras marcas que funcionen con gasolina más económica, afectando al concesionario en la deducción del volumen de ventas y por ende la reducción de las visitas al área del Taller de Servicio que afecta la facturación del Área Postventa.

Ecuador consumió 28,4 millones de barriles de gasolinas en 2021. De ese volumen, el 91% correspondió a gasolinas de bajo octanaje: Extra y Ecopaís.

Y solo el 9% restante corresponde a Súper, que es una gasolina de más alto octanaje. Se trata de una participación menor frente a 2017, cuando el consumo de Súper representaba el 16% del mercado de gasolinas. (Primicias, 2022)

Factor Económico

En el Ecuador, existe una afectación hacia la red de concesionarios por la carga arancelaria, cuando la empresa ejecuta la orden de pedido al exterior debe cancelar un impuesto a la Salida de Divisas que según el ordenamiento jurídico vigente del Reglamento para la aplicación del ISD y la Ley Reformativa para la equidad tributaria debe ser pagado por todas las sociedades privadas.

Así también las concesionarias deben cancelar valores de “Nacionalización en aduana para el vehículo, por tanto se debe pagar tributos al comercio exterior (aranceles) y otros impuestos pequeños por concepto de importación, entre ellos, el monto destinado al Fondo de Desarrollo para la Infancia (Fodinfra), Tributos Internos en los cuales se incluye el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) y el Impuesto al Valor Agregado (IVA)” (Romero, 2021)

Según el presidente de la Asociación de Industrias Automotrices del Ecuador, la carga arancelaria mencionada que pagan las concesionarias del Ecuador, sumado a los costos de logística de los vehículos al llegar al puerto costero, incrementan los precios de los vehículos.

El aporte de este sector en la industria en general fue del 2,38%, mientras que la contribución al total del PIB nacional bajó al 0,3%. (EKOS, 2020)

Esto se debe a que Ecuador firmo un convenio comercial con China, el cual afecta al sector automotriz ecuatoriano debido a la ventaja que tienen los vehículos importados de del continente asiático en relación con el precio.

La importación de vehículos asiáticos acapara mayor participación en el mercado a diferencia de los vehículos que son ensamblados en el territorio ecuatoriano, que según estadísticas del Banco Central del Ecuador existe un elevado número de importaciones proveniente de países como: China, Japón y Corea del Sur y lo cual ha creado una

diferencia elevada en las ventas de vehículos proveniente del continente asiático en relación con los vehículos ensamblados en el país.

Factor Social

De acuerdo con información de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), durante 2019, los vehículos vendidos a nivel nacional se distribuyen en: automóviles (54.192); SUV (45.266); camionetas (18.406); camiones (7.907); VAN (4.678); y, buses (1.759 unidades). Entre los automóviles y los SUV, representan el 75% de las ventas anuales de vehículos en el país. (EKOS, 2020)

El modelo más vendido fue el Chevrolet Beat Premier AC 4X2, con 4.110 unidades, superando al Jeep KIA Sportage SL AC 4X2 (4.077) y al Chevrolet Sail LS AC 4X2 (3.576). Dentro de las marcas más vendidas, Chevrolet y Kia se llevan la mayor participación del mercado con el 27% y el 16%, respectivamente, seguidas por Hyundai, Toyota y Great Wall. (EKOS, 2020)

La nueva normalidad y el regreso a las actividades han llevado a las personas a tomar determinadas medidas, sobre todo la forma en la que nos transportamos. Tener un auto en pandemia se ha convertido en una necesidad más que un lujo, ya que éste pasó de ser solo un medio de transporte para convertirse en un medio de seguridad.

De acuerdo con la encuesta realizada por Motoring y Carsales, el 58.8% de las personas que no tiene auto considera “muy probable” comprar uno, mientras que el 38% “definitivamente” quiere adquirir un auto en este momento. (Flores, 2020)

En Automotores Continental, se incorporó los planes de financiamiento de vehículos accesibles acorde a un estudio de los índices del estrato socioeconómico de clientes finales en la ciudad de Quito y Guayaquil, así también se brindó facilidades de pago para las empresas privadas con la finalidad de apoyar a la reactivación económica de los diversos sectores industriales con los que opera.

Factor Tecnológico

La tecnología avanza y evoluciona constantemente y por esto es importante estar a la vanguardia de las nuevas modalidades tecnológicas que aportan mayor calidad, control y agilidad en el servicio que ofertan las empresas.

En la actualidad, las empresas ocupan inteligencia artificial o Machine Learning, como una de las prioridades estratégicas que apoyan el logro de sus objetivos, entre las cuales se busca automatizar procesos rutinarios, procesamiento de datos, sistemas de la información, tratamiento y análisis de datos, entre otros. La inteligencia artificial articula la necesidad de apoyo y soporte de la inteligencia humana para su operación.

Con la finalidad de incorporar la mejora continua en los procesos de las organizaciones se implementan herramientas tecnológicas para potenciar el aprendizaje de los colaboradores y su capacidad para entregar análisis de datos de forma ágil y eficiente al cliente generando una experiencia de calidad y rapidez en el servicio.

Automotores Continental para continuar con la implementación de herramientas que apoyen a gestionar un servicio de calidad, incorporó el Sistema Integrado Automotores Continental. El sistema tiene amplias funcionalidades para mejorar la experiencia de cliente respecto del ingreso de su vehículo a los Talleres de servicio.

La ingeniería desarrollada por los técnicos de la empresa, entregan al cliente un sistema que permite al técnico del Taller de Servicio, capturar fotos o videos del estado de las averías del vehículo con su celular empresarial, los respaldos fotográficos están anclados al sistema de tal forma que llegan al instante al correo electrónico del cliente para que pueda visualizar y tener conocimiento sobre el estado del funcionamiento de su vehículo, los correos electrónicos, incluyen notas, comentarios y hasta una proforma del costo.

Una vez que el cliente recibe el correo electrónico, puede evidenciar los trabajos adicionales que se requieren y aprobarlos o rechazarlos por el mismo medio. Con esa información, el sistema también genera una base de datos del historial del vehículo, que incluye los trabajos realizados y rechazados por el cliente de manera telemática.

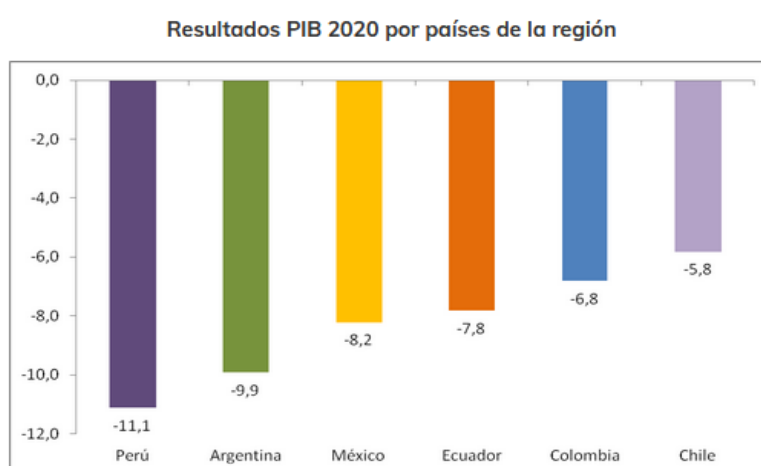
Factor Global

El COVID-19 en Administración de Empresas puede ser considerada con la metáfora del cisne negro, por ser un acontecimiento inesperado y de gran impacto económico en las industrias.

El mundo enfrentó una crisis global empresarial en el año 2019, que frenó las actividades de todos los sectores industriales y comerciales, sacudió la economía del mundo y debilitó a las empresas que no pudieron enfrentar el cambio y potenció a las que frenaron los efectos que pudiesen ser ejercidos en ellas.

En el Ecuador, por decretos gubernamentales se expidió un estado de excepción y posterior confinamiento de la ciudadanía ecuatoriana, con la finalidad de frenar la expansión del virus COVID-19 y el colapso del sistema de salud.

Los esfuerzos del gobierno de turno por frenar el incremento de la tasa de mortalidad que estaba en aumento, ocasionó la recesión de la economía del país, aun así “Ecuador presentó una menor tasa de decrecimiento (-7.8%) en relación al resto de países de la región en donde se reflejaron los efectos de la pandemia, es así que entre algunos de los países que registraron desempeños negativos tenemos a: Perú -11,1%; Argentina -9,9%; y México -8,2%; sin embargo, otros países como Colombia y Chile presentan caídas de -6.8% y -5.8%, respectivamente”. (Banco Central del Ecuador, 2021)



Fuente: Banco Central del Perú, INDEC, INEGI, Banco Central de Ecuador, DANE, Banco Central de Chile.

Figura 1: Resultados PIB 2020 por países de la región

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2021)

Las importadoras de vehículos tuvieron que registrarse a los decretos ejecutivos del mandatorio, y por ende realizar la parálisis parcial de sus actividades, lo que ocasiono pérdidas cuantiosas, el despido de personal, financiamiento bancario.

Muchas de las empresas tuvieron que cerrar sus puertas, “El Gobierno ecuatoriano reveló que más de 22.000 empresas desaparecieron en el país como consecuencia de los efectos de la pandemia del coronavirus y los periodos de restricciones aplicados.”(Primicias, 2021a)

En el Ecuador, los concesionarios de vehículos se vieron afectados por la interrupción que hubo en el abastecimiento de inventarios de repuestos, equipos y herramientas necesarios para gestionar sus operaciones así también por la escasez de la demanda.

Automotores Continental, gestiona un plan para continuar con sus procesos productivos del área de Taller de Servicio, el cual consistía en organizar al personal por grupos de trabajo para que asistan de forma presencial a los Talleres y la dotación de todo el equipo de bioseguridad, fumigación del ambiente de forma continua, señalización, ventilación de espacios, entre otras prácticas para la prevención del contagio por Covid-19.

Factor Ambiental

En el Ecuador, se realiza el control y seguimiento a todas las actividades de “personas naturales o jurídicas, públicas, privadas o mixtas, nacionales o extranjeras, que generen o puedan generar riesgos, impactos y daños ambientales” (Correa Delgado PRESIDENTE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2017)

General Motors del Ecuador impulsa la iniciativa conocida como “Cero Basura” la cual busca fomentar la incorporación de buenas prácticas ambientales para la reducción del impacto que puede generar sus operaciones en la planta de ensamblaje.

Automotores Continental guía sus operaciones respecto del impacto ambiental que pueden generar sus operaciones del área Postventa, al mantener una concesión con General Motors del Ecuador, se establece la incorporación de buenas prácticas para el manejo integral de residuos en todas las fases del proceso productivo y técnicas de

reciclaje que apoyen a la reducción del impacto ambiental en la gestión de los trabajos realizados al interior de los Talleres.

Automotores Continental, realizó la estratificación de alianzas estratégicas con entidades certificadas por el Ministerio del Ambiente del Ecuador para el correcto manejo de desechos contaminantes, es decir: las buenas prácticas para el manejo de aceite quemado, llantas usadas, baterías usadas, recipientes vacíos de solventes contaminantes, entre otros.

Factor Demográfico

Según información de las ventas por los Concesionarios Chevrolet los perfiles de los clientes son los siguientes:

Se precisa señalar que los "clientes que compran vehículos Chevrolet son casados y son el 67%, seguido de personas solteras que son el 21% y la diferencia está entre divorciados, personas con unión libre y viudos" así también es importante señalar que "el 68% son personas con educación universitaria lo que significa que son gente preparada y profesional, el 24% son bachilleres, y personas con posgrado y educación primaria son el 5% y 3% respectivamente". (Andrés et al., 2014)

Así también se señala en función del nivel socioeconómico que, en el territorio ecuatoriano, según la categoría A " el 2% de la población percibe ingresos de más de \$4.000; del cual el 92% tienen vehículos nuevos, el 11% es "B", de ingresos de entre \$2.500 y \$4.000 que tienen un 65% vehículos nuevos" finalmente categoría de nivel socioeconómico C que representa "el 23% con ingresos entre \$1.000 y \$2.500 con un 39% de tenencia de vehículos nuevos". (Andrés et al., 2014)

Según al género al que pertenecen "El 72% de los clientes son hombres frente a un 28% que son mujeres, los hombres tienen un porcentaje superior, esto pasa también con las familias con hijos que es el 77% a comparación de un 23% que no tienen hijos"(Andrés et al., 2014)

Finalmente, la edad de los clientes que adquieren Chevrolet es "de 18 a más de 60 años, el promedio de edad de los clientes es de 42 años, el 22% de los clientes son de un rango entre los 18 y 29 años, la mayoría está entre 30 y 39 años con un porcentaje 32%, el rango de entre 40 y 49 años tiene un porcentaje de 25%, el rango entre los 50 y 59 años son el

14% de los clientes y los de la tercera edad que son clientes mayores a 60 años son apenas el 7%”(Andrés et al., 2014)

1.3.2 Análisis Microambiente: 5 Fuerzas De Porter.

El análisis interno que se realiza en la empresa nos permite conocer las fortalezas y debilidades con las que cuenta a fin de proteger las debilidades y potenciar las fortalezas, y traducirlas en la formulación de la estrategia a implementar.

Rivalidad entre vendedores competidores

Al analizar la rivalidad entre los competidores se evidencia que en los Concesionarios Chevrolet existe una estandarización referente al precio de la mano obra y repuestos, infraestructura y catálogos de repuestos.

Los principales competidores de Automotores Continental son los siguientes:

- Vallejo Araujo.
- Lavca.
- Ecu Auto.
- Autolandia,
- Induauto,
- Metrocar,
- Imbauto.
- Proauto.
- Automotores de la Sierra.
- Autolasa Atarazana.
- E. Maulme.

La rivalidad entre competidores de los concesionarios de la red Chevrolet es alta puesto que para el comprador representa un bajo costo el cambio de proveedor de servicio.

Existe una débil diferenciación entre los concesionarios de la red Chevrolet, porque el único factor diferenciador es la calidad del servicio.

La demanda de Automotores Continental crece con lentitud, puesto que existe una elevada competitividad entre concesionarios autorizados y talleres ajenos a la red Chevrolet.

Para enfrentar la rivalidad entre los Concesionarios de la Red Chevrolet, Automotores Continental gestiona con el Departamento de Marketing y Jefatura de Servicio, campañas de promociones, aplicabilidad de descuentos u ofertas de financiamiento con menor interés que el de la competencia, esto tiene por finalidad cubrir las necesidades del cliente en un entorno competitivo.

Automotores Continental oferta un servicio personalizado eficiente y rápido, con el objetivo de que el cliente viva una experiencia directa con el personal encargado de brindar la solución técnica al vehículo.

El cliente puede resolver las inquietudes que tenga puesto que el personal técnico del Taller Automotriz cuenta con certificaciones técnicas en mecánica preventiva, colisiones y pintura y principalmente están capacitados en servicio de atención al cliente.

Competencia de nuevos participantes en la industria

Los nuevos participantes que ingresan a la industria Automotriz en mayor número son los Talleres no Autorizados y en menor número los nuevos Concesionarios Chevrolet.

La trayectoria de Automotores Continental puede simbolizar una alta barrera a la entrada para los nuevos Concesionarios.

Un nuevo Concesionario Chevrolet o Taller Autorizado, en cuanto a la curva de aprendizaje se ven en desventaja ya que Automotores Continental cuenta con una amplia trayectoria en las operaciones y generan ahorro de costos derivados del aprendizaje y la experiencia en cuanto al número de trabajadores con los que puede operar el

concesionario, los días de reposición de inventario, la trayectoria para conseguir rentabilidad y credibilidad ante instituciones bancarias para acceder a un crédito.

Por otro lado, Automotores Continental puede negociar referentes de beneficios y descuentos debido a que la empresa por un largo tiempo tiene convenios por volumen de compra que se han ido materializando con el pasar de los años.

Así también existe un reconocimiento por parte de los clientes finales, empresas públicas y privadas; que se ha construido por medio de un proceso lento y de gran valor monetario en cuestión de promoción y publicidad, por lo que el nuevo participante debe contar con solidez financiera para lograr el reconocimiento y evolucionar.

Aunque exista una alta barrera al ingreso para los nuevos competidores participantes, los Talleres no Autorizados, pueden representar una amenaza para Automotores Continental debido a que pueden atraer un reducido número de la cartera de clientes que prefieren mejores precios.

Presiones competitivas provenientes de sustitutos.

Actualmente, en el Ecuador no existen sustitutos para reemplazar mano de obra de técnicos en mecánica preventiva y correctiva debido a que no hay la tecnología para reemplazar el recurso humano.

Sin embargo, se evidencia que existen sustitutos, para el proceso de re-pintura y proceso de Latonería para golpes leves.

Automotores Continental tiene el proceso de re- pintura de un vehículo, consiste en la aplicación de vinilos sobre la carrocería del vehículo y que resulta una alternativa de menor costo y tiempo.

Los vinilos permiten agregar textura a la pintura de los vehículos, personalizarlos según las preferencias del cliente y regresar al color original simplemente retirando el adhesivo del vinil, la duración del vinil depende del tipo de calidad y oscila entre 3 y 5 años.

Automotores Continental, lleva a cabo el proceso de re-pintura al interior de una cabina especializada la misma cuenta con las siguientes características:

- “La cabina de pintura cuenta con equipos de ventilación y filtros especiales que sirven para evacuar el aire que lleva humo de la pintura”
- “Ayuda a mantener los excesos de pintura rociada al interior, lo cual evita que se contamine el espacio exterior, es decir ayudar a cuidar al medio ambiente”
- “La cabina de pintura, sirve para realizar el proceso de aplicación de pintura y secar en el menor tiempo posible”.

