PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR - MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TECNICENTRO SAN FRANCISCO

ANGÉLICA ELIZABETH PLAZA BAUTISTA

DIRECTOR: MBA. RODRIGO SALTOS MOSQUERA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, ENERO 2020

DIRECTOR:

MBA. Rodrigo Saltos

INFORMANTES:

Mgtr. Paúl Idrovo

Mgtr. Jorge Altamirano

DEDICATORIA

A mis padres, Elena y Leonidas por todo el amor y apoyo incondicional que me han brindado durante toda esta gran etapa de mi vida.

A mi hermana quien ha sido como mi segunda madre, porque ha cuidado de mí y me ha brindado su apoyo en cualquier momento.

A mis sobrinos, Joyce y Josué David por ser esa alegría constante en mi vida y mi motivación para seguir adelante.

Angélica

AGRADECIMIENTO

A DIOS, porque ha sido quién me ha guiado en esta etapa de mi vida, me ha llenado de su amor, sabiduría y fortaleza para poder culminar mi carrera.

A mis padres, Leonidas y Elena quien día a día se esfuerzan para que no me falte nada y por el amor que me brindan.

A Francis por su gran apoyo y porque ha sido mi compañero de vida durante todo este proceso.

A mis amigos quienes han hecho de esta carrera una gran aventura llena de grandes momentos.

Al MBA. Rodrigo Saltos, porque ha tenido la paciencia y disposición para apoyarme en la ejecución de mi trabajo de titulación.

Angélica

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO X
1. GENERALIDADES 1
1.1. Razón Social 1
1.2. Ubicación 1
1.3. Antecedentes de la empresa 2
1.4. Estructura Organizacional 3
1.5. Servicios 4
1.5.1. Alineación computarizada. 4
1.5.2. Balanceo computarizado. 5
1.5.3. ABC de frenos. 5
1.5.4. ABC de motores. 5
1.5.5. Rectificación de discos y tambores. 6
1.5.6. Enllantaje. 6
1.5.7. Corrección de camber y caster. 6
1.5.8. Correcciones de compactos y chasis. 7
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 8
2.1. Análisis del macroentorno 8
2.1.1. Factores Políticos y legales. 9
2.1.2. Factores económicos 12
2.1.3. Factores Sociales y Culturales 26
2.1.4. Factores Tecnológicos. 32
2.1.5. Factores Competitivos-5 fuerzas de Porter. 35
2.1.6. Matriz EFE 44
2.1.7. Matriz de perfil competitivo (MPC). 45
2.2. Análisis Interno 47
2.2.1. Cadena de valor. 47
2.2.2. Análisis de recursos. 54
2.2.3. Matriz EFI 56
2.3. Matriz FODA 57
3. PLAN ESTTRATEGICO 60
3.1. Misión 61
3.2. Visión 63

3.3. Valores y Principios 65
3.3.1. *Respeto.* 66
3.3.2. Puntualidad. 66
3.3.3. *Trabajo en equipo.* 66
3.3.4. *Compromiso.* 66
3.3.5. *Innovación.* 66
3.3.6. Honestidad. 66
3.3.7. *Servicio.* 66
3.4. Políticas 67
3.4.1. Políticas generales 67
3.4.2. Política de calidad 68
3.4.3. Política ambiental 68
3.4.4. Política de salud y seguridad 69
3.5. Propuesta organigrama estructural 70
3.6. Objetivos estratégicos 70
3.7. Estrategias genéricas 72
3.8. Matriz interna-externa (IE) 75
3.9. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) 76
3.10. Estrategias específicas 80
3.11. Planes de acción 81
3.11.1. Proyecto estratégico 1 82
3.11.2. Proyecto estratégico 2 85
3.11.3. Proyecto estratégico 3 88
3.11.4. Proyecto estratégico 4 91
3.11.5. Proyecto estratégico 5 94
4. EVALUACIÓN FINANCIERA 97
4.1. Activos 97
4.1.1. Activos fijos 97
4.1.2. Activos intangibles 97
4.2. Costos y Gastos 98
4.2.1. Gastos Administrativos 98
4.2.2. Gastos de Ventas 99
4.3. Presupuesto 99
4.3.1. Ingresos 99

4.4. Estados Financieros 100
4.4.1. Estado de Situación Proyectado 100
4.4.2. Estado de Resultados Integral 101
4.4.3. Flujo de Caja 102
4.5. Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo 103
4.5.1. Valor Actual Neto 103
4.5.2. Tasa interna de retorno (TIR) 103
4.5.3. Período de recuperación de inversión 104
4.5.4. Relación Beneficio Costo 104
4.6. Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo 105
4.7. Punto de Equilibrio 106
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 107
5.1. Conclusiones 107
5.2. Recomendaciones 108
Bibliografía 110

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Organigrama funcional 4
Tabla 2. Factores Políticos y Legales 12
Tabla 3. Factores Económicos 25
Tabla 4. Factores sociales y culturales 32
Tabla 5. Factores tecnológicos 35
Tabla 6. Barreras de entrada 36
Tabla 7. Amenaza del ingreso de nuevos participantes 37
Tabla 8. Poder de negociación de proveedores 39
Tabla 9. Poder de negociación de consumidores 40
Tabla 10. Amenaza de productos sustitutos 41
Tabla 11. Rivalidad de competidores 43
Tabla 12. Matriz EFE 44
Tabla 13. Matriz de perfil competitivo 46
Tabla 14. Logística interna 48
Tabla 15. Producción 49
Tabla 16. Ventas 51
Tabla 17. Servicio al cliente 51
Tabla 18. Actividades de apoyo 53
Tabla 19. Recursos físicos 54
Tabla 20. Fortalezas de Recursos físicos 55
Tabla 21. Recursos intangibles 55
Tabla 22. Matriz EFI 56
Tabla 23. Matriz FODA 59
Tabla 24. Componentes para formulación de la misión 62
Tabla 25. Características de una visión 64
Tabla 26. Características de objetivos 71
Tabla 27. Objetivos estratégicos 72
Tabla 28. Matriz MCPE 78
Tabla 29. Estrategias de acuerdo con las diferentes perspectivas 80
Tabla 30. Planes de acción 81
Tabla 31. Proyecto 1 84
Tabla 32. Proyecto 2 87
Tabla 33. Proyecto 3 90
Tabla 34. Proyecto 4 93
Tabla 35. Proyecto 5 96
Tabla 36. Activos fijos 97
Tabla 37. Activos intangibles 98
Tabla 38. Gastos Administrativos 98
Tabla 39. Gastos de Ventas 99
Tabla 40. Ingresos 99
Tabla 41. Estado de situación proyectado 100
Tabla 42. Estado de Resultados 101
Tabla 43. Flujo de Caja 102
Tabla 44. Tabla VAN 103

Tabla 45. TIR 103
Tabla 46. PRI 104
Tabla 47. Relación Benficio Costo 104
Tabla 48. Indicadores 105

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Geolocalización 1
Figura 2. Organigrama organizacional 3
Figura 3. Evolución del PIB per cápita real 13
Figura 4. Inflación mensual en los meses de octubre 14
Figura 5. Evolución de la inflación mensual de los bienes y servicios 15
Figura 6. Canasta Familiar Vital 16
Figura 7. Composición de la población en Ecuador 17
Figura 8. Población Económicamente Activa 17
Figura 9. Porcentaje de empleo público respecto al empleo total en Ecuador 18
Figura 10. Composición de la tasa de empleo adecuado/pleno por rama de actividad en Ecuador 19
Figura 11. Tiempo de búsqueda de empleo en Ecuador 19
Figura 12. Inflación anual en los meses de octubre 20
Figura 13. Productos con mayor incidencia a la variación mensual de la división de Transporte 21
Figura 14. Inflación anual de Ecuador vs los países de la CAN 22
Figura 15. Inflación anual de Ecuador y los países de MERCOSUR 23
Figura 16. Tasas referenciales noviembre 2019 24
Figura 17. Tasas de interés pasivas efectivas referenciales por plazo 25
Figura 18. Proyección de la población de Ecuador 26
Figura 19. Concentración de la población en edades productivas 2030 27
Figura 20. Concentración de la población en edades productivas 2050 27
Figura 21. Tasa Global de Fecundidad 1965-2050 28
Figura 22. Esperanza de vida al nacimiento por sexo 1990-2050 28
Figure 23. Ventas mensuales de vehículos (unidades) 29
Figura 24. Número de vehículos por tipo 30
Figura 25. Número de vehículos livianos vs comerciales 31
Figure 26. Comercio y reparación 31
Figura 27. Analfabetismo digital nacional 33
Figura 28. Gastos I+D como (%) del PIB 34
Figura 29. Razones del uso del internet en Ecuador 34
Figure 30. Empresa competidora 1-sin razón social 42
Figure 31. Empresa competidora 2-Mécanica automotriz Gonzalo 42
Figure 32. Empresa competidora 3-Servicio Automotriz Albacura 43
Figure 33. Cadena de valor 47
Figura 34. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia 61
Figure 35. Características de una visión 62
Figura 36. Misión Tecnicentro San Francisco 63
Figura 37. Visión Tecnicentro San Francisco 65
Figure 38. Valores de Tecnicentro San Francisco 65
Figura 39. Cinco estrategias competitivas genéricas 74
Figure 40. Matriz interna-externa 76

RESUMEN EJECUTIVO

La formulación de un Plan Estratégico para el TECNICENTRO SAN FRANCISCO que se desarrolla en el presente trabajo es una investigación para estructurar, promover y mejorar la administración de la organización, así como generar un adecuado posicionamiento en el mercado actual en el que se desempeña, el cual es de servicios de mantenimiento y reparación automotriz.

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar y estructurar una adecuada guía a seguir para alcanzar las metas establecidas tanto a corto como a largo plazo en base a diferentes análisis situacionales internos como externos, buscando que la empresa presente resultados favorables reflejados en la rentabilidad y en el incremente de la cartera de clientes y/o participación en el mercado que se desempeña. Este proyecto inicia con un detalle de las generalidades de la organización como ubicación, razón social, antecedentes, estructura organizacional y servicios que brinda. A continuación, se analiza y plantea todo el diagnóstico estratégico de la empresa en el cual se desarrolla un análisis del macroentorno, los factores implicados son: políticos, legales, económicos, sociales, culturales y 5 fuerzas de Porter; con esta información se genera la matriz EFE. De igual manera dentro del análisis interno los factores evaluados son cadena de valor, análisis de recursos y con la información proporcionada se obtiene la matriz EFI. Siguiendo con el Plan estratégico, se inicia elaborando la base filosófica de la empresa, sus políticas, y se determina/analiza las estrategias específicas en base a los análisis realizados anteriormente, con la estructura de las estrategias se determina los planes de acción por cada una. Finalmente, se analiza la información financiera histórica de la empresa para determinar la situación actual, adicional se elabora presupuestos tomando los planes elaborados para tener un adecuado manejo de los fondos totales de la organización.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad empresas dedicadas a brindar servicios de mantenimiento y reparación vehicular son vistos como una oportunidad de negocio para emprender ya que es rentable porque el mercado automotriz a lo largo del tiempo se ha ido incrementado, siendo así los diferentes usuarios quienes buscan un lugar de confianza, seguro y que brinden servicios de calidad.

TECNICENTRO SAN FRANCISCO fue fundado el 1 de mayo de 2005, por el gerente-propietario Leonidas Plaza, esta empresa nace por la visión y pasión del propietario del negocio, quien desde muy joven conoció y aprendió del sector e industria automotriz. Por sus conocimiento, experiencia y preferencia por este sector, toma la decisión de emprender en este negocio, siendo su principal motivación ofrecer servicios que sean de calidad, accesibles, seguros y confiables.

TECNICENTRO SAN FRANCISCO con el desarrollo de este plan estratégico quiere tener una guía estructurada para una adecuada gestión del negocio tanto en los procesos internos como externos, siendo un foco principal obtener una administración optima de los procesos de la empresa y posicionarse en el mercado teniendo resultados visibles en la rentabilidad/utilidad que genera la compañía; cumpliendo así todos los objetivos a corto como a largo plazo planteados, guiados por las diferentes estrategias elaboradas buscando en primer lugar poder cumplir las expectativas de los clientes.

La elaboración de este plan estratégico y próxima implementación es de gran importancia para la compañía ya que permitirá que la organización pueda tener objetivos, estrategias y planes de acción para el desarrollo diario en el sector automotriz, generando un mayor impacto atractivo a los clientes al brindar diferentes servicios de calidad y generando experiencias a los usuarios al momento que se encuentran en la espera de que se realice el mantenimiento o reparación de sus vehículos; de igual manera internamente brindar al personal una cultura y ambiente laboral adecuado que sea confortable para ellos; siendo así diferentes parámetros e indicadores los que reflejen los resultados de la implementación de este plan.

