PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA IMPULSAR EL POSICIONAMIENTO DE LA MECÁNICA AUTOMOTRIZ "MANTENCAR" UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.

ROMMY JOSEPH PAZMIÑO SALVADOR

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO

LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, FEBRERO 2019

DIRECTOR:

Mgtr. Christian Fajardo

INFORMANTES:

Mgtr. Fanny Ríos

Mgtr. Vicente Torres

DEDICATORIA

A DIOS por permitirme vivir esta etapa maravillosa de mi vida.

A mi madre por acompañarme toda mi vida, por estar alado en los momentos difíciles, por todo su amor, cariño y paciencia durante toda mi vida.

A mi padre por ensenarme el valor de la responsabilidad, por nunca dejarme solo y apoyarme en todas las decisiones que he tomado.

A mi abuelo Patricio por haberme brindado un amor incondicional.

A mi hermano por ser mi compañero de vida y mi fuente de superación.

A mis abuelas, tíos y primos los cuales me han brindado su apoyo durante todas las etapas de mi vida.

A mi novia por haberme acompañado durante toda mi carrera, por su apoyo y amor incondicional.

Joseph

AGRADECIMIENTO

A DIOS por todo el amor que me brinda y las bendiciones que me da.

A mis padres y hermano por apoyarme desde un principio, por estar a mi lado, por llenarme de amor y nunca dejarme solo.

A mi abuela Marcia por brindarnos su apoyo a mi hermano y a mí, por su amor y cariño incondicional.

A mi tío Xavier, por todo su apoyo, por ser un ejemplo para mí, enseñarme que la familia es lo primero y por haber sido como mi segundo papa.

A MANTENCAR por haberme brindado la oportunidad de realizar mi investigación.

Al Mgtr. Christian Fajardo por toda la ayuda brindada, por el conocimiento impartido durante toda mi carrera en especial durante la realización de mi proyecto.

Joseph

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO x

INTRODUCCIÓN xi

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA MECÁNICA AUTOMOTRIZ MANTENCAR 1

1.1 ANTECEDENTES DE LAS MECÁNICAS EN EL PAÍS 1

1.1.1 Historia de la mecánica **1**

1.1.2 Caracterización histórica de las mecánicas en el Ecuador **3**

1.1.3 Condiciones actuales de las mecánicas en la ciudad de Quito **6**

1.1.4 Historia de la empresa MANTENCAR **7**

1.2 GENERALIDADES 8

1.2.1 Nombre o Razón Social **8**

1.2.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de servicio(s) **8**

1.2.3 Imagen Corporativa **9**

1.2. 4 R.U.C **10**

1.3 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO 11

1.3.1 Entorno General **11**

1.3.2 Entorno Específico **15**

2. MARCO TEÓRICO 18

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 18

2.1.1. Definición de Planificación Estratégica **18**

2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica **19**

2.1.3. Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica **20**

2.2. ESTRATEGIAS 22

2.2.1. Definición Estrategias **22**

2.2.2. Tipos de Estrategias 24

2.3. MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 29

2.3.1. Misión **29**

2.3.2. Visión **31**

2.3.3 Valores Estratégicos **32**

2.3.4. Análisis Interno y Externo **35**

2.3.5. Determinación de objetivos **38**

2.3.6. Formulación de las Estrategias **40**

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MECANICA AUTOMOTRIZ MANTENCAR 41

3.1. ENCUESTA 41

3.1.1. Objetivos de la Encuesta **41**

3.1.2. Diseño de la Encuesta **41**

3.1.3 Corrida de la Encuesta **44**

3.1.4 Tabulación de la Encuesta **45**

3.1.5 Representación gráfica de los resultados e interpretación **45**

3.2. VALORES EMPRESARIALES 58

3.2.1. Misión **58**

3.2.2. Visión **58**

3.2.3. Código de Ética de la empresa **58**

3.2.4 Cadena de Valor **61**

3.3. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES 62

3.3.1. Para empleados **62**

3.3.2. Para clientes **63**

3.3.3. Para proveedores **64**

3.4. PLANEACIÓN 65

3.4.1. Objetivos a Largo Plazo **65**

3.4.2. Objetivos a Corto y Mediano Plazo **66**

3.4.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter **68**

3.4.4 FODA **70**

3.4.5. Planificación Estratégica **74**

3.4.6. Planificación Operativa (POA) y Táctica **76**

3.4.7. Planificación de Contingencia **81**

3.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 83

3.5.1. Organigrama Estructural. **83**

3.6 CONTROL 86

3.6.1 Monitoreo Administrativo Empresarial **87**

3.6.2 Monitoreo Administrativo de Empleados **88**

3.6.3 Monitoreo Administrativo de Clientes **89**

3.6.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores **90**

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 91

4.1 ACTIVOS 91

4.1.1 Activos Fijos **91**

4.1.2 Activos Intangibles **91**

4.2 COSTOS Y GASTOS 92

4.2.1 Gastos Administrativos **92**

4.2.2 Gastos de Ventas **92**

4.3. PRESUPUESTO 93

4.3.1. Ingresos **93**

4.4 ESTADOS FINANCIEROS 93

4.4.1 Estado de Situación Proyectado **93**

4.4.3 Flujo de Efectivo **95**

4.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO 96

4.5.1. Valor Presente Neto (VPN o VAN) **96**

4.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR) **97**

4.5.3. Período de Recuperación de Inversión **97**

4.5.4. Relación Beneficio Costo **98**

4.6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO 99

4.7 PUNTO DE EQUILIBRIO 99

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 101

5.1 CONCLUSIONES. 101

5.2 RECOMENDACIONES. 102

BIBLIOGRAFIA 104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Edad 45
Tabla 2. Sexo 46
Tabla 3. Pregunta 1 47
Tabla 4. Pregunta 2 48
Tabla 5. Pregunta 3 49
Tabla 6. Pregunta 4 50
Tabla 7. Pregunta 5 51
Tabla 8. Pregunta 6 52
Tabla 9. Pregunta 7 53
Tabla 10. Pregunta 8 54
Tabla 11. Pregunta 9 55
Tabla 12. Pregunta 10 57
Tabla 13 Matriz de Factores Externos (EFE) 71
Tabla 14 Matriz de Factores Internos (EFI) 72
Tabla 15 Matriz FODA 73
Tabla 16 Planificación Estratégica 75
Tabla 17 POA Finanzas 77
Tabla 18 POA Administrativo 78
Tabla 19 POA Marketing y Ventas 79
Tabla 20 POA Mantenimiento 80
Tabla 21 Monitoreo Administrativo Empresarial 87
Tabla 22 Monitoreo Administrativo de Empleados 88
Tabla 23 Monitoreo Administrativo de Clientes. 89
Tabla 24 Monitoreo Administrativo de Proveedores. 90
Tabla 25 Activos Fijos 91
Tabla 26 Activos Intangibles 92
Tabla 27 Gastos Administrativos 92
Tabla 28 Gastos de Ventas. 93
Tabla 29 Presupuesto de Ingresos 93
Tabla 30 Estado de Situación Proyectado 94
Tabla 31 Estado de Resultados Integral 95
Tabla 32 Flujo de Efectivo 96
Tabla 33 VAN 97
Tabla 34 TIR 97
Tabla 35 PRI 98
Tabla 36 Relación Costo-Beneficio 98
Tabla 37 Indicadores 99
Tabla 38 Punto de equilibrio 100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Primer vehículo a gasolina 3
Figura 2 Primer vehículo en Quito 6
Figura 3 Imagen corporativa MANTENCAR 9
Figura 4 RUC MANTENCAR 10
Figura 5 Ubicación de la empresa 11
Figura 6 Elevador de vehículos 12
Figura 7 Limpiador de inyectores 13
Figura 8 Scanner Automotriz 13
Figura 9 Imagen corporativa CONAUTO 15
Figura 10 Imagen corporativa FILTOCORP 16
Figura 11 Imagen corporativa LUBRILACA 16
Figura 12 Imagen corporativa TELSANSAL 16
Figura 13. Edad 46
Figura 14. Sexo 47
Figura 15. Pregunta 1 48
Figura 16. Pregunta 2 49
Figura 17. Pregunta 3 50
Figura 18. Pregunta 4 51
Figura 19. Pregunta 5 52
Figura 20. Pregunta 6 53
Figura 21. Pregunta 7 54
Figura 22. Pregunta 8 55
Figura 23. Pregunta 9 56
Figura 24. Pregunta 10 57
Figura 25 Cadena de Valor 61

RESUMEN EJECUTIVO

La Planificación Estratégica que se presenta a continuación es una investigación para poder impulsar el posicionamiento de la mecánica automotriz MANTENCAR en el mercado de reparación y mantenimiento de vehículos. Tiene como objetivo que la empresa formule estrategias las cuales puedan ayudar a cumplir todos los objetivos tanto a corto como a largo plazo y así el negocio genere la rentabilidad esperada y logre expandir sus servicios con una nueva sucursal. El Plan inicia con una introducción de la historia de la mecánica, de sus inicios en el país. Habla del entorno de la mecánica tanto general como especifico donde se observa los principales proveedores del taller al igual que la competencia más importante que tiene. A continuación, se analiza detalladamente los conceptos que enfrascan la Planificación Estratégica y cuáles son los términos adecuados que ayudaran a la implementación de la misma. Siguiendo con el Plan estratégico tenemos el desarrollo del mismo, donde ya estudiamos el mercado y analizamos a los clientes mediante una encuesta la cual nos ayudara a validar información necesaria para desarrollar el plan con todas sus partes de planificación y control, mediante una matriz FODA. Finalmente analizamos la situación financiera del taller con el propósito de evaluar correctamente las inversiones que se realizan y tener un buen manejo del dinero en el trascurso del tiempo.

INTRODUCCIÓN

Los talleres mecánicos en la actualidad se han vuelto un negocio rentable, debido a la innovación en tecnología, los automóviles han ido evolucionando y los requerimientos de los clientes cada vez son mayores. Al igual existe una gran demanda de usuarios que buscan talleres de confianza, que brinden seguridad y un buen servicio.

MANTENCAR se conforma en el año 2016, debido a que su dueño Joffre Esteban Mora Arana conjuntamente con su socio Nelson García Huertas deciden terminar sus alianzas como socios en una mecánica automotriz que trabajaban, tienen la idea de emprender su propio negocio, con el fin de brindar un servicio de excelencia y poder ayudar a los clientes con los requerimientos que tengan, fidelizarlos y así generar un valor agregado a la organización

MANTENCAR quiere con la Planificación Estratégica que la empresa sea más competitiva dentro del mercado y se pueda posicionar de mejor manera. Al igual es importante generar rentabilidad y mejorar el rendimiento del taller. Cumplir con todos los objetivos propuestos guiándose en las estrategias que se plantearon y finalmente innovar de manera continua para cumplir con todas las exigencias de los clientes.

Es por eso que implementar el Plan es muy importante para la organización ya que ayudará a parametrizar todos los departamentos, evaluar el rendimiento tanto de las gerencias como de los colaboradores de la empresa y se pueda hacer un monitoreo adecuado de todas las actividades que se realizan dentro del taller.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA MECÁNICA AUTOMOTRIZ MANTENCAR

1.1 ANTECEDENTES DE LAS MECÁNICAS EN EL PAÍS

1.1.1 Historia de la mecánica

Los orígenes de la Ciencia de la Mecánica y después de la Mecánica Automotriz se pueden ubicar con el comienzo de la metalurgia, ésta se sitúa 4,000 años a.c. y a partir de este momento, se dice que hay un antes y un después en el aprovechamiento de los recursos naturales en beneficio del hombre y el primer paso de la tecnología.(Donado, 2013)

La Mecánica comienza en el momento en que el hombre construye los primeros artefactos para forjarse una vida más fácil, el hacha, la palanca, el arado, más tarde en Grecia se progresa con las primeras evidencias de instrumentos para la guerra, la catapulta y la ballesta y no menos importante, cuando hubo la necesidad de comerciar y hacer cuentas, el ábaco en China por decir algunos.(Donado, 2013)

La Mecánica es una parte de la ciencia física que estudia las fuerzas y el movimiento en los cuerpos, así como el efecto que producen y la Mecánica Automotriz utiliza estos principios para generar y transmitir el movimiento en los sistemas Automotrices.(Donado, 2013)

Para su funcionamiento, los primeros autos se valían solo de partes Mecánicas, la electricidad y gasolina, hoy, es superior su rendimiento gracias que se han añadido partes electromecánicas, electrónicas y a un software, a esto se le llama Mecatrónica Automotriz y los Talleres Automotrices y su personal, se han tenido que modernizar para estar en condiciones de reparar las computadoras del vehículo.(Donado, 2013)

La Mecánica Automotriz de nuestros días se preocupa por el medio ambiente y desarrolla nuevos diseños de motores híbridos y eléctricos, menos contaminantes, más ahorrativos y más potentes y explora el uso de combustibles alternativos como el hidrógeno, además de ocuparse en diseñar carrocerías más aerodinámicas para contrarrestar, en la medida de lo posible, la resistencia al viento y mejorar su desempeño.(Donado, 2013)

Esta evolución, cada vez más rápida, para encontrar nuevas tecnologías Mecánicas más "limpias" y elementos reciclables para su fabricación, se debe a la demanda cada vez más grande de consumidores en casi todos los países del mundo, preocupados por el calentamiento global generado por la combustión de los motores a gasolina y Diesel. (Donado, 2013)

Ésta industria busca permanecer siempre con nosotros respondiendo a nuestras necesidades, con autos más "amables" con nuestro entorno, las marcas de autos que escuchen y respondan mejor y más rápido a los gustos de las nuevas generaciones de usuarios de vehículos, perdurarán por más tiempo.(Donado, 2013)

Karl Benz inscribió en la Oficina Alemana de Patentes Imperial de Berlín la primera patente de un vehículo a gasolina, pero nadie lo quiso comprar. Es así como el 29 de enero de 1886 nació el primer automóvil del mundo de este tipo. Según el Programa de Memoria del Mundo de la Unesco, Un año antes, este ingeniero (1844-1929) ya había desarrollado el primer auto, llamado "Motorwagen". (GDA, 2016)

Para ello instaló un motor mono cilíndrico de cuatro tiempos (954 cc de desplazamiento, funcionando a 400 revoluciones por minuto con 0,55kW / 0,75 HP de salida) de forma horizontal en un chasis especialmente diseñado. Su velocidad máxima era de 16 km/h, siendo el primer vehículo de tres ruedas totalmente autónomo impulsado por un motor de combustión interna. Pero no fue hasta el 3 de julio de 1886 cuando hizo su primera aparición pública en la ciudad de Mannheim para más tarde demostrar su idoneidad en el viaje de larga distancia desde esa ciudad hasta Pforzheim (88 kilómetros).(GDA, 2016)



Figura 1. Primer vehículo a gasolina
Fuente:(GDA, 2016)

1.1.2 Caracterización histórica de las mecánicas en el Ecuador

La llegada de la mecánica automotriz al Ecuador tiene sus inicios dentro de los años 50 cuando empresas de metalmecánica y textilerías empiezan a tener dentro de su producción carrocerías, tapicería para buses y ciertas partes mecánicas, posteriormente en los años 70 se empieza el ensamblaje de vehículos dentro de territorio ecuatoriano gracias a la primera ensambladora de vehículos en el Ecuador llamada AYMESA.

Aymesa abre sus puertas en el año 1970 como un dealer de las marcas Vauxhall y Bedford. Tres años después Aymesa inicia su recorrido como la pionera en la industria automotriz del Ecuador con el proyecto BTV (Basic TransportVehicle). Un proyecto perseguido en varios países del mundo, pero que solo logra éxito en Ecuador, cuando Aymesa lanza al mercado el primer vehículo de fabricación local, el memorable ANDINO, un vehículo sencillo con una plataforma Bedford y un motor de 1,4 litros Vauxhall.(AYMESA, s.f.)

En los siguientes años este modelo se fabricará con algunas variantes, pero manteniendo su esencia como un vehículo básico de transporte (BTV).Para 1975 y hasta 1981 Aymesa produce vehículos con carrocería de fibra de vidrio, una versión del exitoso Opel Cadet, que en Ecuador se la conocerá como Cóndor, un modelo potente y liviano que en más de una ocasión demostró su desempeño en competencias automovilísticas.(AYMESA, s.f.)

A partir del año 1981, Aymesa adquiere sus primeras estaciones de soldadura e inicia la producción de unidades de carrocería metálica, iniciando con el Chevette de General Motors. En los siguientes 12 años Aymesa producirá modelos de gran éxito de las marcas, Suzuki, GM y Datsun.(AYMESA, s.f.)

En el año 1996 Aymesa realiza una gran inversión que por un lado duplica su capacidad de producción por hora, e incluye un nuevo sistema de aplicación de fondo (pintura) por Electro-deposición ELPO, un sistema de inmersión en el que la pintura se adhiera a la carrocería por afinidad electrostática, logrando una inmejorable cobertura, asegurando la característica anticorrosiva del acabado de pintura del vehículo.(AYMESA, s.f.)

A partir del año 1999, Aymesa inicia su relación con el fabricante KIA MOTORS COMPANY de Corea, con su modelo Sportage. A partir de ese año esta relación se ha mantenido, y más aún, ha crecido importantemente, incorporando nuevos modelos y rompiendo consistentemente año a año récords de producción.(AYMESA, s.f.)

En 2011 Aymesa incorpora además la una nueva línea de ensamblaje dedicada e independiente para la producción de camiones de la marca HYUNDAI. Esto es Aymesa, una compañía de gran experiencia en el mercado nacional y un exitoso exportador de vehículos, de marcas de clase mundial.(AYMESA, s.f.)

Gracias a que los vehículos eran ensamblados en el Ecuador y la importación de vehículos ya era permitida en el país nacen las aseguradoras y talleres mecánicos con el fin de proporcionar un servicio a los ciudadanos que tengan problemas con sus vehículos y quieran arreglarlos de una manera segura teniendo la confianza de que sus vehículos están con gente especializada.

La historia del primer auto que rodó por las calles de Quito se remonta a una extensa aventura en la que Carlos Álvarez Gangotena (1875-1947) dispuso un viaje a la Exposición Mundial de París en 1900 y trajo su auto hasta Ecuador en barco, cruzando el Atlántico, el estrecho de Magallanes, y desembarcando en Guayaquil. Sin embargo,

Álvarez Gangotena tuvo que esperar un poco más para ver su adquisición en acción.(Patio de autos, s.f)

El fuerte invierno de la Sierra ecuatoriana en 1900 obligó a que las cajas de su nuevo auto tengan que permanecer almacenadas en una bodega de Babahoyo. Después de que pasaron las lluvias, las cajas fueron llevadas a Quito en 1901, cargadas por hombres y a lomo de mula. Carlos Álvarez encomendó al mecánico Manuel Bucheli, de formación empírica, pero con talento para las máquinas, la tarea de ensamblar su flamante De Dion-Bouton Vis-á-Vis modelo 1900. (Patio de autos, s.f)

El auto disponía de un motor de 402 cc, que funcionaba con un cilindro y entregaba 3.5 hp de potencia. Alcanzaba una velocidad de 20 km/h, tenía transmisión de dos velocidades y era uno de los primeros automóviles construidos con marcha de reversa.(Patio de autos, s.f)

El De Dion-Bouton Vis–á–Vis (cara a cara) contaba con un habitáculo abierto para cuatro personas, pero con asientos dispuestos en forma de carruaje, de tal manera que dos pasajeros iban de espaldas al frente del auto, mientras que el conductor y el copiloto tenían visibilidad frontal. Además, se conoce que los asientos originales eran de piel de elefante.(Patio de autos, s.f)

El primer paseo del De Dion-Bouton estuvo reservado para el entonces presidente Leónidas Plaza Gutiérrez y su edecán, mientras que el dueño del auto hizo las veces de copiloto y la conducción estuvo a cargo del mecánico Manuel Bucheli. La historia cuenta que el vehículo se dirigió desde la Plaza Grande hacia la Casa Azul (hoy Museo Casa de Sucre, ubicado en las calles Venezuela y Sucre). (Patio de autos, s.f)

En la época que Carlos Álvarez trajo el primer auto que circuló por las calles de Quito, la compañía francesa De Dion-Bouton era el fabricante de automóviles más grande del mundo. Sus motores eran sumamente confiables en el mercado europeo, con una producción anual de 400 autos y 3.200 motores en 1900.(Patio de autos, s.f)



Figura 2 Primer vehículo en Quito
Fuente:(Patio de autos, s.f)

1.1.3 Condiciones actuales de las mecánicas en la ciudad de Quito

Las mecánicas automotrices dentro de la ciudad de Quito actualmente se han convertido en un mercado muy congestionado, debido que existen demasiados talleres mecánicos clandestinos a los cuales también se las llama mecánicas menores donde los usuarios llevan a sus vehículos con el propósito de abaratar el precio del mantenimiento o el arreglo de los mismos.