La competencia con este sustituto sería elevada porque tiene precios atractivos, tienen un desempeño eficiente y es de bajo costo empezar a utilizar el nuevo sustituto, sin embargo, aunque represente una presión competitiva alta, no existe un competidor presente en el país que oferte este servicio.

En tal mención, es una ventaja que puede ser implementada por Automotores Continental para innovar y aumentar esta nueva modalidad e incentivar a los clientes a comparar el desempeño, características y beneficios con la forma tradicional de pintar y aplicar nuevos diseños a sus vehículos.

Automotores Continental tiene dentro del macroproceso de Colisiones para golpes Leves, se encuentra el micro proceso de “Latonería”. Que consiste en reparar las partes afectadas de un vehículo producto del impacto leve con otro vehículo, el micro proceso se realiza de la siguiente manera:

1. Se lija la pintura original en la zona afectada.
2. Con la ayuda de herramientas especializadas se nivela la lámina de la parte afectada del vehículo.
3. Lijado; se lima la parte afectada para lograr una superficie uniforme.
4. Se aplica masilla para perder las huellas del limado.
5. Aplicación de fondo de relleno.
6. Lijado final con alrededor de 5 tipos de lijas.
7. Aplicación de desengrasante para la limpieza de la parte.
8. Aplicación del tinte.

9. Aplicación de Barniz.

10. Pulido.

Las presiones competitivas son elevadas debido a que el sustituto del proceso de “Latonería” es conocido como “Golpe Express” que es una técnica de reparación instantánea de golpes en el vehículo; sin Pintar y sin masillar.

Este proceso se realiza con la ayuda de:

- Ventosas plásticas: Que sirven para retirar el golpe del área afectada por medio de la presión.
- Paletas de poliuretano: Sirve de apoyo para zonas de difícil acceso, retiran el golpe por medio de la presión ejercida en el punto.
- Martillos especializados: Que sirven para golpear la parte afectada y lograr una superficie uniforme.
- Lámparas infrarrojas: Para lograr elasticidad en la parte afectada.

Las presiones competitivas ejercidas por las empresas que ofertan este tipo de servicio sustituto representan una competitividad alta para Automotores Continental, debido a que están fácilmente disponibles, tienen precios atractivos, el desempeño es mejor y los compradores incurren en costos bajos al cambiar su preferencia de compra por el sustituto.

Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores con fuerte poder de negociación pueden afectar la rentabilidad al cobrar precios más altos a los miembros de la industria, lo que repercute en sus costos y limita sus oportunidades para encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas.

El poder de negociación frente a GM OBB es débil:

Los concesionarios de la red Chevrolet, están obligados a comprar vehículos y repuestos a GM OBB, debido a que este proveedor es el único autorizado por la concesión que mantienen.

La totalidad de sus ventas esta estrictamente ligada al abastecimiento del inventario de repuestos y vehículos por parte de este proveedor.

Al ser la única ensambladora e importadora de vehículos y repuestos genuinos Chevrolet, en el país, representa una reducción de ventas debido al excesivo tiempo que toma realizar una importación.

Por la concesión que mantiene Automotores Continental con GM OBB, imposibilita que el concesionario busque otras alternativas de compra o gestione importaciones directas.

El poder de negociación frente a los proveedores que ofertan insumos y materiales del área de colisiones de Automotores Continental es alto, debido a que hay una gran disponibilidad de proveedores que distribuyen productos con similares características; el concesionario no incurre en costos altos para cambiar de proveedor, al contrario, por el volumen de adquisición recibe mayores beneficios económicos, productos y servicios promocionales.

Poder de negociación del comprador.

Los consumidores finales rara vez tienen algún poder de negociación real cuando solicitan rebaja de precios u otros términos favorables con Automotores Continental, porque, aunque el cliente final busque otras opciones de compra, sus acciones no tendrán un efecto perceptible sobre la rentabilidad de la empresa.

Las aseguradoras de vehículos buscan en los concesionarios los servicios de:

- Enderezada.
- Pintura,

- Mecánica.

El poder de negociación de Automotores Continental frente a las aseguradoras de vehículos es débil, ya que estas no incurren en costos elevados al elegir otro concesionario que oferte los servicios mencionados.

Entre los principales compradores de Automotores Continental se encuentran las entidades públicas que dependiendo de la necesidad de conservar el buen estado de su parque automotor habilitan un proceso de contratación por medio del portal del “Servicio Nacional de Contratación Pública”.

Automotores Continental participa en este proceso y evidencia su poder de negociación débil frente a su comprador debido a que las características técnicas a ofertar por los distintos concesionarios que participan son iguales y los costos al elegir un proveedor u otro son bajos y son de desconocimiento del concesionario que presenta su oferta en función de los términos de referencia impuestos por la entidad contratante.

Al comprar vehículos Chevrolet en Automotores Continental tanto al cliente particular o clientes corporativos se otorga una cobertura de garantía total del vehículo con la finalidad de precautelar el buen funcionamiento del vehículo.

Para Automotores Continental representa un poder de negociación alto en relación con los clientes particulares y corporativos, porque estos compradores al elegir otro taller de servicio no autorizado pierden automáticamente la cobertura de garantía y por lo tanto su opción de compra de servicios y repuestos tiende a ser Automotores Continental.

1.3.3 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades.

- Incremento de la demanda de Procesos de Contratación Pública.
- Nuevas plataformas digitales para la venta de repuestos automotrices a las aseguradoras.
- Presencia de nuevas aseguradoras de vehículos en el país

- Cierre de operaciones de concesionarios Chevrolet.
- Apertura de las aseguradoras para la utilización de repuestos genéricos en la reparación de los vehículos que superen los 5 años de vida útil.
- Apertura a las negociaciones con proveedores para la importación de repuestos originales y genéricos para reducir el costo de adquisición por volumen de compra.
- Apertura de nuevos canales de venta para dar a conocer la marca a los clientes a través de convenios con empresas públicas y privadas.
- Expectativa de Expansión Favorable

Amenazas

- Aumento de precios de combustible ocasionó que el cliente cambie su preferencia de compra a vehículos más económicos.
- Creciente intensidad competitiva, por parte de los pequeños Talleres Automotrices no autorizados.
- Bajas barreras a la entrada de nuevos Talleres Automotrices no Autorizados y nuevos Concesionarios Chevrolet
- Alto poder de negociación de los compradores (Entidades Públicas, Privadas y Usuarios Finales) debido a que existe una amplia gama de concesionarios Chevrolet.
- La Pandemia por COVID – 19 y Guerra con Rusia ocasionó retrasos en la importación de repuestos.
- Incremento de Tasas Arancelarias que elevan los costos de repuestos en mecánica preventiva y colisiones.
- Los procesos de Desaduanización ocasionan tardías en la entrega de repuestos al concesionario.
- Ingreso de marcas de origen asiático al mercado automotriz.

1.4 Análisis Interno de la empresa Automotores Continental.

1.4.1 Análisis de Recursos y Capacidades

Dentro del Análisis Estratégico Interno de una organización, es prioritario analizar el potencial de sus recursos y capacidades, debido a que en función de estos se identifican los recursos que generan una mayor ventaja competitiva.

La “Teoría basada en los recursos y capacidades” precisa que las empresas que han alcanzado un nivel de desempeño superior al de sus competidores, deben analizar la eficiencia de sus recursos y capacidades para sostener y mantener una ventaja competitiva en el tiempo.

En este contexto, a partir de los años ochenta del siglo pasado, el énfasis en las explicaciones que ofrece la gestión estratégica acerca del éxito empresarial remiten al desempeño competitivo exitoso (es decir, al que permite a la empresa obtener beneficios extraordinarios), y han oscilado entre enfatizar la importancia de los factores externos de la empresa, en particular la estructura de la industria, a través de la Teoría Estructural (Porter, 1980) y la de los factores internos, a través de la Teoría de Recursos y Capacidades. (Fong Reynoso, Flores Valenzuela, et al., 2017)

La TRC basa su explicación del éxito de la empresa en las características de los recursos y capacidades que la empresa controla, y en su capacidad para generar rentas; y enfatiza cómo una eficiente combinación de sus recursos y capacidades permite la obtención y mantenimiento de su ventaja competitiva. (Fong Reynoso, Edith Flores Valenzuela, et al., 2017)

Los recursos y capacidades siguiendo la ideología de Grant, expone que los recursos y capacidades organizativas, se han convertido en los cimientos más importantes para llevar a cabo la estrategia de una empresa debido a que sobre ellos recae la fuente principal de rentabilidad de una organización.

En función de la Teoría de Grant (1996) se plantea la siguiente clasificación de recursos:

Recursos Tangibles

Físicos: Entendemos por recursos o activos físicos de una empresa el stock, de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva. (Cuervo & Lopez, 1996)

Se detalla a continuación los recursos físicos:

- Stock de Repuestos Chevrolet.
- Stock de Insumos de limpieza vehicular
- Muebles y enseres
- Equipos de Computación
- Auditorios
- Instalaciones.

Según General Motors del Ecuador, en el país hay la presencia de 73 talleres autorizados Chevrolet. (CHEVROLET, 2016)

Automotores Continental cuenta con 8 talleres autorizados, de los cuales 5 se encuentran ubicados en la ciudad de Quito, 2 en la ciudad de Guayaquil y uno en el cantón Salinas.



Figura 2: Sucursal Cumbayá

Fuente: (Google, 2021)



Figura 3: Taller de Servicio Sucursal Cumbayá

Fuente: (Google, 2021)



Figura 4: Sucursal El Recreo

Fuente: (Google, 2021)



Figura 5: Taller de Servicio Sucursal El Recreo

Fuente: (Google, 2021)



Figura 6: Sucursal Morán Valverde

Fuente: (Google, 2021)

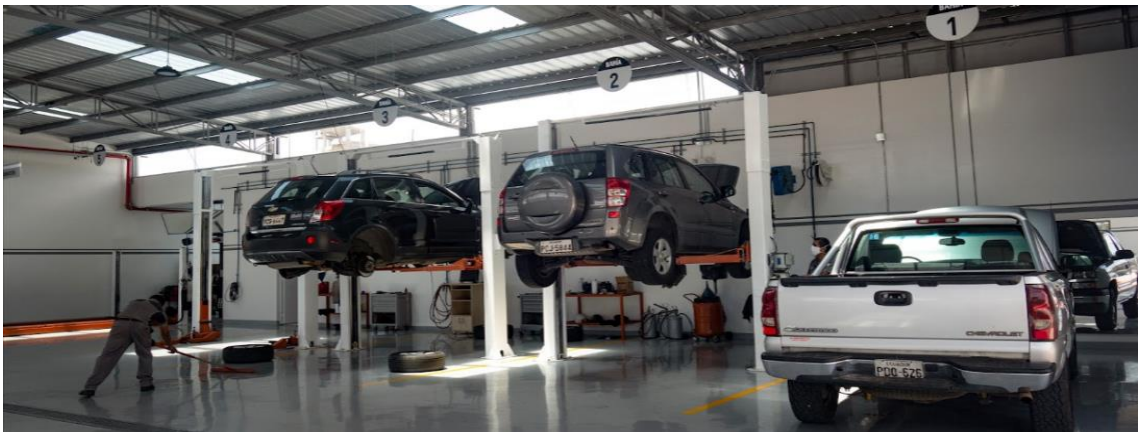


Figura 7: Taller de Servicio Sucursal Morán Valverde

Fuente: (Google, 2021)



Figura 8: Sucursal Panamericana Norte.

Fuente: (Google, 2021)

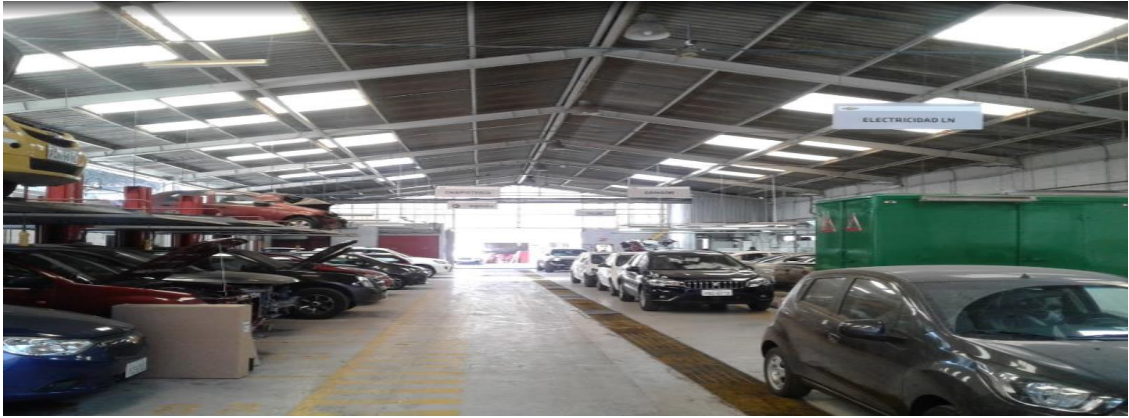


Figura 9: Taller de Servicio Sucursal Panamericana Norte

Fuente: (Google, 2021)



Figura 10: Sucursal El Labrador

Fuente: (Google, 2021)



Figura 11: Taller de Servicio El Labrador

Fuente: (Google, 2021)

Maquinaria, equipos y herramientas:

Así también los talleres cuentan con herramientas, y equipos de punta para el área de mantenimientos mecánica y colisiones.

Se detalla a continuación ejemplos de las herramientas y equipos de las áreas en mención:

Mecánica y Mantenimientos

- Elevadores, (mecánica)
- Alineadora
- Enllantadora y balanceadora
- Equipo de carga de aire acondicionado,
- Equipo diagnóstico de baterías,
- Equipo para cambio de aceite para transmisiones automáticas,
- Equipo dirección hidráulica (entre otros).

Colisiones:

- Cabina de pintura, cama de templado, spotter, sueldas, pistolas automotrices
- Prensa
- Equipo limpiador de inyectores por ultrasonido
- Analizador de gases.
- Hidro lavadora.
- Equipo para regular altura de las luces.
- Arrancador de baterías.
- Pistolas de impacto. (entre otros)

Recursos Intangibles

▪ **Tecnología:**

Los Talleres de Servicio de Automotores Continental manejan el Sistema Integrado Automotores Continental, Sistema de Cotización para el Área de

Colisiones, Sistema para la Administración del Proceso de Garantías, Catalogo de Partes Automotrices.

- **Recursos Humanos:**

Personal con experiencia en la marca Chevrolet.

Personal accede a programas de Inducción Chevrolet.

Personal Técnico tiene planes de Formación a través de la Universidad Chevrolet.

Personal puede tener crecimiento profesional en la empresa.

- **Patentes:**

Automotores Continental mantiene una concesión con General Motors del Ecuador para la representación de la marca Chevrolet.

- **Reputación:**

Automotores Continental tiene el respaldo de la marca Chevrolet y ha logrado una trayectoria empresarial de alrededor de 50 años de experiencia en el mercado ecuatoriano.

- **Relaciones con los clientes y proveedores:**

Automotores Continental con la finalidad de abastecer la demanda de clientes, mantiene negociaciones con General Motors del Ecuador para la adquisición de inventarios de repuestos debido a que es el único proveedor autorizado.

Existe un gran reconocimiento por parte de los clientes, empresas, privadas y públicas por el servicio ofertado, amplio stock de repuestos y garantías.

- **Cultura empresarial:**

Se evidencia una cultura empresarial enfocada en el cumplimiento, la innovación, conocimiento del giro de negocio y oferta de satisfacción al cliente.

Capacidades

Por su parte, las capacidades o competencias son un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa, y dependen del sistema de incentivos e integración del personal. (Dierickx & Cool, 1989)

Las capacidades se refieren a las habilidades con las que cuenta una empresa para llevar a cabo determinadas actividades en función de los recursos y rutinas organizativas.

Capacidades desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Capacidad de potenciar el conocimiento técnico y experiencia en los colaboradores de Automotores Continental mediante la potenciación de sus habilidades.
- Capacidad para mantener negociaciones con GM OBB del Ecuador y generar un programa de formación técnica eficiente.
- Capacidad de negociación con entidad externas para certificaciones especializadas para los colaboradores de Automotores Continental en el área Administrativa de Postventa.
- Capacidad de implementación de sistemas informáticos que permitan la evaluación de desempeño a los colaboradores por las certificaciones realizadas.
- Capacidad de espacios físicos adecuados para un desarrollo eficiente de las capacitaciones programadas.

Capacidades desde la perspectiva de clientes:

- Capacidad de asesorar y superar las expectativas de los clientes en base a sus requerimientos de soluciones automotrices.

- Capacidad de informar al cliente sobre la importancia de realizar el mantenimiento preventivo a su vehículo.
- Capacidad de mantener una entrevista consultiva con el cliente, para brindar una asesoría eficiente.
- Capacidad de ofrecer productos y servicios adicionales, y argumentar sobre las necesidades y beneficios al cliente que obtendrá de estos.
- Capacidad de negociación con el cliente con el objetivo de obtener la aprobación del presupuesto generado por la evaluación de daños.