1. GENERALIDADES

1.1. Razón Social

TECNICENTRO SAN FRANCISCO, es una microempresa que brinda servicio automotriz para vehículos livianos y comerciales (van), la cual por su actividad económica tiene como clasificación CIIU el código G4520.01.01. La empresa se encuentra legalmente constituida y su la razón social se encuentra a nombre del señor: Leonidas Isaías Plaza Mancheno, con número de Registro Único de contribuyente 0601034978001 establecido en la categoría Artesanal.

1.2. Ubicación

La localización de la empresa es en la provincia de Pichincha, cantón Quito, en el barrio San Bartolo (sur de la ciudad), Calle: Urdaneta, Número: S16-05, Intersección: Balzar. Referencia: Frente al UPC de San Bartolo, o diagonal al Hospital de especialidades San Bartolo.

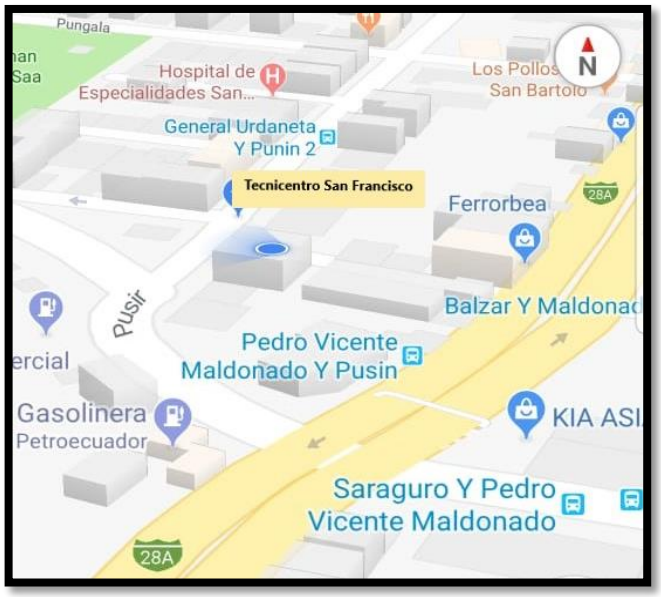


Figura 1. Geolocalización

Fuente: Google Maps

1.3. Antecedentes de la empresa

Tecnicentro San Francisco fue fundado el 1 de mayo de 2005, por el gerente-propietario Leonidas Plaza, esta empresa nace por la visión y pasión del propietario del negocio, quien desde muy joven conoció y aprendió del sector e industria automotriz. Por sus conocimiento, experiencia y preferencia por este sector, toma la decisión de abrir este negocio.

La empresa inicio con dos servicios los cuales fueron: alineación y enllantaje, con dos trabajadores, quienes le ayudaban en las diferentes actividades del negocio. Con el transcurso del tiempo, el Tecnicentro ha podido posicionarse en el mercado y aumentar su inversión en activos fijos del negocio, los cuales han permitido la automatización de procesos, mayor calidad, rapidez y sencillez del trabajo, todo esto debido al cambio a maquinarias y equipos más sofisticados.

Actualmente, la distribución del negocio cuenta con 120 metros cuadrados, en el cual brinda servicios de: alineación y balanceo computarizado, ABC de frenos y motores, rectificación de discos y tambores, enllantaje, corrección de camber, caster, compactos y chasis, limpieza de inyectores y escaneo de motor. Para el desarrollo de los diferentes servicios que brinda cuanta con tres trabajadores, dos técnicos y un ayudante. Adicionalmente, cuenta con un técnico en correcciones de chasis y compactos.

Los diferentes servicios que ofrece la microempresa, no se centran únicamente en una sola marca de autos, más bien tiene un enfoque multimarca. A lo largo del tiempo ha brindado sus servicios a vehículos de marca como: Fiat, Chevrolet, Mazda, Toyota, Hyundai, Mitsubishi, Volkswagen, Kia, Nissan, Ford, Renault.

La ubicación en la que se desarrolla el negocio, en su inicio tan solo contaba con dos competidores dentro de la misma área geográfica, es muy competitiva ya que existe gran oferta de este tipo de servicios. Con el transcurso del tiempo se han ido inaugurando nuevos negocios. En la actualidad existen alrededor de 5 talleres mecánicos, que configuran como competencia directa del Tecnicentro San Francisco.

Adicionalmente, el gerente-propietario de la organización obtuvo calificación de artesano en el año 2016, para esto recopilo y cumplió con todos los requisitos necesarios. Además, siguió un programa de educación para obtener el título artesanal, por la JNDA (Junta Nacional de Defensa del Artesano).

En 2012, INEC establece que este negocio dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme se encuentra en la sección G, la cual es *comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas*, y pertenece a la categoría *mantenimiento y reparación de vehículos automotores*; por lo cual su código es **G4520.01**, el cual abarca negocios que su actividad principal es: Mantenimiento y reparación de vehículos automotores: reparación mecánica, eléctrica, sistemas de inyección eléctricos, carrocerías, partes de vehículos automotores: parabrisas, ventanas, asientos y tapicerías. Incluye el tratamiento anti óxido, pinturas a pistola o brocha a los vehículos y automotores, la instalación de partes, piezas y accesorios que no se realiza como parte del proceso de fabricación (parlantes, radios, alarmas, etcétera). (CIIU, 2015)

1.4. Estructura Organizacional

El TECNICENTRO SAN FRANCISCO, mantiene la siguiente estructura organizacional que presenta a continuación:

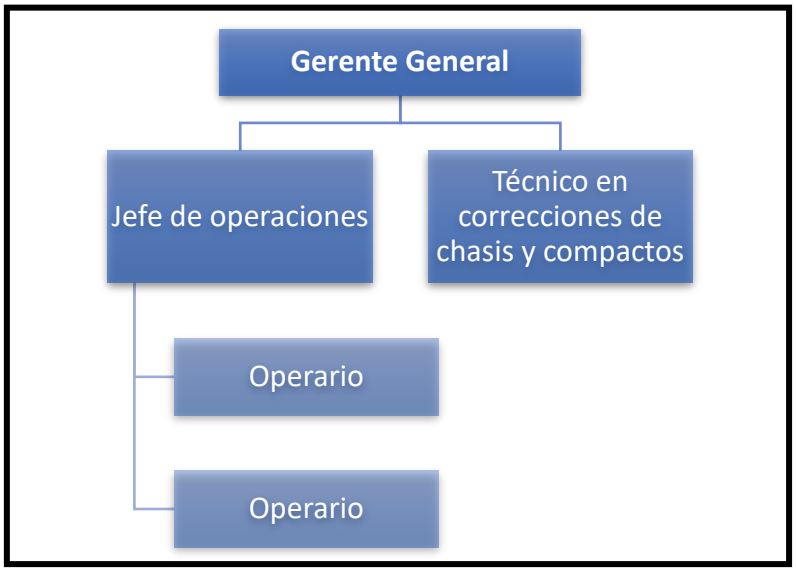


Figura 2. Organigrama organizacional
Fuente: Elaboración propia

El Tecnicentro San Francisco cuanta con una nómina de 5 personas que desempeñan funciones específicas cada uno, las cuales detallamos en la siguiente tabla:

Tabla 1. Organigrama funcional

Función	Responsable de
Gerente General	Dirigir y supervisar todas las actividades de la empresa.
Jefe de operaciones	Controlar toda la ejecución de los diferentes servicios que se brinda.
Técnico en correcciones de chasis y compactos	Brindar el servicio de correcciones de chasis y compactos.
Operario 1 -2	Llevar a cabo las operaciones diarias según el servicio que requiera el cliente.

Fuente: Elaboración propia

1.5. Servicios

Actualmente, el negocio brinda diferentes servicios automotrices, a continuación, se detalla la oferta de servicios de esta organización:

1.5.1. Alineación computarizada. este servicio consiste en un proceso que alinear los ángulos de los neumáticos, ya que los mismo debe mantenerse perpendicularmente hacia el suelo y paralelo entre cada llanta. Cuando se produce una desalineación es por motivo mientras puede caer en hoyos, o por calles o carreteras que se encuentra en mal estado. (COPEC, 2015)

1.5.2. Balanceo computarizado. Este servicio es una técnica que llega a equilibrar todo el peso en las cuatro llantas de un vehículo y al momento que gira cuando se encuentra a una alta velocidad no vibre, este proceso consiste en añadir peso en los neumáticos para compensar las diferencias que puede haber entre las cuatro llantas, es esencial realizar un balanceo computarizado al realizar un cambio de neumáticos. (COPEC, 2015)

1.5.3. ABC de frenos. Proceso que permite la evaluación del sistema de frenos de un auto, es decir evalúa el estado de las pastillas, zapatas y retenedores de los cilindros de frenos. Es un chequeo preventivo que busca que este sistema sea eficiente porque un inadecuado funcionamiento del mismo puede llegar a provocar accidentes. Adicional, en este servicio se realiza una limpieza adecuada del sistema de frenos. (Lomucia.Bosch Service, 2013)

1.5.4. ABC de motores. Servicio de mantenimiento periódico en el que se realiza una evaluación exhaustiva del funcionamiento de los motores, se inspecciona, prueba y se adecua los sistemas externos del motor a intervalos regulares, esto tiene el fin prevenir cualquier defecto inesperado se produzca. (Mundo Mecánico, 2013)

Este servicio consiste en lo nombrado a continuación:

- Cambio o revisión de bujías.
- Cambio de aceite.
- Cambio platino y condenso.
- Limpieza de inyectores.
- Revisión de la banda de distribución.

(AL VOLANTE UIO, 2012)

1.5.5. Rectificación de discos y tambores. La rectificación de disco y tambores es un proceso en el que las diferentes piezas se montan en un torno de precisión para frenos automotrices, esta máquina guiada por un operario que tiene la experiencia y conocimiento se encarga de desgastar totalmente las bandas de frenado hasta que las pistas de frenado se encuentren uniformes, este servicio tiene el objetivo de que desaparezcan aquellas irregularidades que son consecuencia de que se dan por el desgaste de los mismos. (Costa Leon, 2015)

1.5.6. Enllantaje. Cuando se produce el cambio de neumáticos ya sea por mal funcionamiento de los mismos o por renovación se da el proceso de enllantaje, el cual consiste en montar el neumático en el aro del vehículo con las herramientas y equipo adecuado, es necesario que el operario lo realice con cuidado y precisión ya que un inadecuado enllantaje puede ocasionar diferentes complicaciones que afectan directamente a las llantas y su movimiento cuando se encuentra manejando. (LLanticentro, s.f.)

1.5.7. Corrección de camber y caster. La corrección de camber consiste en que los neumáticos del vehículo se encuentren de forma perpendicular en relación a la superficie en la que se encuentre en movimiento. Cuando existe un desfase el neumático se encuentra de manera inclinada ya sea para adentro o para afuera, es decir, no se encuentra de forma perpendicular, por ese motivo es necesario hacer esta corrección. Los posibles inconvenientes que se pueden presentar son cuando un camber es positivo existe un mayor desgaste de la parte superior de la llanta y cuando se da un camber negativo el desgaste mayor es en el neumático, esto ocasiona que el auto hale hacia un lado (donde más positivo sea el camber) al momento que se está conduciendo. (Céspedes, 2016)

Por otro lado, el Caster es una medición del eje de la dirección del vehículo, esta medición es realizada por medio de observación a través de la línea central de las rotulas. Se puede presentar 3 tipos de Caster: cero, positivo o negativo. Cuando un caster es cero es porque el eje de la dirección se encuentra de forma perpendicular; caster positivo cuando la línea central de la dirección esta inclinada hacia la parte de atrás del vehículo y caster negativo cuando tiene la línea central de eje de la dirección inclinada hacia el frente del vehículo,

generando menos estabilidad de la dirección y en el retorno del volante a la dirección. (Céspedes, 2016)

1.5.8. Correcciones de compactos y chasis. Este servicio es demandado cuando ocurren diferentes tipos de choques o impactos que afectan al chasis del vehículo, el mismo es la base y los cimientos de cualquier automóvil, y un fallo en el chasis podría extenderse a prácticamente cualquier pieza conectada a él.

Por otro lado, el servicio de corrección o enderezada de compactos es un proceso en el que buscar por medio de medidas hidráulicas llevar al lugar correcto o a la posición adecuada el chasis, a la vez que consiste en corregir la posición del mismo. (Cuenca Llantas, 2017)

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1. Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno es fundamental y necesario de estudio ya que el mismo permite tener una visión completa del entorno externo en el que se desarrolla la organización. Además, por medio del estudio se identifica aquellas oportunidades y amenazas, estas dos variables son parte clave para el adecuado desarrollo y funcionamiento de la empresa en el mercado que se encuentra. Los factores externos que se van a analizar para el Tecnicentro San Francisco son: políticos, legales, económicos, sociales, culturales, tecnológicos y competitivos.

Cada uno de los componentes que forman parte de este estudio macroentorno afectan de manera directa el ámbito competitivo y el sector en el que la empresa ejerce su labor. Estos factores externos afectan a diferentes mercados de una sociedad en diferentes formas y grados, es importante que el administrador al realizar este estudio pueda identificar los factores más importantes desde el punto de vista estratégico fuera de los límites de la industria a la que pertenece la empresa.