Igualmente, en la actualidad las regulaciones que tienen las mecánicas automotrices son más estrictas con respecto a lo que eran en el pasado.

Pese a que hay normativas que impiden el uso inadecuado del espacio público para actividades particulares, es común ver, por ejemplo, que ciertas mecánicas utilizan la vía como lugar de trabajo. Se ha detectado este ilícito en algunos sectores del norte y sur de Quito. La ordenanza municipal 0332 de Gestión Integral de Residuos Sólidos del Distrito Metropolitano de Quito, aprobada en noviembre de 2010, en la Sub sección 1 de Contravenciones de Primera Clase y sus sanciones, artículo 103, literal 17, dispone que "se someterán a sanciones quienes utilicen el espacio público para realizar actividades de

mecánica en general, de mantenimiento o lubricación de vehículos (…) que perjudican el ornato de la ciudad".(La Hora , 2011)

Por otro lado, el sector de los talleres mecánicos se ha vuelto más competitivo debido que los requerimientos de los clientes cada vez son más estrictos y de una u otra manera los talleres mecánicos tienen que innovar para así cumplir con las necesidades de sus usuarios y así poder competir dentro del mercado de la reparación y el mantenimiento de vehículos.

1.1.4 Historia de la empresa MANTENCAR

La empresa MANTENCAR se crea debido a que su dueño Joffre Esteban Mora Arana conjuntamente con su socio Nelson García Huertas deciden terminar sus alianzas como socios con una mecánica automotriz en la que laboraban, terminan esta relación gracias a problemas internos que mantenían con otros socios.

Esta empresa se conforma en el año 2016 con el fin de generar rentabilidad en los años que opere y continuar con los clientes que de alguna forma necesitaban que sus vehículos sean reparados y tenían la confianza puesta en las personas mencionadas anteriormente de igual manera esta idea se plasma ya que su dueño quería cumplir uno de sus sueños personales que era tener su propia mecánica automotriz y generar ingresos, para así con el tiempo poder tener una empresa bien consolidada y conocida dentro de este mercado. Su dueño decide realizar una inversión bastante grande para así poder adquirir todo lo que son máquinas, herramientas, elevadores mientras que su socio decide invertir en la compra del terreno donde se va a instalar el negocio y así conjuntamente estar listos para cumplir su sueño de tener su propia mecánica.

Los primeros meses de operación del negocio fueron satisfactorios ya que por el hecho de ser conocidos y mantener sus clientes la mecánica mantuvo su operación con un rito aceptable, la empresa de la misma manera ha ganado más clientes mediante el boca a boca y recomendaciones, por ser un negocio responsable que cumple de manera honesta con las necesidades de sus usuarios.

Actualmente, MANTENCAR tiene 1 año y medio aproximadamente dentro del mercado de reparación y mantenimiento de vehículos brindando un servicio de calidad para todo tipo de cliente que tenga vehículo y necesite mantenimiento, posee 4 trabadores y está en busca de conseguir una clientela mayor los cuales puedan confiar en el servicio que ofrece este negocio.

1.2 GENERALIDADES

1.2.1 Nombre o Razón Social

MANTENCAR es el nombre comercial y razón social con el que está registrado en el SRI esta compañía. Se eligió este nombre debido a que era la idea más atractiva entre varias opciones elegidas por su dueño.

1.2.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de servicio(s)

Persona natural, el dueño del taller asume la responsabilidad legal del negocio al igual él responde de forma ilimitada ante los daños ocasionados por la empresa a terceros, la constitución de la empresa se la realiza de forma sencilla no presenta inconvenientes en el tema de trámites, la propiedad, la administración y el funcionamiento de MANTENCAR recae en el dueño de la empresa y se podrá ampliar o disminuir el capital de la empresa sin ningún inconveniente.

La línea de servicios que posee MANTENCAR es:

- Reparación de Motores.
- Mantenimiento de frenos.
- Cambios de aceite, filtros, líquidos.
- Reemplazo de amortiguadores.

- Reparación de la suspensión y dirección.
- Revisión de luces.
- Revisión de fugas.
- Reparación de transmisiones.
- Sistema eléctrico.
- Chequeo pre-compra.
- Servicio de enderezada y pintura.

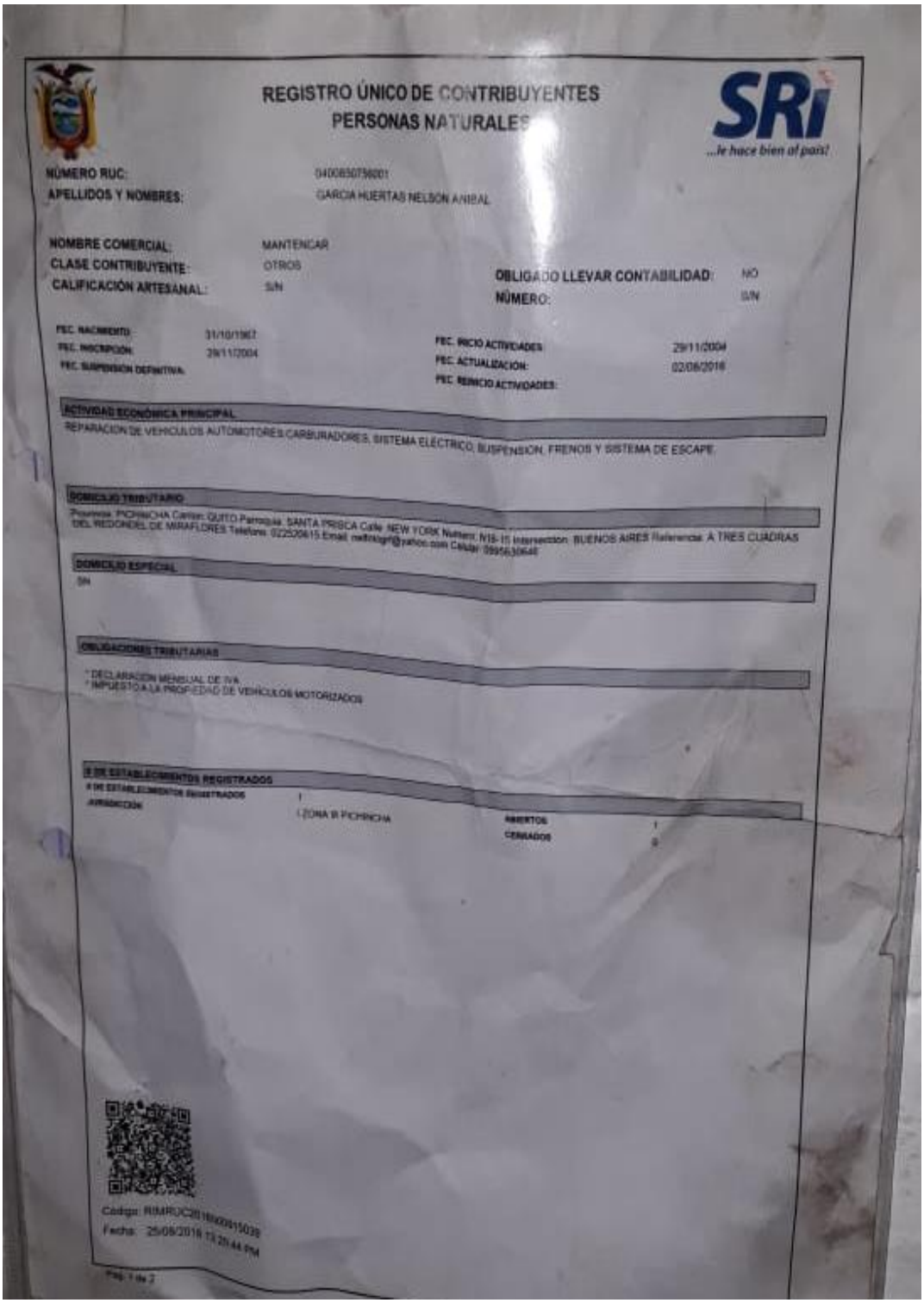
1.2.3 Imagen Corporativa



Figura 3 Imagen corporativa MANTENCAR

Fuente: MANTENCAR

1.2. 4 **R.U.C**



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

SRi
...le hace bien al país!

NÚMERO RUC: 0400650756001
APELLIDOS Y NOMBRES: GARCIA HUERTAS NELSON ANIBAL

NOMBRE COMERCIAL: MANTENCAR
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
CALIFICACIÓN ARTESANAL: S/N
OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO
NÚMERO: S/N

FEC. NACIMIENTO: 31/10/1967
FEC. INSCRIPCIÓN: 29/11/2004
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 29/11/2004
FEC. ACTUALIZACIÓN: 02/06/2016
FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES;CARBURADORES, SISTEMA ELÉCTRICO, SUSPENSION, FRENOS Y SISTEMA DE ESCAPE

DOMICILIO TRIBUTARIO
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: SANTA PRISCA Calle: NEW YORK Numero: N18-15 Intersección: BUENOS AIRES Referencia: A TRES CUADRAS DEL REDONDEL DE MIRAFLORES Telefono: 022520615 Email: nelsrigrt@yahoo.com Celular: 0995630648

DOMICILIO ESPECIAL
SIN

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS
* DECLARACION MENSUAL DE IVA
* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS
DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: 1
JURISDICCIÓN: 1 ZONA 9 PICHINCHA
ABIERTOS: 1
CERRADOS: 0

Código: RIMRUC2018N00915039
Fecha: 25/06/2018 12:20:44 PM
Pag 1 de 2

Figura 4 RUC MANTENCAR

Fuente: MANTENCAR

1.3 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

1.3.1 Entorno General

1.3.1.1 Componente socio demográfico cultural.

MANTENCAR se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en el sector de Miraflores entre las calles Rio de Janeiro y Nueva York.

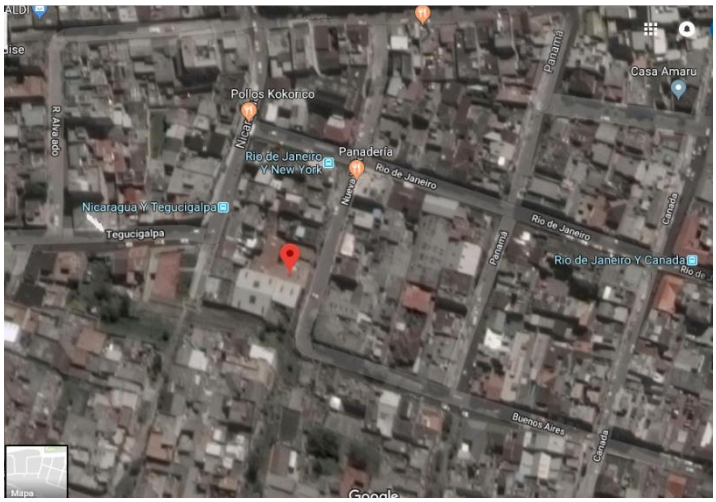


Figura 5 Ubicación de la empresa

Fuente: Google Maps

El taller automotriz MANTENCAR es una empresa que se dedica a la reparación y mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos de distintas marcas brindando un servicio de calidad y excelencia para todo tipo de cliente que tenga vehículo y necesite mantenimiento.

1.3.1.2 Componente Tecnológico.

MANTENCAR desde que empezó su funcionamiento y gracias a una fuerte inversión que realizo su dueño ha contado con maquinaria con tecnología moderna de altos estándares de calidad, igualmente esto se da gracias a los avances de la tecnología que se

han presentado en nuestro país y que ahora se puede conseguir una amplia gama de materiales y de maquinaria a precios cómodos para las necesidades que el taller necesita. Todo esto se lo puede observar en cada uno de los trabajos que se realizan en los distintos vehículos dependiendo el requerimiento que el mismo necesite.

1.3.1.2.1 Elevadores para autos

MANTENCAR posee 2 elevadores de dos columnas que facilita a los empleados levantar vehículos pesados o que necesiten algún tipo de mantenimiento o reparación por la parte inferior del vehículo, el elevador facilita el acceso a la parte inferior y que todo proceso se lleve a cabo con mayor rapidez, así se cumplirá las necesidades de los clientes de una manera más confiable, segura y con responsabilidad.



Figura 6 Elevador de vehículos

Fuente: MANTENCAR

1.3.1.2.2 Limpiador de inyectores.

El limpiador de inyectores es una maquina electromecánica, que limpia y prueba inyectores del motor mediante la simulación de las condiciones de trabajo. Este equipo, también puede realizar la limpieza de los inyectores y el sistema de suministro de combustible en el vehículo(SEATANET, s.f)



Figura 7 Limpiador de inyectores

Fuente: MANTENCAR

1.3.1.2.3 Scanner Automotriz

Una de las funciones básicas es poder leer o ver la respectiva identificación ECU. Así mismo nos muestra códigos que presenten error. Un uso que se relaciona con el anterior es borrar esos códigos de error que aparecen en la lectura inicial. Dentro de las funciones más buscadas y usadas está la de realizar un auto diagnóstico de forma global en el automóvil.(AutoSoporte, 2016)



Figura 8 Scanner Automotriz

Fuente: MANTENCAR

1.3.1.3 Componente ecológico.

MANTENCAR cumple con las normativas acerca de los residuos ya que, por el hecho de ser un taller mecánico, los líquidos más comunes son el aceite de motor, líquidos de las cajas de cambios y los líquidos que se utiliza en las direcciones y en frenos. Todos estos residuos se los coloca en bidones en lugares apartados para que en ciertas fechas un camión encargado de recolectar los residuos de los talleres mecánicos se lo lleve y así no contaminar el medio ambiente lanzando estos residuos a las alcantarillas como lo hacen muchos talleres mecánicos clandestinos.

Según Echanique otras prácticas ambientales las cuales cumple el negocio son:

- Todos los establecimientos de mecánicas, lavadoras y lubricadoras deberán mantener sus lugares de trabajo en condiciones sanitarias y ambientales que protejan la seguridad y la salud de sus trabajadores.

- Ningún establecimiento podrá verter al alcantarillado público ninguna sustancia contaminante sin tratamiento previo, más aún las substancias inflamables y con contenidos de ácidos o alcalinos.

- Toda sustancia inflamable deberá ser almacenada por separado e independientemente y se prohibirá fumar en las áreas colindantes a este sitio de almacenamiento.

- Se prohíbe realizar el pulverizado con mezclas de agua, aceite, y Diesel, debiendo utilizar productos sustitutivos no contaminantes

- Las áreas de trabajo donde se produce emisiones de proceso provenientes de la pintura, lijado, suelda, deberán estar delimitadas.

- Se prohíbe la quema de llantas.

- Los residuos provenientes del mantenimiento y arreglo de los motores y piezas del automóvil deben separarse en la fuente y entregarse al gestor ambiental autorizado.

- Los aceites minerales, sintéticos, grasas lubricantes y solventes hidro carburados, generados en el establecimiento, deberán ser recolectados y dispuestos, por separado y previo a un proceso de filtrado primario, en tanques de almacenamiento debidamente identificados, etiquetados y protegidos de la lluvia.

- Los residuos sólidos como filtros usados, empaques, plásticos, cauchos, pernos, materiales metálicos, materiales de madera y otros, deben ser entregados a los gestores autorizados. En el caso de los filtros de aceite, su contenido debe ser drenado antes de disponerlos en un recipiente exclusivo, y entregarlos a los gestores autorizados.

- En caso de derrames de aceite el establecimiento dispondrá de material absorbente para su recolección.

1.3.2 Entorno Específico.

1.3.2.1 Proveedores.

MANTENCAR posee una variedad de proveedores los cuales entregan productos de muy buena cualidad entre estos están:

- **Conauto:** Es una empresa que provee productos de calidad para el mantenimiento automotriz, posee una amplia variedad de productos los cuales, como lubricantes, baterías, aditivos, filtros, herramientas, bujías, refrigerantes, maquinaria para el diagnóstico automotriz
  Dirección: Quito. Av. Granados y Av. Simón Bolívar Edif. EkoPark Torre # 2

Figura 9 Imagen corporativa CONAUTO

Fuente: (CONAUTO, 2017)

- **Filtro Corp:** es una compañía que se dedica a la comercialización de productos y servicios para el mantenimiento de automotores.
  Dirección: Avda. de los Arupos E3-184 y Avda. General Eloy Alfaro

Figura 10 Imagen corporativa FILTOCORP

Fuente: (Filtrocorp, s.f.)

- **Lubrilaca:** es una empresa que vende su lubricante especial llamado GOLDEN BEAR.
  Dirección: Av. Jose Villalengua

Figura 11 Imagen corporativa LUBRILACA

Fuente: (LUBRILACA, s.f.)

- **Telsansal:** es un negocio que vende repuestos para el mantenimiento de los vehículos de distintas marcas
  Dirección: n33 15, Av. 10 de agosto

Figura 12 Imagen corporativa TELSANSAL

Fuente: (TELSANSAL, 2013)

- **Truco:** es un negocio que se encarga de la distribución de lubricantes para automotores.

- **La Gasca:** es un negocio que vende repuestos para el mantenimiento de los vehículos de distintas marcas.

- **HM repuestos:** es un negocio que vende repuestos para el mantenimiento de los vehículos de distintas marcas.

1.3.2.2 Clientes

MANTENCAR tiene su nicho de mercado en personas particulares que tienen problemas con sus vehículos o que necesitan por distintos motivos realizar un mantenimiento preventivo a los mismos, y solicitan los servicios del taller para que así sus vehículos puedan ser revisador y reparados.

1.3.2.3 Competencia

La competencia dentro de los que son talleres mecánicos dentro del sector de Miraflores es representativa ya que por ser un sector muy comercial muchas personas han optado por tener sus propios negocios entre los cuales encontramos las mecánicas menores, lavadoras de autos, talleres de enderezada y pintura, talleres especializados en tubos de escape, lubricadoras.

Para MANTENCAR su principal competencia se llama HONDA RACING un taller automotriz que lleva varios años dentro del sector de reparación y mantenimiento de vehículos, es un taller que se ha ganado su reputación y sus clientes gracias a la experiencia que mantienen sus empleados.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1. Definición de Planificación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en las organizaciones obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.(Serna, 2013)

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.(Lozano, 2002)

Kotler define a la planeación estratégica como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. (Lozano, 2002)

La planeación estratégica para Koontz y Weihrich es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. (Lozano, 2002)

La planeación estratégica tiene como función, orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos y su

saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.(Lozano, 2002)

2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. (Christ, 2018)

Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.(Christ, 2018)

Según McKinsey un estudio publicado en 2009, el 78% de las empresas utiliza sus planes estratégicos para evaluar el progreso de manera mensual o trimestral. La importancia de un plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de medición. Traza el éxito o el fracaso al alcanzar tus metas y objetivos de manera regular, ya sea mensual o trimestralmente. Si tu empresa no está en el camino del éxito, tienes la oportunidad de realizar modificaciones y garantizar un año rentable. (Christ, 2018)

La planeación estratégica proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados.(Vazquez, 2014)

Según Thompson (2012) los administradores debemos saber la situación actual de la empresa, el camino adecuado para cumplir sus objetivos y la manera exacta para alcanzar sus metas. Las empresas tienen la plena potestad de decidir cuál será su estrategia para posicionarse en el mercado, debido a que no todas compiten de la misma manera, razón por la cual es importante conocer cuál es su situación actual por medio de una evaluación detallada de cómo está conformada en su totalidad.

2.1.3. Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

2.1.3.1. Ventajas

Las ventajas que tiene el hacer una planeación estratégica en las organizaciones es que ayuda a mejorar su competitividad así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.(Vazquez, 2014)

La finalidad del plan estratégico consiste en definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos. De esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas(Marciniak, 2013)

Para (Marciniak, 2013)el asunto más importante para llevar a cabo una planificación estratégica está muy directamente relacionado con la mejora de resultados de la organización. Además, el plan estratégico permite a la organización una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones porque:

- Permite conocer mejor la realidad de la organización.
- Permite identificar los cambios y desarrollar que se puede esperar.
- Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas.
- Permite preparar al futuro, aunque sea impredecible.
- Permite enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo.
- Permite plantear la estrategia y pilotarla y evaluarla correctamente.
- Permite mejorar la coordinación de las actividades.
- Permite mejorar manejo de recursos.
- Permite medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toma hoy.
- Permite mantener un enfoque sistémico.