Capacidades desde la perspectiva de marketing y ventas:

- Capacidad de posicionamiento en la mente del consumidor.
- Capacidad de potencializar las campañas promocionales sobre descuentos.
- Capacidad para incrementar los pasos por taller mediante la contratación de influencers.
- Capacidad para promocionar los talleres de servicio con material POP.
- Capacidad de negociaciones con empresas públicas y privadas para lograr un mayor número de flotas vehiculares atendidas.
- Capacidad de generar una experiencia única en la visita de los clientes a los talleres de servicio para su posterior fidelización.
- Capacidad para analizar el modelo de vehículo que asiste a los talleres de servicio con mayor frecuencia para crear una campaña promocional.

Ventaja Competitiva Recursos y Capacidades.

Al contar con personal técnico y administrativo altamente capacitado y calificado, los servicios de mantenimiento preventivo, correctivo y servicio al cliente pueden ser concluidos con éxito.

Se precisa señalar la ventaja competitiva en función de equipos y herramientas de punta con los que cuenta el concesionario Automotores Continental a diferencia de los Talleres de Servicio No Autorizados. El concesionario cuenta con licencias únicas para las diferentes plataformas de diagnóstico, acceso a los diferentes manuales de servicio y

sistemas sofisticados que permiten canalizar la solución a los requerimientos solicitados por el cliente.

El cliente es la razón principal para dedicar los esfuerzos de la empresa, y a esto se atribuye la ubicación geográfica de cada uno de los Talleres de Servicio, ya que están ubicados en puntos estratégicos en los cuales el cliente puede tener accesibilidad sin mayores complicaciones y cubre el radio quiteño.

Los Talleres de Servicio cuenta con un Servicio Integral, es decir que en el mismo punto de servicio los clientes pueden acceder a los servicios de mecánica preventiva, correctiva y colisiones (enderezada y pintura), a diferencia de algunos talleres de la red que solo cuentan con servicio mecánico.

Automotores Continental cuenta con un amplio stock de repuestos, debido a que tiene una capacidad de adquisición de repuestos elevada lo cual le permite obtener beneficios de su proveedor General Motors y de esta forma transferir el beneficio obtenido a los clientes finales.

1.4.2 Organigrama Departamental

El organigrama es la representación de cómo está conformada la empresa en referencia a su estructura y recursos humanos, así también permite identificar las líneas a las cuales reportan los colaboradores e identificar sus roles y funciones al interior de la organización y diagnosticar el desempeño.

El organigrama estructural del área de Postventa se presenta a continuación:

Organigrama Estructural

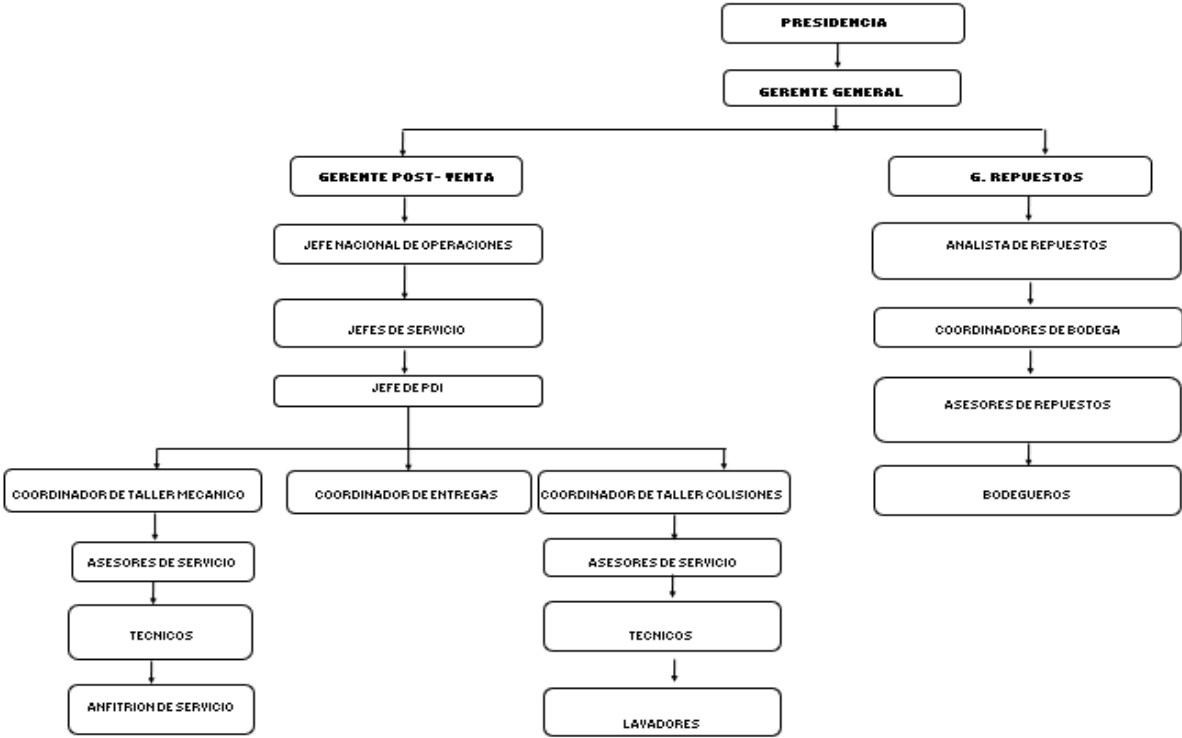


Figura 12: Organigrama Estructural área Postventa.

Fuente: (Automotores Continental, 2021)

Organigrama estructural propuesto por la autora del Trabajo de Titulación:

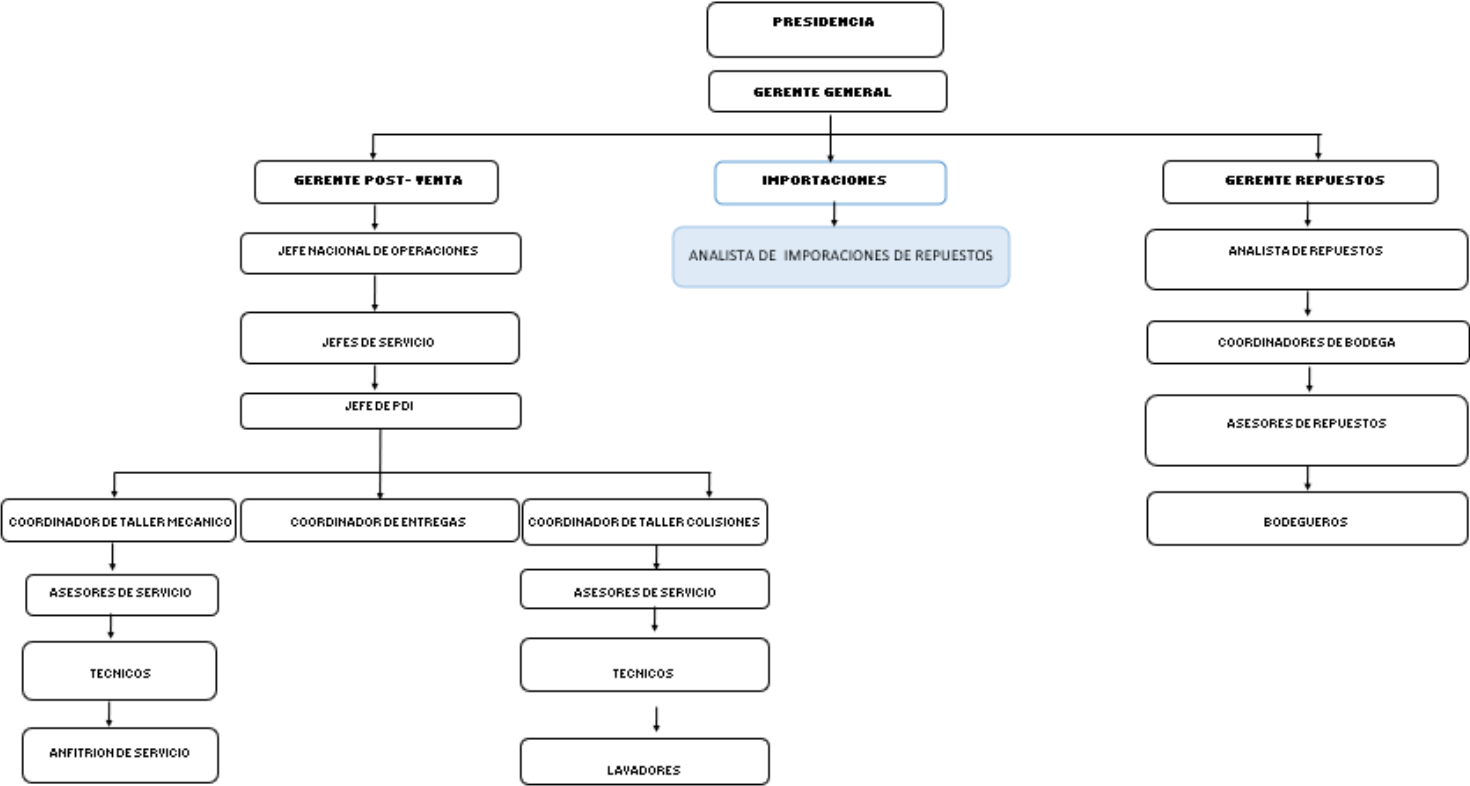


Figura 13: Propuesta Organigrama Estructural área de Postventa.

Descripción de Funciones:

Gerente de Post- Venta:

- Responsable de liderar el Servicio de Post- Venta
- Planificar e implementar estrategias para mejorar el Servicio Postventa
- Asegurar la rentabilidad del área de Postventa
- Coordinar con las demás Gerencias la planificación de las operaciones.
- Presentar los resultados financieros a la Gerencia General y Presidencia
- Responsable de la eficiencia operativa.
- Seguimiento a planes de acción para la mejora de los indicadores de desempeño del área de postventa,

Jefe Nacional de Operaciones:

- Soporte a la Gerencia de Servicio Postventa
- Calendarizar las actividades de la Gerencia Postventa.
- Planificar capacitaciones internas del personal técnico.
- Soporte a los Talleres de Servicio.
- Soporte en Auditorias a los Talleres de Servicio.
- Analizar el detalle de comisiones del personal de Servicio Postventa.

Coordinador de Taller:

- Identificar vehículos a su ingreso en el taller
- Llevar el seguimiento y cumplimiento de los formatos Kanban
- Llevar un registro físico del uso de herramientas y equipos especiales
- Realizar los informes juntamente con los asesores técnicos para realizar el trámite de garantía
- Realizar el control de calidad de todos los vehículos atendidos en base al checklist de la orden de trabajo
- Atender los requerimientos de los clientes por llamadas entrantes

- Cumplir con los estándares establecidos por la marca
- Evaluar el cumplimiento de las funciones del asesor técnico y lavado.

Coordinador de Taller Colisiones:

- Servir de soporte al Gerente de Servicio en las actividades de enderezada y pintura.
- Manejar información de las actividades de enderezada y pintura
- Coordinar el envío de la información a las compañías de seguros
- Medir la eficiencia de enderezada y pintura
- Coordinar el envío de la información a las compañías de seguros
- Seguimiento, negociación y análisis de las proformas elaboradas
- Realizar el seguimiento de los autos quedados en el Taller por enderezada y pintura (en espera de los repuestos importados)
- Elaborar reportes de repuestos no entregados, para autos de enderezada y pintura.
- Revisar las consignaciones pendientes de repuestos
- Realizar proformas de autos siniestrados (con compañías de seguros o particulares)
- Realizar proformas de autos siniestrados (con compañías de seguros o particulares)
- Colaborar para que la atención al cliente sea optima y eficiente
- Coordinar con el departamento de repuestos la entrega de partes de carrocería
- Recomendar acciones correctivas para un trabajo eficiente de enderezada y pintura

Coordinador de entregas:

- Organizar el agendamiento de visitas para ofrecimiento de servicio de la compañía.
- Establecer categorías y zonas para aplicación de estrategia de ventas analizada de manera previa.
- Generar y actualizar base de datos de gestión realizada por cliente

- Coordinar realización de ferias, exhibiciones considerando estrategia comercial a implementar.
- Analizar, proponer y coordinar implementación de procedimientos que aporten al cumplimiento de objetivos del área de manera articulada, congruente y eficaz;
- Planificar y controlar el cumplimiento de los objetivos varios establecidos al personal a cargo
- Desarrollar el negocio de accesorios dentro de la estrategia comercial del área
- Desarrollar el negocio con personal relacionado al área de Taller
- Actividades varias solicitadas por Jefe Inmediato del área

Asesor de Servicio:

- Registrar en drive futuros agendamientos de los vehículos entregados
- Verificar que la hoja de actualización de datos se encuentre llena y adjunto a la OT
- Receptar y solucionar requerimientos de clientes externos por llamadas telefónicas y clientes sin cita
- Informar al cliente el valor de la factura y hora de entrega mediante llamada telefónica
- Entregar al anfitrión el listado de citas agendadas
- Generar pre-factura de mano de obra
- Ingresar facturas de trabajos a terceros
- Cumplir con los estándares establecidos por la marca

Jefe de Servicio:

- Supervisar los controles de calidad realizados por el coordinador de taller de manera aleatoria
- Realizar y cumplir con el protocolo de prueba de ruta.
- Cumplir con el presupuesto mensual de taller
- Coordinar el programa de capacitación del personal de acuerdo con la disponibilidad.

- Liderar las reuniones diarias de taller con el fin de levantar planes de mejora continua y solventar problemas
- Controlar que todos los repuestos y operaciones de mano de obra sean cobrados en la factura.
- Cumplir con los estándares establecidos por la marca
- Evaluar el cumplimiento de las funciones del coordinador de taller.
- Controlar las órdenes de trabajo abiertas con el fin de solicitar la facturación.
- Realizar un seguimiento de los indicadores con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la marca.
- Controlar y manejar la documentación técnica enviada por el importador con el fin de que los técnicos se actualicen periódicamente.
- Atender quejas y reclamos mayores de los clientes con el fin de brindar una solución en el menor tiempo posible.
- Elaborar reportes internos solicitados por el Gerente General, Gerente de Posventa y Gerencia Financiera con el fin de informar el cumplimiento de los objetivos del área.

Técnico de Servicio:

- Actualizar los datos de todas las ordenes de trabajo abiertas y registrar un horario de contacto de referencia
- Realizar los trabajos registrados en la orden de trabajo acorde a los tiempos establecidos.
- Registrar en el sistema inicio y fin de tarea.
- Cumplir con los estándares establecidos por la marca
- Mantener el inventario de herramientas y equipos adecuados para la plena aplicación de los servicios y comunicar al coordinador los faltantes.
- Realizar la entrevista consultiva al cliente utilizando el check list estándar junto con el cliente.
- Utilizar cubiertas para proteger: guardabarros, volante, asientos, palanca, etc.
- Proponer al cliente la realización de reparaciones necesarias y la sustitución de piezas del vehículo, de acuerdo con las justificativas técnicas de los servicios que se van a efectuar.

- Efectuar un análisis técnico de todo el vehículo, señalar y justificar los servicios no deseados por el cliente.
- Buscar la aprobación inmediata del presupuesto con el cliente (en su presencia) y recordarle que él será informado sobre cualquier cambio con respecto a la proforma inicial acordada de servicios plazos de entrega.

Lavadores

- Realizar limpieza uniforme tanto interior como exterior del vehículo que es ingresado al taller de servicio.
- Administrar de forma correcta los recursos asignados para el área de lavado
- Llenar los formatos de control de insumos de lavado
- Llenar los formatos de control de entradas de vehículos al área de lavado
- Cumplir con los tiempos de entrega de vehículos
- Cumplir con los estándares establecidos por la marca

Analista de Repuestos:

- Realizar el sugerido macro de repuestos a nivel nacional.
- Ingreso de precios de ítems nuevos al sistema
- Realizar la interpretación de números de partes no existentes.
- Realizar negociaciones con General Motors.
- Brindar soporte a los coordinadores de bodegas.
- Realizar le pedido de partes en importación a General Motors.
- Solicitar soporte a General Motors en casos críticos de no disponibilidad de las partes.
- Comunicación con las diferentes fuentes para la interpretación de números de partes.
- Generar reporte para la gerencia de solicitudes de partes en importación.
- Ingreso de información al CAR-ONLINE (Centro de Atención Repuestos-en línea) para casos críticos.
- Generar reporte a los jefes de servicio de días de permanencia de las unidades detenidas por falta de repuestos.

- Brindar soporte a la gerencia de repuestos para realizar los pedidos macros a General Motors.

Asesores de Repuestos:

- Análisis de demandas mensuales para sugeridos de pedidos.
- Atender al cliente interno y externo.
- Brindar asesoría y correcta explicación del producto y beneficios de adquirir en Automotores Continental.
- Realizar inventarios cíclicos en la bodega asignada.
- Seguimiento a los pedidos en importación realizados por el taller o por el cliente final
- Realizar transferencias y receptar pedidos entre agencias.
- Dar soporte al taller y a los clientes finales en las referencias de partes apoyándose en los catálogos.
- Asegurar el correcto inventario de los repuestos de la bodega.
- Etiquetar los repuestos cambiados en garantía para el envío a la agencia matriz.
- Registrar las ventas perdidas del taller y clientes finales.
- Colocar los diferentes tanques de aceite en los surtidores automáticos para abastecimiento al taller de servicio.
- Alistar los repuestos de mantenimientos preventivos un día antes a la fecha actual de acuerdo con la agenda del taller.
- Solicitar los repuestos no disponibles en stock a General Motors.
- Registrar las tarjetas de mantenimientos prepagados en las órdenes de trabajo.