Los factores externos a una organización los cuales no son controlables son independientes en relación intercambio de la empresa con los consumidores, estos aspectos a final de una forma no totalmente directa e inmediata condicionan la actuación de la organización. (p. 82) (Rodriguez Ardura, 2006)

El análisis del macroentorno es el ámbito global en el que se desenvuelve una empresa, y por esta razón cualquiera situación que suceda en una determinada industria puede llegar afectar a diferentes compañías. (p. 90) (García Sánchez, 2008)

2.1.1. Factores Políticos y legales. Los factores que forman parte de este grupo del análisis externo son las leyes, políticas, entes de control públicas y municipales que son creados por los organismos del país, son ellos quienes determinan y limitan a las organizaciones de acuerdo a los parámetros o controles que se definan para el funcionamiento de las empresas. (p.26) (Análisis de mercados, 2008)

2.1.1.1. Plan de prosperidad. En ecuador de acuerdo con el programa de reformas propuesto en el Plan de Prosperidad 2018-2021 por el presidente Lenin Moreno menciona que se generará un Plan de reactivación multisectorial para Mipymes, EPS y artesanos, por un valor de 235 millones de dólares, los créditos serán otorgados por medio de la banca pública, definiendo cuáles serán las diferentes líneas de crédito adecuadas a las necesidades de micro y pequeñas empresas, artesanos y la economía popular y solidaria. (p.17) *(Plan de Prosperidad, 2018)*

Adicional, la entidad Banco del Pacífico otorgará créditos a emprendedores por un valor de 30 millones de dólares y mantendrá los créditos a informales, el cual es coordinado con los GADs este proyecto tendrá un valor de 10 millones. También, CFN continuará impulsando la línea progresar 2 que es dirigida para las Pymes en los sectores priorizados, el valor asignado es de 100 millones de dólares. CONAFIPS hará un incremento en la cartera de segundo piso a las cooperativas de fondeo por un valor de 55 millones de dólares. Por último, BIESS realizará una inversión de 40 millones de dólares correspondiente a un portafolio no privativo en títulos de banca pública y descuento de facturas a Mipymes. (p.17) (Plan de Prosperidad, 2018)

Con esta reforma planteada por el presidente de la República genera que más negocios pequeños tengan acceso a diferentes fuentes de financiamiento, lo cual permite un mayor desarrollo del negocio ya que por medio de un crédito es posible realizar una inversión en activos necesarios para el crecimiento y mejor funcionamiento de las actividades diarias de una empresa.

2.1.1.2. Calificación de Artesano. El gerente-propietario del Tecnicentro San Francisco obtuvo desde el año 2017 calificación de artesano, quien se rige en absoluto a la Ley de Defensa del Artesano. Existen lineamientos que de acuerdo con la ley caracteriza al artesano.

En el artículo 2 de la Ley de Defensa del Artesano menciona que la inversión en su taller, en cualquier tipo de implementos de trabajo, maquinarias o materia prima, no debe ser mayor al veinticinco por ciento (25%) del capital fijado para la pequeña industria. (p.1) (Ley de Defensa del Artesano, 2008)

Art. 17.- El Estado prestará a los artesanos eficiente ayuda económica mediante:

a) La exoneración de los impuestos a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales de dicho impuesto, del impuesto a los capitales en giro y del impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos. (p.4) (Ley de Defensa del Artesano, 2008)
b) La importación en los términos más favorables que establezca la correspondiente Ley, de los materiales e implementos de trabajo de los artesanos, salvo los de lujo; (p.4) (Ley de Defensa del Artesano, 2008)
c) La exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal; (p.4) (Ley de Defensa del Artesano, 2008)
d) La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada, para cuyos efectos la Junta Monetaria dictará la regulación correspondiente. Los montos de los créditos se fijarán considerando especialmente la actividad artesanal y el número de operarios que tenga a su cargo el taller; (p.4) (Ley de Defensa del Artesano, 2008)
e) La compra de artículos de artesanía para las instituciones oficiales y otros organismos públicos. Exceptuase el caso en que el Estado o las Instituciones de Derecho Público sean productores de estos artículos. (p.4) (Ley de Defensa del Artesano, 2008)

Los artesanos continuarán gozando de las demás exoneraciones contempladas en el artículo 9 de la Ley de Fomento Artesanal, en cuanto más les beneficie. (Ley de Defensa del Artesano, 2008)

2.1.1.2.1. Beneficios que goza el artesano

2.1.1.2.1.1. Beneficios laborales. De acuerdo con el Código de Trabajo los artesanos calificados no deben cancelar décimo tercero, décimo cuarto ni utilidades a sus trabajadores, lo que sí es una ley para artesanos es la afiliación de todo trabajador al seguro social. Por otro lado, tampoco se acumulan los fondos de reserva. (Fabara, s.f.)

2.1.1.2.1.2. Beneficios Tributarios. Los artesanos se encuentran exentos a cancelar el impuesto del valor agregado (IVA), tampoco se encuentran obligados a llevar contabilidad. La tarifa que graban por brindar diferentes servicios o comercializar cualquier tipo de producto es de 0% de IVA. Adicional. Son exonerados de impuestos a patentes municipales. (Fabara, s.f.)

2.1.1.2.1.3. Beneficios Bancarios. Para la adquisición de préstamos a largo plazo los artesanos gozan de porcentajes de intereses que son preferenciales por medio de la banco pública o privada. Es importante que los artesanos para acceder a estos beneficios bancarios no excedan en 65000 dólares sus activos (monto establecido por la ley de Defensa del Artesano) y mantengan de manera actualizada su calificación por la JNDA y la inscripción al RUC. (Fabara, s.f.)

2.1.1.2.2. Reformas tributarias. Los artesanos deben cumplir de manera obligatoria con algunos deberes formales, los cuales son: contar con un RUC, entregar comprobantes de venta vigentes y autorizados, contar con un registro de los ingresos y gastos diarios, presentar las declaraciones de impuestos y pagarlas en caso que corresponda, adicional acudir a cualquier situación por parte del SRI. (p.7) (SRI, 2015)

2.1.1.2.3. Impuesto al Valor Agregado (IVA). En la declaración de impuesto al valor agregado debe realizarse por parte del artesano usando el formulario 104A y de manera semestral tomando como referencia el noveno digito del RUC. (p.18) (SRI, 2015)

2.1.1.2.4. Impuesto a la Renta (IR). La declaración de este impuesto es por medio del formulario 102A el cual refleja todos los ingresos y egresos generados por la empresa en el periodo del 1ro de enero al 31 de diciembre, la presentación de esta declaración es de febrero a marzo y en relación al noveno digito del RUC. (p.21) (SRI, 2015)

Tabla 2. Factores Políticos y Legales

Factores Políticos y Legales
OPORTUNIDADES
Líneas de crédito para atender a las micro y pequeñas empresas, a los artesanos y la economía popular y solidaria.
Calificación de artesano.
Incentivos tributarios para microempresas.
AMENAZAS
Nuevas leyes que establezcan el incremento de contribuciones a entes de control.
Limitaciones de crecimiento por calificación de artesano.

Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Factores económicos

2.1.2.1. Evolución del PIB per-capital real. El Producto Interno Bruto (PIB), es un indicador principal dentro del análisis de los factores económicos por su importancia y revelación de datos que meriten el adecuado monitoreo del desempeño productivo que tiene un país en relación al resto del mundo, este es un indicador comparable a nivel mundial, su cálculo y resultado es dado por el Banco Central.

En la figura 3 se puede observar que en del año 2011 a 2016 el PIB per cápita decreció, con un mayor impacto en el año 2016, pero para el año 2017 se incrementa nuevamente el PIB, y para el año 2018 se genera nuevamente un declive. De acuerdo con una proyección elaborada por Asobanca se determina que para los próximos dos años se tendrá un PIB per cápita negativo en -1% en el año 2019 y -0.1% en el año 2020.

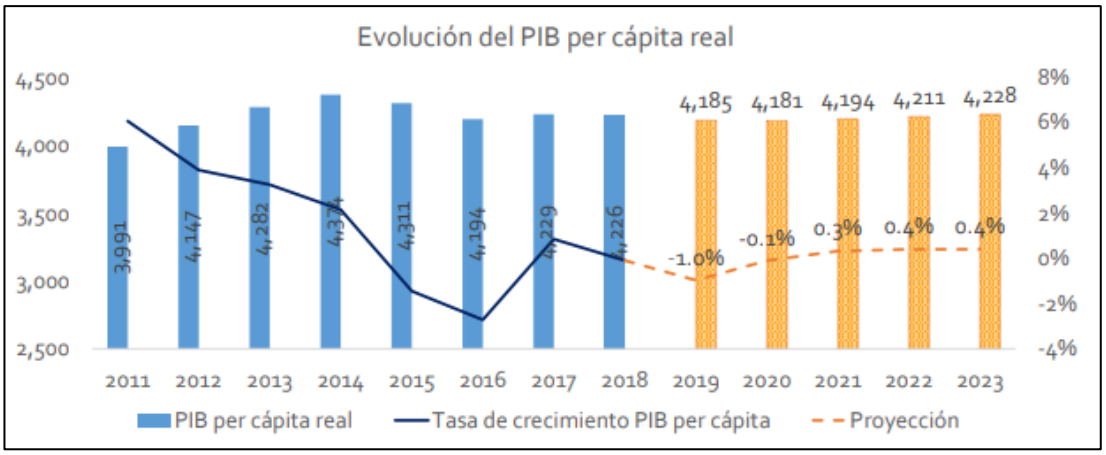


Figura 3. Evolución del PIB per cápita real

Fuente: Asobanca

Potro lado, en base a información dada por el Banco Central el PIB de Ecuador en el segundo trimestre de 2019, mostró una variación positiva de 0.3% respecto al segundo trimestre de 2018 y registró una variación de 0.4%, en relación con el trimestre anterior. (BCE, 2019)

El crecimiento dado en el PIB se ve reflejado porque actualmente las exportaciones reflejan un mayor dinamismo, esto generando que exista un crecimiento de los gastos por parte de los diferentes ciudadanos. Adicional, menciona que las importaciones de bienes y servicios que se registró en el primer trimestre del año anterior son mayores en 0,7% a las registradas en el primer trimestre de 2018. (El Telégrafo, 2019)

2.1.2.2. Evolución del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Para el análisis de este indicador económico se evalúa los resultados que se reflejan en el reporte realizado por el INEC, menciona que, para el mes de octubre de 2019, el Índice de Precios al Consumidor se encuentra en 105,97 es decir, que la inflación se encuentra en 0,52%, comparado con el mes anterior que fue de -0,01%, y en relación al año anterior 2018 fue de -0,05%. (p.6) *(INEC, 2019)*

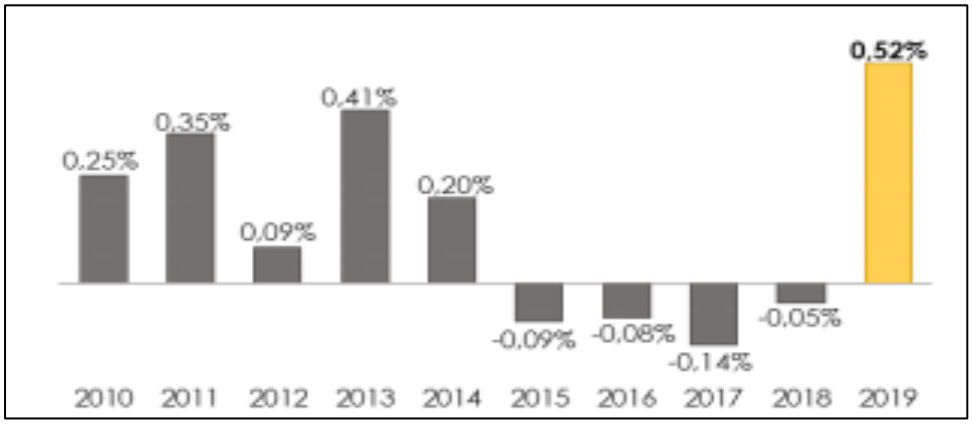


Figura 4. Inflación mensual en los meses de octubre

Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC), Boletín Técnico 10.2019

La inflación de este mes de octubre representa la más elevada al comparar desde el año 2010 hasta el presente año lo que significa que los precios han tenido un incremento en su valor. Los datos mencionados reflejan una armonía o mesura en la inflación para este año ya que se mantiene el indicador nos es tan variante y se encuentra dentro de parámetros adecuados.

De acuerdo al informe dado por el INEC, la canasta del IPC está conformada en un 77,72% por bienes y en un 22,28% por servicios. En base a lo antes mencionado para el mes de octubre de 2019, los bienes presentaron una inflación mensual de 0,56% y los servicios 0,48%. (INEC, 2019).