Facilita la comunicación entre los gerentes y dueños. Uno de los objetivos de los administradores estratégicos, es facilitar la colaboración de los gerentes funcionales para lograr una sinergia entre las diferentes partes de la organización.(Gonzales, 2017)

Los gerentes de finanzas, marketing, operaciones y recursos humanos son esenciales para una organización, sino que a veces se ponen a competir en lugar de colaborar. La planificación estratégica, está para facilitar la colaboración entre estos gerentes.(Gonzales, 2017)

Reduce la resistencia al cambio. Es el trabajo del planificador estratégico, de informar a toda la organización de los cambios estratégicos, planes de empresa, implicaciones situación actual y lo que se espera que hagan a raíz de los cambios.(Gonzales, 2017)

Mejora la asignación de recursos. Nuevos productos, servicios, estrategias, metas u objetivos requieren la asignación de recursos (el traslado de personas de un equipo a otro, o moviendo las instalaciones en otro país), que se realiza de manera más eficiente cuando se alinean con los objetivos estratégicos.(Gonzales, 2017)

2.1.3.2. Desventajas

(Gonzales, 2017) Determina algunas desventajas en la planificación estratégica como:

- Costoso de realizar para pequeñas y medianas empresas. La planificación estratégica, el marketing o la gestión adecuada de los recursos humanos, añade un montón de gastos para una empresa.
- Los planificadores estratégicos tienen que ser contratados, se requieren esfuerzos adicionales hacia el análisis de los entornos externos e internos y algunas herramientas tienen que ser diseñados, para aplicar correctamente el proceso de planificación estratégica.
- Sobre todo, las grandes empresas, son los únicos capaces de contratar personal competente para ejecutar los planes estratégicos.
- El proceso es muy complejo. El proceso de planificación estratégica, consta de muchos pasos que están conectados entre sí y se deben ajustar constantemente.
- Algunos factores inesperados, aparecen lo que hace que toda la estrategia cambie y, como resultado, el proceso de planificación estratégica también.
- Baja tasa de implementación con éxito. Debido a su complejidad y gran compromiso con los objetivos estratégicos, la planificación estratégica rara vez se aplica con éxito.

2.2. ESTRATEGIAS

2.2.1. Definición Estrategias

El término estrategia es de origen griego. Estrategeia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).(Ronda, 2002)

Aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimento de la misión.(Ronda, 2002)

Chandler Alfred precursor del pensamiento estratégico la definió como: la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar las metas.(Serna, 2013)

Para Michael Porter la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que se va a competir la empresa y la forma en que se va a entrar en ellos, la estrategia competitiva consiste en "ser diferente". Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor.(Serna, 2013)

La estrategia empresarial es la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos.(BSC?, 2017)

Todas estas definiciones en común consideran que la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y el cliente los objetivos empresariales.(Serna, 2013)

Por tanto, según (Serna, 2013) la estrategia:

1. Define el posicionamiento competitivo de la compañía.
2. Alinea las actividades con la estrategia.

3. Construye una diferencia con su competencia.
4. Asegura gestión por procesos.
5. La sostenibilidad organizacional es el resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes.
6. Eficiencia organizacional. Es un supuesto. Es un commodity.

El resultado de todo este proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente copiable, duradera en el tiempo y rentable.

2.2.2. Tipos de Estrategias

2.2.2.1. Estrategias genéricas competitivas.

Las estrategias genéricas se refieren a modalidades estables que se fijan los negocios para competir.

Michael E. Porter, dijo que existen al menos cuatro tipos de estrategias competitivas: diferenciación, líder de costes, enfoque de bajo coste y diferenciación de bajo coste. Cada empresario puede utilizar una de estas estrategias estándar o desarrollar su propia estrategia ya que la flexibilidad es una importante característica de las estrategias competitivas, aunque la realidad es que la mayoría de las empresas utiliza una de estas cuatro estrategias genéricas.(NEGOCIO, s.f.)

- Diferenciación: Las empresas que entre las estrategias competitivas eligen utilizar la de diferenciación, ofrecen a sus clientes productos o servicios únicos. Tener una oferta única permite a las compañías tener una ventaja sobre sus competidores, porque sus competidores, simplemente, no pueden ofrecer lo mismo que ellos están ofreciendo.(NEGOCIO, s.f.)

Para desarrollar productos o servicios únicos, estas empresas frecuentemente realizan fuertes inversiones en investigación y desarrollo, algo que muchas pequeñas empresas no pueden permitirse. Las empresas que dependen de la diferenciación, necesitan tener cuidado de no desarrollar ofertas fácilmente imitables, porque pueden arruinar su singularidad.(NEGOCIO, s.f.)

La diferenciación requiere la incorporación en el producto o servicio de características tangibles o intangibles que el cliente perciba como diferentes y que justifiquen un mayor precio por el valor que generan. La diferenciación puede ocurrir en los procesos que integran la cadena de valor o en los atributos complementarios que los hagan diferentes.(Serna, 2013)

- Líder de costes: La estrategia de liderazgo de costes normalmente suele ser empleada sólo por grandes empresas. Se trata de compañías que pueden obtener productos baratos mediante economías de escala. Compran productos a muy bajo precio a diferentes vendedores, les añaden un margen mínimo y mantienen un precio de venta final muy barato.(NEGOCIO, s.f.)

  La idea detrás de esta estrategia competitiva es ser el proveedor más barato de un bien o servicio, por lo que es difícil para los competidores competir con él. Debido a que esta estrategia requiere economías de escala, es poco adecuado para la mayoría de las pequeñas empresas.(NEGOCIO, s.f.)

  El liderazgo en costos requiere un conocimiento profundo de los procesos que integran la cadena de valor de un negocio y una estrategia consistente y rigurosa de productividad, que asegure una muy buena calidad del producto o servicio al menor costo posible.(Serna, 2013)

- Estrategia de enfoque: Las estrategias competitivas de enfoque de bajo coste son similares a las de líder de costes, exceptuando que el foco se hace en un nicho de mercado concreto. En lugar de comercializar un producto a toda la población, se vende solamente a un segmento particular de la población. El objetivo de esta estrategia es ser el proveedor más barato en ese segmento. Por ejemplo, una tienda de electrónica podría concentrar su mercado en una sola ciudad. Su objetivo sería

entonces ser el proveedor más barato de la ciudad, pero sin ser necesariamente el más barato en general. (NEGOCIO, s.f.)

El enfoque de alta segmentación consiste en responder a las necesidades y expectativas de un segmento o subsegmentos claramente diferenciados. La micro segmentación permitirá llegar a la oferta de productos y servicios altamente diferenciados y focalizados. Conocer las necesidades y expectativas de cada uno de esos macrosegmentos es una condición necesaria en esta estrategia de mercados.(Serna, 2013)

- Diferenciación de bajo coste: la estrategia de diferenciación de bajo coste, al igual que la estrategia de enfoque de bajo coste, se centra en un subconjunto específico del mercado. Sin embargo, esta, en lugar de comercializar un producto o servicio como el más barato, lo que hace es comercializarlo como único en relación con algún aspecto del mismo.(NEGOCIO, s.f.)

2.2.2.2. Estrategias corporativas.

A nivel general, Fred Nichols describe la estrategia como "la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experiencia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares".(Gestion estrategica, 2016)

Ya en el ámbito empresarial, una de las primeras definiciones de estrategia corporativa es la plasmada por Kenneth R. Andrews en The Concept ofCorporateStrategy, donde la concibe como un "patrón de decisiones" que fija las metas de una compañía, genera las principales políticas para conseguir esos objetivos y concreta el rango de negocios a los que la organización se va a dedicar.(Gestion estrategica, 2016)

Para Bruce Henderson la estrategia corporativa es definida como "la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique", mientras que para Michael Porter se trata de "ser diferente, de seleccionar

una serie de actividades distintas a las que otros han seleccionado para ofrecer una mezcla única de valor".(Gestion estrategica, 2016)

Dentro de la estrategia corporativa de la empresa, podemos distinguir tres subtipos:

- Estrategia de estabilidad. Son empleadas cuando la compañía considera que el rendimiento que está desarrollando es satisfactorio, por lo que busca mantener esta situación, o porque la empresa considera que tiene pocas o ninguna opción de crecer. Se caracterizan por ausencia de cambios significativos.(Gestion estrategica, 2016)

- Estrategia de crecimiento. El objetivo es aumentar las ventas, los beneficios y la cuota de mercado de la empresa ya sea mediante la diversificación, la internacionalización, la integración vertical, las alianzas estratégicas, las adquisiciones, la creación de licencias o franquicias.(Gestion estrategica, 2016)

- Estrategia de contracción. En ese caso, la organización busca reducir la magnitud o diversidad de las operaciones tras la revisión y evaluación de los segmentos que no son rentables o necesarios.(Gestion estrategica, 2016)

2.2.2.3. Estrategias funcionales.

Último nivel de la estrategia empresarial, consistente en definir cada una de las estrategias funcionales u operativas en las que se desglosa la empresa. Se trata de definir una estrategia para cada una de las áreas funcionales o departamentos de la empresa.(Sanchis, s.f)

Las estrategias funcionales representan la concreción o especificación de la estrategia corporativa de la empresa (en el caso de empresas mono actividad o que no se estructuran en unidades estratégicas de negocio) o de cada una de las estrategias de negocios (en el caso de empresas diversificadas o multiactividad).(Sanchis, s.f)

Según (Sanchis, s.f) las estrategias funcionales de la empresa se estructuran según las áreas funcionales o departamentos en que se divide la empresa. Así, las estrategias funcionales más habituales en una empresa son las siguientes:

- Estrategia de producción: la empresa ha de definir la estrategia a seguir durante los próximos años en lo que se refiere a su sistema de producción (tipo de sistema de productivo a utilizar, incorporación de nuevas tecnologías al proceso de producción, características técnicas de los productos, procesos de almacenamiento y gestión de los inputs y de los outputs, etc.).(Sanchis, s.f)

- Estrategia comercial o de marketing: la estrategia de marketing consiste en determinar qué acciones va a tener que llevar a cabo la empresa para colocar sus productos o servicios en el mercado (fijación de las características comerciales del producto, determinación de los precios de los productos, utilización de las técnicas de comunicación más apropiadas y definición de los canales de distribución más adecuados).(Sanchis, s.f)

- Estrategia financiera: en este tipo de estrategia, la empresa fijará las fuentes de financiación que necesita para llevar a cabo sus proyectos de inversión y determinar el coste asociado a las mismas. Por ejemplo, una empresa decide potenciar la autofinanciación para conseguir una mayor estabilidad financiera, para lo cual decide no repartir dividendos a la finalización del ejercicio económico e incrementar la dotación a reservas.(Sanchis, s.f)

- Estrategia de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación): mediante esta estrategia, la empresa planifica las acciones relacionadas con la introducción de nuevas técnicas de desarrollo dirigidas a la mejora de su eficiencia: nuevas técnicas de dirección y gestión empresarial, nuevas técnicas de motivación de los trabajadores, nuevas técnicas de producción, etc.(Sanchis, s.f)

- Estrategia de recursos humanos: la estrategia de recursos humanos consiste en formular acciones relacionadas con la dirección de las personas dentro de la empresa, es decir, acciones dirigidas a la captación (selección y reclutamiento de personal), capacitación (formación y adoctrinamiento) y motivación (implicación en el proyecto empresarial) de los recursos humanos.(Sanchis, s.f)

2.3. MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.3.1. Misión

La Misión constituye un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la organización, así como el o los propósitos, o las funciones que desean satisfacer sus clientes y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

3 cualidades de las definiciones de misión según (Villalba, 2010) son:

- BREVES: las declaraciones breves y sencillas son fáciles de comprender y recordar y evidencian un pensamiento claro.

- FLEXIBLES: para durar mucho y proyectarse en el tiempo, abarcando nuevas formas de negocio.

- DISTINTIVO: deben diferenciar a su empresa de otras similares.

Una misión bien diseñada no se debe confundir con las metas de la empresa, la misión habla del beneficio que ofrecemos al cliente, se enfoca desde su perspectiva. Es el cliente y solo él quien decide lo que es una organización. Por esta misma razón la misión ha de ser explícita respecto a lo que ofrecerá. No es lo mismo decir: satisfacer la demanda del cliente, que ofrecerle costos bajos, entrega en tiempo, garantías, etc. ¡ahora sí conozco lo que necesita mi cliente! y él lo sabe.(Castellanos, 2007)

Para (Villalba, 2010) algunos de los principales elementos pueden ser:

- Una descripción del sector en el que opera la organización: desde la perspectiva de la organización.

- La visión de la organización, a veces de manera muy genérica, y a veces descrita como una intención estratégica breve y poderosa.
- Los activos o principales fortalezas de la organización.
- Las estrategias genéricas a perseguir, a fin de lograr la misión.
- Los valores a los que la organización se apega en la búsqueda de su misión.

La misión es entonces la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. (Serna, 2013)

En términos generales según (Serna, 2013), la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?

La misión, por tanto, debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de las compañías.(Serna, 2013)

2.3.2. Visión

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.(Amaya, 2003)

Además, la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor. La visión señala rumbo, da la dirección es la cadena el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro.(Serna, 2013)

La Visión es la imagen de lo que las personas de la organización aspiran a ser. Es la visualización de la realización de la Misión en un tiempo relativamente corto: 3 a 5 años. En ese sentido, la Visión se desprende de la Misión. Es la traducción a la realidad de cómo la empresa será en el futuro inmediato como resultado de cumplir con su Misión.(Villalba, 2010)

Según(Amaya, 2003) la visión estratégica, permite cumplir dos funciones vitales:

- Establecer el Marco de Referencia para definir y formalizar la Misión, misma que establece el Criterio Rector de la Planificación Estratégica.
- Inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser (Misión) de la Institución.

La Visión está hecha para comunicar a los clientes, proveedores, estado y trabajadores qué tipo de empresa se quiere ser. Puede estar resumida en una frase corta o en un párrafo más largo.(Villalba, 2010)

Para (Villalba, 2010) algunos elementos que debe contener la visión son:

- La idea central del tipo de empresa que se desea ser
- Dominios en los cuales intervendrá la empresa
- Clientes/Mercados que atenderá o necesidades que va a satisfacer
- Dimensión temporal
- Descripción física de la organización en el futuro
- Ventajas distintivas que se ofrecerá

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporcionan un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos.(Serna, 2013)

2.3.3 Valores Estratégicos

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión.(Castellanos, 2007)

Morrisey explicó que todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar. (Castellanos, 2007)

Según (Castellanos, 2007) un conjunto de distintos valores que se consideran útiles:

- Excelencia operacional: El concepto de eficacia de los procesos ocupa en el presente un lugar de primera fila dentro de la gestión empresarial. Reingeniería, Normas ISO, Informe COSO, Perfeccionamiento Empresarial, todos estos modelos y más exigen una amplia y racional capacidad de respuesta por parte de la organización. Ser excelente, ágil y confiable en sus procesos se constituye en un valor estratégico para la mayoría de las instituciones.(Castellanos, 2007)

- Capacidad de aprendizaje: La capacidad de aprender, pasar de la Solución de Problemas al Aprendizaje Organizacional, donde toda la empresa y en especial la Alta Dirección logra cuestionarse y replantear sus supuestos, es una de las cualidades más destacadas, necesarias e insistidas por toda la comunidad empresarial. Probablemente estamos hablando de un valor estratégico universal.(Castellanos, 2007)

- Recursos Humanos: Cuando entendemos que las personas son el activo más importante y asumimos su desarrollo y bienestar total. Para aquellas organizaciones que operan fundamentalmente con el capital intelectual de su gente, este valor puede tener un carácter marcadamente estratégico.(Castellanos, 2007)
- Compromiso con el cliente: Este valor implica una posición de compromiso total con el cliente. Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo. Compromiso Total puede ser el distintivo de muchas actividades.(Castellanos, 2007)

- Ética: Es uno de esos valores universalmente determinados. Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, entiéndase con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc.(Castellanos, 2007)

- Calidad: Igual que la ética, este también es un valor determinado de antemano. No cabe pensar su ausencia en el mercado contemporáneo.(Castellanos, 2007)

- Innovación: Es un valor que tiene asociados altos costos y riesgos. Estar en el "punto crítico" implica que nos adelantaremos a la competencia y que estamos dispuestos a experimentar con ideas no comprobadas. Esta es la característica de muchas industrias pioneras en el terreno de la Informática.(Castellanos, 2007)

- Imagen: Cuando es importante para la empresa ser identificada por sus rasgos distintivos o liderazgo. Es lo contrario de permanecer en el anonimato abriéndose sólo a aquellos con quien se hace negocios. El valor Imagen conlleva normalmente importantes gastos por concepto de publicidad, promociones y relaciones públicas.(Castellanos, 2007)

- Seguridad: Este es un valor fundamental dentro de la industria química, la minería, el transporte. En una empresa donde los accidentes son raros, quizás este no sea un valor estratégico.(Castellanos, 2007)

- Ambiente: Como la Seguridad, este valor será de extrema importancia para las industrias con fuerte impacto en el medio ambiente, ya sea a través de sus productos o procesos.(Castellanos, 2007)

- Diversión: Cada vez más organizaciones encuentran productivo que sus lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos.(Castellanos, 2007)

- Estructura organizativa: La valoración de una estructura abierta, descentralizada, con un mínimo de control; o la centralización con la mayoría de las decisiones importantes tomadas a los niveles superiores de la jerarquía, son opciones que pueden tener en algunas empresas un verdadero peso estratégico.(Castellanos, 2007)

2.3.4. Análisis Interno y Externo

2.3.4.1. Análisis Interno.

Mediante este análisis las empresas determinan lo que pueden hacer, por lo que tiene que ver hacia adentro e identificar los puntos positivos y negativos, y establecer el conjunto de recursos que pueden utilizarse para mejorar la imagen de la empresa dentro del mercado.(Question Pro , s.f.)

Cualquier análisis de los puntos fuertes de la empresa deben orientarse al mercado, centrarse en el cliente, porque las fortalezas sólo tienen sentido cuando ayudan a la empresa en el cumplimiento de las necesidades del cliente. Al hacer un análisis estratégico interno se conocen también las debilidades, las limitaciones a las que se enfrenta una empresa, pero hay que buscar conocer también lo que opina el cliente sobre nuestras propias debilidades y que muchas veces no vemos.(Question Pro , s.f.)

Como (Serna, 2013) explico el análisis interno, es el proceso para identificar fortalezas o debilidades de la organización, del área o unidad estratégica. El diagnostico lo integra el análisis de:

- Capacidad Directiva: todas aquellas fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.(Serna, 2013)

- Capacidad competitiva: todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.(Serna, 2013)

- Capacidad financiera: esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad,

liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros indicadores financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis.(Serna, 2013)

- Capacidad técnica o tecnológica: aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización, de procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos. (Serna, 2013)

- Capacidad de talento humano: se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia. (Serna, 2013)

2.3.4.2. Análisis Externo.

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.(Arturo, 2014)

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos. El análisis externo se suele realizar junto con el análisis interno al momento de realizar la planeación estratégica de una empresa; sin embargo, debido a los constantes cambios a los que hoy en día nos vemos expuestos,

para que una empresa se mantenga competitiva, debería realizar esta tarea permanentemente.(Arturo, 2014)

Una vez realizado el análisis interno, la empresa necesita saber más sobre su mercado e identificar lo que podrían hacer mejor, para ello se necesita conocer a las personas que utilizan el producto o servicio. Medir la satisfacción del cliente es el análisis externo más común que existe, gracias a este análisis una empresa u organización puede lograr cambios positivos considerables.(Question Pro , s.f.)

(Serna, 2013), define al análisis externo como el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnostico externo lo integran:

- Factores económicos: aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per capital, ingreso per capital disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional. (Serna, 2013)

- Factores políticos: aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos del Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); datos de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, consejos estatales); otros agentes del Gobierno que pueden afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.(Serna, 2013)

- Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura). (Serna, 2013)

- Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware) así como los procesos (software).(Serna, 2013)

- Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topología, clima, recursos naturales.(Serna, 2013)

- Factores competitivos: todos los determinados por la competencia, los productos el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.(Serna, 2013)

2.3.5. Determinación de objetivos

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión, Por ser globales estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran la empresa.(Serna, 2013)

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA corporativo. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la misión y visión corporativa.(Serna, 2013)

También resulta esencial que los objetivos empresariales estén recogidos bajo el marco de la temporalidad y se fije en de acuerdo a un periodo de tiempo concreto. De nada serviría establecer un objetivo para plazos de tiempo no realistas o demasiado ambiguos, ya que el proceso de revisión por parte de la empresa sería mínimo.(Emprende PYME , 2016)

George T. Dorian(Emprende PYME , 2016) expuso para que un objetivo resulte eficaz en términos de empresa es necesario que cumpla los siguientes requisitos:

- Debe ser específico: Es importante que el objetivo sea concreto para que cualquier persona del equipo o profesional que forme parte de la empresa, pueda entenderlo a la perfección y sepa cómo desarrollar la estrategia de trabajo en base al objetivo. Si no somos capaces de concretar nuestra meta, difícilmente podremos llegar a alcanzarla.(Emprende PYME , 2016)

- Debe ser medible: Ten en cuenta que, a la hora de definir un objetivo, este debe tener carácter de meta cuantificable. Este tipo de estrategia se observa muy bien a nivel de análisis digital a la hora de establecer métricas de visibilidad de audiencia, o en los planes de marketing y ventas, para los que se fijan índices e indicadores de rentabilidad.(Emprende PYME , 2016)

- Debe ser alcanzable: Evidentemente un objetivo no es otra cosa que un reto ambicioso que busca conseguir un logro a través de una estrategia definida. Sin embargo, el hecho de que sea un reto no implica que sea imposible de alcanzar. Y es que, si los objetivos que establecemos suponen cifras inalcanzables para la empresa a corto plazo, no tienen ningún sentido y quedarán olvidados.(Emprende PYME , 2016)
- Debe ser realista: Esta idea viene al hilo del punto anterior, en el que comentábamos que solo aquellos objetivos realistas podrán ser tenidos en cuenta a la hora de planificar nuestras acciones empresariales.(Emprende PYME , 2016)

- Debe ser temporal: Es importante que el objetivo se encuentre inmerso en una línea de tiempo bajo un orden cronológico. Este factor es esencial a la hora de definir las distintas etapas que constituirán el plan de objetivos para alcanzar la meta propuesta.(Emprende PYME , 2016)

2.3.6. Formulación de las Estrategias

Mintzberg y Waters (1985) explicaron que crear una estrategia (formulación estratégica) no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

Gómez y Balkin (2003) indicaron que la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la visión y la misión de la empresa. Existen varios modelos de dicho diseño, que se asemejan en su contenido teórico y donde la aplicación de un modelo u otro, depende mucho de las condiciones, tamaño, tiempo y otros factores que influyan sobre el curso de acciones de la organización, lo que puede implicar creaciones o modificaciones, siempre que mantengan una estructura lógica pues siempre se llegará de una forma u otra a la estrategia.