Coordinador de Bodega:

- Ingresar los repuestos solicitados a General Motors.
- Ingresar las facturas de los proveedores de compras locales. (Insumos).
- Solicitar los insumos para el área de la lavadora al proveedor.
- Entregar los insumos para el área de la lavadora al coordinador de taller.
- Realizar negociaciones con los proveedores locales para la compra de insumos y materiales.

- Generar los pedidos en importación al analista de repuesto.
 - Realizar el seguimiento a los indicadores de rotación de partes.
 - Realizar auditorías cíclicas a toda la bodega.
 - Controlar el orden y limpieza de la bodega de repuestos.
 - Clasificar los repuestos de acuerdo con sus características físicas y rotación dentro del inventario.
 - Generar reporte de respuesta de servidos al taller.
 - Generar órdenes de compra.
 - Realizar el seguimiento de los repuestos pedidos en importación por parte del asesor de servicio.
 - Mantener informado al Jefe de servicio sobre las fechas aproximadas de arribo de las partes para el área de colisiones.
 - Generar la reunión del comité de compras.
- Bodegueros
- Recibir los repuestos, herramientas y equipamiento.
 - Control de calidad inmediato al recibir la orden de pedido emitida por los técnicos.
 - Registro de las entradas y salidas de inventario, herramientas y equipos especiales.
 - Actualización periódica del inventario en el Sistema Automotores Continental.
 - Archivo de documentación de respaldo de pedido.
 - Mantener el orden y limpieza de los productos al interior de la bodega.
 - Informar al Coordinador de Bodega la recepción de la orden de pedido.

1.4.3 Cadena de valor genérica

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades de las mismas. (Thompson et al., 2012)

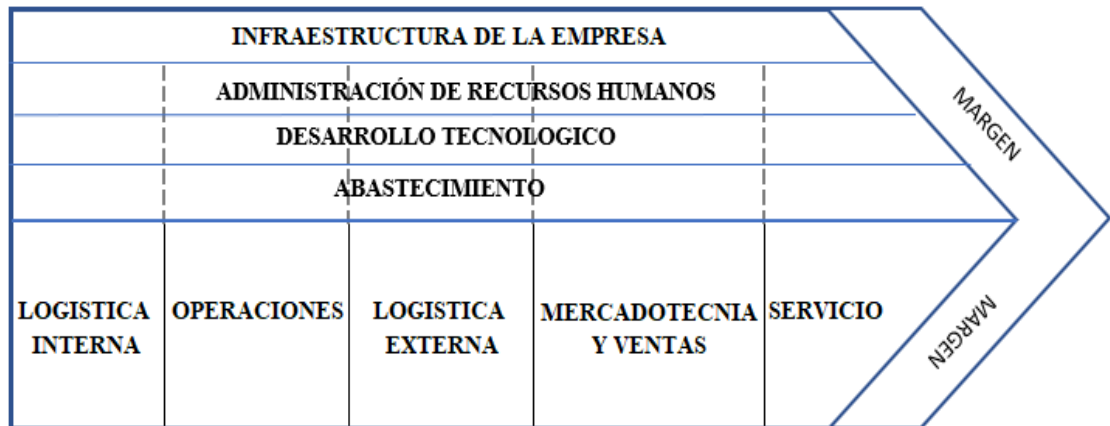


Figura 14: La cadena de valor genérica

Fuente: (Porter, 1991)

“En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona” (Porter, 1991)

“Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto” (Porter, 1991)

Descripción de la Cadena de Valor

Las actividades primarias, son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencias posteriores a la venta.

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura de la empresa no está asociada con actividades primarias particulares, sino que apoya a la cadena entera. (Porter, 1991)

La Cadena de Valor Automotores Continental – Área Postventa



Figura 15: La Cadena de Valor Automotores Continental – Área Postventa

Elaborado por: Melany Simba

Porter plantea: “la ventaja competitiva resulta de la habilidad de las organizaciones en ejecutar las actividades requeridas a un menor costo que los rivales o ejecutar algunas actividades de una forma única que cree valor para el cliente y permita a la empresa un precio premio.” (Porter, 1991)

Descripción de actividades de la cadena de valor:

Logística Interna:

Automotores Continental para abastecer a la demanda de clientes, ejecuta negociaciones con General Motors del Ecuador para la adquisición de inventarios de repuestos a través del Sistema Integrado Automotores Continental, posteriormente gestiona el seguimiento de la llegada del pedido para una distribución eficiente a los concesionarios de Automotores Continental.

Con el objetivo de garantizar la calidad en los trabajos efectuados se realiza la adquisición y dotación de insumos y materiales para la ejecución de la reparación de vehículos, así también la entrega de equipos de protección personal para los técnicos de servicio.

Para llevar un control y seguimiento de los vehículos que ingresan al taller el asesor de servicios, coloca colgantes de identificación con la finalidad de agilizar la búsqueda del vehículo dentro de las instalaciones.

Operaciones:

Una vez identificado los trabajos a realizar y los repuestos necesarios a utilizar se realiza la solicitud de las partes. El departamento de Repuestos realiza la consulta de disponibilidad mediante el Sistema Integrado de Automotores Continental y notifica si los repuestos están disponibles o es necesario realizar la importación.

Posterior a la entrega de repuestos, el técnico de servicio procede a ejecutar la reparación en función del procedimiento descrito en los manuales de servicio y con la ayuda de los equipos de diagnóstico se valida que no existan códigos de falla.

Logística Externa:

Cuando todas las tareas de reparación han sido finalizadas, el coordinador de taller realiza un control de calidad y da la autorización para que la unidad sea trasladada hacia el área de lavado.

Posteriormente el asesor de servicio recibe la orden de trabajo finalizada, procede a validar los códigos y valores de cada tarea para generar la pre-factura en el Sistema Integrado Automotores Continental inmediatamente comunica al cliente que el vehículo está listo e informa los valores a cancelar por los trabajos efectuados.

Marketing y Ventas:

Con la finalidad de lograr una mayor captación de clientes y posicionamiento en el mercado, Automotores Continental realiza la inversión de plataformas digitales y contratación de influencers para promocionar sus servicios.

Para lograr una campaña promocional efectiva se realiza el análisis de mercado donde los jefes de servicio entregan la información de los segmentos y modelos de vehículos atendidos con mayor frecuencia dentro de los talleres de servicio.

Servicio:

Para conocer el grado de satisfacción y experiencia de los clientes que fueron atendidos por el taller de servicio de Automotores Continental mediante su call center, realiza una encuesta a sus clientes sobre el servicio recibido, con el fin de tomar acciones correctivas en los casos donde se genere algún problema, queja o requerimiento por algún cliente.

Recursos Humanos:

Los reclutadores de Automotores Continental con la finalidad de reinvertir ganancias se encargan de llevar a cabo un minucioso proceso de selección de personal y planificación de programas de capacitación efectiva para lograr reforzar las habilidades y competencias

del personal para la ejecución de procesos de importaciones, control de inventarios, pedidos, manejo de manuales de servicio de forma eficiente.

Desarrollo Tecnológico:

Automotores Continental realiza inversiones en el Departamento de Sistemas, para que sea soporte del área de logística interna, operaciones, marketing y ventas y servicios. Los analistas actualizan y desarrollan los sistemas operativos para reducir tiempos en la obtención de información, solicitudes de pedido, alertas para la reposición de inventarios, entre otros.

Abastecimiento:

General Motors del Ecuador, es el único proveedor de repuestos para Automotores Continental, debido a que mantienen un convenio de patente de la marca Chevrolet, este particular no permite que el concesionario pueda analizar otras alternativas de proveedores en el caso de que no exista disponibilidad de las partes.

Por otro lado, se mantienen alianzas estratégicas con las compañías de seguros que da la apertura para la instalación de repuestos genéricos en los vehículos.

Administración General:

El Gerente de Post -Venta analiza los resultados obtenidos en años anteriores, y planifica estrategias que permitan al Departamento alcanzar los objetivos y metas previstas al inicio del año, delega roles y responsabilidades para el control de los sistemas operativos y su buen funcionamiento, así también la correcta ejecución en los procesos operativos.

1.4.4 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

- Ubicación geográfica de los puntos de servicio.
- Amplio Stock de Repuestos.
- Personal altamente capacitado.
- Herramientas de trabajo de alta gama.
- Posesión de Equipamiento automotriz de punta.
- Fuerte imagen de marca y reputación del Concesionario por los 50 años de trayectoria en la industria automotriz.
- Condición Financiera Solida.
- Concesionario N° 1 del Ecuador por varios años consecutivos.
- Capacitación constante para todo el personal técnico.
- Baja rotación de personal.

Debilidades

- Incumplimiento en el proceso para transferencia de repuestos entre agencias.
- Falta de comunicación interna entre personal del Taller y Área de Repuestos.
- Falta de capacidad física para el área de parqueadero por la alta demanda.
- Inexistencia del plan preventivo para operar cuando el Sistema Integral SIAC (Sistema Integrado Automotores Continental) pierde operatividad.
- Falencias en el proceso de Agendamiento de Citas por parte del CARC
- Deficiencia en la Administración de la Torre de Control.
- Baja cobertura geográfica a nivel nacional
- Falta de seguimiento al proceso de importación.
- Deficiencia en la reposición inventarios de rotación Clase C
- Falta de asignación de funciones al personal del Taller para la calificación de proveedores cercanos a la zona de operatividad

1.4.5 Análisis FODA

Tabla 1: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Ubicación geográfica estratégica de los puntos de servicio.	Incumplimiento en el proceso para transferencia de repuestos entre agencias.
Amplio Stock de Repuestos.	Falta de comunicación interna entre personal del Taller y Área de Repuestos.
Personal altamente capacitado con la experiencia y experticia para gestionar los trabajos.	Falta de capacidad física para el área de parqueadero por la alta demanda.
Herramientas de trabajo de alta gama.	Inexistencia del plan preventivo para operar cuando el Sistema Integral SIAC (Sistema Integrado Automotores Continental) pierde operatividad.
Infraestructura y Equipamiento automotriz de punta	Falencias en el proceso de Agendamiento de Citas en el sistema CARC
Fuerte imagen de marca y reputación del Concesionario por los 50 años de trayectoria en la industria automotriz.	Deficiencia en la Administración de la Torre de Control.
Condición Financiera Solida.	Baja cobertura geográfica a nivel nacional
Concesionario N° 1 del Ecuador por varios años consecutivos.	El Concesionario cuenta con un único proveedor de Chevrolet.
Capacitación constante para todo el personal técnico.	Falta de seguimiento al proceso de importación.
Habilidades en promoción y publicidad.	Deficiencia en la reposición inventarios de rotación Clase C
	Falta de asignación de funciones al personal del Taller para la calificación de proveedores cercanos a la zona de operatividad.

Oportunidades	Amenazas
Incremento de la demanda de Procesos de Contratación Pública.	Aumento de precios de combustible ocasionó que el cliente cambie su preferencia de compra a vehículos más económicos.
Nuevas plataformas digitales para la venta de repuestos automotrices a las aseguradoras.	Creciente intensidad competitiva, por parte de los pequeños Talleres Mecánicos no autorizados.
Presencia de nuevas aseguradoras de vehículos en el país	Ingreso de marcas de origen asiático al mercado automotriz.
Cierre de operaciones de concesionarios Chevrolet.	Alto poder de negociación de los compradores (Entidades Públicas, Privadas y Usuarios Finales) debido a que existe una amplia gama de concesionarios Chevrolet.
Cierre de operaciones de concesionarios Chevrolet.	La Pandemia por COVID - 19 y Guerra con Rusia ocasionó retrasos en la importación de repuestos.
Apertura de las aseguradoras para la utilización de repuestos genéricos en la reparación de los vehículos que superen los 5 años de vida útil.	Incremento de Tasas Arancelarias que elevan los costos de repuestos en mecánica preventiva y colisiones.
Apertura de nuevos canales de venta para dar a conocer la marca a los clientes a través de convenios con empresas públicas y privadas.	Los procesos de Desaduanización ocasionan tardías en la entrega de repuestos al concesionario.
Expectativa de Expansión Favorable	

CAPITULO II

Planeación del direccionamiento Estratégico de la empresa Automotores Continental.

2.1 Establecer misión, visión y valores

2.1.1 Misión

La misión actualmente en la empresa es la siguiente:

“Automotores Continental es un concesionario General Motors, comprometido en entregar al cliente productos y servicios de calidad, que se reflejan en niveles de venta y rentabilidad crecientes” (Automotores Continental S.A, s/f)

La misión formulada por la autora de trabajo se plantea a continuación:

Tabla 2: Formulación de la Misión de Automotores Continental

Acción	Concesionario especializado en comercializar vehículos y repuestos automotrices Chevrolet
Ética	Compromiso en brindar calidad de servicio en centros de atención y talleres.
Comunicación	comprometido a estar a la vanguardia de las nuevas necesidades de los clientes y de los colaboradores de la empresa.

Automotores Continental, es un concesionario especializado en comercializar vehículos y repuestos automotrices Chevrolet comprometido en brindar calidad de servicio en centros de atención y talleres, comprometido a estar a la vanguardia de las nuevas necesidades de los clientes y de los colaboradores de la empresa.

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. (Thompson et al., 2012)

2.1.2 Visión

La visión de la empresa actualmente es:

“Nuestra visión nos enfoca a ser líderes en el Ecuador en la venta y servicio de la marca Chevrolet a través de la innovación, el cumplimiento con el cliente y el desarrollo y bienestar de nuestra gente.” (Automotores Continental, s/f)

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.(Thompson Ivan, s/f)

La visión formulada por la autora de trabajo se plantea a continuación:

Tabla 3: Formulación de la visión de Automotores Continental.

¿A dónde queremos llegar?:	Ser reconocidos por la calidad y experiencia en el año 2025
¿Dónde Estamos?	Concesionario Líder en la Red Automotriz de Concesionarios Chevrolet del Ecuador
Ámbito de acción	Incrementar la comercialización de vehículos y repuestos automotrices y elevando la satisfacción al cliente en los centros de atención a colisiones y talleres de servicio
Principios organizacionales	Rentabilidad, responsabilidad social y medioambiente.

Ser reconocidos por la calidad y experiencia en el año 2025 como Concesionario Líder en la Red Automotriz de Concesionarios Chevrolet del Ecuador, incrementando la comercialización de vehículos y repuestos automotrices y elevando la satisfacción al cliente en los centros de atención a colisiones y talleres de servicio, teniendo como ejes principales de negocio la rentabilidad, responsabilidad social y medioambiente.

2.1.3 Valores

Automotor continental precisa una convicción de comportamientos que son la guía de la estructura organizacional, potenciando los talentos de los colaboradores para enfrentar los desafíos y fortalecer las relaciones humanas con los stakeholders.

Integridad:

En función de la transparencia y veracidad, Automotores Continental señala; “Nuestros actos dentro y fuera de la empresa se basan en principios y ética personal y profesional. Nosotros decimos lo que creemos y hacemos lo que decimos”(Automotores Continental, s/f)

Autogestión:

Encaminado al logro de los objetivos individuales y colectivos, Automotores Continental indica; “Los miembros de nuestra empresa cuentan con la preparación y facultades que les permiten individualmente y como miembros de un equipo responder a los requerimientos del Cliente.”(Automotores Continental, s/f)

Innovación:

Con la finalidad de explorar nuevas iniciativas de mejora continua Automotores Continental señala: “Nosotros desafiamos el pensamiento tradicional, exploramos nuevas tecnologías e implementamos nuevas ideas.”(Automotores Continental, s/f)

Profesionalismo:

En función del bienestar y progreso individual y colectivo, Automotores Continental señala;” Creemos que todo miembro de la organización podrá progresar en la medida que actúe, se capacite y se esfuerce en el servicio al Cliente”(Automotores Continental, s/f)

2.2 Objetivos**Perspectiva Financiera:**

- Incrementar la rentabilidad de la empresa en relación a las inversiones del área Postventa.
- Incrementar el margen de utilidad neta de la empresa.

Perspectiva Clientes:

- Incrementar la satisfacción del cliente en el área de Postventa.
- Incrementar la Retención de Clientes en el área Postventa.

Perspectiva Procesos Internos:

- Determinar la eficiencia en la coordinación de procesos internos para la reducción de reclamos en el Taller de Servicio.
- Mejorar el cumplimiento de las observaciones y recomendaciones de Auditoría del Servicio de Atención al cliente del personal del Taller de Servicio

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

- Incrementar la Satisfacción Laboral del personal Postventa
- Incrementar la productividad de los Técnicos del Taller de Servicio en mantenimientos.

2.3 Estrategias

Con la finalidad de alcanzar los objetivos en la organización y mejorar la toma de decisiones, se debe formular, implementar y evaluar una estrategia que potencie el rol que cumplen los recursos y capacidades de la empresa y prevea las presiones competitivas que ejerce el ambiente externo e interno sobre la misma.

2.3.1 Matriz FODA

La presente matriz de FODA cruzado permite analizar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas con la finalidad de generar cuatro tipos de estrategia.

Tabla 4: Matriz FODA de área de Postventa Automotores Continental.

Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
		F1 Infraestructura y Equipamiento automotriz de punta
	F2 Capacitación constante para todo el personal técnico.	D2 Deficiencia en la reposición inventarios de rotación Clase C
	F3 Fuerte imagen de marca y reputación del Concesionario por los 50 años de trayectoria en la industria automotriz.	D3 Falta de capacidad física para el área de parqueadero por la alta demanda.
Análisis Externo	F4 Ubicación geográfica estratégica de los puntos de servicio.	D4 El Concesionario cuenta con un único proveedor de Chevrolet.
Oportunidades	FO	DO
O1 Cierre de operaciones de concesionarios Chevrolet.	O3 F3 Alianzas estratégicas con Compañías Aseguradoras.	O3 D2 Negociaciones con Aseguradoras para otorgar beneficios económicos por la compra de
O2 Nuevas plataformas digitales para la venta de repuestos automotrices a las aseguradoras.	O1 F4 Apertura de un nuevo punto de servicio, donde no hay presencia de un concesionario Chevrolet.	O2 D2 Implementación de aplicativo que indique alerta para reposición de Inventario de Repuestos.
O3 Presencia de nuevas aseguradoras de vehículos en el país	O2 F2 Crear un programa de formación para la utilización de nuevas plataformas para todo el equipo de asesores de repuestos.	O1 D3 Adecuar espacios e infraestructura para atender los nuevos clientes de las concesiones que cerraron.
O4 Incremento de la demanda de Procesos de Contratación Pública.	O4 F1 Planificación para la organización de personal técnico e infraestructura para la atención de flotas gubernamentales.	O4 D3 Adecuación de la distribución de bahías de trabajo dentro del taller de servicio.
Amenazas	FA	DA
A1 Los procesos de Desaduanización ocasionan tardías en la entrega de repuestos al concesionario.	A1 F2 Reforzar la formación del personal técnico acerca del proceso de importación y desaduanización del producto.	A1 D1 Centralización para la gestión de importaciones de repuestos.
A2 Aumento de precios de combustible ocasionó que el cliente cambie su preferencia de compra a vehículos más económicos.	A2 F3 Impulsar campañas de SMART MARKETING.	A2 D4 Generar alianzas con otras marcas para comercializar vehículos mas económicos
A3 Ingreso de marcas de origen asiático al mercado automotriz.	A3 F3 Socializar con el personal técnico los manuales de servicio de otras marcas.	A3 D1 Implementación de Aplicativo para el seguimiento del proceso de importaciones.
A4. Tasas arancelarias elevan los costos de los repuestos en colisiones y mecánica preventiva.	A4 F2 Socializar al personal técnico acerca de la variación de precios especiales por temporada promocionales.	A4 D1 Planificación Operativa para seguir el proceso de importación.

Selección de estrategias basada en la matriz FODA

En función del análisis de la matriz FODA cruzada, se analizan las estrategias que puedan incrementar la rentabilidad en el área Postventa de Automotores Continental.

Centralizar la gestión de importaciones de repuestos.

Justificación de la estrategia:

La estrategia pretende ocupar el máximo de los recursos y capacidades con los que cuenta la organización con la finalidad de ejecutar servicios de mantenimiento, preventivo, correctivo, colisiones con mayor agilidad y destreza.

En la empresa, se evidencia falta de seguimiento a la reposición de repuestos importados, que son solicitados por el Taller de Servicio.

El Taller de servicios por la falta de disponibilidad de inventario en repuestos, genera tiempos de retraso en la reparación de vehículos y en la entrega del vehículo al cliente. Se propone centralizar la gestión de importaciones de repuestos en un Departamento denominado “Departamento de Importaciones” para reducir los índices de quejas y elevar la satisfacción del cliente.

Actualmente, las solicitudes de pedido y seguimiento de importaciones son ejecutados por una sola persona a nivel nacional.

Mediante la propuesta de implementación de la plataforma para controlar el proceso de importación de repuestos, se propone centralizar la unidad de mando en un solo departamento dedicado al seguimiento de las compras al exterior.

Siendo los delegados de informar en primera instancia a los solicitantes; Coordinador de Taller de Servicio que emite la necesidad de compra y Asesor de Repuestos que se

encargará de generar la orden de compra para ser emitida al Departamento de Importaciones mediante la plataforma, reduciendo tiempos de entrega y retrasos.

Impulsar campañas de SMART MARKETING

Justificación de la estrategia:

La implementación de campañas publicitarias en diferentes medios de comunicación buscará lograr el incremento de facturación, con el objetivo de brindar información acerca de los servicios de mantenimiento, preventivo, correctivo y colisiones.

Mediante la implementación de campañas de SMART MARKETING se buscará analizar el comportamiento de los clientes, del mercado y los servicios ofertados por el Taller de Servicios de Automotores Continental para lograr campañas publicitarias efectivas, mediante la implementación de objetivos sostenibles, medibles, alcanzables, rentables y que tengan un tiempo delimitado para su cumplimiento.

Reingeniería del Sistema Integrado Automotores Continental el cual tenga la opción de indicar alertas para la reposición de Inventario de Repuestos.

Justificación de la selección de esta estrategia:

En función del Sistema Integrado Automotores continental, se plantea anclar un nuevo sistema operativo para el control y seguimiento del área de bodegas, con la finalidad de reponer el inventario y tener disponibilidad para gestionar los trabajos de mantenimiento en mecánica preventiva, correctiva y colisiones del área de Postventa.

El sistema operativo deberá ser manejado por el personal de bodega quien actualizará de forma periódica y entregará reportes de disponibilidad al Coordinador de Bodega y Jefe de Servicio para coordinar el agendamiento de vehículos que serán atendidos y la solicitud de compra que deberá ser emitida para agilizar los tiempos de importación de repuestos.

La reposición del inventario se gestiona en función del histórico de ventas semestrales de los repuestos en el Sistema SIAC que tienen mayor rotación de inventarios, la información la proporciona el Analista de Repuestos, sin embargo, se evidencia falta de seguimiento al proceso de reposición.

Las afectaciones que enfrenta el taller de servicio al no contar con inventario son:

- Retrasos en la reparación de vehículos.
- Pérdida de ventas de accesorios, repuestos y mano de obra.

Reingeniería del Sistema Integrado Automotores Continental para gestionar el seguimiento del proceso de importaciones.

Justificación de la selección de esta estrategia:

En Automotores Continental existen inconvenientes en el proceso de importación de repuestos, porque el seguimiento del proceso de compra es deficiente y manejado por una sola persona a nivel nacional. Hay una comunicación deficiente entre los involucrados acerca del estado de la compra, así también no cuentan con una plataforma en la cual se pueda observar el estado de esta.

La implementación de un aplicativo para realizar seguimiento al proceso de importaciones representa costos elevados para Automotores Continental, sin embargo, se pueden incurrir en la reingeniería del Sistema Integrado Automotores Continental, aumentando una opción para visualizar en tiempo real el estado de la compra de repuestos. De esta forma, se logrará una mayor coordinación ente el personal involucrado que emite, gestiona y entrega la orden de pedido, que debe estar previamente aprobada por el cliente.

Alianzas estratégicas con Compañías Aseguradoras.

Justificación de la selección de esta estrategia:

Con la finalidad de apoyar a la ventaja competitiva de la empresa, se plantean la incorporación de alianzas estratégicas con la Aseguradoras.

Alianza Estratégica: Una alianza estratégica es un acuerdo entre empresas de diferentes sectores, con el fin de fortalecer sus objetivos comerciales. Todo ello, a través de acciones que beneficien a un mismo segmento de clientes. (Orellana, 2021)

El modelo cooperativo, también denominado “ganar-ganar” o “para satisfacción mutua”, consiste básicamente en que los negociadores alcancen un acuerdo ventajoso para ambos y no una victoria total o muy importante de uno sobre el otro. Los dos deben sentir que han ganado algo y el resultado de la negociación debe otorgar beneficios aceptables para ambas partes.

Las alianzas estratégicas que mantiene Automotores Continental con las diferentes compañías aseguradoras se basan en una filosofía empresarial “ganar-ganar”, donde ambas partes buscan beneficios comunes.

Es decir, Automotores Continental oferta el servicio de pólizas de seguro de vehículos a su cartera de clientes y las compañías aseguradoras de acuerdo con el convenio están en la obligación de retornar vehículos colisionados al concesionario.

La alianza consiste en que ambas partes se comprometen en generar un volumen de facturación mensual:

Automotores Continental por venta de pólizas de seguro y las compañías aseguradoras por la facturación total de la reparación de los vehículos colisionados.

El servicio brindado por ambas entidades tiene la finalidad de fidelizar clientes.

Por parte de las compañías aseguradoras para que la póliza del seguro se renueve y para Automotores Continental la captación de clientes y oportunidad de promocionar sus diferentes productos y servicios.

Automotores Continental genera un volumen de clientes por medio de las compañías aseguradoras y estas reciben descuentos especiales en mano de obra y repuestos empleados para la reparación de los vehículos.

Selección de una estrategia para la elaboración de Plan Operativo.

La estrategia seleccionada es la siguiente:

Implementación de un Departamento de Importaciones.

La formulación de la estrategia está enfocada en la diferenciación, con la finalidad de elevar la ventaja competitiva del Taller de servicio en mecánica, preventiva, correctiva y colisiones, se plantea la estrategia de implementación de un Departamento de Importaciones, buscando agilizar el proceso de reposición y entrega de inventario de repuestos al personal técnico del Taller de Servicio.

Si el personal de Taller de servicio cuenta con los recursos y capacidades para gestionar sus funciones, reduce los tiempos de entrega del vehículo, para alcanzar la satisfacción y retención del cliente.

Para potenciar la presente estrategia de implementación del Departamento de Importaciones, se realizará la reingeniería del Sistema Integral de Automotores Continental en Importaciones, para anclar un nuevo sistema operativo para el control y seguimiento del área de bodegas, con la finalidad de reponer el inventario y tener disponibilidad para gestionar los trabajos de forma eficiente, así también aumentando una opción para visualizar en tiempo real el estado de la compra de repuestos, que servirá de soporte para el personal que trabaje en el nuevo Departamento.

2.3.2 Estrategias Genéricas de Porter

Los objetivos de la organización deben estar encaminados a generar una ventaja competitiva, que sea perceptible y generadora de valor por el cliente.

En tal mención, se describen las estrategias genéricas de Porter con la finalidad de analizar los beneficios que obtiene la empresa a través de la implementación de esta.

1. Una estrategia de diferenciación es un enfoque de negocio que busca añadir valor a los productos y servicios que se ofrecen con el fin de lograr una ventaja competitiva en el mercado. (Quintana Carlos, 2022)
2. Una estrategia de liderazgo en costes es el conjunto de medidas que una empresa lleva a cabo con el objetivo de contar con unos costes de producción más bajos que los de la competencia. En condiciones normales, y si se hacen las cosas bien, se contará con una ventaja competitiva que servirá para aumentar las ventas del producto. (Asociación para el progreso de la dirección, 2018)
3. Estrategia de Enfoque o Segmentación de Mercado: La estrategia de segmentación de mercado busca que las compañías conozcan los comportamientos de la gente a la hora de consumir un producto o servicio y así ofrecerles lo que realmente necesitan. Trata de conseguir que las empresas se centren en unos cuantos mercados objetivo en lugar de tratar de apuntar a todos. (Peiro Ucha, 2015)

Para el área de Postventa se implementará la siguiente estrategia:

Estrategia de Diferenciación:

La estrategia que genera una mayor ventaja competitiva es la de Diferenciación, según el análisis planteado acorde a los recursos y capacidades de Automotores Continental, debido a que la empresa cuenta con una gran reputación en referencia a la trayectoria, la marca Chevrolet es fuertemente reconocida en el mercado ecuatoriano, los concesionarios cuentan servicios integrales y una amplia gama de stock de repuestos, entre otros factores analizados con anterioridad.

Las áreas de diferenciación en las cuales una organización puede impulsar esfuerzos están relacionadas al: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, entre otros.

Para la presente estrategia, se gestionará una estrategia de diferenciación competitiva en función del servicio ofertado por el Departamento Postventa del concesionario Automotores Continental, mediante la implementación de un Departamento de Importaciones, para agilizar la entrega de vehículos que ingresan buscando una solución automotriz al Taller de Servicio.

2.4 Políticas

Las políticas permiten a la organización tener una guía estructural de comportamiento, conformado por principios que son la base para la toma de decisiones y que orientan al alcance de los resultados.

En el área de Postventa conduce su accionar en función de las siguientes políticas:

Políticas para área Postventa:

- En el proceso de diagnóstico se debe comprender y verificar el problema del cliente.
- En el proceso de diagnóstico se debe reparar y verificar la reparación.
- Explicar al cliente cómo funciona el manual del usuario o de servicio.
- Si el vehículo no funciona como debe, realizar comprobaciones preliminares y revisiones visuales y operativas
- Si no se localiza el problema del cliente:
- Realizar una comprobación del sistema de diagnóstico
- Comprobar los boletines, llamadas a revisión e información preliminar.
- Seguir la ruta de diagnósticos de DTC – (Diagnostico no publicado)
- Aislar la causa raíz y, a continuación, repare y verifique la reparación.
- Comprobar si hay estados intermitentes o conexiones deficientes.
- Usar herramientas con capacidades de captura de datos, como la herramienta de exploración, un multímetro digital o (si está disponible) un grabador de datos del vehículo.
- Comprobar que se ha corregido el DTC con una comprobación del vehículo en carretera.

- Comparar con otro vehículo similar que funcione bien bajo las condiciones descritas por el cliente.
- Explicar al cliente sus conclusiones y el funcionamiento del sistema.
- Si el cliente no está satisfecho, envíe un informe de producto de campo.
- Realizar una inspección visual exhaustiva.
- Repasar el historial de servicio.
- Detectar sonidos u olores inusuales.
- Recopilar información sobre el código de diagnóstico de avería (DTC) para realizar una reparación efectiva.
- Realizar una comprobación del sistema de diagnóstico publicado.
- Identificar las necesidades de compra para emitir el pedido de repuestos.
- Ubicar adecuadamente el inventario de repuestos por categorías según la funcionalidad.
- Realizar la adquisición de inventario repuestos previa autorización.
- Proteger inventarios de repuestos con pólizas de Postventa.
- Conteo físico del inventario de repuestos.
- Apoyar el control de inventario de repuestos con el sistema SIAC

CAPITULO III

Plan Operativo para la Implementación de un Departamento de Importaciones.

3.1 Implementación de un Departamento de Importaciones.

Antecedentes

La formulación de la estrategia está enfocada en la diferenciación, con la finalidad de elevar la ventaja competitiva del Taller de servicio en mecánica, preventiva, correctiva y colisiones, se plantea la estrategia de implementación de un Departamento de Importaciones, buscando agilizar el proceso de reposición y entrega de inventario de repuestos al personal técnico del Taller de Servicio.

Si el personal de Taller de servicio cuenta con los recursos y capacidades para gestionar sus funciones, reduce los tiempos de entrega del vehículo, para alcanzar la satisfacción y retención del cliente.

Desarrollo

Para potenciar la presente estrategia de implementación del Departamento de Importaciones, se realizará la reingeniería del Sistema Integral de Automotores Continental en Importaciones, para anclar una nueva opción para el control y seguimiento del área de bodegas, con la finalidad de reponer el inventario y tener disponibilidad para gestionar los trabajos de forma eficiente, así también aumentando una opción para visualizar en tiempo real el estado de la compra de repuestos desde la generación de la orden de compra hasta la llegada de los repuestos al concesionario, que servirá de soporte para el personal que trabaje en el nuevo Departamento.

En Automotores Continental existen inconvenientes en el proceso de importación de repuestos, porque el seguimiento del proceso de compra es deficiente y manejado por una sola persona a nivel nacional.

Las características que permitirán potenciar la estrategia de Diferenciación planteada son las siguientes:

- Gran reputación del concesionario
- Amplia trayectoria en el sector automotriz
- Reconocimiento en el mercado ecuatoriano.
- Talleres de servicio integrales.
- Amplia gama de stock de repuestos.

3.2 Objetivos del plan operativo

Mejorar el proceso de Importación de Repuestos para ofrecer una experiencia ágil y veraz en el proceso de mantenimiento de mecánica preventiva, correctiva y colisiones, reduciendo tiempos de entrega.

Objetivos Específicos del plan operativo

- Incrementar la rentabilidad de la empresa en relación a las inversiones del área Postventa
- Incrementar el margen de utilidad neta de la empresa.
- Incrementar la satisfacción del cliente en el área de Postventa.
- Incrementar la Retención de Clientes en el área Postventa.
- Determinar la eficiencia en la coordinación de procesos internos para la reducción de reclamos en el Taller de Servicio.
- Mejorar el cumplimiento de las observaciones y recomendaciones de Auditoría del Servicio de Atención al cliente del personal del Taller de Servicio
- Incrementar la Satisfacción Laboral del personal Postventa
- Incrementar la productividad de los Técnicos del Taller de Servicio en mantenimientos.

3.3 Actividades para cumplir el objetivo estratégico

- Proceso de Selección y posterior contratación de personal.
- Adecuación del espacio físico para el nuevo departamento de Importaciones.
- Compra de equipos de computación.
- Reingeniería del Sistema Integral Automotores Continental para el seguimiento del proceso de importación y reposición de inventario.
- Planificar Capacitación del personal involucrado.

3.4 Requisitos del personal y Recursos

3.4.1 Requisitos del personal al implementar el nuevo Departamento de Importaciones

Para la implementación del nuevo Departamento de Importaciones, se necesita la responsabilidad y cooperación de los siguientes cargos y actividades que deben gestionar para el logro de los objetivos del plan operativo.

Analista de Importaciones de Repuestos:

- Recibir la solicitud de importación de partes generada por los coordinadores de bodega a nivel nacional.
- Entender e interpretar los requerimientos de repuestos en importación.
- Gestionar los pagos de impuestos involucrados en el proceso de importación.
- Realizar el proceso de desaduanización de las partes importadas.
- Manejar y entender los diferentes catálogos de partes de la marca.
- Ejecutar y controlar las importaciones a nivel nacional.
- Mantener un correcto seguimiento al proceso de importación.
- Realizar la gestión de logística de las partes importadas hacia los talleres de servicio a nivel nacional.
- Realizar la gestión sobre los servicios aduaneros.
- Gestionar negociaciones y ser intermediador con exportadores.