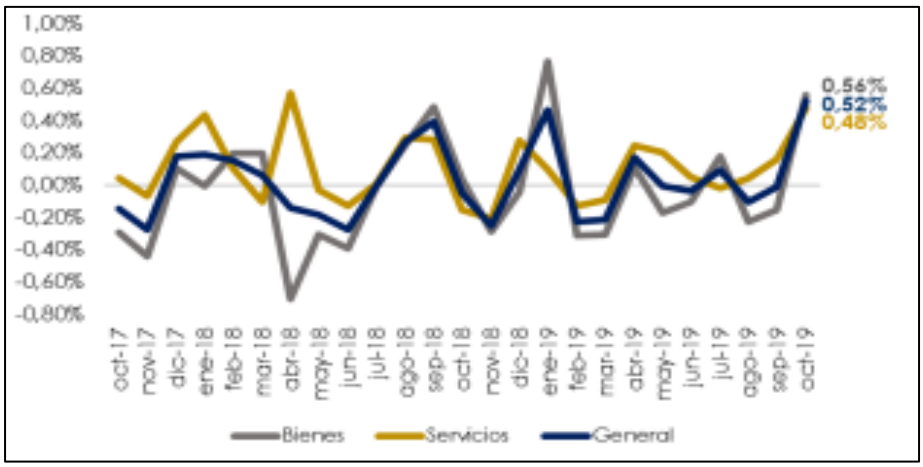


Figura 5. Evolución de la inflación mensual de los bienes y servicios
Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC), Boletín Técnico 10.2019

El Tecnicentro San Francisco por su giro de negocio se encuentra dentro de la clasificación de servicios, la inflación mensual con respecto al mes de octubre ha incrementado con respecto al mes de septiembre. Analizando la evolución que ha tenido desde octubre del año 2018 se puede percibir que la inflación de servicios tiene una tendencia cíclica, es decir, sube y baja cada cierto periodo, lo cual representa una variación algo continua en los precios de los servicios.

Adicional, se presenta que la Canasta Básica familiar para el mes de octubre de 2019 esta evaluada en USD 718,18; esto quiere decir que los ingresos promedios en un hogar llegan a cubrir el 102,41% del costo total de la canasta familiar básica. Realizando el análisis y comparación con el mes anterior el costo de la canasta aumentó en un 0,62. (INEC, 2019).

El poder de adquisición por parte de los consumidores se puede identificar como estable comparando con el periodo anterior, porque el incremento que se refleja al comparar octubre de 2018 versus octubre de 2019 es de tan solo 3,87 dólares. Es decir, que el ingreso familiar puede cubrir en su totalidad este valor y aun así puede existir un excedente.

Mes	Canasta Familiar Básica (a)	Variación mensual	Ingreso Mensual Familiar (b)	Restricción / Excedente en el consumo* (a)-(b)	Cobertura del Ingreso Familiar
oct-18	714,31	0,23%	720,53	-6,22	100,87%
nov-18	714,67	0,05%	720,53	-5,86	100,82%
dic-18	715,16	0,07%	720,53	-5,37	100,75%
ene-19	719,88	0,66%	735,47	-15,60	102,17%
feb-19	717,79	-0,29%	735,47	-17,69	102,46%
mar-19	713,05	-0,66%	735,47	-22,43	103,15%
abr-19	715,70	0,37%	735,47	-19,77	102,76%
may-19	715,61	-0,01%	735,47	-19,86	102,78%
jun-19	715,83	0,03%	735,47	-19,64	102,74%
jul-19	715,74	-0,01%	735,47	-19,74	102,76%
ago-19	714,47	-0,18%	735,47	-21,01	102,94%
sep-19	713,75	-0,10%	735,47	-21,73	103,04%
oct-19	**718,18**	**0,62%**	**735,47**	**-17,29**	**102,41%**

* Un valor negativo significa un excedente del ingreso respecto del costo de la Canasta Familiar Básica; caso contrario, un valor positivo significa una restricción del ingreso respecto del costo de la Canasta Familiar Básica.

Figura 6. Canasta Familiar Vital

Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC), Boletín Técnico 10.2019

2.1.2.3. ***Empleo-Desempleo.*** En Ecuador para realizar en análisis de este indicador lo clasifica en dos grandes grupos que son el empleo subdividido en adecuado, subempleo, otro empleo no pleno y no remunerado; el otro gran grupo es el desempleo el cual se subdivide en desempleo abierto y oculto.

Para el respectivo análisis de este indicador se tomará la información y resultados del INEC del mes de septiembre del presente año.

En base a la información proporcionada por ENEMDU en el mes de septiembre 2019 en el Ecuador se refleja que un 71,1% de toda la población son personas que se encuentran en la edad para trabajar y tan solo el 67,8% se encuentra económicamente activa. Adicional, con relación a la población antes mencionada el 95,1% se encuentra trabajando es decir cuenta con un empleo. (p8.) (ENEMDU, 2019)

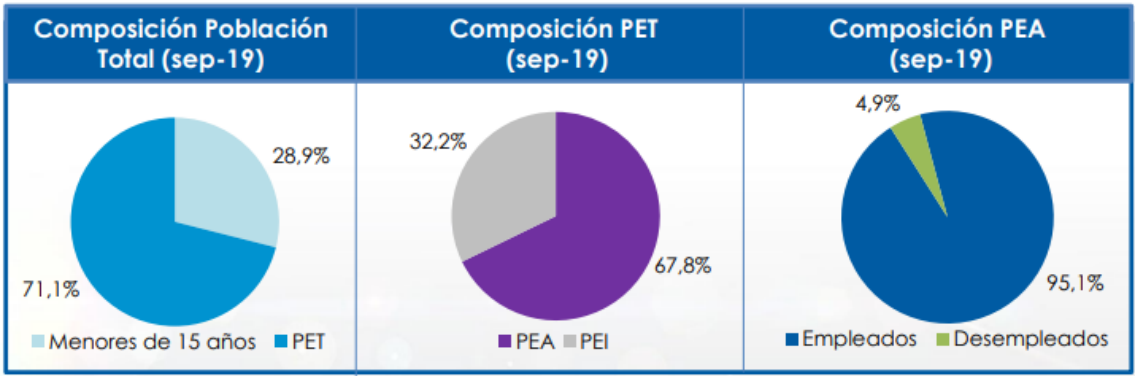


Figura 7. Composición de la población en Ecuador
Fuente: INEC

De acuerdo con los resultados dados por el INEC se puede apreciar que alrededor de 7 de cada 10 personas se encuentran en edad de trabajar, y el 67.8% de esa población es económicamente activa; a la vez podemos analizar que 9 de cada 10 tienen empleo según el resultado de la composición PEA (Población Económicamente Activa), pero dentro de esas nueve personas empleadas se encuentran dentro de los grupos empleo adecuado, subempleo, empleo no pleno, no remunerado y empleo no clasificado.

A continuación, se presenta la figura Nro. 8 con el detalle de la población para cada grupo.

	sep-14	sep-15	sep-16	sep-17	sep-18	sep-19
Población en Edad de Trabajar	11.270.069	11.318.398	11.639.325	11.879.564	12.139.763	12.359.400
Población Económicamente Activa	7.145.197	7.599.717	8.057.159	8.181.049	8.266.443	8.379.355
Población con Empleo	6.866.776	7.274.221	7.637.986	7.842.471	7.933.625	7.972.485
Empleo Adecuado/Pleno	3.414.023	3.495.965	3.154.513	3.303.565	3.274.463	3.228.032
Subempleo	893.705	1.121.988	1.560.342	1.679.858	1.605.884	1.649.346
Empleo no remunerado	555.947	655.616	834.147	823.329	879.552	870.833
Otro empleo no pleno	1.980.199	1.961.901	2.063.849	2.020.779	2.124.567	2.171.045
Empleo no clasificado	22.902	38.751	25.135	14.940	49.159	53.228
Desempleo	278.421	325.496	419.173	338.577	332.818	406.871
Población Económicamente Inactiva	4.124.872	3.718.681	3.582.166	3.698.515	3.873.320	3.980.045

Figura 8. Población Económicamente Activa
Fuente: INEC

Actualmente, cada periodo aumenta la población en edad de trabajar haciendo una comparación del mes de septiembre del 2018 a septiembre 2019 ha aumentado la población en 219637, por ende, con una relación directamente proporcional el empleo en todas sus clasificaciones, el desempleo y la población económicamente inactiva se ha incrementado. (ENEMDU, 2019)

Dentro del grupo de personas empleadas podemos destacar que el grupo de subempleo es el que más se ha incrementado en un año. Haciendo una comparación entre las personas con un empleo adecuado y el grupo de subempleo, empleo no remunerado, empleo no pleno y empleo no clasificado solo 40 de cada 100 personas cuentan con un empleo adecuado. Lo que nos permite entender que con el transcurso del tiempo ha disminuido la posibilidad de gozar de un empleo adecuado. (ENEMDU, 2019)

Continuando con el análisis de este indicador económico, se indica que en una comparación entre el sector público y privado el 92% de la población que tiene empleo trabajan en el sector privado y tan solo el 8% en el sector público. Esto permite concluir que el sector que más genera plazas de empleo es el privado y dentro de este sector se encuentra el Tecnicentro San Francisco; que puede llegar a ser un mejor generador de empleo; ya que actualmente solo cuenta con 3 empleados por el tamaño de la empresa y la capacidad para cumplir con todas las obligaciones del empleador. (ENEMDU, 2019)

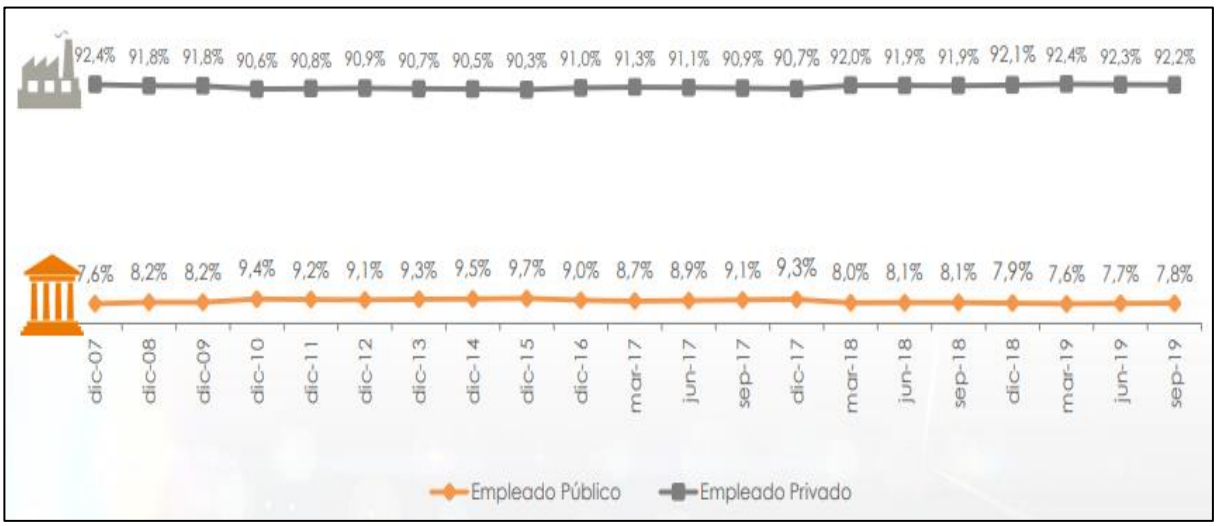


Figura 9. Porcentaje de empleo público respecto al empleo total en Ecuador
Fuente: INEC

Por otro lado, de la población que cuenta con un empleo pleno el 16.5% se concentra en la rama de actividad de comercio; mientras que en la rama otros servicios en la cual se encontraría el Tecnicentro tan solo el 2.9% se concentra en esta rama del total nacional. (p.30) (ENEMDU, 2019)

Rama de actividad	sep-14	sep-15	sep-16	sep-17	sep-18	sep-19
Comercio	16,8%	16,3%	15,6%	16,7%	16,1%	16,5%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	13,2%	12,9%	14,7%	13,9%	13,6%	13,4%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	12,5%	12,3%	12,3%	12,8%	12,8%	12,6%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	9,7%	10,8%	10,7%	9,8%	11,0%	12,3%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	8,2%	9,4%	8,8%	9,1%	8,7%	8,5%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	6,5%	5,9%	7,0%	6,4%	7,0%	7,4%
Transporte	7,3%	7,1%	6,7%	7,1%	6,7%	6,5%
Construcción	9,4%	9,5%	8,8%	7,7%	7,4%	6,3%
Alojamiento y servicios de comida	4,9%	4,8%	5,2%	5,4%	5,8%	5,6%
Otros Servicios	3,0%	3,0%	3,2%	3,2%	2,7%	2,9%
Servicio doméstico	3,0%	2,5%	2,6%	2,5%	2,6%	2,7%
Actividades de servicios financieros	1,8%	2,0%	1,2%	1,6%	1,7%	1,7%
Correo y Comunicaciones	1,7%	1,5%	1,3%	1,4%	1,6%	1,5%
Petróleo y minas	1,2%	1,0%	0,9%	1,0%	1,1%	1,0%
Suministro de electricidad y agua	1,1%	1,0%	1,1%	1,3%	1,1%	1,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 10. Composición de la tasa de empleo adecuado/pleno por rama de actividad en Ecuador
Fuente: INEC