La etapa de formular la estrategia consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos.(Serna, 2013)

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MECANICA AUTOMOTRIZ MANTENCAR

3.1. ENCUESTA

3.1.1. Objetivos de la Encuesta

La encuesta para la empresa MANTENCAR tiene como principal objetivo conocer lo que sus clientes quieren y necesitan, al igual pedirle a los usuarios su opinión y comentarios acerca de los servicios que ofrece la organización.

3.1.2. Diseño de la Encuesta

Estimado cliente por favor brinde unos minutos de su tiempo para llenar la siguiente encuesta de ante mano agradecemos por su colaboración al crecimiento de la organización.

Encuesta para evaluar la satisfacción al cliente de la empresa MANTENCAR.

EDAD: ……. SEXO: M: …. F: ….

1.- ¿Posee vehículo?

SI: …… NO: ……

2.- ¿A qué lugar frecuenta llevar su vehículo para los mantenimientos o reparaciones?

CONCESIONARIOS ……

TALLERES PARTICULARES ……

MECÁNICAS CLANDESTINAS …….

OTRO …….

3.- ¿Cuáles son los factores más importantes que considera al momento de llevar su automóvil a la mecánica?

PRECIO …….

CERCANÍA …….

SEGURIDAD ……

REPUTACIÓN ……

RECOMENDACIÓN ……

OTRO …….

4.- ¿Con que frecuencia lleva su vehículo a un taller automotriz?

1 VEZ AL MES ……

1 VEZ CADA 3 MESES ……

1 VEZ CADA 6 MESES ……

1 VEZ AL AÑO ……

CADA VEZ QUE LE OCURRE ALGO …….

5.- ¿Cuánto tiempo está dispuesto a dejar su vehículo en un taller mecánico?

1 a 3 días ……

3 a 5 días ……

1 semana ……

Más de 1 semana ……

6.- ¿Ha tenido alguna experiencia negativa con algún taller mecánico?

SI: …… NO: ……

7.- ¿Actualmente al taller mecánico donde lleva su vehículo es de su confianza?

SI: …… NO: ……

8.- ¿Estaría dispuesto a llevar su vehículo a un taller que jamás ha visitado pero que le aseguran seguridad y confianza?

SI: …… NO: ……

9.- ¿Qué servicios le gustaría que le brinde el taller automotriz?

CAMBIOS DE ACEITE …….

REPARACIÓN/MANTENIMIENTO DE FRENOS ……

REPARACIÓN/MANTENIMIENTO DE CAJA DE CAMBIOS …….

REPARACIÓN/MANTENIMIENTO DE EMBRAGUE ……

REPARACIÓN/MANTENIMIENTO DE MOTOR ……

REPARACIÓN DE LA DIRECCIÓN Y SUSPENSIÓN …….

ENDEREZADA Y PINTURA …….

REVISIÓN LUCES …….

REVISIÓN SISTEMA ELÉCTRICO ……

OTROS …….

10.- ¿Por qué medios le gustaría recibir información de una mecánica que le brinde seguridad, confianza, experiencia, precios accesibles?

REDES SOCIALES ……

CORREO ELECTRÓNICO ……

MENSAJES DE TEXTO ……

WHATSAPP ……

3.1.3 Corrida de la Encuesta

Para determinar la muestra que se utilizara en la investigación se tomó en cuenta la población de la ciudad de Quito, capital del Ecuador con 2.644.145 habitantes entre hombres y mujeres. Las encuetas serán realizadas mediante Google Drive a personas que posean vehículos y a clientes MANTENCAR.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^{\,2} \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^{\,2} \times p \times q}$$

Donde:

N= Tamaño de la población.

Z= Nivel de confianza.

P= Probabilidad de éxito.

Q= Probabilidad de fracaso.

D o e= Error máximo de la muestra.

Los datos a considerar en esta investigación y determinar el tamaño de la muestra son los siguientes: el tamaño de la población (N) de la ciudad de Quito es 2.644.145 habitantes, un nivel de confianza (Z) que si no se tiene su valor se toma usualmente el 95% y esto equivale a 1,96 en la tabla Z, probabilidad a favor y en contra si no se conocen los datos p= 50% y q=50% se debe dar el mismo peso a ambos escenarios, el error muestral se lo pone a consideración del investigador y si no se tiene el valor suele utilizarse un valor que varié entre el 1% y el 9% en este caso se utilizara el 5 % de error.

$$n = \frac{2644145*(1,96^2)*0,50*0,50}{0,05^2*(2644145-1)+1,96^2*0,50*0,50}$$

$$n = 384$$

Calculando el tamaño de la muestra arroja un resultado de 384 personas las cuales serán encuestadas.

3.1.4 Tabulación de la Encuesta

La encuesta se la realizo a distintas personas ubicadas en la ciudad de Quito, Está diseñada de 10 preguntas cada una con su grafico ilustrativo, porcentajes y una interpretación que ayudara a analizar cada una de las preguntas.

3.1.5 Representación gráfica de los resultados e interpretación

3.1.5.1 EDAD

Tabla 1. Edad

EDAD		
Menos de 20	4	1%
20-30	192	50%
31-40	50	13%
41-50	61	16%
Más de 50	77	20%
TOTAL	**384**	**100%**

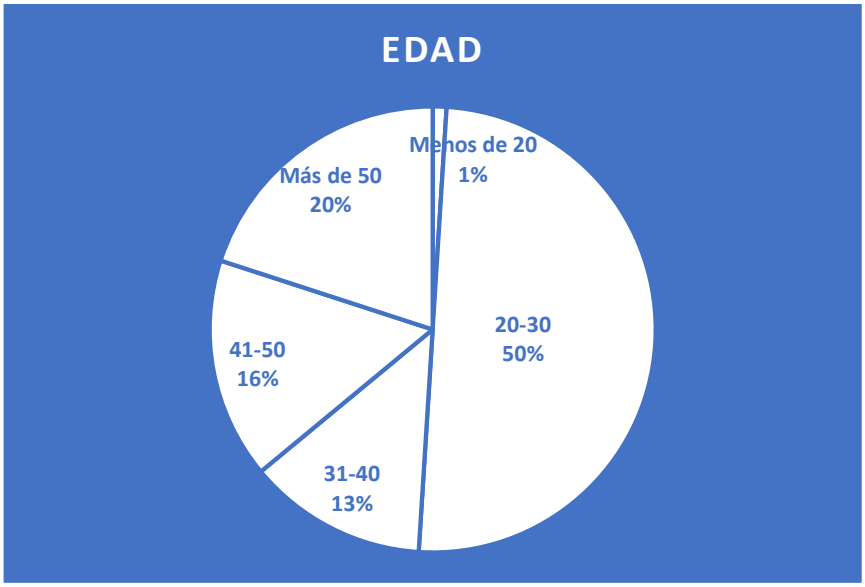


Figura 13. Edad

Del 100% de los encuestados se demuestra que el rango de edad predominante pertenece a personas de 20 a 30 años.

3.1.5.2 SEXO

Tabla 2. Sexo

SEXO		
Masculino	208	54%
Femenino	176	46%
TOTAL	384	100%

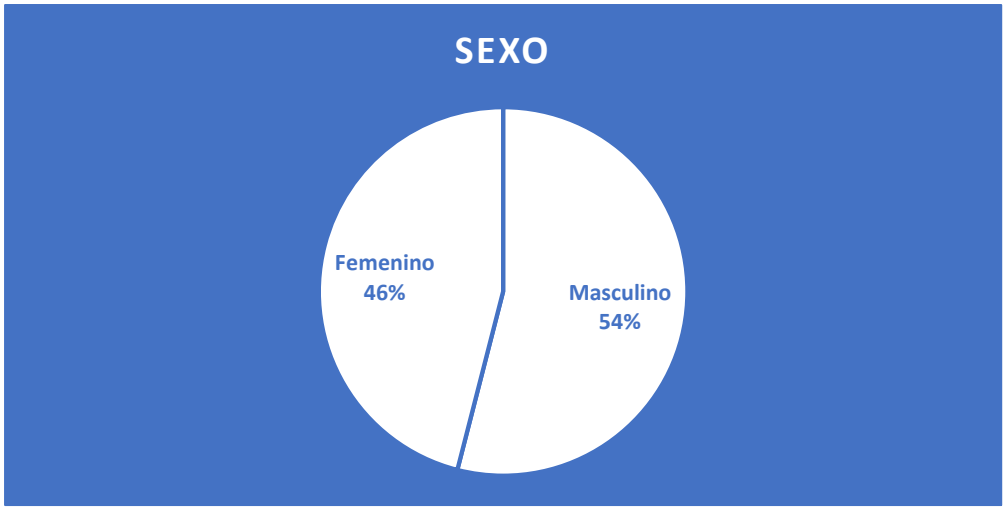


Figura 14. Sexo

En la figura 14 se demuestra que de 384 personas encuestadas existe un predominio del sexo masculino con un 54% a comparación del femenino que está en un 46%, demostrando que la diferencia de géneros es mínima en cuanto a las personas encuestadas.

3.1.5.3 ¿Posee vehículo?

Tabla 3. Pregunta 1

Pregunta 1		
Si	322	84%
No	62	16%
TOTAL	384	100%

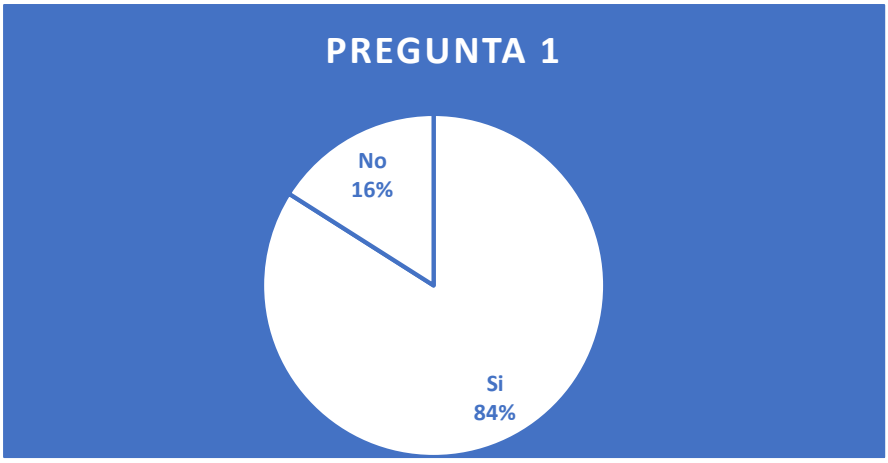


Figura 15. Pregunta 1

A continuación, se observa el porcentaje de personas encuestadas que poseen o no un vehículo. En la figura 15 se observa que un 84% de personas si tienen un vehículo a diferencia del porcentaje restante que no poseía uno.

3.1.5.4. ¿A qué lugar frecuenta llevar su vehículo para los mantenimientos o reparaciones?

Tabla 4. Pregunta 2

Pregunta 2		
Concesionarios	92	24%
Talleres particulares	276	72%
Mecánicas clandestinas	11	3%
Otros	5	1%
TOTAL	384	100%

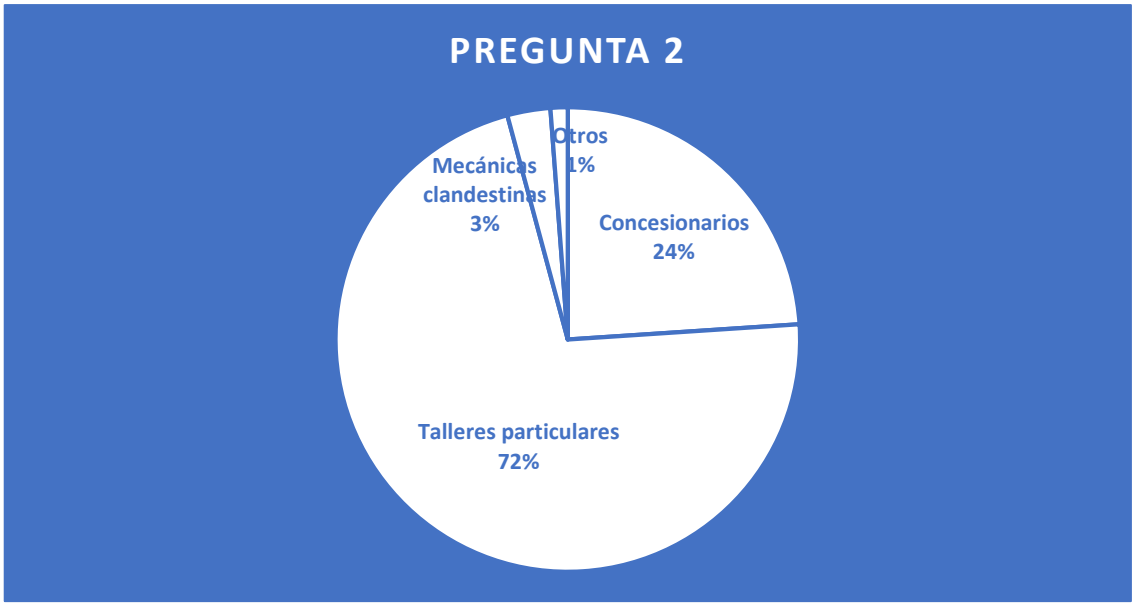


Figura 16. Pregunta 2

Se describe el porcentaje de lugares a los que frecuentan los usuarios para hacer mantenimientos o reparaciones de sus vehículos. En la figura 16 se observa que la mayoria de personas acuden a talleres particulares para realizar dichos servicios, un 24% acude a concesionarios y muy pocas personas van a mecánicas clandestinas u otro tipos de lugares.

3.1.5.5. ¿Cuáles son los factores más importantes que considera al momento de llevar su automóvil al taller?

Tabla 5. Pregunta 3

Pregunta 3		
Precio	110	28%
Cercanía	38	10%
Seguridad	112	29%
Reputación	72	19%
Recomendación	49	13%
Otros	3	1%
TOTAL	384	100%

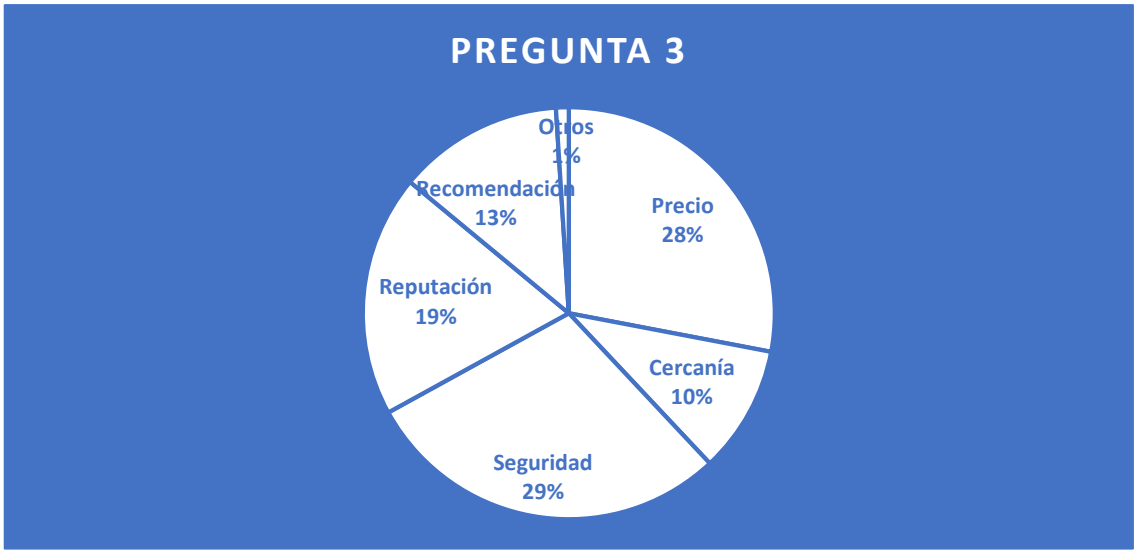


Figura 17. Pregunta 3

En la figura 17 se describe el porcentaje de factores que se considera al momento de llevar un vehículo al taller. Se puede observar que con un 29% las personas buscan seguridad al dejar su automóvil, con un 28% se fijan en el precio a cobrar por parte del taller, un 19% la reputación, y con un porcentaje de 13% las recomendaciones por parte de otras personas de dicho lugar, dejando por último la cercanía y otros factores a tener en cuenta al momento de acudir a un taller.

3.1.5.6. ¿Con qué frecuencia lleva su vehículo a un taller automotriz?

Tabla 6. Pregunta 4

Pregunta 4		
1 vez al mes	42	11%
1 vez cada 3 meses	123	32%
1 vez cada 6 meses	92	24%
1 vez al año	8	2%
Cada vez que le ocurre algo	119	31%
TOTAL	384	100%

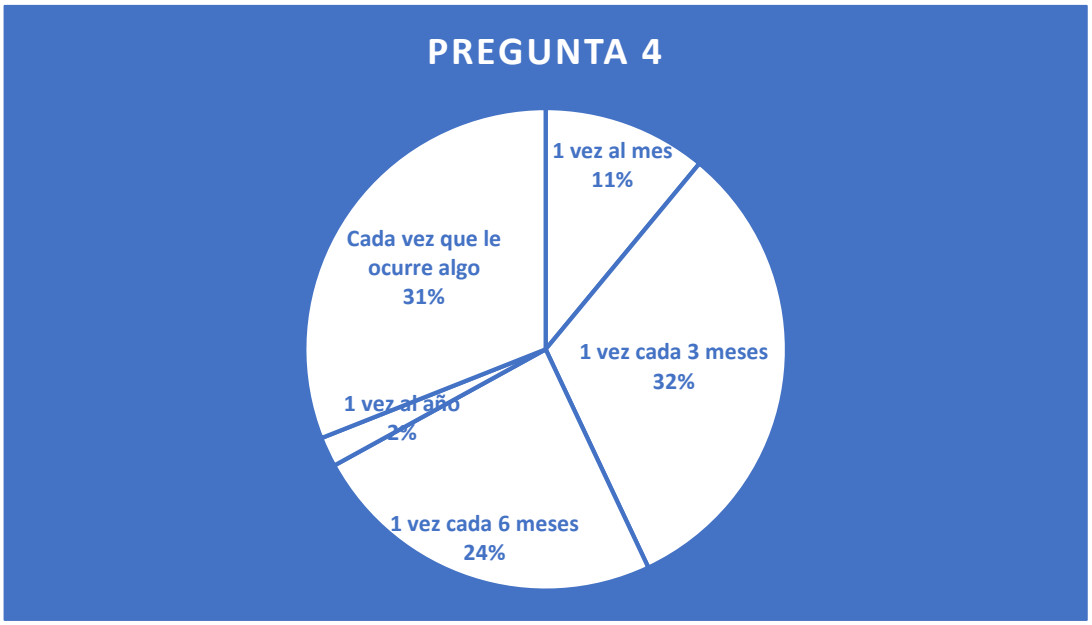


Figura 18. Pregunta 4

Se describe el porcentaje de la frecuencia con la que se lleva el vehículo a un taller automotriz, se observa que mayormente se acude a un taller 1 vez cada 3 meses, al igual que cada vez que al vehículo le ocurre algo. Con un 24% se lleva 1 vez cada 6 meses, un 11% se lo lleva 1 vez por mes y con un mínimo porcentaje se lleva el vehículo 1 vez al año al taller.