- Manejo del sistema integrado de Automotores Continental módulo importación y gestión de partes.
- Generar reporte sobre el seguimiento del proceso de importación para presentar a las gerencias y jefaturas.
- Presentar reporte de unidades detenidas y días de permanencia en el taller por causa de partes en importación.
- Analizar la demanda de partes y su valor en el mercado y optar por la mejor opción.
- Realizar la consulta de disponibilidad de las partes en el mercado extranjero.
- Diseñar estrategias que ayuden a minimizar los tiempos promedios de importación.

Jefe de Servicio

- Programar reuniones quincenales con los analistas de importación de repuestos para evaluar los avances y seguimiento al proceso.
- Socializar la información recibida del analista de importaciones sobre los procesos de importación con su equipo de trabajo.
- Brindar soporte al analista de importaciones en interpretación de partes.

Analista de Sistemas

- Realizar la capacitación del Sistema Integrado Automotores Continental - módulo de importaciones al analista.
- Brindar soporte al analista de importaciones en caso de problemas con el Sistema Integrado Automotores Continental.
- Gestionar y entregar todos los accesos a las plataformas de catálogos de partes.

Gerente de Repuestos.

- Evaluar el trabajo realizado por el analista de importaciones y retroalimentar oportunidades de mejora.

- Realizar el acompañamiento al analista de importaciones en negociaciones con los exportadores.
- Brindar soporte al analista de importaciones en casos críticos.

Talento Humano.

- Gestionar la bienvenida y realizar el acompañamiento de presentación hacia el resto del equipo de trabajo.
- Realizar el acompañamiento al analista de importaciones durante su proceso de inducción.
- Entregar código de trabajo, código de ética empresarial al nuevo analista de importaciones.
- Dotar de Uniformes al nuevo analista de importaciones.

3.4.2 Requisitos de Recursos

En función de los recursos que el área de Postventa necesita, para el desarrollo de las actividades del personal y el cumplimiento de los objetivos de la Implementación del Departamento de Importaciones, es importante considerar los siguientes recursos:

- Licencias de catálogos de partes de las diferentes plataformas de la marca.
- Muebles y enseres (escritorios, sillas, archivadores y muebles)
- Equipos (Computadora Portátil Intel Core 11 9th Gen, Teléfono celular, Teléfono fijo, Impresora)
- Accesos a internet sin restricción alguna.
- Usuario perfil analista de repuestos Sistema Integrado Automotores Continental.
- Cuenta de correo institucional.
- Tarjetas de presentación.
- Uniforme institucional
- Capacitaciones.

3.5 Plazos

Las actividades mencionadas con anterioridad deben cumplir con plazos de entrega que serán realizados por el colaborador responsable de cada actividad, así también contarán con plazos previstos para los entregables que serán evaluados con indicadores de desempeño.

Las actividades están previstas para ser llevadas a cabo hasta finales de enero de 2023, cuyo cronograma está distribuido de la siguiente manera:

- Proceso de Selección y posterior contratación de personal.
Plazo: Diario (Primera Quincena) - enero de 2023
- Adecuación del espacio físico para el nuevo departamento de Importaciones.
Plazo: Semanal - enero de 2023
- Compra de equipos de computación
Plazo: UNA VEZ - enero de 2023
- Reingeniería del Sistema Operativo para el seguimiento de la compra al exterior y emisión de alertas de reposición de inventario.
Plazo: Mensual - Julio de 2022 - Diciembre de 2022
- Capacitación del personal involucrado
Plazo: Segunda quincena - enero de 2023

3.6 Presupuesto.

Propuesta de Inversión

Se ha presupuestado que la inversión total para la implementación del plan operativo en el año 2023 es de 15,930.00 (dólares americanos).

El financiamiento será por recursos propios.

Tabla 5: Presupuesto de Inversión

Propuesta de inversiones			
1 DE ENERO DEL 2023			
	Año 2022	Incremento	Año 2023
Proceso de selección y contratación del personal	-		800.00
Adecuación del espacio físico	-		4,520.00
Compra de equipos de computación	-		2,560.00
Reingeniería del Sistema Integrado	-		6,530.00
Capacitación del personal involucrado	-		1,520.00
Total de presupuesto de Inversiones			15,930.00

Análisis Vertical y Horizontal

Tabla 6: Presupuesto en función del Estado de Resultados Proyectado – Análisis Vertical y Horizontal

**AUTOMOTORES CONTINENTAL
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023**

	ANÁLISIS VERTICAL						ANÁLISIS HORIZONTAL			
	2021	%	2022	%	2023	%	2021 a 2022		2022 a 2023	
							Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
Ventas	547,139.42	100.00%	711,281.25	100.00%	924,665.63	100.00%	164,141.83	30.00%	213,384.38	30.00%
Costo de Ventas	187,956.00	34.35%	244,342.80	34.35%	317,645.64	34.35%	56,386.80	30.00%	73,302.84	30.00%
Utilidad Bruta	359,183.42	65.65%	466,938.45	65.65%	607,019.99	65.65%	107,755.03	30.00%	140,081.54	30.00%
Gasto de Ventas	45,862.00	8.38%	59,620.60	8.38%	77,506.78	8.38%	13,758.60	30.00%	17,886.18	30.00%
Gasto Administrativo	45,000.00	8.22%	58,500.00	8.22%	76,050.00	8.22%	13,500.00	30.00%	17,550.00	30.00%
Utilidad Operacional	268,321.42	49.04%	348,817.85	49.04%	453,463.21	49.04%	80,496.43	30.00%	104,645.36	30.00%
Ingreso Financiero	25,985.00	4.75%	33,780.50	4.75%	43,914.65	4.75%	7,795.50	30.00%	10,134.15	30.00%
Gasto Financiero	19,885.00	3.63%	25,850.50	3.63%	33,605.65	3.63%	5,965.50	30.00%	7,755.15	30.00%
Utilidad Antes de Impuestos	268,321.42	49.04%	348,817.85	49.04%	453,463.21	49.04%	80,496.43	30.00%	104,645.36	30.00%
15% PTU	40,248.21	7.36%	52,322.68	7.36%	68,019.48	7.36%	12,074.46	30.00%	15,696.80	30.00%
Utilidad Antes de IR	228,073.21	41.68%	296,495.17	41.68%	385,443.73	41.68%	68,421.97	30.00%	88,948.56	30.00%
25% IR	57,018.30	10.42%	74,123.79	10.42%	96,360.93	10.42%	17,105.49	30.00%	22,237.14	30.00%
Base para Reserva Legal	171,054.91	31.26%	222,371.38	31.26%	289,082.80	31.26%	51,316.47	30.00%	66,711.42	30.00%
10% Reserva Legal	17,105.49	3.13%	22,237.14	3.13%	28,908.28	3.13%	5,131.65	30.00%	6,671.14	30.00%
Utilidad Antes de Resultados Integrales	153,949.41	28.14%	200,134.24	28.14%	260,174.52	28.14%	46,184.83	30.00%	60,040.28	30.00%
Otros Resultados Integrales	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-		-	
=UTILIDAD DEL EJERCICIO	153,949.41	0.00%	200,134.24	0.00%	260,174.52	0.00%	46,184.83	30.00%	60,040.28	30.00%

Índices Financieros

Tabla 7: Índices Financiero

AUTOMOTORES CONTINENTAL		2021		2022		2023	
Razones de rentabilidad	Elementos	Valores de los rubros	Valor de índice	Valores de los rubros	Valor de índice	Valores de los rubros	Valor de índice
Márgen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad bruta sobre ventas}}{\text{Ventas}}$	$\frac{359,183.42}{547,139.42}$	0.66	$\frac{466,938.45}{711,281.25}$	0.66	$\frac{607,019.99}{924,665.63}$	0.66
Márgen de utilidad operativa (antes de impuestos)	$\frac{\text{Utilidad operativa antes de impuestos}}{\text{Ventas}}$	$\frac{268,321.42}{547,139.42}$	0.49	$\frac{348,817.85}{711,281.25}$	0.49	$\frac{453,463.21}{924,665.63}$	0.49
Márgen de utilidad operativa (después de impuestos)	$\frac{\text{Utilidad operativa después de impuestos}}{\text{Ventas}}$	$\frac{171,054.91}{547,139.42}$	0.31	$\frac{222,371.38}{711,281.25}$	0.31	$\frac{289,082.80}{924,665.63}$	0.31
Márgen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{153,949.41}{547,139.42}$	0.28	$\frac{200,134.24}{711,281.25}$	0.28	$\frac{260,174.52}{924,665.63}$	0.28
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$	$\frac{531,209.42}{15,930.00}$	33.35	$\frac{695,351.25}{15,930.00}$	43.65	$\frac{908,735.63}{15,930.00}$	57.05

Análisis del WACC

Con la finalidad de medir la viabilidad del proyecto de implementación del Departamento de Importaciones, se debe analizar el WACC.

El WACC, es conocido como la “Tasa de descuento”, permite valorar un proyecto de inversión, la rentabilidad de la empresa y verificar si tiene solidez financiera.

Para formular el análisis del WACC, es necesario considerar la Tasa libre de riesgo, Riesgo país, Riesgo de mercado, Risk premium e impuestos.

A continuación, se detalla las valoraciones para cada consideración.

Tabla 8: Estructura de Capital y deuda de Automotores Continental.

(Tasa libre de riesgo)	Rf	0.51%
(Riesgo país)	EMBI	8.01%
(Riesgo de mercado)	Retorno de mercado	16.98%
(Risk Premium)	Prima Merc	16.47%
(Impuestos)	Tax	36.25%

En primer lugar, se analizará el costo del capital propio.

1) Costo del capital propio

a) Cálculo de la β

Obtengo la β desapalancada como el promedio de las β desapalancadas del sector

$$\beta_u = \frac{\beta_L}{\left(1 + (1-T) \frac{D}{E}\right)}$$

Fórmula sirve para DESAPALANCAR el beta, quitando el coeficiente "deuda" del cálculo $T =$

Emp. similares	b_L	D	E	TAX	b_u
Imbauto SA	1.13	15,071,225.10	13,134,666.00	36%	0.65

b_u promedio	0.65	} →	b_L (target)	77%
Apalanc. Target	22.58%			
D/E	77.42%			

$$\beta_L = \beta_u \left(1 + (1-T) \frac{D}{E}\right)$$

Posteriormente, se realizará el cálculo de la K_e , que permitirá identificar el costo del patrimonio, para un proyecto de inversión, para determinar la relación entre el riesgo y la rentabilidad que atañe el proyecto.

b) Cálculo del K_e

$$K_e = R_f + \beta (R_m - R_f) + EMB$$

K_e 21.27%

Así también, se formulará el Costo de la Deuda, en función de un spread de mercado que es utilizado para operaciones de financiamiento.

2) Costo de la Deuda

$$K_d = R_f + \text{spread}$$

spread
 K_d 16.00%

Finalmente, en función de los costos de capital propio y el costo de la deuda se podrá determinar el costo promedio ponderado (WACC)

3) Costo promedio ponderado del capital (WACC)

$$WACC = K_d(1-T) \frac{D}{D+E} + K_e \frac{E}{D+E}$$

WACC 18.77%

El principal beneficio obtenido, a través de la formulación del WACC, es que se determina el costo porcentual de la inversión, alejado de las fuentes de financiamiento para determinar si la tasa de rendimiento es superior a la WACC y por ende genera valor a los inversionistas del proyecto o plan operativo.

Para mejorar la determinación de la inversión a realizar, se analizará el VAN y TIR.

El VAN, es conocido como el Valor Actual Neto y corresponde a los flujos de caja netos producto de una inversión.

El TIR, por su parte es en términos porcentuales las ganancias o pérdidas de un proyecto.

Mediante la formulación del Estado de Resultados Integrales, las utilidades del ejercicio 2021, 2022 y 2023 son las siguientes:

Tabla 9: Estado de Resultados Proyectado

**AUTOMOTORES CONTINENTAL
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023**

	2021	2022	2023
Ventas	547,139.42	711,281.25	924,665.63
Costo de Ventas	187,956.00	244,342.80	317,645.64
Utilidad Bruta	359,183.42	466,938.45	607,019.99
Gasto de Ventas	45,862.00	59,620.60	77,506.78
Gasto Administrativo	45,000.00	58,500.00	76,050.00
Utilidad Operacional	268,321.42	348,817.85	453,463.21
Ingreso Financiero	25,985.00	33,780.50	43,914.65
Gasto Financiero	19,885.00	25,850.50	33,605.65
Utilidad Antes de Impuestos	268,321.42	348,817.85	453,463.21
15% PTU	40,248.21	52,322.68	68,019.48
Utilidad Antes de IR	228,073.21	296,495.17	385,443.73
25% IR	57,018.30	74,123.79	96,360.93
Base para Reserva Legal	171,054.91	222,371.38	289,082.80
10% Reserva Legal	17,105.49	22,237.14	28,908.28
Utilidad Antes de Resultados Integrales	153,949.41	200,134.24	260,174.52
Otros Resultados Integrales	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	153,949.41	200,134.24	260,174.52

Tabla 10: Análisis VAN y TIR**ANÁLISIS VAN Y TIR**

Utilidad del ejercicio		153,949.41	200,134.24	260,174.52
Depreciaciones		0.00	0.00	0.00
Proceso de selección y contratación del personal	(800.00)			0.00
Adecuación del espacio físico	(4,520.00)			0.00
Compra de equipos de computación	(2,560.00)			0.00
Desarrollo del sistema operativo	(6,530.00)			0.00
Capacitación del personal involucrado	(1,520.00)			0.00
Total	(15,930.00)	153,949.41	200,134.24	260,174.52

VAN	442,729.60
TIR	995%



El VAN analizado para la implementación del siguiente proyecto es mayor a 1, lo que significa que el proyecto será rentable, la tasa descuento generará ganancias.

El TIR tiene una valoración positiva, es mayor a la tasa de descuento, lo cual significa que es recomendable aceptar el proyecto de inversión.

3.7 Matriz de Plan Operativo

La siguiente matriz es el resumen de las actividades que permitirán alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente plan operativo, determinando las responsabilidades, plazos de entrega e indicadores que evaluar el desempeño de las actividades.

Tabla 11: Plan Operativo para Área Postventa de la empresa Automotores Continental.

 																			
Objetivo General		Periodo		Responsable															
Mejorar el proceso de Importación de Repuestos para ofrecer una experiencia ágil y veraz en el proceso de mantenimiento de mecánica preventiva, correctiva y colisiones, reduciendo tiempos de entrega.		01/06/2023		JEFE DE SERVICIO															
Objetivos Específico																			
Incrementar la rentabilidad y Margen de Utilidad . Incrementar la satisfacción y retención de clientes. Determinar la eficiencia en la coordinación de procesos internos para la reducción de reclamos en el Taller de Servicio. Mejorar el cumplimiento de las observaciones y recomendaciones de Auditoría del Servicio de Atención al cliente del personal del Taller de Servicio Incrementar la Satisfacción y Productividad de los colaboradores del área Postventa																			
Actividad	Periodo	Cronograma												Indicador	Medio de Control	Frecuencia de revisión	Recursos necesarios	Costos	Responsable
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
Proceso de Selección y posterior contratación de personal.	enero de 2023													Número de CV aprobado / Número de CV recibidos.	Recepción física y digital de CV	DIARIO (Primera Quincena)	RECLUTADORES, FORMULARIOS DE RECLUTAMIENTO, FORMULARIOS PERFIL DEL CARGO.	800.00	ANALISTA DE RECLUTAMIENTO
Adecuación del espacio físico para el nuevo departamento de Importaciones.	enero de 2023													Fecha de inicio de adecuaciones / Fecha de entrega de adecuaciones	Libros de Trabajo - Control de avance de tareas.	Semanal	INMOBILIARIO - DISEÑO DEL ESPACIO.	4,520.00	ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL
Compra de equipos de computación	enero de 2023													Invt. De Equipos de Computación nuevos / Invt Total de Equipos de Computación	Reporte de Levantamiento de Inventarios	UNA VEZ	Equipos de Computación	2,560.00	Analista de Compras
Reingeniería del Sistema Integral Automotores Continental para el seguimiento del proceso de importación y reposición de inventario.	Julio de 2022 - Diciembre de 2022													% de desarrollado del sistema / % de Totalidad del desarrollo del sistema	Reportes de Gestión	Mensual	Desarrolladores Informaticos, plataforma SIAC, dominios informaticos. Coordinadores de Area.	6,530.00	Desarrollador Informatico
Planificar Capacitación del personal involucrado	enero de 2023													Número de Certificaciones/ Total del personal inscrito en capacitaciones.	Control de asistencias, Certificación	Segunda quincena	Desarrollador Informatico, Coordinadores de Area.	1,520.00	Coordinación de Talento Humano y TICS.

CAPITULO IV

Control y Evaluación Estratégica del área Postventa de la empresa Automotores Continental.