La población apta para trabajar ha ido incrementando por lo que el tiempo para buscar empleo también se ha ido incrementando, haciendo un análisis de la figura Nro. 11, 3 de cada 10 personas se demoran hasta 2 meses en encontrar empleo y cerca de cada 2 personas se demoran más de 2 años en encontrar un empleo. (ENEMDU, 2019)

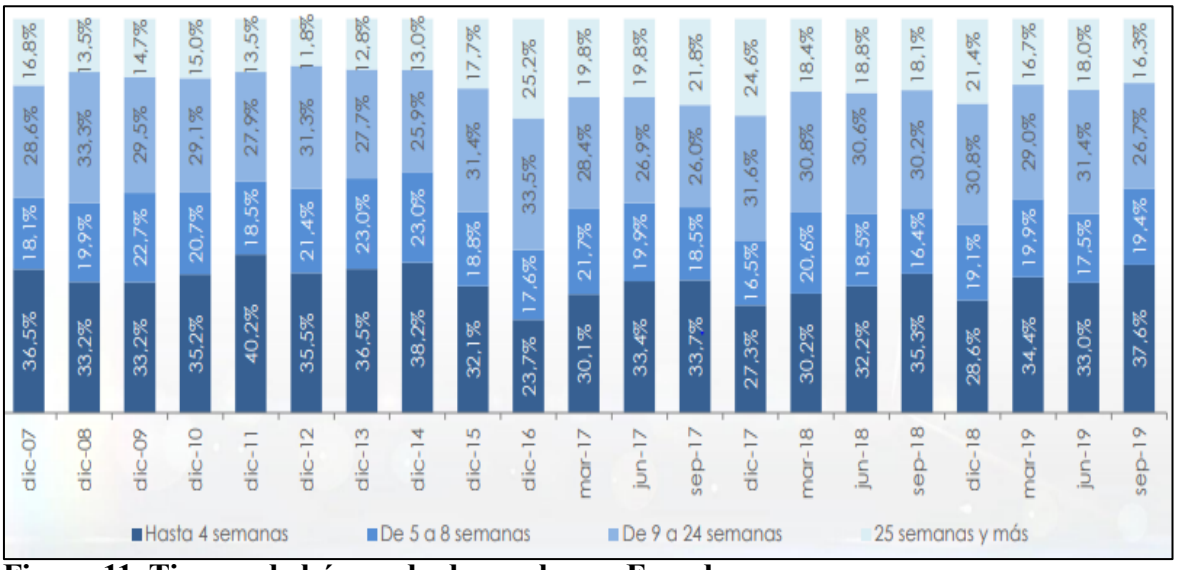


Figura 11. Tiempo de búsqueda de empleo en Ecuador
Fuente: INEC

El empleo y desempleo son factores fundamentales y necesarios dentro de un análisis del entorno externo; por los resultados dados por el INEC podemos como paulatinamente se ha ido incrementando la población desempleada o que no cuenta con un empleo pleno. Por ese motivo, es necesario tomar en consideración esta información para poder desarrollar una de acuerdo plan para generar plazas de empleo de acuerdo con el tamaño y demanda que tiene una empresa.

2.1.2.4. ***Inflación.*** El análisis de la inflación nace del resultado del indicador económico IPC, el cual fue analizado previamente. La inflación se entiende como el incremento de bienes y servicios en un mercado nacional.

De acuerdo con el boletín técnico elaborado por el INEC, en Ecuador la inflación mensual del mes de octubre 2019, en relación al mes anterior (septiembre) fue de 0,52%. Por otro lado, la inflación anual de precios de octubre de 2019, en relación a la misma fecha del año anterior alcanzó 0,50%, ya que en octubre de 2018 fue del 0,33%. (p.6) (INEC, 2019).

El incremento de la inflación en 0.04%, es en relación con el mes anterior del presente año representa una elevación de los precios. Al igual que en relación con el año 2018 se también se ha incrementado el valor de los precios de los productos demandados por los consumidores, ya que en el año anterior a inflación fue de -0.05%.

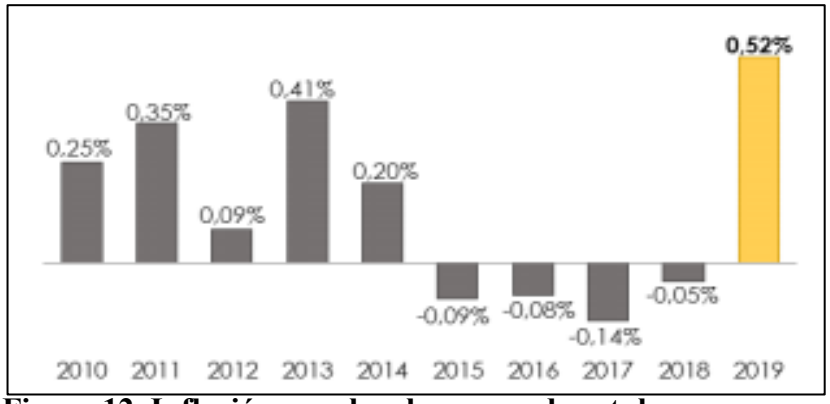


Figura 12. Inflación anual en los meses de octubre
Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC)

El Boletín Técnico 10 (2019) menciona que en la canasta del IPC existen doce divisiones de consumo. Las tres divisiones que más incidieron en la inflación mensual de octubre de 2019 son las siguientes: Transporte (0,2881%); Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,2034%); y, Restaurantes y hoteles (0,0342%). (p.7) (INEC, 2019)

Los sectores en los que se refleja una mayor incidencia de la inflación son sobre todo en transporte, en alimentos y bebidas no alcohólicas, y restaurantes y hoteles. En cambio, los sectores en los que se ha generado un incremento de la inflación son: salud, alojamiento, agua, electricidad, gas, educación y bienes y servicios diversos.

Por otro lado, con un gran impacto en el mercado que se desarrolla el Tecnicentro San Francisco, para el mes de octubre la división de Transporte que está compuesta por 23 productos y representan el 14,74% de la ponderación de la canasta del IPC. (INEC, 2019)

Producto	Ponderación	Incidencia Mensual	Inflación Mensual
Transporte urbano	0,0220	0,1128%	6,61%
Gasolina bajo octanaje	0,0099	0,0911%	10,72%
Transporte interurbano	0,0075	0,0410%	6,33%
Diésel	0,0005	0,0135%	39,83%
Gasolina ecológica	0,0007	0,0063%	10,82%
Neumático	0,0036	0,0017%	0,94%
Aceite lubricante	0,0029	0,0004%	0,20%
Servicio de wincha	0,0003	0,0002%	0,86%
Transporte escolar	0,0052	0,0001%	0,03%

Figura 13. Productos con mayor incidencia a la variación mensual de la división de Transporte
Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Al analizar los valores de la inflación anual de los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y Mercado Común del Sur (MERCOSUR), se observa que, a septiembre de 2019, último mes disponible a la fecha de elaboración del boletín, Ecuador se encuentra por debajo del promedio. (INEC, 2019)

La inflación de Ecuador desde el mes de octubre del año 2017 se ha encontrado por debajo de los países que conforman la CAN, actualmente para el año 2019 para los otros países se encuentra la inflación por encima del 1%; mientras que Ecuador se encuentra por debajo en 0.07%, a partir del mes de julio empezó el declive en la inflación, y en estos meses solo Colombia y Bolivia presento un incremento en su inflación. (INEC, 2019)

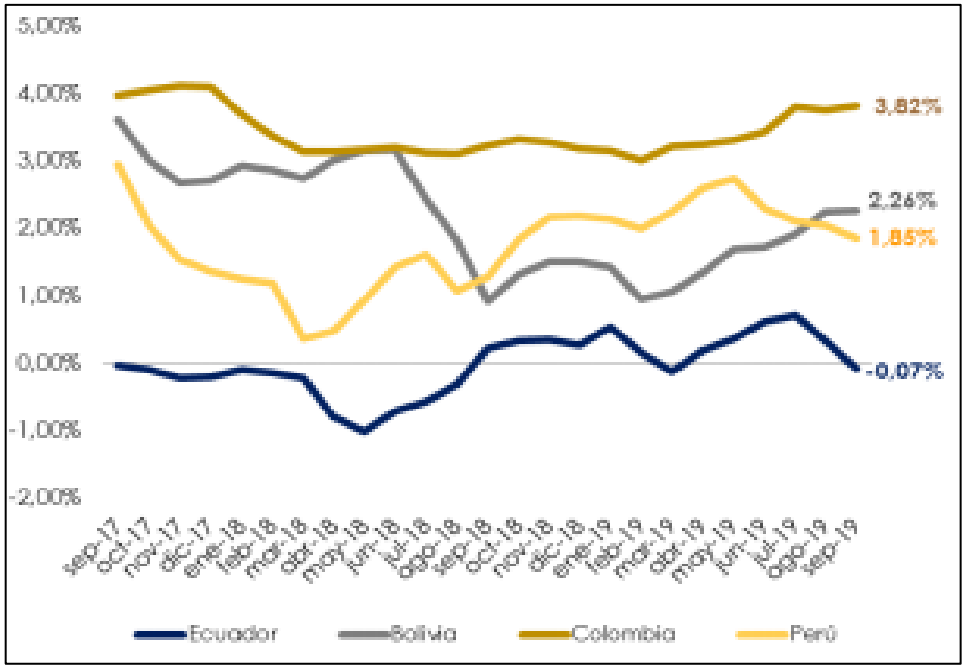


Figura 14. Inflación anual de Ecuador vs los países de la CAN
Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Por otro lado, realizando la comparación de la inflación de Ecuador con los países de la MERCOSUR; como el caso anterior, se mantiene por debajo en comparación con el resto de los países; pero en este caso se puede ver una tendencia lineal entre todos los países miembros de esta organización, a excepción de Argentina que su inflación a partir del año 2018 se ha ido incrementando rápidamente. En este caso, también la inflación de los otros países se encuentra por encima del 1%, y Ecuador se mantiene por debajo en 0.07%. (INEC, 2019)

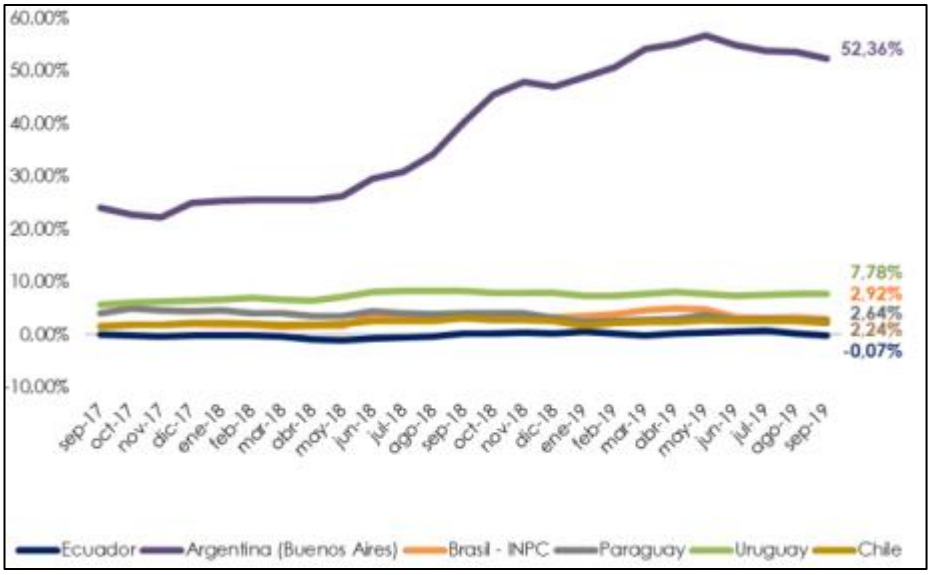


Figura 15. Inflación anual de Ecuador y los países de MERCOSUR
Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC)

2.1.2.5. ***Tasa de interés***. La definición de este concepto hace referencia a que es el valor o precio que tiene el dinero, se lo paga cuando se requiere una cantidad necesaria de dinero, es decir, cuando adquiere un préstamo lo cual es una obligación con alguna entidad. Una tasa de interés cuanta con dos componentes: una parte que cubre la depreciación que tiene el dinero por el efecto de inflación, y el segundo componente es una tasa de rentabilidad la cual compensa cualquier riesgo de insolvencia y pérdida de liquidez. También, toda institución financiera brinda intereses pasivos los cuales son aquellos que se dan a los usuarios por colocar su. *(Expansión, 2017)*

En Ecuador la tasa de interés es dada cada cierto periodo por el Banco Central, la cual es un gran instrumento que rige la política monetaria, y permite que la inflación no se dispare y se proteja la divisa en el mercado monetario a nivel nacional.