3.1.5.7. ¿Cuánto tiempo está dispuesto a dejar su vehículo en un taller automotriz?

Tabla 7. Pregunta 5

Pregunta 5		
1 a 3 días	280	73%
3 a 5 días	62	16%
1 semana	34	9%
Más de una semana	8	2%
TOTAL	384	100%

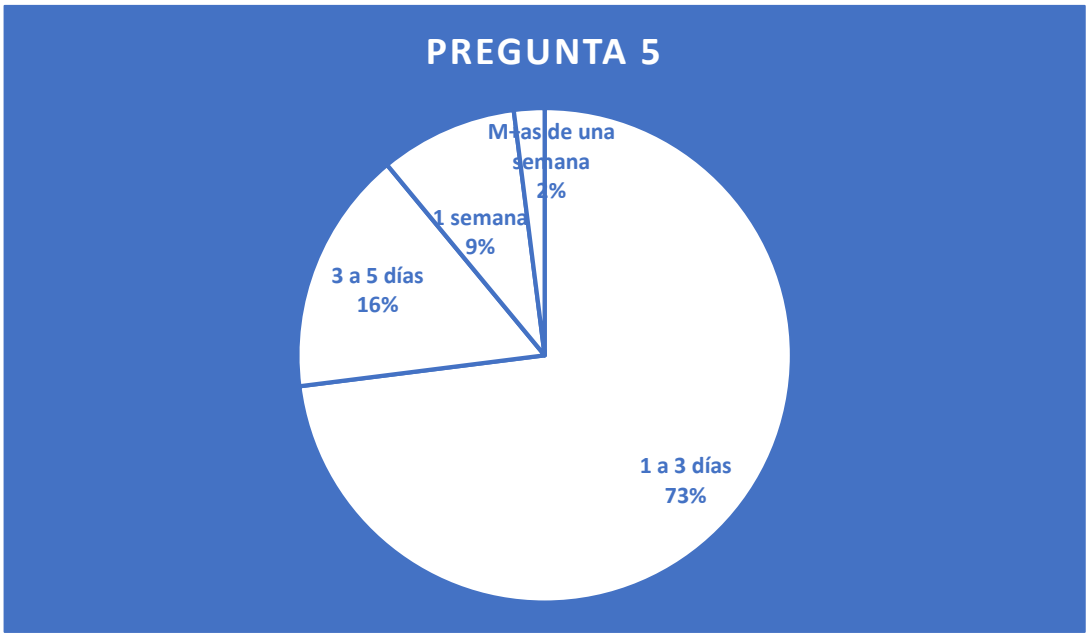


Figura 19. Pregunta 5

En la figura 19 se describe el porcentaje con respecto al tiempo estimado en el que las personas están dispuestas a dejar su vehículo en un taller automotriz. Mayormente se observa que las personas están dispuesta a dejar un corto tiempo de 1 a 3 días y con un porcentaje menor de 3 a 5 días, teniendo como ultimas opciones el dejar por un tiempo igual o mayor a una semana.

3.1.5.8. ¿Ha tenido alguna experiencia negativa con algún taller automotriz?

Tabla 8. Pregunta 6

Pregunta 6		
Si	230	60%
No	154	40%
TOTAL	384	100%

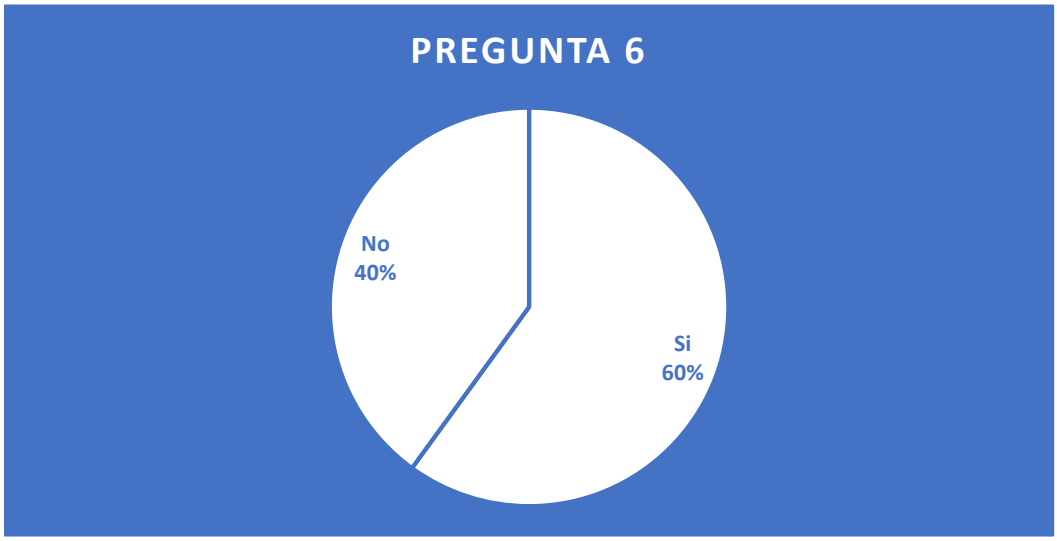


Figura 20. Pregunta 6

Se describe a continuación el porcentaje en el cual los usuarios han sufrido alguna experiencia negativa con algún taller automotriz. Se observa en la figura 20 que con un porcentaje mayor a la mitad las personas refirieron que si han tenido una mala experiencia con el taller al que llevaron sus automóviles por el contrario el resto de personas manifiesta que no han tenido ningún tipo de inconvenientes.

3.1.5.9. ¿Actualmente al taller automotriz donde lleva su vehículo es de su confianza?

Tabla 9. Pregunta 7

Pregunta 7		
Si	330	86%
No	54	14%
TOTAL	384	100%

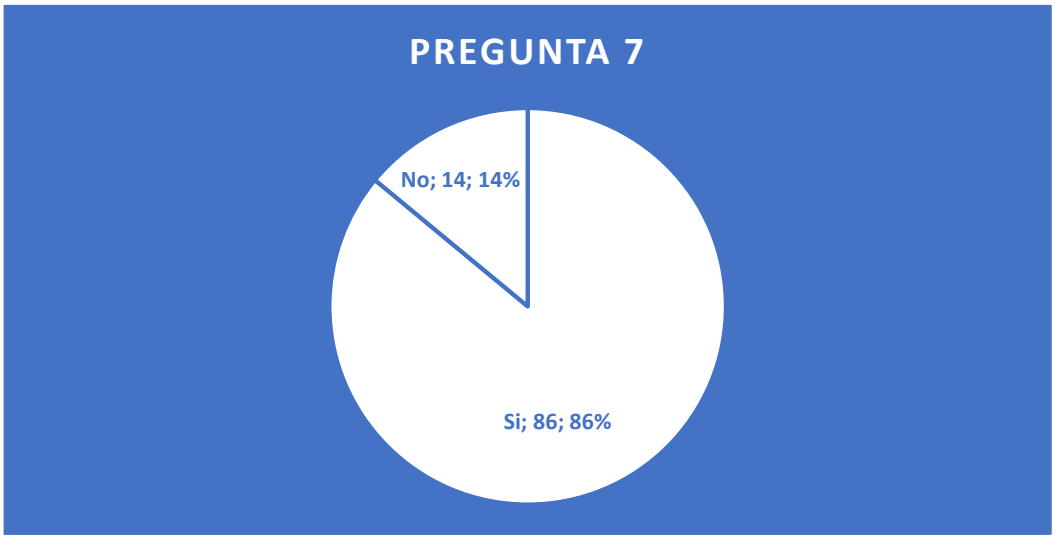


Figura 21. Pregunta 7

A continuación, se describe el porcentaje sobre la confianza del taller automotriz al cual el usuario lleva su vehículo, se observa que con mayormente las personas si confían en sus talleres actuales a diferencia de un mínimo porcentaje que no lo hace.

3.1.5.10. ¿Estaría dispuesto a llevar su vehículo a un taller que jamás ha visitado pero que le aseguran seguridad y confianza?

Tabla 10. Pregunta 8

Pregunta 8		
Si	253	66%
No	131	34%
TOTAL	384	100%

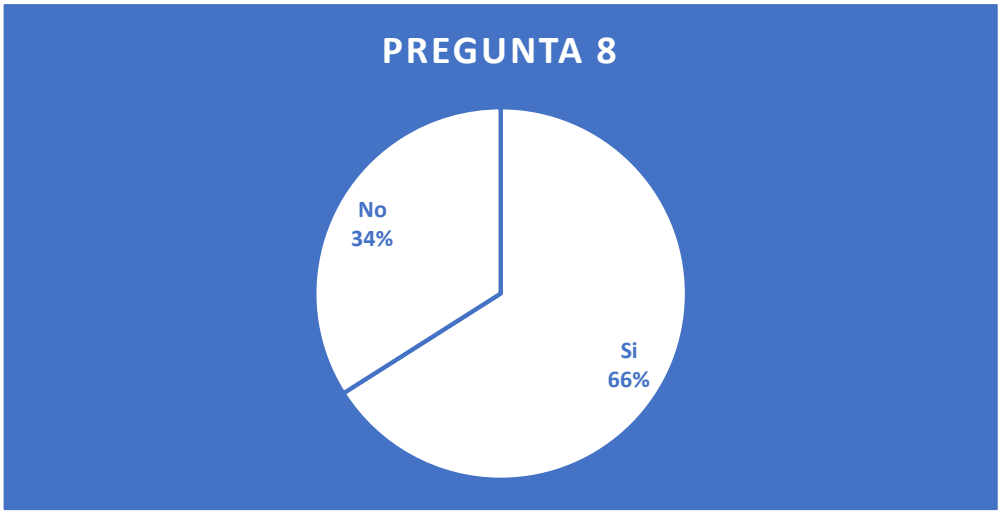


Figura 22. Pregunta 8

En la figura 22 se observa que con un 66% las personas accederían a llevar su vehículo a un taller que jamás han visitado pero que les aseguran seguridad y confianza y tan solo un 34% no estarían dispuestos.

3.1.5.11. ¿Qué servicios le gustaría que le brinde el taller automotriz?

Tabla 11. Pregunta 9

Pregunta 9		
Cambios de aceite	81	22%
Reparación/ mantenimiento de frenos	49	13%
Reparación/ mantenimiento de caja de cambios	53	14%
Reparación/ mantenimiento de embrague	28	10%
Reparación de la dirección y suspensión	70	19%
Enderezada y pintura	30	9%
Revisión luces	8	4%
Revisión sistema eléctrico	28	8%
Otros	3	1%
TOTAL	384	100%

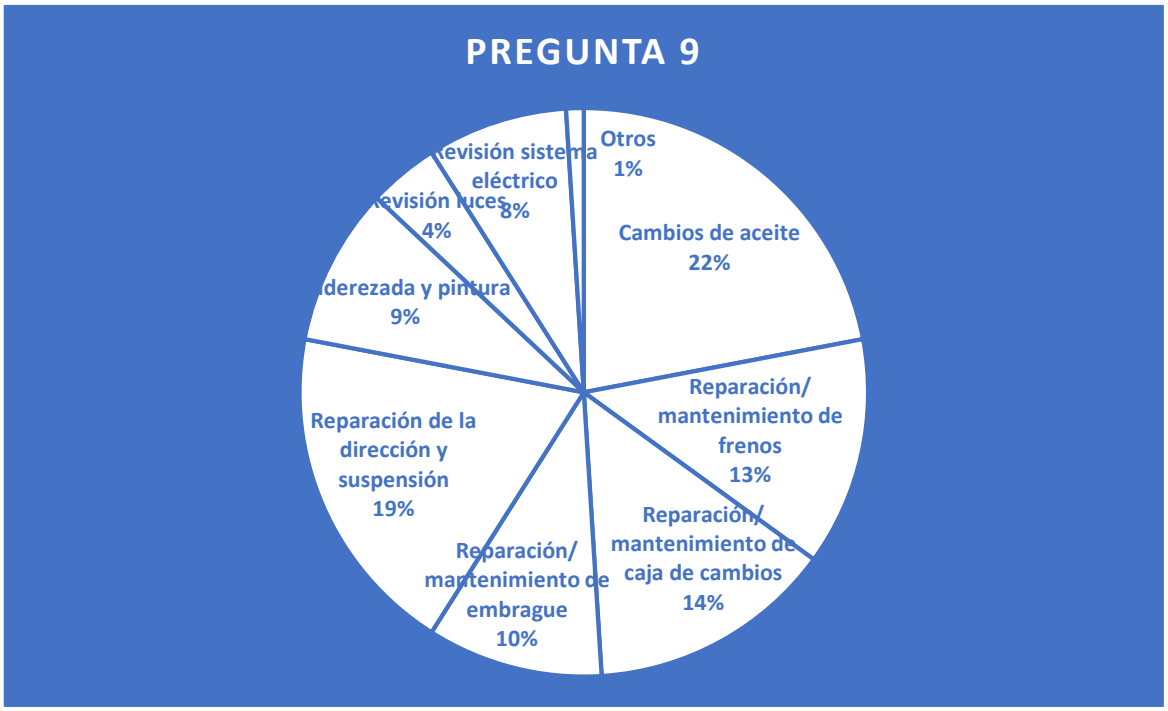


Figura 23. Pregunta 9

Se describe a continuación el porcentaje acerca de los servicios que le gustaría que le brinde el taller automotriz, se puede observar que el servicio con mayor porcentaje es el cambio de aceite con un 22%, seguido de la reparación de la dirección y suspensión con un 19%, con un 14% reparación/ mantenimiento de caja de cambios, reparación/ mantenimiento de caja de frenos con un 13%, reparación/ mantenimiento de embrague con un 10%, enderezada y pintura con un 9%, con un 8% la revisión del sistema eléctrico y con un mínimo porcentaje para la revisión de luces y otros.

3.1.5.12. ¿Por qué medios le gustaría recibir información de un taller que le brinde seguridad, confianza, experiencia, precios accesibles?

Tabla 12. Pregunta 10

Pregunta 10		
Redes sociales	111	29%
Correo electrónico	88	23%
Mensajes de texto	50	13%
WhatsApp	119	31%
Otros	16	4%
TOTAL	384	100%

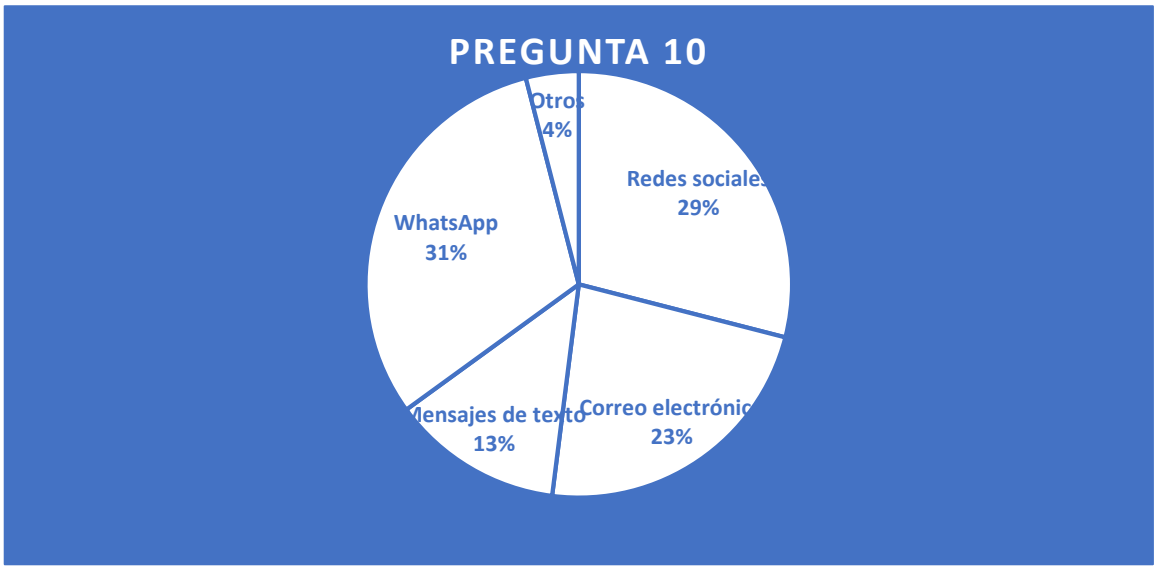


Figura 24. Pregunta 10

En la figura 24, se observa los porcentajes de los medios por los cuales le gustaría recibir información de un taller que le brinde seguridad, confianza, experiencia y precios accesibles. Mayormente sería factible utilizar WhatsApp para dar información a los usuarios, como segundo están las redes sociales, a continuación, con menor porcentaje tenemos el correo electrónico, mensajes de texto y dejando como última opción otros métodos como llamadas de voz, etc.

3.2. VALORES EMPRESARIALES

3.2.1. Misión

Somos una empresa preocupada por el bienestar de nuestros clientes como el de sus vehículos, nos enfocamos en dar soluciones viables y confiables, proporcionando un servicio de excelencia con el cual podemos mantener los vehículos de nuestros clientes en condiciones óptimas salvaguardando la integridad física de nuestros clientes.

3.2.2. Visión

Ser para el 2023 un taller automotriz reconocido en la ciudad de Quito, brindando un trabajo garantizado altos estándares de calidad en el mantenimiento y reparación de vehículos.

3.2.3. Código de Ética de la empresa

En MANTENCAR tenemos claro que la confianza de nuestros clientes es la razón de ser de la organización, es por eso que consideramos que la confianza es el valor con el cual nos sentimos identificados, El Código de Ética de la organización se basa en brindar una mayor satisfacción tanto a proveedores como clientes mostrando el compromiso que tenemos hacia ellos, haciendo cumplir nuestros valores con el fin de generar valor agregado a la organización.

El Código de Ética de MANTENCAR tendrán que cumplirlo todas las personas que conforman la organización, solo así lograremos la confianza esperada por parte de nuestros clientes del mismo modo tendremos que ser coherentes con los principios que maneje la compañía ya que esto ayudará al desarrollo y crecimiento del taller automotriz.

Algunos de los valores o principios que la empresa manejará son:

Confianza: Generar un ambiente positivo con el cual el cliente se sienta satisfecho del servicio que recibe.

Honestidad: Realizar un trabajo honesto cumpliendo lineamientos establecidos, ser justo y actuar de acuerdo como se piense y sea lo correcto.

Lealtad: Ser correcto y honrar el código de ética al igual que los valores organizacionales para el correcto funcionamiento de la organización.

Compromiso: Respetar tanto a proveedores como a clientes cumpliendo con los requerimientos ofrecidos en los plazos establecidos sin decepcionar a los clientes o proveedores.

Respeto: Es un valor muy importante para el taller ya que infundirá para lograr una buena comunicación dentro del taller generando respeto mutuo entre los empleados y hacia los clientes sin que haya ningún tipo de discriminación.

Trabajo en Equipo: Para el taller trabajar conjuntamente es muy importante ya que se podrá dar apoyo a todas las áreas con el fin de cumplir de la mejor manera con el requerimiento de los clientes y brindando un servicio de calidad.

Responsabilidad: cuidar los vehículos de los clientes, cumplir con los compromisos adquiridos de manera responsable con ética profesional y eficacia.

Innovación: Crear una ventaja competitiva utilizando materiales y maquinaria de alta tecnología que puedan cumplir con las necesidades del taller al igual capacitar a los empleados para que puedan atender cualquier tipo de problema.