4.1 Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral

En la Universidad de Harvard, los profesores Robert Kaplan y David Norton publicaron en la revista Harvard Business Review, el proyecto llamado “Balance Score Card”, el cual es un sistema que tiene por función monitorizar el desempeño corporativo en las áreas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y crecimiento, buscando el cumplimiento de los objetivos por medio de indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión deben estar estrechamente relacionados con el direccionamiento estratégico que persigue la empresa y su respectiva evaluación de desempeño de las perspectivas a analizar. Con el objetivo de encaminar los esfuerzos individuales y colectivos a través de un conjunto de indicadores claros que servirán de soporte a la Gerencia en la búsqueda de obtener una ventaja competitiva que sea generadora de valor agregado para los inversionistas y clientes.

Para establecer indicadores de medición de desempeño confiables, es importante determinar la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa, las cuales se mencionan a continuación:

- Nacimiento
- Crecimiento
- Madurez
- Declive

Automotores Continental se encuentra en la etapa de madurez o sostenimiento, ya que la empresa está más equilibrada debido al crecimiento económico que ha obtenido paulatinamente, a la consolidación de los servicios que ofrece en el mercado, el

crecimiento de la cartera de clientes, el fortalecimiento en la formación de sus recursos humanos y la previsión de incorporar la mejora continua en sus procesos.

En función de lo mencionado se analizan las perspectivas del cuadro de mando integral con sus indicadores de medición a continuación:

4.1.1 Perspectiva Financiera

Tabla 12: BSC – Perspectiva Financiera del área de Postventa de Automotores Continental

Perspectiva	Objetivo	Actividades	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas			Responsable
								Deficiente	Precaución	Metas	
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa en relación a las inversiones del área Postventa	Inversión en proyectos que potencien la rentabilidad del área. Evaluar las oportunidades de inversión.	Rendimiento sobre la inversión	%	Aumentar en 20%.	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$	Anual	13%	15%	20%	Gerente de Postventa
	Incrementar el margen de utilidad neta de la empresa.	Controlar y gastos. Fijar precios de venta adecuados	Margen de utilidad neta	%	Aumentar en 30%.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	Anual	19%	22%	30%	Gerente de Postventa

La perspectiva financiera mide el desempeño de las empresas en cuanto a los ingresos reales que percibe y su capacidad para analizar en que área debe invertirse mayor presupuesto.

En Automotores Continental, la inversión debe ser focalizada en el área de Postventa, para traducir la estrategia de diferenciación que busca alcanzar la empresa por medio del destino presupuestal para alcanzar los objetivos del plan operativo que consiste en la implementación de un área encargada de gestionar importaciones.

Al ejecutar el presupuesto para el establecimiento del Departamento de Importaciones, el proceso de importación de repuestos tendrá seguimiento y control total por parte del nuevo personal contratado y por lo tanto se prevé que la entrega de los repuestos se realice con mayor rapidez al personal del Taller de Servicio para que estos puedan incrementar el volumen de clientes atendidos por día y por ende el aumento en volumen de ventas.

Podemos agrupar los indicadores o razones financieras de la siguiente manera:

1. Razones de Liquidez
2. Razones de Rentabilidad
3. Razones de Rotación de Activos
4. Razones de apalancamiento
5. Razones de cobertura
6. Razones de valor de mercado

Indicadores:

Análisis de la Matriz Perspectiva Financiera.

Margen de Utilidad Neta

Se evaluará si la utilidad de volumen en ventas del área Postventa es mayor en comparación al año 2022, con el indicador de Margen de Utilidad Neta el cual forma parte del grupo de razones de rentabilidad, cuyo objetivo es analizar el comportamiento económico que mantiene la empresa en la ejecución de su plan operativo en lo referente a costos y gastos en los que incurre para mejorar el servicio del área Postventa.

El Margen de Utilidad se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

El margen de utilidad neta será el medio de evaluación para Gerencia Postventa, en el cual existirá control total de los costos y gastos en los que incurre la empresa, para llevar a cabo el proceso de mantenimientos, preventivos, correctivos y colisiones.

La unidad de medida del margen de utilidad neta se mide en términos porcentuales (%), y tiene por objetivo incrementar la rentabilidad del área Postventa en 30% en comparación al año 2022.

Si el área de Postventa alcanza el incremento sobre el margen de utilidad neta en 27% y 30% se considera que se ha cumplido la meta, sin embargo, si presenta incrementos entre 22% y 26% se deben establecer medidas que puedan apoyar a elevar las ventas, y si el incremento del margen de utilidad es inferior al 22% se deben tomar medidas urgentes para evaluar la razón de la reducción de las ventas.

Margen de Retorno de la Inversión.

Se evaluará el indicador de Margen de Retorno de la inversión, con la finalidad de analizar el desempeño financiero de la inversión, para la incorporación del Departamento de Importaciones que servirá de apoyo al área de Postventa y Repuestos.

El Rendimiento sobre la inversión se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento sobre la inversión (ROI)} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

Al destinar presupuesto para invertir en proyectos que incrementen la rentabilidad del área de Postventas, se debe analizar si las metas planteadas al inicio del proyecto de inversión están siendo cumplidas. Si el Margen de Retorno de la Inversión alcanza el 18%

y 20% se considera el proyecto está generando rentabilidad al área, sin embargo, si presenta porcentajes de margen entre 15% y 17% se deben establecer medidas que puedan corregir el horizonte que está tomando el proyecto, y si el margen de retorno de la inversión es inferior al 14% se considera al proyecto poco rentable para continuar con la operatividad del mismo.

4.1.2 Perspectiva Clientes

Tabla 13: BSC – Perspectiva Clientes del área de Postventa de Automotores Continental.

Perspectiva	Objetivo	Actividades	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas			Responsable
								Deficiente	Precaución	Metas	
Clientes	Incrementar la satisfacción del cliente en el área de Postventa	Mejora en el servicio, calidad y tiempo. Aplicación de encuestas de satisfacción	Satisfacción del Cliente	%	98%	$\frac{\text{Suma de Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes}}$	Mensual	<60%	70 - 80%	90 - 98%	Jefe de Servicio
	Incrementar la Retención de Clientes en el área Postventa	Auditoría de Clientes	Retención de Clientes	%	98%	$\frac{\text{Clientes finales} - \text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes al inicio del período}} \times 100$	Mensual	<60%	70 - 80%	90 - 98%	Jefe de Servicio

Clientes

Los clientes son la razón por la cual las empresas reúnen esfuerzos por entregar mayor ventaja competitiva perceptible y apreciable, debido a que estos sostienen la rentabilidad de las organizaciones.

Los clientes apoyan al crecimiento de las organizaciones, a través de la adquisición de productos o servicios que generen valor para ellos, dicho valor puede ser identificado como experiencias de servicio, confiabilidad, trayectoria, entre otros.

Los clientes de Automotores Continental son entidades públicas, privadas y usuarios particulares, los cuales esperan obtener del concesionario eficiencia en los Talleres de Servicio y rapidez en la entrega de sus vehículos.

La eficiencia será alcanzada agilizando el proceso de importaciones, que tiene por finalidad entregar en el menor tiempo posible la solicitud de compra de repuestos al área post venta.

Con los recursos y capacidades con los que cuenta Automotores Continental, la formulación y posterior implementación de una estrategia y el nuevo horizonte del área Postventa permitirá mejorar el servicio al cliente, elevando las expectativas de servicio, que busca incrementar la satisfacción del cliente y la retención de los mismos.

Análisis de Matriz Perspectiva Clientes.

Los indicadores para evaluar la gestión realizada se plantean a continuación:

Índice de Satisfacción del Cliente.

El índice de satisfacción al cliente tiene el objetivo de analizar la experiencia del cliente al interior de los Talleres de servicio, identificando la calidad del servicio realizado para obtener retroalimentación. Se analiza la retroalimentación para diseñar planes que permitan mejorar los procesos.

Es importante crear una relación con los consumidores, para analizar los gustos y preferencias que son de su importancia, así también proyectar la transparencia al gestionar las operaciones, el objetivo es actuar de forma eficiente y mantener informado al cliente de las mejoras que se está realizando para cumplir y superar sus expectativas.

Entre los gustos y preferencias del cliente, está la inclinación a elegir un concesionario que preste las mejores alternativas de servicio que radican en la forma en cómo se ejecutan los trabajos en relación con manuales de servicio, políticas y buenas prácticas de la marca. y el tiempo empleado para realizarlo.

El índice de satisfacción al cliente se mide de la siguiente manera:

Se aplica una encuesta a todos los clientes que asistieron al concesionario para los servicios del Taller en función del servicio, calidad y tiempo y se verifica la cantidad de clientes satisfechos.

$$\text{Índice de satisfacción del cliente} = \frac{\text{Suma de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}}$$

Automotores Continental, plantea un objetivo del incremento de índice de satisfacción al cliente en 20%, la meta que busca alcanzar la empresa está entre 90% y 98%, sin embargo si el incremento del índice esta entre 70% y 80% se considera que se deben ajustar los esfuerzos del área postventa para mejorar el servicio, y si el indicador es inferior al 60% se consideran que las actividades realizadas para incrementar el índice de satisfacción al cliente no están siendo ejecutadas con éxito y se necesita el soporte inmediato para corregirlo.

Índice de Retención de clientes

El presente indicador tiene por función principal evaluar cuantos clientes están siendo retenidos en el área de Postventa, en el sentido de la atracción que este generando el Taller de Servicio para que los clientes se acerquen, planteen negociaciones y agenden citas.

Este indicador mide cuantos clientes se conservan en el tiempo, cuantos son nuevos y cuantos se perdieron, con la finalidad de realizar una evaluación de los motivos que debilitaron la cartera de clientes.

El indicador de Retención de Clientes se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Tasa de Retención de Clientes} = \frac{\text{Clientes Finales} - \text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes Iniciales}}$$

Automotores Continental se plantea una meta en tasa de retención de clientes finales entre el 90% y 98%, sin embargo, si el incremento de la tasa esta entre 70% y 80% se deben gestionar mayores esfuerzos en función del servicio, calidad y tiempo de entrega de vehículos, y si el indicador es inferior al 60% el Jefe de Servicio debe realizar una auditoría de clientes para verificar el factor común que obliga a los clientes a dejar de consumir en el Taller de servicio.

4.1.3 Perspectiva Procesos Internos

Tabla 14: BSC – Perspectiva Procesos Internos del área de Postventa de Automotores Continental.

Perspectiva	Objetivo	Actividades	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas			Responsable
								Deficiente	Precaución	Metas	
Procesos internos	Determinar la eficiencia en la coordinación de procesos internos para la reducción de reclamos en el Taller de Servicio.	Analizar el origen de los reclamos.	Cantidad de Reclamos	%	Reducción del 100%	$\frac{\text{Cantidad de Reclamos}}{\text{Cantidad de Clientes Atendidos}} \times 100$	Mensual	<60%	70% - 80%	90-100%	Coordinador de Taller
	Mejorar el cumplimiento de las observaciones y recomendaciones de Auditoría del Servicio de Atención al cliente del personal del Taller de Servicio	Incorporar las observaciones anteriores emitidas por el equipo de auditoría.	Cumplimiento de observaciones y recomendaciones de Auditoría	%	100%	Cumplimiento de Observaciones y recomendaciones de Auditorías pasadas Observaciones y recomendaciones de Auditoría del periodo actual	Anual	<60%	80% - 90%	100%	Jefe de Servicio.

Perspectiva de Procesos Internos

La evaluación a los procesos internos es importante para alcanzar el éxito organizacional y gestionar acciones inmediatas para garantizar la agilidad y eficiencia en el funcionamiento interno. De esta forma se podrá identificar que procesos están encaminados al logro de los objetivos y cuáles no.

En función del análisis de los objetivos financieros y de clientes, es importante centrar la atención en los procesos que entregan mayor valor al cliente.

El proceso de importaciones es el proceso que mayor atención requiere, puesto que es el soporte del área postventa, si los técnicos del taller de servicio no cuentan con los repuestos, generan retrasos en la entrega del vehículo, y por ende el reclamo del cliente.

Análisis de Matriz Perspectiva de Procesos Internos.

Índice de Reclamos.

Es indispensable solventar los reclamos de los clientes, producto de fallas en los procesos internos, en referencia al servicio, calidad y tiempo de entrega que percibe el cliente en el Taller de Servicio.

El Jefe de Servicio debe evaluar la gestión de la coordinación de los procesos internos relacionados al Taller de Servicio, en función de la cantidad de reclamos que presentan los clientes.

El índice de Reclamos se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Índice de Reclamos} = \frac{\text{Cantidad de Reclamos}}{\text{Cantidad de Clientes Atendidos}}$$

Postventa plantea alcanzar el objetivo de reducción de reclamos, en función de la implementación de acciones que permitan conocer la naturaleza común del reclamo por

parte del cliente, se plantea un objetivo de reducción de reclamos entre el 90% y 100%, sin embargo, si el indicador de reclamos esta entre el 70% y 80% se debe buscar la falencia del proceso internos analizando si el reclamo parte del servicio, calidad o tiempo de entrega, por otro lado si el índice de reducción de reclamos es inferior al 60%, el proceso interno del Taller de servicio se encuentra mal estructurado.

Cumplimiento de Auditoría

Auditoría Externa, se encarga de analizar la gestión realizada en un período, garantizando la transparencia, cumplimiento de reglamentos internos, y normativa legal vigente.

El taller de Servicio de Automotores Continental está sujeto a evaluaciones de auditoria con la finalidad de determinar la gestión realizada en las operaciones de los colaboradores, por tal motivo se plantea lograr el cumplimiento de las observaciones y recomendaciones del informe de auditoría totalmente.

Con la finalidad de evaluar si el Jefe de Servicio a cumplido con el seguimiento a las observaciones y recomendaciones de auditoría, se debe realizar una nueva evaluación en función del Servicio al Cliente ofertado por el personal del Taller de Servicio.

La medición de cumplimiento de Auditoría se realizará de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Cumplimiento de observaciones y recomendaciones de Auditoria}}{\text{Seguimiento e implementación de Observaciones y recomendaciones de Auditorias pasadas.}} = \frac{\text{Observaciones y recomendaciones de Auditoria del periodo actual}}{\text{Observaciones y recomendaciones de Auditoria del periodo actual}}$$

El personal auditor se encargará de emitir un informe acerca de la gestión del servicio al cliente del Taller de Servicio, en la cual según su criterio evalúa si se ha gestionado el seguimiento de las observaciones de auditorías pasadas para implementar mejoras y si hay la implementación de recomendaciones de auditorías anteriores.

El área de Postventa se plantea alcanzar el cumplimiento total de las observaciones y recomendaciones de auditoría, cuya finalidad es ofrecer mejoras en el servicio entregado al cliente, así se plantea una meta de cumplimiento del 100% , sin embargo si el análisis de cumplimiento esta entre 80% y 90% se considera que la gestión para el seguimiento de observaciones y recomendaciones de auditoría no ha sido implementado en sus totalidad, así también si el cumplimiento de la auditoria es inferior al 60% evidencia la falta de gestión por parte del Jefe de Servicio para instruir al personal de como efectuar adecuadamente el proceso de Servicio al Cliente.

4.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Tabla 15: BSC – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del área de Postventa de Automotores Continental.

Perspectiva	Objetivo	Actividades	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas			Responsable
								Deficiente	Precaución	Metas	
Aprendizaje	Incrementar la Satisfacción Laboral del personal Postventa	Incentivos. Condiciones de lugar de trabajo. Oportunidades de Crecimiento.	Encuesta	Calificación	5	$\frac{\text{Suma de las valoraciones}}{\text{Total de personal encuestado}}$	Trimestral	<3	4	5	Jefe de Servicio
	Incrementar la productividad de los Técnicos del Taller de Servicio en mantenimientos.	Controlar tiempos. Dotar de recursos para ejecutar las funciones. Capacitación.	Productividad del trabajador	%	100%	$\frac{\text{Horas disponibles}}{\text{Horas Facturadas}} \times 100$	Mensual	<60%	70% - 80%	90% - 100%	Jefe de Servicio

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

En función del análisis estructural de la organización, los recursos y capacidades, se puede analizar de qué forma los roles y funciones que desempeñan los colaboradores inciden en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

La Gerencia de Postventa, está constantemente gestionando la planificación de capacitaciones que recibirán los técnicos del Taller de Servicio, y demás colaboradores del Departamento, para destinar presupuesto a programas de formación.

La finalidad de los programas de formación es que los colaboradores del servicio postventa, puedan gestionar de mejor manera los procesos internos del área, para brindar la mejor experiencia al cliente y sean colaboradores más proactivos y eficientes, para impulsar el crecimiento de la organización y crear una ventaja competitiva.

Satisfacción del trabajador

El objetivo que persigue el Servicio de Postventa es incrementar la Satisfacción Laboral en sus colaboradores, debido a son parte integral para el alcance de los objetivos que persigue el área.

La Satisfacción laboral, es la medida en cómo se siente el trabajador al ejecutar sus funciones, y el medio por el cual la empresa puede implementar acciones para mejorar su desempeño. El colaborador debe sentirse motivado y valorado, por tal motivo es importante evaluar mediante encuestas de satisfacción.

El medio para analizar la Satisfacción del colaborador se realiza de la siguiente manera: Se aplica una encuesta con preguntas laborales acerca de cómo percibe su ambiente de trabajo, condiciones laborales, oportunidades de crecimiento, percepción de capacitaciones entre otros.

Una vez se analicen las preguntas que serán incorporadas en la encuesta, cada pregunta contará con una calificación en escala del 1 al 5, siendo 1 insatisfactorio y 5 totalmente satisfactorio. Posteriormente se entregan las encuestas para evaluar.