La tasa de interés de referencia es establecida por una entidad que se encuentra a cargo de toda política monetaria en cada país, esta entidad define un referente de tasa de interés interbancario. (IPE, 2015)

Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.36
Productivo Empresarial	9.52
Productivo PYMES	10.57
Productivo Agrícola y Ganadero**	8.42
Comercial Ordinario	8.56
Comercial Prioritario Corporativo	8.68
Comercial Prioritario Empresarial	9.93
Comercial Prioritario PYMES	10.85
Consumo Ordinario	16.28
Consumo Prioritario	16.75
Educativo	9.45
Educativo Social[3]	6.39
Vivienda de Interés Público	4.71
Inmobiliario	10.18
Microcrédito Agrícola y Ganadero**	19.40
Microcrédito Minorista [1•]	25.01
Microcrédito de Acumulación Simple [1•]	23.37
Microcrédito de Acumulación Ampliada [1•]	20.24
Microcrédito Minorista [2•]	23.98
Microcrédito de Acumulación Simple [2•]	22.76
Microcrédito de Acumulación Ampliada [2•]	20.88
Inversión Pública	8.28

Figura 16. Tasas referenciales noviembre 2019
Fuente: Banco Central del Ecuador

En la figura 16 se detalla para cada segmento las tasas de interés anual referentes al mes de noviembre de 2019, para el caso del Tecnicentro se toma en cuenta la tasa del microcrédito minorista con un valor de 25.01%, la cual es la más alta dentro microcrédito. (Banco Central del Ecuador, 2019)

3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.55	Plazo 121-180	6.10
Plazo 61-90	5.26	Plazo 181-360	6.72
Plazo 91-120	5.77	Plazo 361 y más	8.11

Figura 17. Tasas de interés pasivas efectivas referenciales por plazo
Fuente: Banco Central del Ecuador

En la figura 17 se detalla la tasa de interés pasiva efectiva por plazo, como se puede apreciar a mayor tiempo mayor es la tasa pasiva, es decir, aquel interés que se recibirá por depósitos. Para un plazo hasta de 120 días que corresponde a cuatro meses se establece una tasa de 5,77% en cambio para un plazo mayor a un año la tasa es de 8.11%. (Banco Central del Ecuador, 2019)

Tabla 3. Factores Económicos

Factores Económicos
OPORTUNIDADES
Proyecciones del crecimiento del PIB per cápita real.
Empresa privada es el mayor generador de empleo.
AMENAZAS
Tasa de interés activa referencial mayor en relación con el mes de noviembre de 2018.
Mayor inflación en el segmento de transporte en el mes de octubre.

Fuente: Elaboración propia

2.1.3. Factores Sociales y Culturales

2.1.3.1. Proyecciones Poblacionales. Las proyecciones elaboradas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos permiten determinar: demográfica, económica, social y política del país. Adicional, se pueden hacer proyecciones de diferentes escenarios y hacer planificaciones para prever acciones. *(INEC, s.f.)*

2.1.3.1.1. Proyección de la población nacional. De acuerdo con las proyecciones realizando por el INEC, los aspectos demográficos indican que la población ecuatoriana para el año 2030 se incrementará a más de 19 millones y para el año 2050 existen un incremento a 23 millones de personas. (INEC, s.f.)

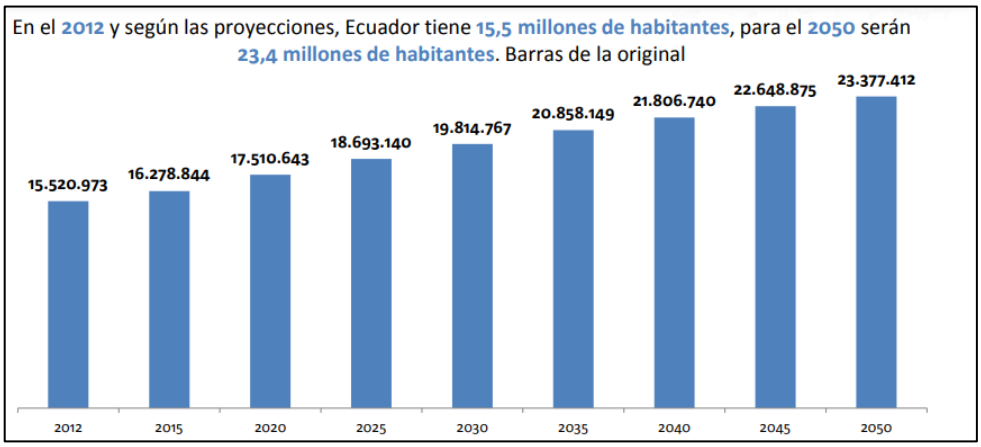
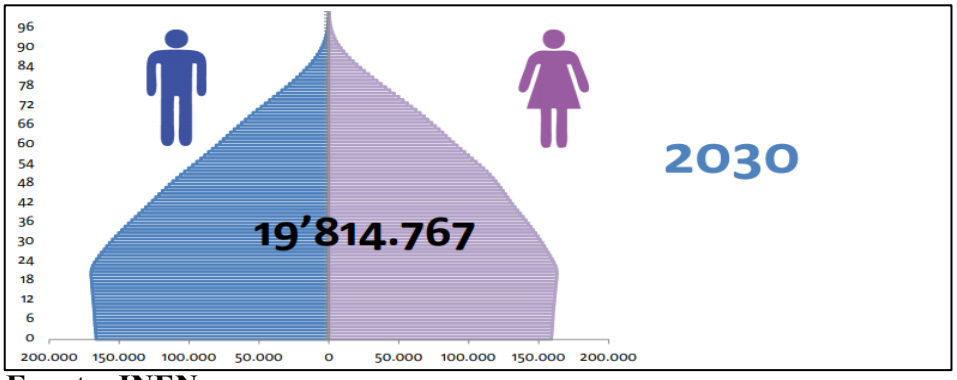


Figura 18. Proyección de la población de Ecuador
Fuente: INEC

Por otro lado, en la figura 19 y 20 la mayor cantidad de población del año 2030 se encuentra en la edad de los 24 años y para el 2050 en personas de 42 a 48 años. Adicional, se aprecia un equilibrio entre la población femenina y masculina. (INEC, s.f.)



Fuente: INEN

Figura 19. Concentración de la población en edades productivas 2030

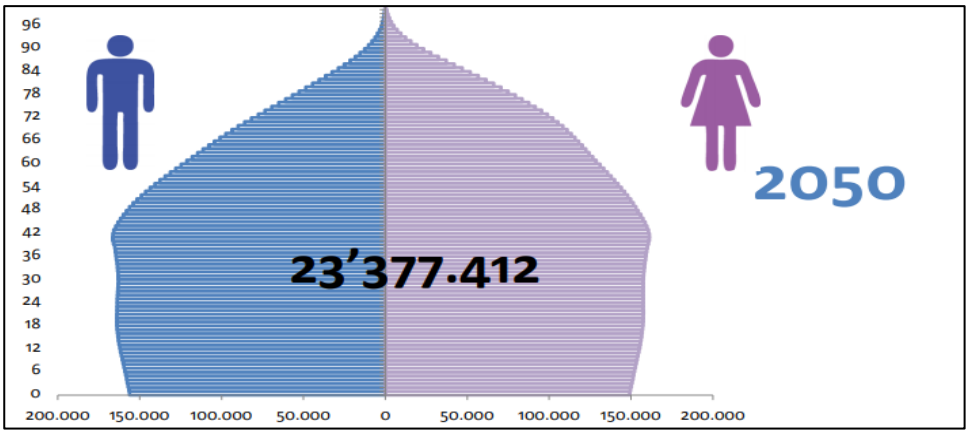


Figura 20. Concentración de la población en edades productivas 2050

Fuente: INEN

2.1.3.1.2. Tasa global de fecundidad. En el 2030, Ecuador empezará a tener una población que envejece, pues las mujeres tendrán menos de dos hijos. (INEC, s.f.)

La tasa de fecundidad en el transcurso de los años en Ecuador se aprecia según las proyecciones una disminución ya que la preferencia actual es tener familias pequeñas con máximo 2 hijos o sin hijos. (INEC, s.f.)

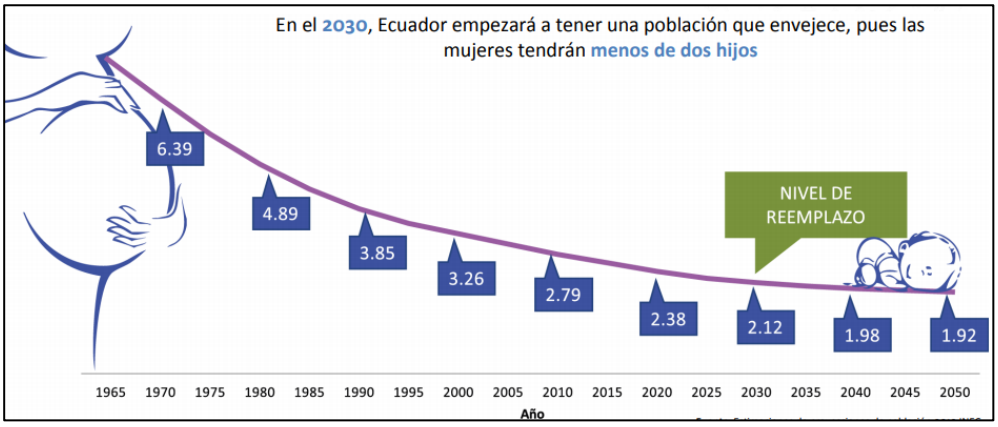


Figura 21. Tasa Global de Fecundidad 1965-2050
Fuente: INEN

2.1.3.1.3. ***Esperanza de vida***. En Ecuador a medida que pasan los años las proyecciones reflejan un incremente en la esperanza de vida. Para el año 2050 la esperanza de vida se incrementa a 80.5 años, siendo más alta para las mujeres con 83.5 años; mientras que los hombres tienen una esperanza de vida de 77.6 años. (INEC, s.f.)

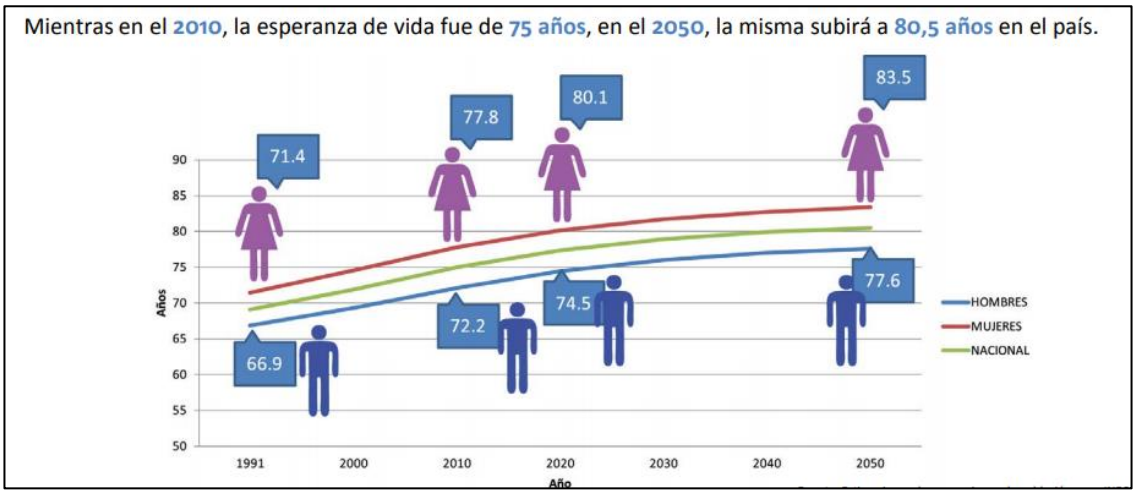


Figura 22. Esperanza de vida al nacimiento por sexo 1990-2050
Fuente: INEN

2.1.3.2. ***Sector automotor***. El análisis de estos datos son el resultado del sector automotriz elaborado por AEADE, la cual es la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador.

La clasificación de los vehículos es en dos grande grupos livianos y comerciales. Dentro del grupo de vehículos livianos se encuentra los automóviles, SUV y camioneta; en cambio dentro del grupo de vehículos comerciales tenemos camiones, buses y van.