3.2.4 Cadena de Valor

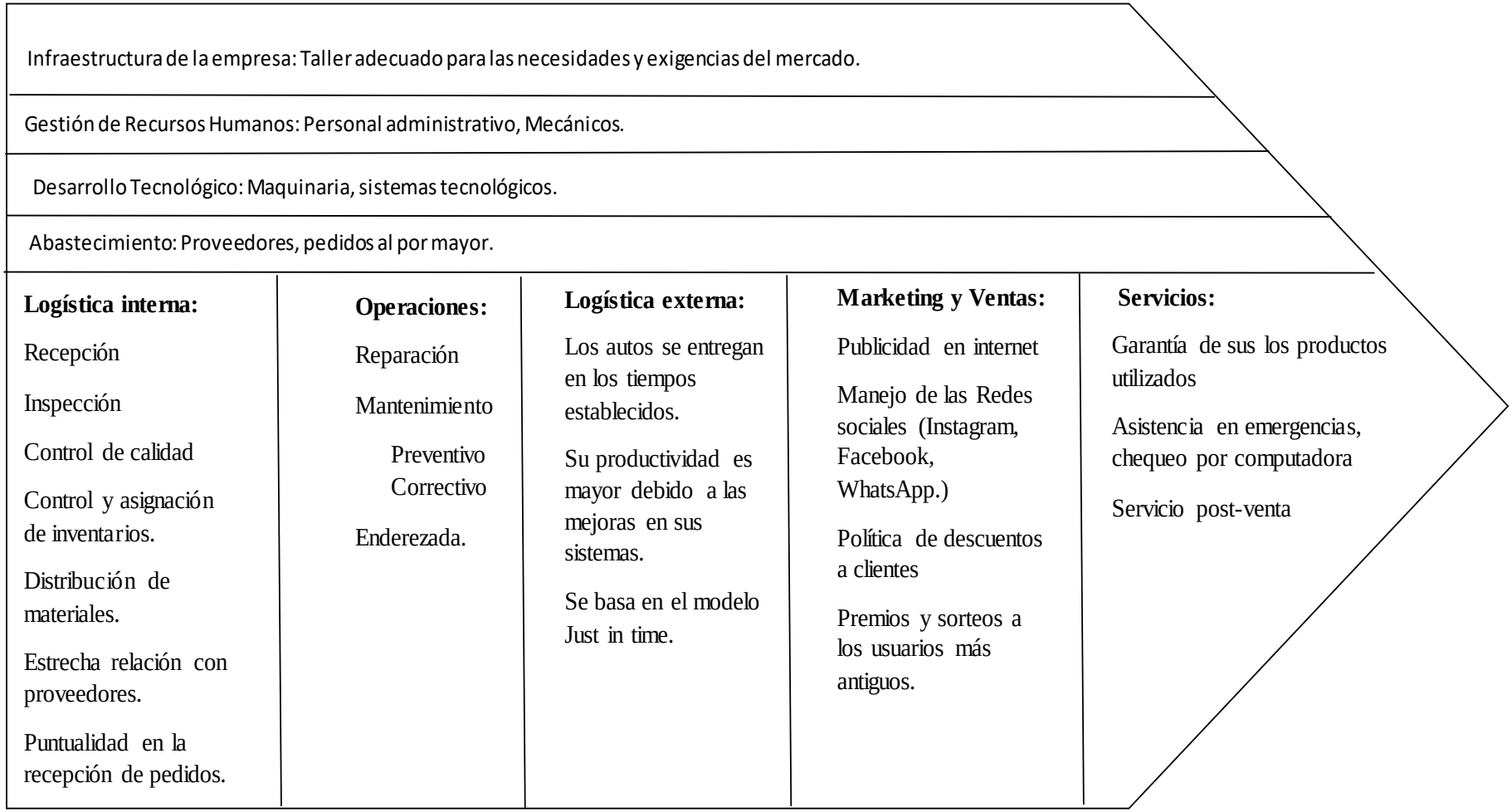


Figura 25 Cadena de Valor
Fuente: MANTENCAR

3.3. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

3.3.1. Para empleados

Como una empresa que inicia sus operaciones en el mercado automotriz y desea brindar a sus clientes un servicio de calidad y una experiencia satisfactoria, es conveniente establecer ciertas políticas para un manejo adecuado de las actividades diarias de los empleados del taller, estas políticas ayudaran a los colaboradores a mejorar su desempeño y a realizar su trabajo de una manera adecuada.

Las políticas impuestas por el Taller automotriz MANTENCAR son:

- Mantener el respeto entre todos los colaboradores de MANTENCAR para así tener un ambiente adecuado de trabajo.
- Realizar los trabajos con responsabilidad, eficacia y eficiencia.
- Utilización de overol e implementos de seguridad para trabajar con maquinaria con el fin de garantizar la salud de nuestros colaboradores.
- Portar diariamente el equipo de seguridad asignado a cada colaborador
- Tratar a todos los clientes equitativamente sin ningún tipo de discriminación hacia nadie.
- Respetar el entorno natural utilizando todos los recipientes adecuados para la utilización del taller.
- Cumplir con los horarios establecidos de trabajo.
- Informar a los jefes de mecánica sobre los trabajos realizados.

- No recibir dinero de ninguno de los clientes, todos deberán cancelar los valores en caja.

- Mantener claras cuales son las funciones de cada uno de los colaboradores.

- No hacer bromas para evitar accidentes y ser acreedores a sanciones.

- Mantener ordenado sus puestos de trabajo, no dejar ningún tipo de herramienta botada o fuera de su lugar.

- Entregar al cliente todos los repuestos que fueron utilizados para así generar una mayor confianza.

- Realizar el pedido correspondiente de los repuestos que se van a utilizar.

- Informar en caja sobre el mantenimiento o reparaciones que se realizaron.

- Prohibido ingresar al trabajo en estado de embriaguez o bajo algún tipo de sustancias.

3.3.2. Para clientes

Para MANTENCAR los clientes es la parte más fundamental de la empresa, gracias a su confianza el giro del negocio ha sido positivo durante el trascurso del tiempo, por esta razón para poder satisfacer sus necesidades y sus requerimientos la organización ha optado por establecer políticas con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios, y mejorar la relación cliente-empresa.

MANTENCAR establece las siguientes políticas:

- Los clientes deben aceptar libre y voluntariamente que sus automóviles sean revisados por los mecánicos.

- En caso de tener algún inconveniente o necesidad de cambiar alguna pieza el cliente debe autorizar dicho cambio.

- El cliente no debe entregar dinero a ninguno de los mecánicos, se debe cancelar a la administración.

- Las formas de pago que maneja MANTENCAR son: efectivo, cheque, transferencias y tarjetas de crédito.

- Podrán obtener descuentos o beneficios mediante se los vaya realizando en el taller.

- En caso de ser clientes frecuentes podrán obtener información detallada de cada mantenimiento o reparación que se realizó a su vehículo.

3.3.3. Para proveedores

Para cumplir con los objetivos organizacionales MANTENCAR reconoce lo importante que es una selección correcta de proveedores, gracias a esto se podrá reducir costos de la misma manera obtener productos con altos estándares de calidad que cumplan con los requerimientos de los clientes.

Los proveedores que entren en el proceso de selección serán 5, estos deben cumplir con ciertos criterios requeridos por la organización. Con el fin de tener productos que garanticen la seguridad de los clientes y otorguen una solución a los mismos.

Por este motivo se ha decidido crear ciertas políticas las cuales deben cumplir los proveedores y ayuden a generar valor a la organización, entre las cuales se puede mencionar:

- Cada uno de los productos debe cumplir con los estándares de calidad establecidos por la empresa al igual de estar estipulados en el contrato.

- Escoger proveedores que cumplan con los requerimientos y que tengan los productos necesarios para el negocio.

- Se debe entregar los repuestos en las fechas establecidas o cuando el taller necesite de ciertas piezas en cualquier momento.

- Entregar las cantidades correctas de producto caso contrario se procederá a la devolución de los mismos.

- Tener a los mejores proveedores que ofrezcan las mejores estrategias de negociación.

- Poseer una buena comunicación con los proveedores las cuales puedan otorgar relaciones entre proveedor- empresa por un largo tiempo.

- Los pagos se los debe estipular en contrato al igual que los plazos de los mismos.

3.4. PLANEACIÓN

3.4.1. Objetivos a Largo Plazo

- Ampliar nuestro taller matriz con más espacio, nuevos equipos, y personal capacitado para el 2021.

- Abrir una sucursal en el sector del Valle de los Chillos para el año 2022.

- Incrementar el número de clientes en un 50% para el año 2022.

3.4.2. Objetivos a Corto y Mediano Plazo

3.4.2.1. Objetivos de Finanzas

- Realizar anualmente el presupuesto de MANTENCAR.
- Reducir gastos innecesarios para la empresa.
- Mantener registros contables e información financiera al día.
- Presentar los estados financieros de MANTENCAR anualmente.
- Realizar inversiones para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa.

3.4.2.2. Objetivos Administrativos.

- Planificar el abastecimiento de repuestos de acuerdo a la demanda de vehículos que tiene el taller.
- Escoger a proveedores que tengan altos estándares de calidad.
- Realizar un control de calidad a cada uno de los equipos de mecánica que mantenga el taller.
- Realizar la compra de equipos de última generación para completar con los ya existentes.
- Evaluar cuál será el ciclo de vida de cada una de las maquinas del taller.

3.4.2.3. Objetivos de Marketing y Ventas.

- Crear confianza y credibilidad a los clientes acerca del servicio que proporciona el taller.

- Captar u fidelizar a nuevos clientes.

- Realizar alianzas estratégicas en gasolineras o en empresas que ayuden con el crecimiento y la publicidad de MANTENCAR.

- Establecer promociones o descuentos a clientes frecuentes del taller.

- Realizar un plan publicitario en redes sociales.

3.4.2.4. Objetivos de Mantenimiento

- Realizar controles de calidad y limpieza antes de la entrega de los vehículos.

- Reducir el tiempo de entrega de los vehículos a los clientes, siempre y cuando se encuentren en óptimas condiciones de uso.
- Tener una amplia gama de repuestos con el propósito que el cliente pueda escoger cual desea utilizar.

3.4.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

3.4.3.1. Rivalidad entre competidores.

Analizando el mercado competitivo en el que se encuentra el taller automotriz MANTENCAR es claro que existen dos tipos de competidores. Por un lado, están las mecánicas clandestinas o talleres de barrio, se han convertido en una competencia directa para el taller gracias a sus precios bajos y su mano de obra barata, han logrado captar clientes los cuales concurren a los mismos con el fin de buscar reparos o mantenimientos a sus vehículos abaratando costos, el problema de estas mecánicas se refleja en los repuestos y la mano de obra que utilizan ya que muchos clientes han terminado insatisfechos con el servicio que les ofrecen y han optado por llevar a sus vehículos a MANTENCAR para que se realice una revisión correcta.

Y los competidores más fuertes y competencia directa para MANTENCAR son los grandes talleres automotrices y las concesionarias reconocidas en la ciudad. Estas organizaciones cuentan con estructuras administrativas bien establecidas con las cuales resulta muy complejo competir ya que tienen ya establecidos sus nichos de mercado y ofrecen servicios de buena calidad.

3.4.3.2. Amenaza de nuevos competidores.

Para MANTENCAR es claro que los grandes talleres mecánicos tienen dentro de sus planes la expansión y buscan abrir sucursales dentro de la ciudad, una amenaza para la organización seria que dentro del perímetro de su ubicación se establezca algún taller automotriz de una marca reconocida, es por eso que MANTENCAR busca fidelizar a sus clientes con el fin de no perder su lealtad.

3.4.3.3. Amenaza de productos sustitutos.

Como amenaza de productos sustitutos el taller tiene que enfrentar a las mecánicas clandestinas que vayan apareciendo en el sector, ya que muchas de las personas que necesiten soluciones para sus inconvenientes va a acudir a dichas mecánicas con el fin de pagar menos. De igual manera otro producto sustituto son mecánicos especializados que se dirigen hacia los domicilios de las personas y proceden ahí a la revisión del vehículo este servicio no es muy concurrente dentro de la ciudad, pero si es posible.

3.4.3.4. Poder de negociación de proveedores.

El poder de negociación que maneja MANTENCAR lo opera el taller ya que primero estudia la fuerza de los proveedores y cuáles son los más calificados para abastecer de repuestos e insumos al taller, siempre se eligen a proveedores que generen un valor agregado a la organización mediante la calidad de sus productos y de igual manera que sus precios al por mayor sean accesibles y general beneficio al taller.

3.4.3.5. Poder de negociación clientes.

En lo que concierne al poder de negociación con los clientes hay que ser bastante cuidadoso ya que la razón de ser y su factor más importante para MANTENCAR son sus clientes, y los mismos son muy sensibles a los cambios ya que son los más pendientes a los cambios de precios, del servicio que se brinda por lo cual la organización ha optado por imponer costes moderados para los mismos.

3.4.4 FODA

Mediante la herramienta FODA podemos conocer cuál es la situación actual de la empresa por un lado analizando sus características internas como fortalezas y debilidades, conoceremos cuales son los puntos débiles y fuertes de la organización, de igual manera se puede determinar las características externas conociendo las oportunidades y amenazas que enfrenta en el mercado el negocio, con el manejo adecuado del FODA podremos generar estrategias que permitan un funcionamiento correcto de la empresa y se puedan cumplir los objetivos.

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Tabla 13 Matriz de Factores Externos (EFE)

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

		OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
FACTORES EXTERNOS	1	Alianzas con distitntos proveedores.	0,10	2	0,20
	2	Incremento de vehículos en la ciudad.	0,20	3	0,60
	3	Aumento en el uso de tarjetas de crédito.	0,30	3	0,90
	4	Ofrecer un servicio con valor agregado.	0,40	4	1,60
			1,00		3,30
		AMENAZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Modificaciones en los aranceles para la importacion de vehículos.	0,40	2	0,80
	2	Inseguridad por parte de núevos clientes.	0,20	2	0,40
	3	Mayor cantidad de mecánicas en la competencia.	0,30	2	0,60
	4	Clientes desleales.	0,10	2	0,20
			1,00		2,00

Elaborado por:Rommy Pazmiño

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Tabla 14 Matriz de Factores Internos (EFI)

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)

		FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
FACTORES INTERNOS	1	Personal capacitado.	0,10	2	0,20
	2	Cumplimiento y puntualidad en la entrega de vehículos.	0,40	4	1,60
	3	Poseer maquinaria, equipos y tecnología de punta.	0,20	3	0,60
	4	Calidad en los materiales, repuestos para relizar los trabajos.	0,30	4	1,20
			1,00		3,60
		DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	No existe una planificacion estrategica en la empresa.	0,4	4	1,60
	2	Falta de orden y limpieza dentro del taller.	0,1	1	0,10
	3	Temor al cambio.	0,3	2	0,60
	4	Falta de una campaña de marketing en el mercado.	0,2	2	0,40
			1,00		2,70

Elaborado por: Rommy Pazmiño

MATRIZ FODA

Tabla 15 Matriz FODA

MATRIZ FODA

MATRIZ FODA MANTENCAR		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
		Personal capacitado.	No existe una planificacion estrategica en la empresa.
		Cumplimiento y puntualidad en la entrega de vehículos.	Falta de orden y limpieza dentro del taller.
		Poseer maquinaria, equipos y tecnología de punta.	Temor al cambio.
		Calidad en los materiales, repuestos para relizar los trabajos.	Falta de una campaña de marketing en el mercado.
		ESTRATEGIAS FO	**ESTRATEGIAS DO**
FACTORES EXTERNOS	**OPORTUNIDADES**	Ofrecer un servicio con valor agregado, contando con personal altamente capacitado los cuales realicen trabajos de calidad ya que cuentan con materiales y tecnologia de punta.	Realizar una campaña de marketing agresiva dentro de la ciudad de quito, llegando a todas las personas que tengan vehiculo , planificando correctamente los objetivos y estrategias.
	Alianzas con distitntos proveedores.		
	Incremento de vehículos en la ciudad.		
	Aumento en el uso de tarjetas de crédito.		
	Ofrecer un servicio con valor agregado.		
	AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
	Modificaciones en los aranceles para la importacion de vehículos.	Diferenciarse de las demas mecanicas cumpliendo con puntualidad las entregas de los vehiculos, utilizando materiales de buena calidad, pensando en la seguridad de nuestros clientes.	Mejorar la imagen del taller tanto interna como externamente, buscando generar confianza a nuevos clientes y que confien en nuestros servicios.
	Inseguridad por parte de nuevos clientes.		
	Mayor cantidad de mecánicas en la competencia.		
	Clientes desleales.		

Elaborado por: Rommy Pazmiño

El resultado de la Matriz de Factores Externos es que la mecánica automotriz MANTENCAR se encuentra sobre la medida de 2.5 en el mercado lo cual significa que la mecánica presenta mayores oportunidades dentro de la industria que le van a permitir afrontar las amenazas sin ningún problema, algunas de las oportunidades que tiene el negocio es la alianza con distintos proveedores los cuales le permitirán al taller tener un abastecimiento de materiales, repuestos, equipos sin ningún problema generando así un valor agregado al cliente el cual podrá confiar que tendrá asegurada la reparación o el mantenimiento de su vehículo sin ningún tipo de problema.

Del mismo modo la Matriz de Factores Internos tiene como resultado que la empresa tiene sus fortalezas por encima de sus debilidades, así la organización podrá resolver los problemas que se le presenten el algún futuro, dentro de sus fortalezas esta la responsabilidad que mantiene MANTENCAR con sus clientes ya que opta por trabajar con personal capacitado, materiales de calidad, tecnología de punta y las entregas se las realizan de acuerdo a lo establecido con los usuarios.

3.4.5. Planificación Estratégica

La planificación estratégica de la empresa se la realizó primero planteando varios objetivos los cuales tienen como propósito que la empresa se logre posicionar en el mercado, estos objeticos se los formulo con un plazo determinado en el cual deben ser alcanzados, la planificación será aplicada por el gerente general de la organización.

A continuación, la planificación estratégica de MANTENCAR

Tabla 16 Planificación Estratégica

LÍDER DE PROYECTO:	Rommy Pazmiño
APOYO DEL PROYECTO:	Joffre Mora / Rommy Pazmiño

ÁMBITO:	Gerente General

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Ampliar nuestro taller matriz con más espacio, nuevos equipos, y personal capacitado para el 2021.	1	Cotizar nuevos equipos con tecnologia de punta.	Joffre Mora / Rommy Pazmiño	ene.-20	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Realizar une re infraestructura del taller.	Joffre Mora / Rommy Pazmiño	ene.-20	dic.-21	X					X					0%	Recurso Externo	Cotizar empresas que se encarguen de diseño.
		3	Mantener entrevistas con nuevos postulantes que deseen trabajar en el taller.	Joffre Mora / Rommy Pazmiño	ene.-20	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Abrir una sucursal en el sector del Valle de los Chillos para el año 2022.	5	Alanizar el sector donde se implementara la nueva sucursal.	Joffre Mora / Rommy Pazmiño	ene.-20	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Cotizar nuevos equipos con tecnologia de punta.	Joffre Mora / Rommy Pazmiño	ene.-20	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Tener alianzas estragecias con neuvos proveedores para el nuevo taller.	Joffre Mora / Rommy Pazmiño	ene.-20	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Realizar una campaña publicitaria para dar a conocer la nueva sucursal.	Joffre Mora / Rommy Pazmiño	ene.-20	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Incrementar el número de clientes en un 50% para el año 2022.	9	Manejar una campaña de marketing	Joffre Mora / Rommy Pazmiño	ene.-20	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Realizar descuentos, promociones y fidlizar a nuestros clienets.	Joffre Mora / Rommy Pazmiño	ene.-20	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Ofrecer un servicio de calidad y con valor agregado.	Joffre Mora / Rommy Pazmiño	ene.-20	dic.-22	X					X					0%	Recurso Externo	
		12	Realizar aliansas con patios de autos.	Joffre Mora / Rommy Pazmiño	ene.-20	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
5	Número total de actividades:	11				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Rommy Pazmiño	Joffe Mora	Joffe Mora
Gerente Administrativo	Gerente General	Gerente General
	Rommy Pazmiño	Rommy Pazmiño
	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo

3.4.6. Planificación Operativa (POA) y Táctica

Los gerentes de los departamentos establecidos realizan una planificación operativa por cada área, en la cual establecen distintas actividades para llegar alcanzar los objetivos que se propusieron tanto a corto como mediano plazo.