Los datos obtenidos en la encuesta se analizan de la siguiente manera:

$$\text{Satisfacción Laboral} = \frac{\text{Suma de las valoraciones}}{\text{Total de personal encuestado}}$$

Si los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción laboral del equipo postventa alcanzan la meta de calificación 5, se considera que existe un excelente clima laboral, sin embargo si la calificación total de la encuesta oscila entre 3 y 4 se considera que hay oportunidades de mejora para lograr que los colaboradores puedan realizar sus funciones, y si la calificación obtenida en la encuesta es inferior a 2, se considera que se necesitan esfuerzos inmediatos para canalizar las razones de la insatisfacción laboral.

Productividad del trabajador.

La productividad se relaciona con el resultado obtenido al ejecutar los trabajos y los recursos necesarios que ocupo para lograrlo.

Es importante analizar los tiempos en los que incurre el trabajador para gestionar sus actividades y de esta forma analizar su eficiencia, teniendo en consideración que un colaborador satisfecho en su ambiente laboral podrá ejecutar de mejor manera sus funciones.

Con los esfuerzos que gestiona la gerencia postventa en capacitar al personal, promover un ambiente con condiciones adecuadas, motivación, genera impactos positivos en la productividad de los trabajadores.

La productividad de los trabajadores se calcula de la siguiente manera;

$$\text{Productividad del trabajador} = \frac{\text{Horas disponibles}}{\text{Horas Facturadas}}$$

El Taller de servicio plantea evaluar la productividad con una meta entre el 90% y 100% lo cual indicaría que el trabajo se está gestionando de forma adecuada y que los esfuerzos del área por incrementar su satisfacción son óptimos, sin embargo si la productividad esta

entre el 70% y 80% significa que los medios realizados por el área requieren mayor seguimiento y control y por ultimo si el indicador de productividad es inferior al 60% se considera que existen fallas en la implementación de acciones que permitan al colaborador potenciar su rendimiento en el Taller de Servicio.

4.2 Mapa Estratégico

El Mapa estratégico es la representación visual de la relación causal que existe entre los objetivos planteados por la organización en función de las cuatro perspectivas del cuadro de Mando Integral, para expresar la ventaja competitiva, así también permite mejorar la toma de decisiones en la empresa, para alcanzar los objetivos estratégicos.

“El mapa estratégico expresa la estrategia competitiva, en el ámbito corporativo o de negocios, mediante un diagrama de burbujas y representa las relaciones de causalidad de los objetivos de cada perspectiva con los de la perspectiva siguiente.” (Frances, 2006)

El Mapa estratégico nos permite visualizar en el primer cuadrante de forma amplia cual es la perspectiva que requiere mayor atención y esfuerzos, y cuáles son las perspectivas que apoyan a la realización de esta.

El plan estratégico tiene sus bases en la determinación del horizonte estratégico, el Cuadro de Mando Integral y el Mapa estratégico.

El cuadro de mando integral incluye los indicadores, metas y acciones para llevar a cabo los objetivos de las cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, que serán colocados en el Mapa estratégico.

Para el área Postventa, el mapa estratégico permitirá tener mayor visualización acerca de los objetivos que persigue el área, las posibles acciones a implementar, los indicadores que deben ser analizados y las metas que deben ser cumplidas, en función de la causalidad-efecto que existe en cada perspectiva, el análisis que debe gestionar el área de

servicio postventa debe iniciar desde los objetivos de la parte inferior, puesto a que son las bases para el logro de los objetivos de las perspectivas siguientes.

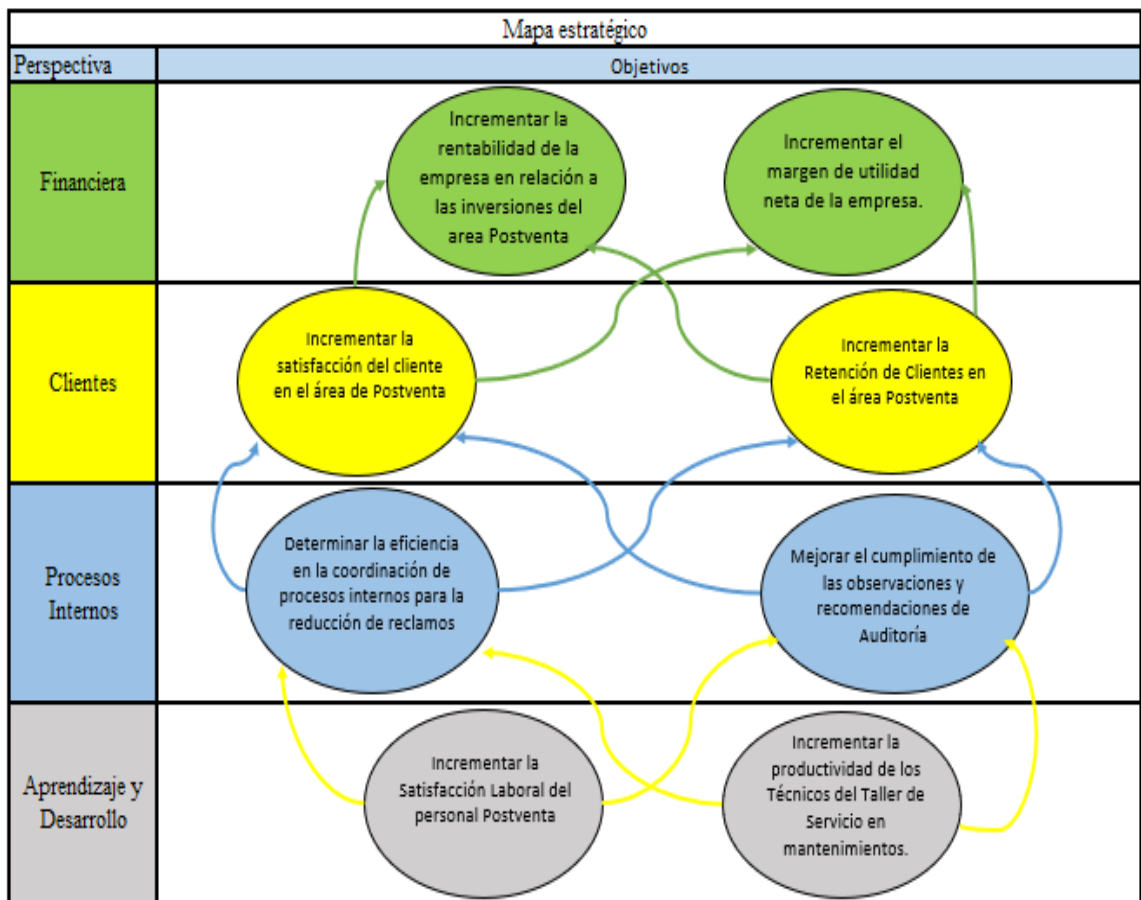


Figura 16: Mapa Estratégico del área Postventa de Automotores Continental

El presente Mapa Estratégico fue elaborado en consideración de las siguientes perspectivas:

Perspectiva Financiera.

Persiguiendo el destino estratégico de diferenciación del área Postventa, que consiste en alcanzar la implementación de un Departamento de Importaciones, con la finalidad de lograr la eficiencia en función del tiempo y calidad en la prestación del servicio de mantenimiento, preventivo, correctivo y colisiones del área de Postventa de Automotores Continental, se busca alcanzar objetivos financieros de incremento del margen de utilidad neta y el incremento de la rentabilidad mediante el análisis del proyecto en el cual se desea invertir.

Perspectiva de Clientes.

El planteamiento para alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera, mantienen una relación estrecha con el alcance de los objetivos perseguidos en la perspectiva de clientes, puesto que, al incrementar la satisfacción y retención del cliente, se busca incrementar el volumen de utilidad neta en Postventa y la rentabilidad de los esfuerzos realizados por el área en función de sus inversiones.

Perspectiva de Procesos Internos

Mediante la causalidad de la perspectiva clientes, se busca determinar la eficiencia en la coordinación de procesos internos para la reducción de reclamos del Taller de Servicio y mejoramiento del cumplimiento de las observaciones y recomendaciones de auditoría, con la finalidad de lograr el incremento de la satisfacción del cliente y la retención de los mismos, considerando su análisis del entorno competitivo.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La relación causal de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con la perspectiva de procesos internos se asocia en función del análisis de funciones, y el análisis interno de recursos y capacidades, con la finalidad de incrementar la satisfacción laboral del personal de Postventa y el incremento de la productividad en los Talleres de Servicio, para lograr la eficiencia en la coordinación de los procesos internos de reducción de reclamos y cumplimiento de las observaciones y recomendaciones de Auditoría emitidas por la marca General Motors

CAPITULO V

Finalmente, para concluir el presente trabajo de Titulación se detalla las siguientes conclusiones y recomendaciones apegadas a los objetivos estratégicos analizados inicialmente:

5.1 Conclusiones

Según la Reformulación del Plan Estratégico el área de postventa del concesionario Automotores Continental ubicado en el distrito metropolitano de Quito, se concluye que la empresa para alcanzar una mayor ventaja competitiva en el mercado debe estar a la vanguardia del análisis periódico de su entorno competitivo interno y externo, para la explotación de sus recursos y capacidades que son la fuente principal de su rentabilidad y que proveerán la dirección para el cumplimiento de la estrategia de la empresa.

Es vital la consideración del ambiente interno y externo de Automotores Continental, para una correcta formulación de la estrategia que servirá de ventaja competitiva para el área de Postventa, debido a que el análisis preventivo y periódico de sus recursos y capacidades internas permiten a la empresa la adaptación de su ambiente competitivo externo.

Así también es importante entender que los recursos y capacidades son la base para la rentabilidad de la empresa y que las empresas disponen de recursos y capacidades diferentes, en el caso de Automotores Continental el área Postventa cuenta con un Taller de Servicio Integral lo cual permite potenciar sus ventajas competitivas entregando al cliente en un solo lugar una solución automotriz.

El establecimiento y comunicación de la misión, visión y valores de Automotores Continental son el soporte de los Recursos y capacidades con los que cuenta el área de Postventa ya que permite establecer la identidad de la empresa y formular una estrategia que alcance el direccionamiento estratégico propuesto por Postventa.

La formulación de una estrategia que permita potenciar los recursos y capacidades del área Postventa, debe ser analizada con detenimiento debido a que la implementación de la misma requiere de objetivos y presupuesto para ser llevada a cabo.

Mediante la implementación de un departamento de importaciones, el proceso de compra de repuestos automotrices tendría seguimiento y control con la finalidad de continuar con el proceso de abastecimiento de inventario y entrega de este a los solicitantes del Taller de Servicio, si los repuestos llegan según los tiempos previstos el técnico puede ejecutar sus funciones con eficiencia y el cliente no tendría reclamos por retrasos en la entrega de su vehículo.

Con la formulación de la estrategia es importante el analizar los indicadores que puedan medir el desempeño de esta según metas, indicadores, responsables y actividades para alcanzarla. Se concluye que los objetivos planteados en el Cuadro de Mando Integral potencian el cumplimiento del direccionamiento estratégico mediante objetivos e indicadores estratégicos que permitan incrementar la rentabilidad de la empresa, margen de utilidad neta, satisfacción y retención del cliente, eficiencia en la coordinación de procesos internos para la reducción de reclamos en el Taller de Servicio, cumplimiento de las observaciones y recomendaciones de auditoría mediante la Satisfacción Laboral del personal Postventa y la productividad de los mismos.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda que exista un control interno acerca de las potenciales amenazas que pueda enfrentar la organización, con la finalidad de incorporar nuevos planes operativos para contrarrestar el ambiente competitivo.

Se recomienda que el planteamiento de la estrategia busque maximizar los recursos y capacidades de la empresa a fin de lograr mayor eficiencia en la implementación estratégica para el área de Postventa del Concesionario Automotores Continental, cuanto mayor sea el cambio del ambiente competitivo externo el área de Postventa mayormente se debe potenciar sus recursos y capacidades.

Se recomienda, continuar con esfuerzos para potenciar los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, debido a que permitirán potenciar las fortalezas y proteger las debilidades, sobre todo para continuar potenciando las capacidades del recurso humano, ya que la fuente de la ventaja competitiva de la empresa Automotores Continental es la calidad en el servicio.

Se recomienda la comunicación del direccionamiento estratégico a todos los colaboradores ya que son factor clave para el éxito, así también continuar potenciando los procesos de aprendizaje y formación para elevar la ventaja competitiva con los rivales.

Se recomienda, controlar la cantidad de recursos financieros y humanos que serán implementados en planes operativos posteriores debido a que el control de los mismos potencia la rentabilidad de la empresa.

Se recomienda, el seguimiento y control de las actividades necesarias para llevar a cabo la implementación de la estrategia con la correcta designación de responsables, así también se recomienda continuar con planes de formación que potencien las capacidades del recurso humano para conseguir los objetivos planteados que permitan el logro del direccionamiento estratégico y por ende la generación de ventaja competitiva en el mercado que sea perceptible y valorada por el cliente.

Referencias Bibliográficas

6.1 Bibliografía

Andrés, J., Salazar, E., Marco, I., & Ríos, A. (2014). *Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniería en Marketing*. 20.

Asociación para el progreso de la dirección. (2018). *Estrategia de liderazgo en costes: definición y ejemplos | APD*. <https://www.apd.es/estrategia-de-liderazgo-en-costes/>

Automotores Continental. (s/f). *Acerca de*. Recuperado el 14 de junio de 2022, de <https://alexmccastro.weebly.com/acerca-de.html>

Automotores Continental S.A. (s/f). *Información sobre la empresa Automotores Continental, S.A. en Guayaquil (Ecuador) : Allbiz*. Recuperado el 14 de junio de 2022, de <https://1559-ec.all.biz/info-about>

Banco Central del Ecuador. (2021). *La pandemia incidió en el crecimiento 2020: la economía ecuatoriana decreció 7,8%*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuadoriana-decrecio-7-8>

Br. Ruiz Aponte, D., & Br. Mandamiento Ortiz, A. H. (2019). *El método deductivo-inferencial y su eficacia en el aprendizaje de la matemática de los estudiantes del primer año de secundaria de la I.E. “*

CHEVROLET. (2016). *CHEVROLET CELEBRA 90 AÑOS EN ECUADOR*. <https://media.gm.com/media/ec/es/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/ec/es/2016/sep/0915-90.html>

Correa Delgado PRESIDENTE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, R. DE. (2017). *DIOS, PATRIA Y LIBERTAD*. www.lexis.com.ec

Cuervo, & Lopez. (1996). *Teoría de los Recursos y Capacidades - Bases Teóricas*.

<https://1library.co/article/teoría-recursos-capacidades-bases-teóricas.zw060m0y>

Dierickx, & Cool. (1989). *Análisis interno de la empresa, métodos para realizarlo • gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/metodos-analisis-interno-empresa/>

EKOS. (2020). *Zoom Automotriz 2020 | Ekosnegocios*.

<https://www.ekosnegocios.com/articulo/zoom-automotriz-2020>

Flores, Y. (2020). *Los autos en pandemia; más que un lujo una necesidad - Style by ShockVisual*. <https://style.shockvisual.net/los-autos-en-pandemia-mas-que-un-lujo-una-necesidad/>

Fong Reynoso, C., Edith Flores Valenzuela, K., Melina Cardoza Campos, L., & Reynoso, F. (2017). *Revista Electrónica Nova Scientia La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico Resource based-theory: a bibliometric analysis Salle Bajío (México)*. 415.

Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., Cardoza Campos, L. M., Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19), 411–440. <https://doi.org/10.21640/NS.V9I19.739>

Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral - Antonio Francés - Google Libros*. https://books.google.com.ec/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=snippet&q=mapa&f=false

Google. (2021). *Automotores Continental Cumbayá - Google Maps*.

https://www.google.com/maps/search/?api=1&query=Google&query_place_id=ChIJ_-mdjLuR1ZERe-p7OvrkUKM

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*.

- Orellana, P. (2021). *Alianza estratégica - Qué es, definición y concepto | 2022 | Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/alianza-estrategica.html>
- Peiro Ucha, A. (2015). *Estrategias genéricas de Porter | 2022 | Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- Porter, M. (1991, marzo). *Cadena de Valor - Estr@tegia Magazine*. <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/>
- Primicias. (2021a). *22.000 empresas cerraron en Ecuador por la pandemia, dice el Gobierno*. <https://www.primicias.ec/primicias-tv/economia/empresas-desaparecieron-ecuador-tesis-pandemia/>
- Primicias. (2021b). *Lasso anuncia la suspensión del sistema de bandas para la gasolina Extra y el diésel*. <https://www.primicias.ec/noticias/politica/presidente-guillermo-lasso-anuncio-guayaquil/>
- Primicias. (2022). *Crisis del gas natural, otro factor que empuja el precio de la gasolina Súper al alza*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/gas-natural-precios-gasolina-incremento-ecuador/>
- Quintana Carlos. (2022). *Qué es una estrategia de diferenciación [incluye ejemplos]*. <https://www.oberlo.es/blog/estrategia-de-diferenciacion>
- Romero, A. (2021). *Precios de autos en Ecuador, son de los más altos en la región – Seguros Sucre S.A.* <https://www.segurossucre.fin.ec/2020/07/01/precios-de-autos-en-ecuador-son-de-los-mas-altos-en-la-region/>
- Thompson Ivan. (s/f). *MISIÓN Y VISIÓN - Promonegocios.net*. Recuperado el 14 de junio de 2022, de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración estratégica*.

Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. (s/f). *CAPITULO III MARCO METODOLOGICO 1. TIPO DE INVESTIGACION*.

Westreicher, G. (2020). *Método deductivo - Qué es, definición y concepto / 2022 / Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/metodo-deductivo.html>