2.1.3.2.1. ***Ventas de vehículos.*** De acuerdo con los datos proporcionados por la AEADE para el año 2019 a partir del mes de mayo se presentaron incrementos en la venta de vehículos hasta el mes de septiembre, ya que para el mes de octubre se refleja un decremento en las ventas. Comparando con el mes de octubre del año 2018 se refleja 1961 unidades menos. (AEADE, 2019)

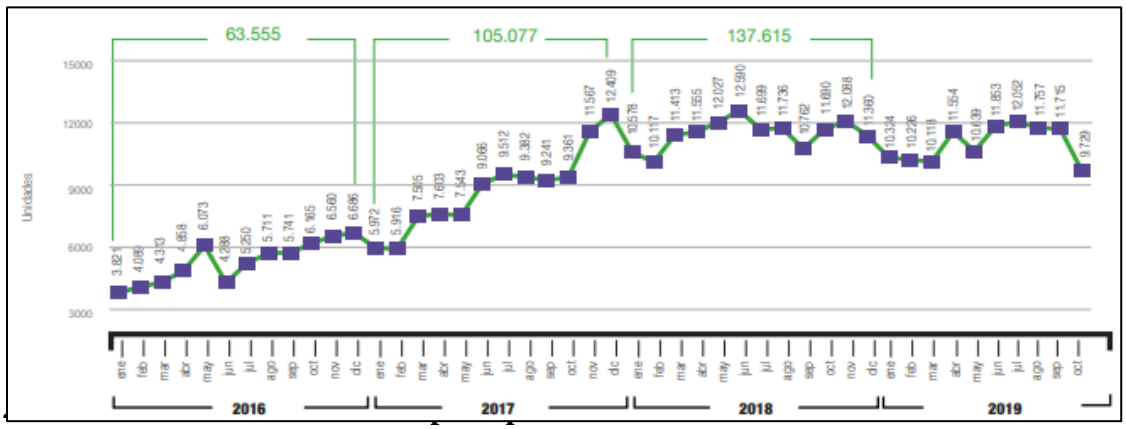


Figure 23. Ventas mensuales de vehículos (unidades)
Fuente: AEADE

Adicional, las provincias que más ventas reflejan de vehículos livianos son en las provincias de Pichincha con un 38% y Guayas con un 28%; en cambio para vehículos comerciales en Guayas las ventas representan el 30% y en Pichincha un 31. (AEADE, 2019)

En relación con marcas de vehículos, según estadísticas los vehículos livianos Chevrolet y Kia son las más demandas, por otro lado, para vehículos comerciales las marcas más vendidas son Hino y Chevrolet. (AEADE, 2019)

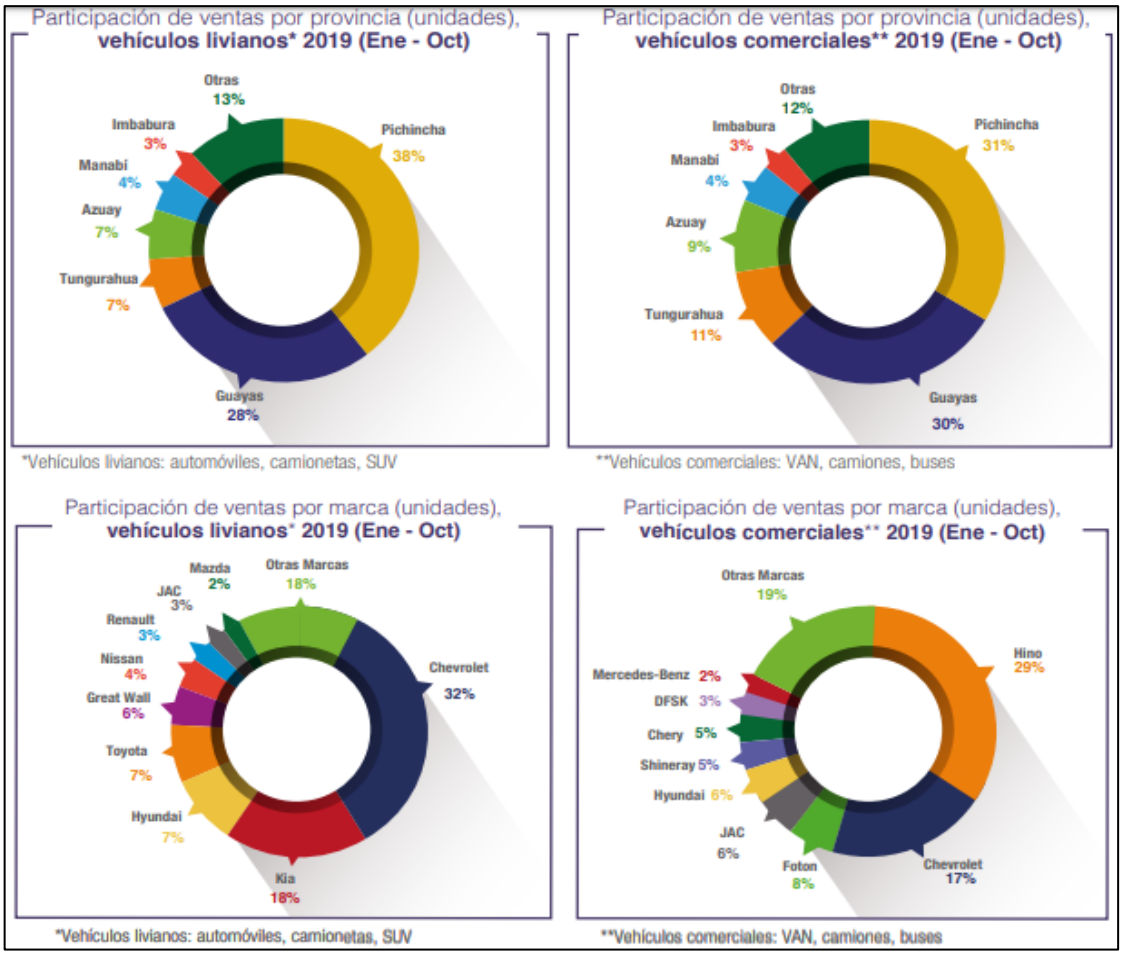


Figura 24. Número de vehículos por tipo
Fuente: AEADE

En Ecuador en el año 2018 se refleja que la mayor cantidad de vehículos son los automóviles que cuenta con más de un millón seguido por vehículos tipo suv que representa aproximadamente la mitad de los automóviles.

De la clasificación de vehículos comerciales existen en mayor cantidad camiones con 228 553 seguido por los buses. (AEADE, 2019)

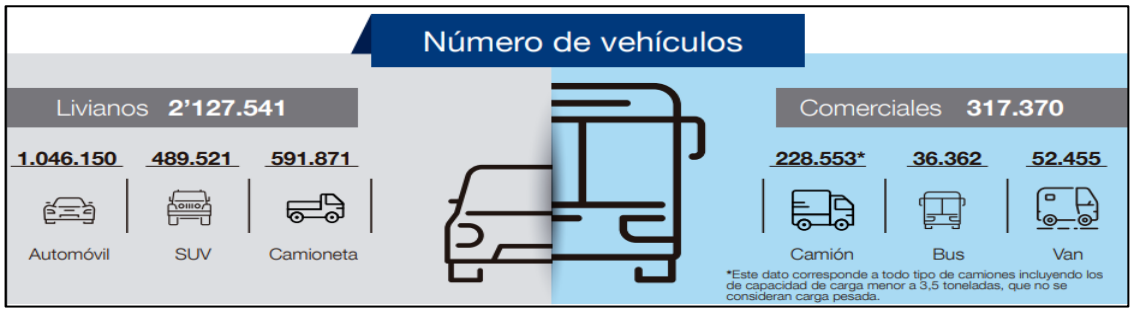


Figura 25. Número de vehículos livianos vs comerciales
Fuente: AEADE

2.1.3.2.3. ***Generación de empleo 2018***. En el mercado automotriz que se encuentra el Tecnicentro está dentro de la actividad mantenimiento de vehículos que refleja la más alta generación de empleos con un registro de más de 22 mil trabajadores, representando el 36% del total dentro del grupo comercio y reparación de vehículos y motocicletas. (AEADE, 2019)

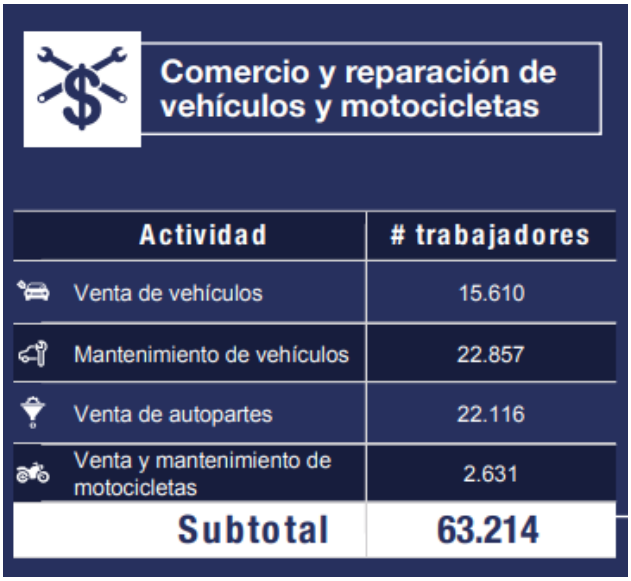


Figure 26. Comercio y reparación
Fuente: AEADE

Tabla 4. Factores sociales y culturales

Factores Sociales y Culturares
OPORTUNIDADES
El mayor porcentaje de vehículos se contrata en automóviles tipo suv, mercado al que si atiende la empresa.
Incremento de ventas de vehículos, genera mayor demanda de mantenimiento.
Demográficamente la población se encuentra en aumento lo que generaría un incremento en la demanda de vehículos.
AMENAZAS
Incremento de la venta de motocicletas.

Fuente: Elaboración propia

2.1.4. Factores Tecnológicos. En Ecuador es un derecho para todo ciudadano tener acceso a tecnologías de la información. Por este motivo, el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, genera una variedad de planes para toda la población pueda contar con servicios tecnológicos de primera, entre ellos acceso a Internet, dotación de equipamiento y capacitación a niños, jóvenes y adultos del país. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, s.f.)

Por medio de cifras y estadísticas se indica que los servicios de telecomunicaciones en el Ecuador a lo largo del tiempo han ido creciendo. En el año 2006, seis de cada cien ecuatorianos tenían acceder a Internet y para el año 2012, 60 de cada 100 ecuatorianos contaban con acceso a Internet. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, s.f.)

Adicional, en los últimos tres años, Ecuador mejoró su posicionamiento en el índice de disponibilidad de tecnología en red y registra un mejor rendimiento en cuanto a telefonía y servicios de acceso a Internet. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, s.f.)

A pesar de las diferentes leyes e inversiones realizadas en innovación y desarrollo se aprecia que Ecuador se encuentra aún se encuentra a 20 años de distancia de los países de

su entorno en innovación tecnológica, esto según expertos nacionales e internacionales en materia. (El Comercio, 2019)

Expertos en base a información del Ecuador comentan que tan solo el0,4% del PIB es destinado a investigación y desarrollo. Por otro lado, otros países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) designan para estos proyectos alrededor de 2,4%. (El Comercio, 2019)

Por otro lado, el porcentaje de esa inversión recae sobre el Estado: el 63%, de lo cual el 33% que viene de las Universidades, lo que tampoco se refleja entre los países de la OCDE -de media, los Estados financian el 35 % de esas inversiones. (El Comercio, 2019)

2.1.4.1. Analfabetismo digital. En el año 2017, refleja que 10,5% de la población ecuatoriana que se encuentra entre los 15 a 49 años son analfabetas digitales, esto quiere decir 10,9 puntos menos que en 2012. *(Tecnologías de la información y comunicación , 2017)*

Tanto en el área urbana y rural se puede apreciar una tendencia similar la cual permite apreciar que con el transcurso del tiempo el analfabetismo digital ha ido descendiendo, para el año 2017 se encuentra en 10.5% del total de la población encuestada. (Tecnologías de la información y comunicación , 2017)

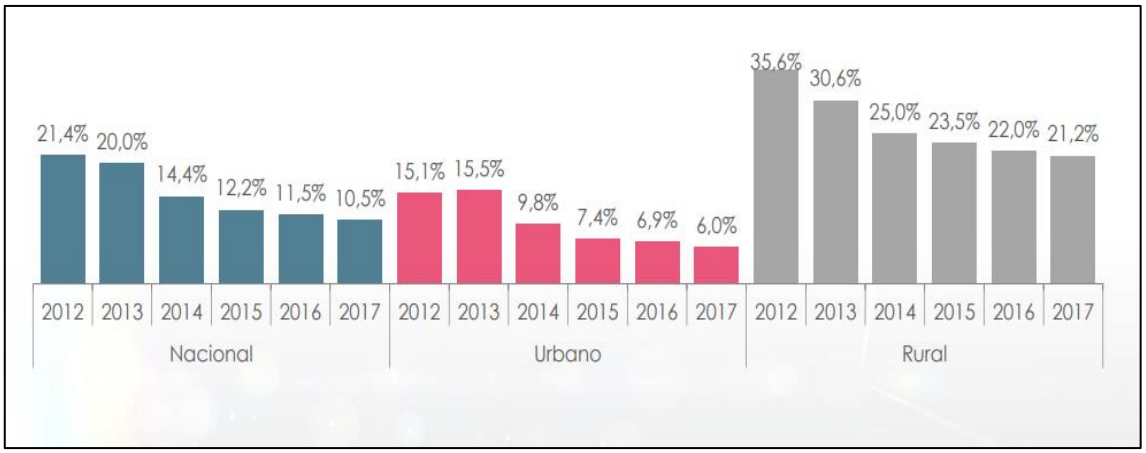


Figura 27. Analfabetismo digital nacional
Fuente: INEC, Tecnologías de la información y comunicación