A continuación, se presenta la planificación operativa por cada departamento de MANTENCAR:

3.4.6.1. Departamento de Finanzas

Tabla 17 POA Finanzas

LÍDER DE PROYECTO:	Rommy Pazmiño	**ÁMBITO:**	Finanzas	**ESTRATEGIAS:**	5
APOYO DEL PROYECTO:	Joffre Mora / Rommy Pazmiño			**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Realizar anualmente el presupuesto de MANTENCAR.	1	Realizar un analisis interno para determinar el presupuesto de cada area	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Analisar los proveedores con los que vamos a trabajar.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Verificar ingresos y gastos en reportes historicos.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Reducir gastos innecesarios para la empresa.	9	Controlar la compra de recursos innecesarios para la empresa.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Adquirir respuestos mediante pedido.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Revision de los balances para observar gastos innecesarios.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Revisar ingresos y gastos diarios.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Mantener registros contables e información financiera al día.	13	Guardar facturas fisicas y electronicas,	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Monitorear pagos y cobros diarios en la empresa.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Registrar diariamente las transacciones realizadas por el taller.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Presentar los estados financieros de MANTENCAR anualmente.	17	Realizar mensualmente estados financieros de la empesa.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		18	Mantener un sistema contable bien establecido.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		19	Analizar balances financieros.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
5	Realizar inversiones para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa.	1	Cotizar neuvos implementos y maquinaria.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Asignar cierta cantidad ecocomica para inversiones.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Evaluar las mejores posibilidades de inversion	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
5	Número total de actividades:	16				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Rommy Pazmiño	Joffe Mora	Joffe Mora
Gerente Finanzas	Gerente General	Gerente General
	Rommy Pazmiño	Rommy Pazmiño
	Gerente Finanzas	Gerente Finanzas

3.4.6.2. Departamento Administrativo

Tabla 18 POA Administrativo

LÍDER DE PROYECTO:	Rommy Pazmiño	**ÁMBITO:**	Administrativo	**ESTRATEGIAS:**	4
APOYO DEL PROYECTO:	Joffre Mora / Rommy Pazmiño			**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Planificar el abastecimiento de repuestos de acuerdo a la demanda de vehículos que tiene el taller.	1	Analizar cuantas hojas de recepcion diarias tiene la empresa.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Negociar con proveedores que acepen algunas condiciones.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Verificar la demanda de vehiculos averiados en la ciudad de Quito.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Escoger a proveedores que tengan altos estándares de calidad.	5	Reallizar una selección de proveedores calificados.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Comparar productos, precios de los proveedores.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Verificar el tipo de producto de los proveedores calificados.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Realizar un control de calidad a cada uno de los equipos de mecánica que mantenga el taller.	9	Realizar controles preventivos a los equipos que tiene el taller.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Evaluar posibles cambias de maquinaria.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Verificar el tiempo de uso de cada equipo.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Realizar la compra de equipos de última generación para completar con los ya existentes.	13	Cotizar precios de nuevos equipos y maquinaria.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Externo	Cotizar empresas que vendan maquianria .
		14	Comparar precios de las distinas opciones de compra.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Verificar el presupuesto disponible para la adquisicion.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Evaluar cuál será el ciclo de vida de cada una de las maquinas del taller.	9	Llevar un control de las repaciones de cada una de las maquinas.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Realizar las depreciaciones correspondientes.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	2				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Número total de actividades:	14				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Rommy Pazmiño	Joffe Mora	Joffe Mora
Gerente Administrativo	Gerente General	Gerente General
	Rommy Pazmiño	Rommy Pazmiño
	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo

3.4.6.3. Departamento Marketing y Ventas

Tabla 19 POA Marketing y Ventas

LÍDER DE PROYECTO:	Rommy Pazmiño
APOYO DEL PROYECTO:	Joffre Mora / Rommy Pazmiño

ÁMBITO:	Marketing y Ventas

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Crear confianza y credibilidad a los clientes acerca del servicio que proporciona el taller.	1	Realizar trabajos de calidad.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Entregar puntualmente los vehiculos.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Utilizar productos de exelencia.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Captar u fidelizar a nuevos clientes.	5	Brindar un buen servicio para generar recomendaciones.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Tener precios accesibles en el mercado.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Realizar una plan puclicitario.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Realizar alianzas estratégicas en gasolineras o en empresas que ayuden con el crecimiento y la publicidad de MANTENCAR..	9	Evaluar patios de autos con mayor posicionmiento en la ciudad.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Tener convenios con gasolineras para realizar campanas de publicidad.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Dar a conocer el taller entregando flyers.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Establecer promociones o descuentos a clientes frecuentes del taller.	13	Llevar un registro de clientes frecuentes.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Dar cupones de descuento a cada uno de nuestros clientes.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Realizar lavados de vehiculos gratis a ciertos clientes.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
5	Realizar un plan publicitario en redes sociales.	13	Utilizar las redes sociales mas frecuentes.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Invertir en publicidad en redes sociales.	Rommy Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	2				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
5	Número total de actividades:	14				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Rommy Pazmiño	Joffe Mora	Joffe Mora
Gerente de Marketing y Ventas	Gerente General	Gerente General
	Rommy Pazmiño	Rommy Pazmiño
	Gerente de Marketing y Ventas	Gerente de Marketing y Ventas

3.4.6.4. Departamento Mantenimiento

Tabla 20 POA Mantenimiento

LÍDER DE PROYECTO:	Rommy Pazmiño	**ÁMBITO:**	Mantenimiento	**ESTRATEGIAS:**	4
APOYO DEL PROYECTO:	Joffre Mora / Rommy Pazmiño			**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Realizar controles de calidad y limpieza antes de la entrega de los vehículos.	1	Realizar lavados express a los vehiculos listos	Ariel Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Revisar hojas de recepcion y comparar repuestos utilizados	Ariel Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Dar una vuelta con el vehiculo para verificar su estado	Ariel Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Reducir el tiempo de entrega de los vehículos a los clientes, siempre y cuando se encuentren en óptimas condiciones de uso.	5	Aumentar al personal del taller.	Ariel Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Mejorar la eficiencia de los empleados.	Ariel Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Capacitar a los empleados de como trabajar en equipo.	Ariel Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Tener una amplia gama de repuestos con el propósito que el cliente pueda escoger cual desea utilizar.	9	Incrementar el numero de proveedores.	Ariel Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Realizar un estudio de mercado de cuales son los productos mas utilizados.	Ariel Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Verificar el producto mediante pruebas de calidad.	Ariel Pazmino	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Número total de actividades:	9				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Rommy Pazmiño	Ariel Pazmino	Ariel Pazmino
Gerente Administrativo	Gerente de Mantenimiento	Gerente de Mantenimiento
	Joffe Mora	Joffe Mora
	Gerente General	Gerente General
	Rommy Pazmiño	Rommy Pazmiño
	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo

3.4.7. Planificación de Contingencia

3.4.7.1 Análisis de riesgos.

3.4.7.1.1. Seguridad del edificio.

- Inundación: No hay probabilidad de que haya algún tipo de problema con inundaciones debido que el taller se encuentra geográficamente en un lugar poco inundable y en el caso de algún siniestro cuenta con un buen sistema de alcantarillado.

- Incendio: Es baja la probabilidad que se de este siniestro, ya que el taller cuenta con extintores, mangueras, con lo único que el taller no cuenta es con detectores de humo ya que es muy difícil debido al espacio amplio que tiene el taller.

- Robo: La probabilidad de que se presente un robo en el taller es alta debido a todos los acontecimientos que suceden en la ciudad es por eso que el taller cuenta con un sistema de alarmas integrado que alerta de cualquier tipo de problema dentro y fuera del talle de la misma manera contamos con un sistema de cámaras adaptabas por todo el lugar.

3.4.7.1.2. Seguridad de los vehículos.

- Las llaves de los vehículos que se encuentran dentro del taller se las ubica dentro de una pequeña caja fuerte adecuada para que entren la cantidad de llaves que sean necesarias.

- El taller cuenta con seguridades en las puertas de ingreso en caso de que nadie se encuentre dentro del mismo, este quedara totalmente cerrado con llave para que nadie pueda ingresar.

3.4.7.1.3. Seguridad del Talento Humano.

- Overol: Todos los empleados del taller cuentan con su overol personal, para prevenir cualquier tipo de emergencia presentada por líquidos o fluidos, ya que es muy común que se derramen y afecten a las prendas personales de los empleados.

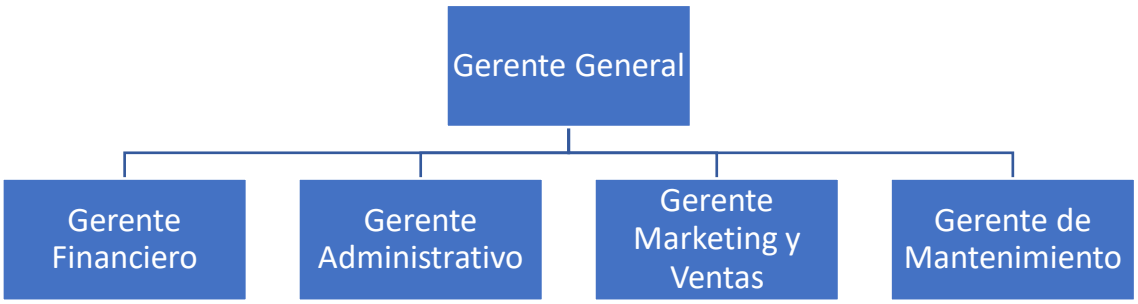
- Gafas: En ciertos casos es muy frecuente que la protección de las gafas sea muy importante para los empleados, ya que existen ocasiones en las cuales los ojos pueden sufrir daños con algunos materiales todos los empleados cuentan con gafas para usos especiales.

- Guantes: Es muy frecuenté que en ciertas ocasiones existan partes de los vehículos que sean necesarias la manipulación con guantes ya que pueden afectar gravemente a las manos de los empleados es por eso que cada uno cuenta con un par de guantes para su uso personal.

- Protectores de oídos: Dentro del taller existen sonidos que pueden afectar al sistema auditivo es por es que de dota de un protector a cada empleado para que los utilice dentro del taller la mayor parte del tiempo si es necesario.

3.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.5.1. Organigrama Estructural.



3.5.2. Organigrama Funcional

3.5.2.1. Gerente General.

- Hacer cumplir el plan estratégico de la empresa.
- Verificar que cada departamento cumpla con sus objetivos.
- Supervisar el trabajo de cada uno de sus empleados
- Generar confianza a la organización siendo un líder.
- Minimizar los errores dentro del taller.
- Velar por la seguridad de sus empleados al igual que las políticas dentro del taller.

- Lideras al grupo con un trabajo armónico y responsable.

- Distribuir correctamente las funciones a todo su equipo de trabajo.

3.5.2.2. Gerente Financiero.

- Realizar los presupuestos todos los años de la empresa.

- Analizar posibles inversiones que se puedan realizar en un futuro.

- Llevar al día la contabilidad de la empresa.

- Realizar las retenciones existentes en el taller.

- Reducir gastos del taller.

- Cotizar maquinaria nueva, administrar bien los recursos financieros de la organización

3.5.2.3. Gerente Administrativo

- Programar los mantenimientos preventivos de los equipos del taller.

- Coordinar las fechas de entrega de los vehículos.

- Planificar el aprovisionamiento de los materiales, repuestos que lleguen por parte de los proveedores.

- Evaluar a los proveedores.

- Realizar estudios de mercado.

3.5.2.4. Gerente de Marketing y Ventas.

- Realizar un buen plan de marketing para incrementar el número de clientes.
- Posicionar al taller dentro del mercado.
- Analizar posibles alianzas estratégicas que puedan ayudar al crecimiento del taller.
- Analizar a la competencia y realizar campañas de mejora.
- Determinar promociones o descuentos.
- Evaluar el mercado objetivo del taller y realizar una publicidad más agresiva.
- Buscar nuevas necesidades de los clientes.

3.5.2.5. Gerente de Mantenimiento

- Organizar al personal dentro del taller.
- Verificar la utilización de repuestos nuevos en los vehículos.
- Realizar las hojas de recepción de los vehículos.
- Minimizar los errores en la reparación o mantenimiento de los vehículos.

- Analizar posibles mejoras de trabajo en equipo.

- Alcanzar los objetivos planteados.

- Representar al su equipo de trabajo dentro del taller.

3.6 CONTROL

Para poder controlar de mejor manera las actividades que se realicen dentro de MANTENCAR tanto externa como internamente, hemos optado por realizar una tabla de monitoreo tanto para empleados, clientes y proveedores. Mediante este control se espera un cumplimiento adecuado de todas las actividades, de igual manera nos ayudara a llevar un mejor control interno de la organización.

Los encargados de evaluar los controles serán el Gerente General y los Gerentes Financiero, Administrativo, Marketing y Ventas y de Mantenimiento observando el porcentaje de cumplimiento de cada uno de los monitoreos.

A continuación, se presenta cada una de las tablas de monitoreo.

3.6.1 Monitoreo Administrativo Empresarial

Tabla 21 Monitoreo Administrativo Empresarial

LÍDER DE PROYECTO:	Romny Pazmino
APOYO DEL PROYECTO:	Joffre Mora

MONITOREO:	Administrativo Empresarial

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Realizar pruebas de conocimiento, apritud a los integrantes del taller.	Joffre Mora	X					X	
2	Tener al dia los estados financieros	Rommy Pazmino	X						X
3	Realizar planes de marketing.	Rommy Pazmino	X					X	
5	Estar al dia con los mantenimientos preventivos de la maquinara de la empresa.	Joffre Mora	X					X	
6	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Rommy Pazmino	X					X	
7	Medir economicamente los ingresos generados por la afluencia de vehiculos.	Rommy Pazmino	X					X	
8	Mantener al personal capacitado.	Joffre Mora	X				X		
9	Desarrollar concursos para ascender al personal.	Rommy Pazmino	X			X			
10	Repartir las tareas al personal del taller.	Joffre Mora	X				X		
11	Brindar un valor agregado al servicio que se ofrece.	Joffre Mora	X						X
12	Resposabilidad de fijar precios.	Joffre Mora	X					X	
13	Aumentar al personal del taller.	Joffre Mora	X				X		
14	Registro diario de la recepción de vehiculos.	Rommy Pazmino	X				X		
15	Elaborar facturas originales.	Rommy Pazmino	X					X	
16	Planificar el aprovisionamiento de repuestos.	Rommy Pazmino	X				X		
17	Supervisar a todo el personal del taller.	Joffre Mora	X						X
18	Buscar facilidades para el pago a proveedores.	Rommy Pazmino	X					X	
19	Realizar actividades de recreacion fuera del horario laboral.	Rommy Pazmino	X			X			
20	Inovar constantemente .	Rommy Pazmino	X					X	
21	Mantener ordenado el taller.	Joffre Mora	X					X	
22	Realizar inventarios de los isumos del taller.	Rommy Pazmino	X						X

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Rommy Pazmiño	Joffe Mora	Joffe Mora
Gerente Administrativo	Gerente General	Gerente General
	Rommy Pazmiño	Rommy Pazmiño
	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo

3.6.2 Monitoreo Administrativo de Empleados

Tabla 22 Monitoreo Administrativo de Empleados

LÍDER DE PROYECTO:	Rommy Pazmino
APOYO DEL PROYECTO:	Joffre Mora

MONITOREO:	Empleados

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Registro de hora de ingreso y salida del personal mediante un lector de huellas.	Rommy Pazmino	X						X
2	Elaborar correctamente hojas de recepcion de los vehículos.	Ariel Pazmino	X						X
3	Obligación de uso de overoles al personal del taller.	Ariel Pazmino	X						X
5	Trabajar las horas que se firmaron en el contrato de trabajo.	Rommy Pazmino	X						X
6	Informar al jefe de taller sobre los trabajos que se realizarán	Ariel Pazmino	X						X
7	Solicitar permisos previos a los clientes antes de realizar los mantenimientos.	Ariel Pazmino	X						X
8	Establecer normas de control interno al personal.	Rommy Pazmino	X					X	
9	Realizar pedidos a la administracion para utilizar los repuestos.	Rommy Pazmino	X					X	
10	Capacitar al personal del taller.	Rommy Pazmino	X					X	
11	Sancionar al personal en caso de incumplimiento de sus labores.	Rommy Pazmino	X					X	
12	Tener licencia en caso de salir en algun vehiculo a realizar pruebas.	Ariel Pazmino	X				X		

Elaborado por:

Rommy Pazmiño

Gerente Administrativo

Revisado por:

Joffe Mora

Gerente General

Rommy Pazmiño

Gerente Administrativo

Aprobado por:

Joffe Mora

Gerente General

Rommy Pazmiño

Gerente Administrativo

3.6.3 Monitoreo Administrativo de Clientes

Tabla 23 Monitoreo Administrativo de Clientes.

LÍDER DE PROYECTO:	Rommy Pazmino
APOYO DEL PROYECTO:	Joffre Mora

MONITOREO:	Clientes

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Generar una base de datos con informacion de todos los clientes.	Rommy Pazmino	X					X	
2	Realizar llamadas de satisfacción al cliente.	Rommy Pazmino	X						X
3	Elaborar una pagina Web del taller.	Rommy Pazmino	X				X		
5	Realizar encuestas a clientes dentro del taller.	Joffre Mora	X				X		
6	Medir calificación del taller por medio de las redes sociales	Rommy Pazmino	X					X	
7	Llamar al clientes a ofrecer nuestros servicios.	Rommy Pazmino	X						X

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Rommy Pazmiño	Joffe Mora	Joffe Mora
Gerente Administrativo	Gerente General	Gerente General
	Rommy Pazmiño	Rommy Pazmiño
	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo

3.6.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores

Tabla 24 Monitoreo Administrativo de Proveedores.

LÍDER DE PROYECTO:	Rommy Pazmino
APOYO DEL PROYECTO:	Joffre Mora

MONITOREO:	Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Monitorear tiempos de entrega de productos.	Rommy Pazmino	X					X	
2	Cotizar precios de los repuestos.	Rommy Pazmino	X						X
3	Evaluación y calificación de proveedores	Rommy Pazmino	X						X
5	Revisión de cada producto.	Joffre Mora	X					X	
6	Tener un inventario computarizado de los productos.	Rommy Pazmino	X						X
7	Control de calidad de los repuestos.	Joffre Mora	X					X	
8	Evaluar el tiempo de depreciacion de los productos.	Rommy Pazmino	X						X

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Rommy Pazmiño	Joffe Mora	Joffe Mora
Gerente Administrativo	Gerente General	Gerente General
	Rommy Pazmiño	Rommy Pazmiño
	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 ACTIVOS

4.1.1 Activos Fijos

Todos los Activos Fijos de MANTENCAR tienen un total de $ 22.257,00; representa una inversión bastante significativa ya que el mercado lo amerita, El valor más alto de los activos se refleja en la maquinaria y equipos de oficina $19.217,00; ya que aquí se encuentran los elevadores y todas las herramientas que son necesarias para que los mecánicos puedan atender los requerimientos de los clientes.

Tabla 25 Activos Fijos

DETALLE	VALOR
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 19.217,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 385,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 1.160,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 1.495,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$ 22.257,00**

4.1.2 Activos Intangibles

Se puede observar que los activos intangibles de la empresa tienen un valor total de $ 3.273,00 donde los activos diferidos son $530, dentro de los cuales se establece los gastos de constitución del taller, de igual manera dentro de estos activos se refleja el capital de trabajo.

Tabla 26 Activos Intangibles

INVERSION TOTAL	VALOR
Activos Diferidos	$ 530,00
Capital de Trabajo	$ 2.743,00
TOTAL INVERSIÓN	**$ 3.273,00**

4.2 COSTOS Y GASTOS

4.2.1 Gastos Administrativos

Dentro de los gastos administrativos consideramos las adecuaciones que se han hecho en el taller para satisfacción al cliente, al igual tenemos un valor considerable que son los sueldos y salarios que se pagan a cada uno de los empleados.

Tabla 27 Gastos Administrativos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	$ 90,90	$ 94,07	$ 97,36	$ 100,75	$ 104,27
Sueldos y Salarios	$ 10.108,70	$ 10.987,15	$ 11.941,93	$ 12.979,68	$ 14.107,62
Servicios Básicos	$ 480,00	$ 496,75	$ 514,09	$ 532,03	$ 550,60
Depreciaciones	$ 364,00	$ 364,00	$ 364,00	$ 114,00	$ 114,00
Gastos Constitución	$ 530,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de mantenimiento infraestructura y equipos	$ 480,00	$ 496,75	$ 514,09	$ 532,03	$ 550,60
Gasto arriendo	$ 8.400,00	$ 8.693,16	$ 8.996,55	$ 9.310,53	$ 9.635,47
Adecuaciones de Infraestructura	$ 1.210,00	$ -	$ -	$ -	$ -
TOTAL	**$ 21.663,60**	**$ 21.131,88**	**$ 22.428,01**	**$ 23.569,03**	**$ 25.062,55**

4.2.2 Gastos de Ventas

Los Gastos de Ventas para MANTENCAR hacen referencia a los gastos de publicidad que llegamos a tener, no es un valor considerable ya que no se ha logrado posicionar la marca mediante las redes sociales, etc. Es por eso que, con la planificación estratégica se logrará impulsar mejores campañas de promoción en el mercado.

Tabla 28 Gastos de Ventas.

GASTOS DE VENTAS (PUBLICIDAD)					
DETALLE	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Material POP	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Publicidad en redes sociales	$ 60,00	$ 62,56	$ 65,22	$ 68,00	$ 70,90
TOTAL	**$ 60,00**	**$ 62,56**	**$ 65,22**	**$ 68,00**	**$ 70,90**

4.3. PRESUPUESTO

4.3.1. Ingresos

El presupuesto de ingresos toma en cuenta un crecimiento del 10% anual, el cual va a amentar la rentabilidad y la utilidad todos los años que serán proyectados.

Tabla 29 Presupuesto de Ingresos

SERVICIO	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MECANICA	10%	$ 67.852,80	$ 74.638,08	$ 82.101,89	$ 90.312,08	$ 99.343,28
TOTAL INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS		**$ 67.852,80**	**$ 74.638,08**	**$ 82.101,89**	**$ 90.312,08**	**$ 99.343,28**

4.4 ESTADOS FINANCIEROS

4.4.1 Estado de Situación Proyectado

El resultado del Balance General Proyectado o Estado de Situación Proyectado refleja que la situación financiera y patrimonial de MANTENCAR va en crecimiento tanto en sus activos corrientes y pasivos que tienen un aumento proyectado cada año.

Tabla 30 Estado de Situación Proyectado

DETALLE CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	**$ 2.743,00**	**$ 745,13**	**$ 4.015,26**	**$ 9.164,66**	**$ 16.321,64**	**$ 25.905,07**
CAJA / BANCOS	$ 2.743,00	$ 745,13	$ 4.015,26	$ 9.164,66	$ 16.321,64	$ 25.905,07
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	**$ 22.257,00**	**$ 19.760,63**	**$ 17.264,27**	**$ 14.767,90**	**$ 12.658,20**	**$ 10.548,50**
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 19.217,00	$ 19.217,00	$ 19.217,00	$ 19.217,00	$ 19.217,00	$ 19.217,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 385,00	$ 385,00	$ 385,00	$ 385,00	$ 385,00	$ 385,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 1.160,00	$ 1.160,00	$ 1.160,00	$ 1.160,00	$ 1.160,00	$ 1.160,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 1.495,00	$ 1.495,00	$ 1.495,00	$ 1.495,00	$ 1.495,00	$ 1.495,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		$ (2.496,37)	$ (4.992,73)	$ (7.489,10)	$ (9.598,80)	$ (11.708,50)
TOTAL ACTIVOS	**$ 25.000,00**	**$ 20.505,76**	**$ 21.279,52**	**$ 23.932,56**	**$ 28.979,84**	**$ 36.453,57**
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	$ 10.000,00	$ 8.723,50	$ 7.311,65	$ 5.750,11	$ 4.023,00	$ 2.112,77
TOTAL PASIVOS	**$ 10.000,00**	**$ 8.723,50**	**$ 7.311,65**	**$ 5.750,11**	**$ 4.023,00**	**$ 2.112,77**
PATRIMONIO						
Capital Social	$ 15.000,00	$ 15.000,00	$ 15.000,00	$ 15.000,00	$ 15.000,00	$ 15.000,00
Utilidad Neta	$ -	$ (3.217,74)	$ 2.185,61	$ 4.214,58	$ 6.774,39	$ 9.383,96
Utilidad Acumulada	$ -	$ -	$ (3.217,74)	$ (1.032,13)	$ 3.182,45	$ 9.956,84
TOTAL PATRIMONIO	**$ 15.000,00**	**$ 11.782,26**	**$ 13.967,87**	**$ 18.182,45**	**$ 24.956,84**	**$ 34.340,80**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 25.000,00**	**$ 20.505,76**	**$ 21.279,52**	**$ 23.932,56**	**$ 28.979,84**	**$ 36.453,57**

4.4.2 Estado de Resultados Integral

El Estado de Resulatdos integral muestra como en el primer año la empresa genera una perdida debido a la gran inversión que se realiza tanto en maquinaria, gastos de constitución, y adecuaciones en la infrestuctura para el taller. A partir del segundo año la organización genera utilidad duplicando la anterior.

Tabla 31 Estado de Resultados Integral

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	**$ 67.852,80**	**$ 74.638,08**	**$ 82.101,89**	**$ 90.312,08**	**$ 99.343,28**
MECANICA	$ 67.852,80	$ 74.638,08	$ 82.101,89	$ 90.312,08	$ 99.343,28
Costo de Producción	**$ 48.393,07**	**$ 49.328,57**	**$ 52.583,00**	**$ 55.954,01**	**$ 59.735,91**
COSTOS DIRECTOS	$ 42.536,70	$ 45.500,01	$ 48.695,23	$ 52.141,64	$ 55.860,15
COSTOS INDIRECTOS	$ 5.856,37	$ 3.828,57	$ 3.887,77	$ 3.812,36	$ 3.875,76
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 19.459,73**	**$ 25.309,51**	**$ 29.518,89**	**$ 34.358,07**	**$ 39.607,37**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 21.723,60**	**$ 21.194,44**	**$ 22.493,23**	**$ 23.637,03**	**$ 25.133,45**
Gastos Administrativos	**$ 21.663,60**	**$ 21.131,88**	**$ 22.428,01**	**$ 23.569,03**	**$ 25.062,55**
Suministros de Oficina	$ 90,90	$ 94,07	$ 97,36	$ 100,75	$ 104,27
Sueldos y Salarios	$ 10.108,70	$ 10.987,15	$ 11.941,93	$ 12.979,68	$ 14.107,62
Servicios Básicos	$ 480,00	$ 496,75	$ 514,09	$ 532,03	$ 550,60
Depreciaciones	$ 364,00	$ 364,00	$ 364,00	$ 114,00	$ 114,00
Gastos Constitución	$ 530,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de mantenimiento infraestructura y equipos	$ 480,00	$ 496,75	$ 514,09	$ 532,03	$ 550,60
Adecuaciones de Infraestructura	$ 1.210,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Gasto Arriendos	$ 8.400,00	$ 8.693,16	$ 8.996,55	$ 9.310,53	$ 9.635,47
Gastos de Ventas (Publicidad)	**$ 60,00**	**$ 62,56**	**$ 65,22**	**$ 68,00**	**$ 70,90**
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ (2.263,87)**	**$ 4.115,07**	**$ 7.025,66**	**$ 10.721,04**	**$ 14.473,93**
Gasto Financiero (INTERES)	$ 953,87	$ 818,52	$ 668,83	$ 503,26	$ 320,14
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	**$ (3.217,74)**	**$ 3.296,54**	**$ 6.356,83**	**$ 10.217,78**	**$ 14.153,79**
15% Partic. Trabajadores	$ -	$ 494,48	$ 953,52	$ 1.532,67	$ 2.123,07
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ (3.217,74)**	**$ 2.802,06**	**$ 5.403,30**	**$ 8.685,12**	**$ 12.030,72**
22% Impuesto a la Renta	$ -	$ 616,45	$ 1.188,73	$ 1.910,73	$ 2.646,76
UTILIDAD NETA	**$ (3.217,74)**	**$ 2.185,61**	**$ 4.214,58**	**$ 6.774,39**	**$ 9.383,96**

4.4.3 Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo demuestra la liquidez que tiene la empresa, refleja la inversión y el aporte de los socios, al igual se observa ingresos y salidas de dinero que realiza MANTENCAR durante todo el ejercicio.

Tabla 32 Flujo de Efectivo

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		$ 2.743,00	$ 745,13	$ 4.015,26	$ 9.164,66	$ 16.321,64
Venta de servicios		$ 67.852,80	$ 74.638,08	$ 82.101,89	$ 90.312,08	$ 99.343,28
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 70.595,80**	**$ 75.383,21**	**$ 86.117,14**	**$ 99.476,74**	**$ 115.664,93**
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		$ 46.260,70	$ 47.196,21	$ 50.450,63	$ 53.958,31	$ 57.740,21
Gastos Administrativos		$ 20.769,60	$ 20.767,88	$ 22.064,01	$ 23.455,03	$ 24.948,55
Gastos de Ventas		$ 60,00	$ 62,56	$ 65,22	$ 68,00	$ 70,90
Gastos Financieros		$ 953,87	$ 818,52	$ 668,83	$ 503,26	$ 320,14
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ 7.257,00					
Gastos de constitución		$ 530,00				
APORTE SOCIOS	$ 15.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ 22.257,00**	**$ 68.574,17**	**$ 68.845,17**	**$ 73.248,69**	**$ 77.984,59**	**$ 83.079,79**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓM	**$ -22.257,00**	**$ 2.021,63**	**$ 6.538,04**	**$ 12.868,45**	**$ 21.492,14**	**$ 32.585,13**
Préstamo	$ 10.000,00					
APORTE SOCIOS	$ 15.000,00					
Amortización de Préstamo		$ 1.276,50	$ 1.411,85	$ 1.561,54	$ 1.727,11	$ 1.910,23
15% Participación Trabajadores			$ 494,48	$ 953,52	$ 1.532,67	$ 2.123,07
22% Impuesto a la Renta			$ 616,45	$ 1.188,73	$ 1.910,73	$ 2.646,76
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ 2.743,00**	**$ 745,13**	**$ 4.015,26**	**$ 9.164,66**	**$ 16.321,64**	**$ 25.905,07**

4.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

4.5.1. Valor Presente Neto (VPN o VAN)

Siendo el VAN (Valor Actual Neto) $ 17.446,45 lo cual significa que el proyecto genera valor y es financieramente viable. De igual manera se acepta el Plan Estratégico que se propone.

Tabla 33 VAN

TASA DE DESCUENTO =	14,53%

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n	VALOR ACTUAL
0	$ (15.000,00)	1,0000	$ (15.000,00)
1	$ 745,13	0,8732	$ 650,61
2	$ 4.015,26	0,7624	$ 3.061,20
3	$ 9.164,66	0,6657	$ 6.100,75
4	$ 16.321,64	0,5812	$ 9.486,80
5	$ 25.905,07	0,5075	$ 13.147,09
VAN =			**$ 17.446,45**

4.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La (TIR) tasa interna de retorno es un indicador que se encarga de medir la rentabilidad que puede llegar a generar un proyecto. Este indicador ayuda a la Gerencia para evaluar si se acepta o no un proyecto. En el caso de MANTENCAR la TIR es 40 % es decir que supera a la tasa de descuento que equivale al 14,53%, en conclusión, el proyecto es viable.

Tabla 34 TIR

TIR	39,96%

4.5.3. Período de Recuperación de Inversión

El PRI o periodo de recuperación de la inversión ayuda a medir en que tiempo se recuperara el dinero aportado por los socios, en base a un análisis del proyecto, el resultado es que se recupera dentro de 3 años, 10 meses y 9 días.

Tabla 35 PRI

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS	PRI =	a + (b - c) / d
0	$ 15.000,00		DATOS	
1	$ 650,61	$ 650,61	a =	3
2	$ 3.061,20	$ 3.711,81	b =	$ 15.000,00
3	$ 6.100,75	$ 9.812,56	c =	$ 9.812,56
4	$ 9.486,80	$ 19.299,36	d =	$ 6.100,75
5	$ 13.147,09	$ 32.446,45	PRI =	3 años, 10 meses 9 dí

4.5.4. Relación Beneficio Costo

El resultado para MANTENCAR es que por cada dólar invertido se logrará obtener $ 1,08 adicional.

Tabla 36 Relación Costo-Beneficio

TASA ACTUALIZACIÓN 14,53%

AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			$ 22.257,00	$ 22.257,00
1	$ 70.595,80	$ 61.640,74	$ 68.574,17	$ 59.875,56
2	$ 75.383,21	$ 57.471,51	$ 68.845,17	$ 52.486,96
3	$ 86.117,14	$ 57.326,65	$ 73.248,69	$ 48.760,35
4	$ 99.476,74	$ 57.819,92	$ 77.984,59	$ 45.327,81
5	$ 115.664,93	$ 58.701,15	$ 83.079,79	$ 42.163,86
SUMA =		**$ 292.959,98**		**$ 270.871,55**
RELACIÓN B / C =			**$ 1,08**	

4.6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

Los indicadores financieros nos ayudarán a medir tanto el desempeño o rentabilidad que genere MANTENCAR, cuando el Plan Estratégico se ponga en marcha. Lograremos evaluar la capacidad de endeudamiento y de generación de liquidez.

Tabla 37 Indicadores

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Indice de Liquidez =	Activo Circulante / Pasivo Circulante	=	0,09	0,55	1,59	4,06	12,26
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	Utilidad Bruta / Ventas	=	29%	34%	36%	38%	40%
Margen de Utilidad Operacional =	Utilidad Operacional / Ventas	=	-3%	6%	9%	12%	15%
Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta / Ventas	=	-5%	3%	5%	8%	9%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	Utilidad Neta / Patrimonio	=	-27%	16%	23%	27%	27%
Rendimiento Sobre Activos Totales (ROA) =	Utilidad Neta / Total Activos	=	-16%	10%	18%	23%	26%

4.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para que MANTENCAR no genere ni perdidas ni ganancias debe tener ingresos por $70.645,09 para alcanar su punto de equilibrio.

Tabla 38 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL	
PE en dólares =	$\dfrac{55.757,97}{1 - \dfrac{14.298,70}{67.852,80}}$
PE en dólares =	$\dfrac{55.757,97}{0,79}$
PE en dólares =	**70.645,09 dólares**

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES.

- MANTENCAR es una empresa que se encuentra ya en el mercado por un par de años, en los cuales ha demostrado estar capacitada para atender a una alta demanda de clientes, los cuales buscan soluciones inmediatas a los problemas que tienen con sus vehículos.

- La mecánica automotriz en la actualidad se ha convertido en una de las carreras universitarias más cotizadas por los estudiantes, es por eso que muchos de los mismos buscan empleos en mecánicas, gracias a eso MANTENCAR tiene personal capacitado que ayuda a generar valor al negocio.

- Los beneficios que tienen los usuarios de llevar sus vehículos al taller es que les brindamos seguridad, un buen servicio y sobre todo que los materiales que se utilizan en los autos son de buena calidad, sin dejar a un lado a los precios, la empresa tiene valores muy accesibles para los clientes.

- Gracias a la investigación se pudo observar que teniendo un crecimiento del 10% anual, los ingresos del taller crecen en valores considerables, esto ayudará a cumplir con los objetivos que nos planteamos al momento de realizar la Planificación Estratégica.

- Como resultado de realizar la Planificación Estratégica, es que un gran porcentaje de clientes se encuentra situado en las redes sociales, ya que muchos de ellos prefieren tener información vía Instagram, Facebook y WhatsApp.

- Una de las ventajas del Plan Estratégico es que ayudará a todos los colabores de la organización a mejorar la calidad del servicio y lo más importante que se podrá tomar mejores decisiones por parte de la administración buscando el bienestar de los clientes.

- MANTENCAR tiene una amplia gama de servicios con los cuales puede satisfacer a sus clientes, de la misma manera se realiza mantenimientos preventivos y correctivos guiándonos en la guía de recepción de vehículos.

- Gracias a las encuestas que se realizó se pudo observar que de un total de 384 personas el 66 % de ellas están dispuestas a llevar a sus vehículos a un taller nuevo que le brinde seguridad, confianza y sobre todo que brinden un servicio de excelencia con precios cómodos para los usuarios.

- Mediante el análisis financiero pudimos observar que MANTENCAR es una empresa rentable que genera valor. Debido a que su VAN es 40% el proyecto es viable y se podrá generar ganancias con el mismo.

- La Planificación Estratégica ayudara a tener un control de todos los departamentos de la organización, mediante monitoreos a cada una de sus Gerencias podremos evaluar la capacidad que tienen para cumplir con los objeticos propuestos.

5.2 RECOMENDACIONES.

- Se recomienda la implementación del Plan Estratégico ya que este ayudará a la organización en la generación de estrategias, objetivos y colaborará para que la administración tome mejores decisiones.

- Cumplir con todos los objetivos propuestos empezando desde los objetivos generales, al igual que los objetivos que se plantearon por cada departamento en MANTENCAR

- Es recomendable que los clientes hagan un seguimiento más específico a sus vehículos, que realicen mantenimientos preventivos, con eso pueden ahorrar y evitar que los daños que se generen con el tiempo no sean tan graves como los que suelen llegar al taller.

- Mantener un seguimiento contiguo a la Planificación Estratégica, ver que se cumpla con las estrategias mediante mediciones semestrales que evalúen el desempeño del taller al igual que se debe medir el porcentaje de vehículos reparados por mes.

- Realizar un buen plan de marketing con el cual los clientes se sientan satisfechos con la información que les llega y así el taller pueda generar más ingresos.

- Tener buenas promociones que incluyan lavado de vehículos con el objetivo de ganar la confianza de los clientes y que se los pueda fidelizar a cada uno de ellos.

- Evaluar el desempeño de cada uno de los mecánicos, ver cuántos vehículos entregan mensualmente y la calidad del servicio que brindan, del mismo modo se debe evaluar al Jefe de Taller para verificar el cumplimiento de los objetivos.

- Incentivar a los clientes a que regresen al taller, brindándoles un buen servicio y teniendo precios accesibles para los mismos.

- Mantenerse en innovación constante con todos los materiales de la organización, ya que debido a que la tecnología se moderniza el taller debe invertir en maquinaria que pueda cumplir con todos los requerimientos y así los clientes se sientas satisfechos del servicio que reciben.

- Capacitar al personal de MANTENCAR anualmente con el objetivo que puedan cumplir con todos los requerimientos sin ninguna novedad.

BIBLIOGRAFIA

1. Amaya, W. (11 de Marzo de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/concepto-de-vision/
2. Arturo. (21 de Junio de 2014). *Crece Negocios*. Obtenido de https://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/
3. AutoSoporte. (15 de Enero de 2016). *AutoSoporte*. Obtenido de http://www.autosoporte.com/blog-automotriz/item/250-para-que-sirve-un-escaner-automotriz
4. AYMESA. (s.f.). *AYMESA*. Obtenido de http://www.aymesa.ec/index.php/es/empresa
5. BSC?, ¿. e. (19 de Julio de 2017). *Conexionesan*. Obtenido de https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc/
6. Castellanos, R. (24 de Octubre de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/valores-estrategicos-mision-y-vision-base-del-plan-estrategico/
7. Christ, K. (01 de Febrero de 2018). *Cuida tu dinero* . Obtenido de https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas
8. CONAUTO. (2017). *CONAUTO.* Obtenido de http://www.conauto.com.ec/index.php/sucursales/quito/
9. Donado, A. (23 de Septiembre de 2013). *Auto Soporte* . Obtenido de http://www.autosoporte.com/blog-automotriz/item/280-mecanica-automotriz
10. Echanique, P. (1 de Agosto de 2008). *GUÍA DE PRÁCTICAS.* Obtenido de file:///C:/Users/PC/Downloads/gpa_mecanicas.pdf
11. Emprende PYME . (2016). *Emprende PYME net* . Obtenido de https://www.emprendepyme.net/caracteristicas-de-los-objetivos-empresariales.html
12. Filtrocorp. (s.f.). *Filtrocorp.* Obtenido de http://filtrocorp.com/
13. GDA. (29 de Enero de 2016). *El Tiempo*. Obtenido de http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16495055
14. Gestion estrategica. (09 de Diciembre de 2016). *Escuela Europea de Management* . Obtenido de http://www.escuelamanagement.eu/gestion-estrategica/estrategia-corporativa-definiendo-la-empresa-a-nivel-global
15. Gonzales, N. (01 de Mayo de 2017). *Magneta.* Obtenido de http://magentaig.com/como-funciona-planificacion-estrategica/

16. La Hora . (02 de Septiembre de 2011). *La Hora* . Obtenido de https://lahora.com.ec/noticia/1101198416/ciertas-mecc3a1nicas-siguen-irrespetando-ordenanza-

17. Lozano, A. (20 de Septiembre de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/

18. LUBRILACA. (s.f.). *LUBRILACA.* Obtenido de http://www.lubrilaca.com/

19. Marciniak, R. (22 de Agosto de 2013). *Gestion Empresarial* . Obtenido de https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/08/22/10-ventajas-de-realizar-un-plan-estrategico/

20. NEGOCIO, I. P. (s.f.). *Informatica para tu negocio . com* . Obtenido de https://www.informaticaparatunegocio.com/blog/cuales-los-principales-tipos-estrategias-competitivas/

21. Patio de autos. (s.f). *Patio de autos*. Obtenido de https://patiodeautos.com/revista/generales/primer-auto-que-llego-a-quito

22. Question Pro . (s.f.). *Question Pro* . Obtenido de https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html

23. Ronda, G. (11 de Mazo de 2002). *Gestiopolis.* Obtenido de https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/

24. Sanchis, J. (s.f). *Wolters Kluwer*. Obtenido de http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjM3NztbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAuS2GyzUAAAA=WKE

25. SEATANET. (s.f). *SEATANET.* Obtenido de http://www.saetanet.com/item/maquina-de-limpieza-y-prueba-de-6-inyectores-por-ultrasonido-launch-cnc-601a/

26. Serna, H. (2013). *Gerencia Estrategíca.* Bogota: 3R editores.

27. TELSANSAL, A. (octubre de 2013). *AUTOREPUESTOS TELSANSAL.* Obtenido de https://www.google.com.ec/maps/uv?hl=es-419&pb=!1s0x91d59a63c519f2cd%3A0x7c2efdb5c2e8a64c!2m22!2m2!1i80!2i80!3m1!2i20!16m16!1b1!2m2!1m1!1e1!2m2!1m1!1e3!2m2!1m1!1e5!2m2!1m1!1e4!2m2!1m1!1e6!3m1!7e115!4shttps%3A%2F%2Flh5.googleusercontent.com%2Fp%2FAF1QipPBK

28. Vazquez, H. (04 de Marzo de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/

29. Villalba, J. (03 de Marzo de 2010). *Gestiopolis*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/mision-vision-efectiva-empresa/