2.1.4.2. Gasto de I+D como (%) del PIB. Para el año 2018 de acuerdo proyecciones elaboradas se determina que el gasto de investigación y desarrollo con porcentaje del PIB asciende a 0,46%, lo que representa 13 puntos porcentuales más en relación con el año 2012 el cual en ese año se encontraba en 0,33%. *(Boletín analítico de educación superior, ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, 2018)*

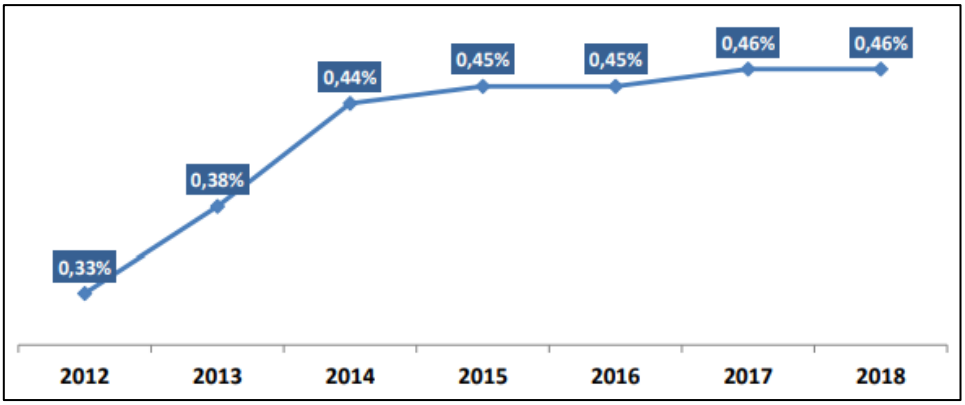


Figura 28. Gastos I+D como (%) del PIB
Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021

2.1.4.3. Razones de uso de internet. En el año 2017 en Ecuador el 40,7% de los ciudadanos que tenían acceso a internet lo hacían para obtener información y el 31,0% lo utilizó como medio de comunicación. En estos dos casos tanto para el sector urbano como rural se observa una tendencia similar. *(Tecnologías de la información y comunicación , 2017)*

Ecuador la razón principal para el uso de internet es obtener información, seguido por tener comunicación representado por el 31%, y solo un 3,3% usan internet por un tema laboral. (Tecnologías de la información y comunicación , 2017)

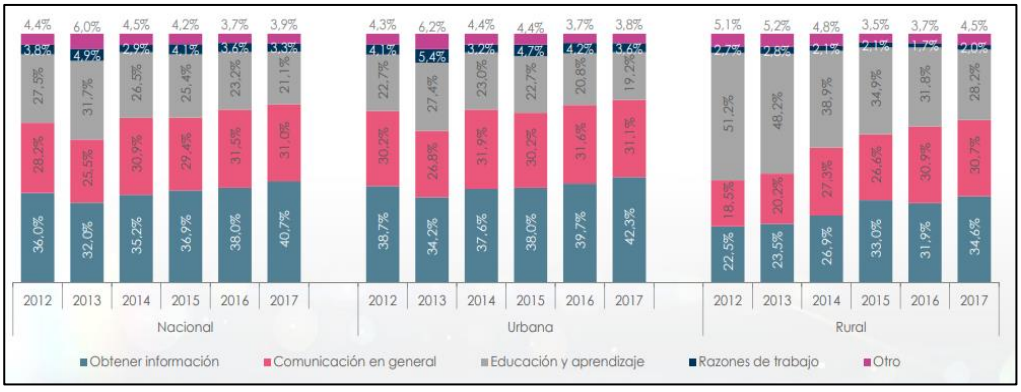


Figura 29. Razones del uso del internet en Ecuador
Fuente: INEC, Tecnologías de la información y comunicación

La tecnología, innovación y desarrollo cada momento van en constante crecimiento tanto para uso personal como para uso empresarial. Ecuador se encuentre retrasa en comparación con otros países según análisis de expertos y claramente se puede reflejar este resultado en las microempresas ya que las mismas en su mayoría no cuentan con nuevas tecnologías y en el país la mayoría de los negocios se encuentran dentro de esta clasificación.

Por otro lado, se refleja que un gran porcentaje de la población con acceso a internet es para comunicarse, teniendo en cuenta que es por medio de diferentes redes sociales en las cuales actualmente se puede promover o dar a conocer alguna empresa a un valor accesible, siendo esto una gran oportunidad para llegar a un mayor mercado.

Tabla 5. Factores tecnológicos

Factores Tecnológicos
OPORTUNIDADES
Mayor parte de la población tiene acceso a las Tics.
Incremento en la inversión nacional hacia investigación y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia

2.1.5. Factores Competitivos-5 fuerzas de Porter. El análisis de estas 5 fuerzas dadas por Porter son de gran importancia para poder conocer cómo se desarrolla o encuentra la industria en la que se desempeña una organización. Esta herramienta de análisis es fácil para su aplicación y los resultados que se pueden obtener son precisos y adecuados para identificar a la competencia en diferentes ámbitos. (Michaux)

Este análisis evalúa el poder de negociación tanto con clientes como con proveedores, la amenaza dada por la existencia de productos sustitutos, nuevos competidores potenciales y por la competencia actual. (Michaux)

2.1.5.1. Amenaza del ingreso de nuevos participantes. El ingreso de nuevas empresas principalmente tiene el objetivo de obtener una cuota del mercado y para atraer la atención de los usuarios lo realizan por medio de propuestas en precios, bajar costos e inversión en tecnología y maquinaria para competir. *(Porter, 2009)*

La amenaza de entrada marca un límite al potencial de los beneficios de una industria. Cuando la amenaza es real, los miembros deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener los nuevos competidores. (Porter, 2009)

Dentro de este análisis para el sector automotriz se identifican las barreras de entrada a este mercado, en el cual se encuentra el Tecnicentro San Francisco. A continuación, se detalla las barreras de entrada identificadas.

Tabla 6. Barreras de entrada

Barreras de entrada	
Diferenciación de servicios	Calidad en el servicio al cliente, la diversidad de tipo de servicio y precios competitivos.
Necesidades de capital	Inversión inicial alta por maquinaria necesaria para brindar servicios automotrices.
Tecnología	La maquinaria necesaria para los diferentes servicios de mantenimiento automotriz se encuentra en constante actualización por lo cual, el factor este factor influye directamente ya que determina el tipo y calidad de servicio a dar.
Política gubernamental	El gobierno por la generación y aplicación de impuestos, leyes, permisos puede llegar a restringir el ingreso de nuevas empresas en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

Para el sector automotriz se pueden apreciar las barreras de entrada antes mencionadas, empezando por la diferenciación de servicios, el Tecnicentro San Francisco por su trayectoria, tipo de servicio al cliente y calidad ha podido generar tanto acogida como fidelidad en este mercado por lo cual el ingreso de un nuevo competir específicamente en el sector donde se encuentra el Tecnicentro puede llegar a ser más complejo ganar mercado.

La necesidad de capital para ingresar en esta industria requiere de una inversión alta por el uso necesario de la maquinaria para dar los diferentes servicios de mantenimiento automotriz, esta barrera va totalmente de la mano con la tecnología ya que a mayor tecnología que se quiera implementar mayor es su valor, tienen una relación directamente proporcional, por el dinero que requiere para ingresar es por lo que se considera a estos dos factores dentro de barreras de entrada.

La política gubernamental que rige tanto a todos los negocios en el Ecuador y al distrito Metropolitano como a los de este mercado en específico tiene restricciones que pueden ser limitantes para la creación de nuevas empresas, por diferentes leyes, impuestos, reglamentos, licencias que se deben cubrir y cumplir a la hora de crear y mantener un negocio en la industria. Las leyes o políticas vigentes determinan el rumbo de los diferentes tipos de negocio.

Tabla 7. Amenaza del ingreso de nuevos participantes

Amenaza del ingreso de nuevos participantes
AMENANZAS
Barreras de entrada de impacto bajo para competidores potenciales ya que las barreras de entrada se pueden cubrir con un gran capital se puede ingresar.

Fuente: Elaboración propia

2.1.5.2. Poder de negociación de proveedores. EL poder de negociación de los proveedores es afectado cuando en el mercado existe gran cantidad de proveedores con características similares de cualquier bien o servicio. Por otro lado, existe este poder cuando los productos y/o servicios que brindan son escasos en el mercado. Detalles importantes en cuanto a proveedores son los precios, calidad, entregas puntuales de acuerdo a plazos establecidos, desarrollo de nuevos servicios y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos. (101) *(Fred R. , 2003)*

Los grupos de proveedores tienen poder si se dan las siguientes condiciones:

- En el mercado existen pocas compañías que puedan cumplir con cualquier bien o servicio demandado, al ser pocas las empresas se puede dar inconvenientes al querer negociar acerca de precios, calidad o tiempos. (Deinsa, s.f.)

- Los diferentes proveedores no cuentan con un solo cliente o comprador por ese motivo las ventas son fraccionadas en diferentes clientes, sin mantener un cliente con gran representación del total de ventas. (Deinsa, s.f.)

- Los productos comercializados son de gran importancia por su precio, calidad, accesibilidad para los clientes. (Deinsa, s.f.)

- Al existir integración hacia adelante, los proveedores podrían llegar a ser competencia del comprador utilizando los productos/recursos que el comprador comercializa. (Deinsa, s.f.)

De acuerdo a las definiciones antes mencionadas y un análisis del panorama del Tecnicentro San Francisco en relación con la capacidad de negociación con los proveedores de productos que son de uso común para brindar el servicio de mantenimiento automotriz, los cuales son: pastillas de frenos, aceites, neumáticos, filtros u otros repuestos existen gran cantidad de empresas comercializadoras de estos tipos de productos por ese motivo se genera cierto poder de negociación ya que los precios entre las diferentes empresas ofertantes son muy ajustados.

Actualmente los proveedores principales 3 proveedores, se ha establecido relaciones constantes con ellos por su puntualidad, descuentos que ofrecen y variedad que ofrece de todo tipo de repuestos para los diferentes tipos de autos que se atienden en el Tecnicentro. Estos proveedores se encuentran cerca al perímetro de donde se ubica la empresa.

La cantidad que existen de proveedores es una oportunidad para contar con una amplia base en la que se puede analizar quienes cumplen con los requisitos como calidad, durabilidad, formas de pago y plazo de pago para establecer relaciones comerciales duraderas y que genere ganancia para ambas partes.

Tabla 8. Poder de negociación de proveedores

Poder de negociación de proveedores
OPORTUNIDADES
El poder de negociación por parte de los proveedores es baja ya que existen un amplio mercado en sectores cercanos de donde se encuentra la empresa
AMENAZAS
Proveedores de repuestos que no son comunes o escasos tienen poder de negociación.

Fuente: Elaboración propia

2.1.5.3. Poder de negociación de consumidores. Este poder de negociación es dado o presentado por parte del consumidor final cuando los clientes cuentan con la capacidad para imponer precios y condiciones de venta, se puede presentar cuando se piden descuentos, se plantean formas de entrega o financiamiento, y se puede perder un cliente al tener otros proveedores que puedan dar los productos o servicios. *(Buenosnegocios, 2016)*

Si los clientes se encuentran concentrados en un solo lugar, y son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores

negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grada. (Fred R. , 2003)

El Tecnicentro San Francisco actualmente cuenta con dos tipos de clientes, aquellos que son tienen gran poder de negociación porque son industrias ya establecida que cuentan con una gran fracción del mercado como es Kia e Inauto, se considera que su poder es alto ya que ellos establecen formas y tiempo de pago, tienen ciertos requisitos que se deben cumplir al momento de dar el servicio, en este caso al ser clientes importantes por el volumen de ingresos que genera se establecen acuerdos en los que ambas partes ganan pero siendo los clientes los que establecen los estatutos.

Por otro lado, los clientes que son personas naturales de igual manera mantienen poder de negociación, ya que alrededor de la empresa se encuentran otras que brindan ciertos servicios que se ofrece en el Tecnicentro, por lo que si los clientes no están conformes o no cumplen con los requerimientos pueden optar por otros competidores.

Tabla 9. Poder de negociación de consumidores

Poder de negociación de consumidores
AMENAZAS
El poder de negociación es alto para grandes clientes.
El cliente natural también tiene poder de negociación ya que existe gran competencia en el mismo sector.

Fuente: Elaboración propia

2.1.5.4. Amenaza de productos sustitutos. La amenaza de sustitutos es se puede dar cuando el valor de un producto no es relevante porque el precio y las características de este no son únicas. A lo largo del tiempo entre más sustitutos puedan crearse o introducirse en el mercado la demanda y precio se hace más elástica. *(5 Fuerzas de Porter, s.f.)*

La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

En el sector automotriz se puede generar amenaza de productos sustitutos por el crecimiento del mercado de motocicletas, actualmente en la ciudad de Quito si ha presenciado el incremento de este medio de transporte el cual por es una opción de movilidad por las ventajas que presenta como el bajo costo, y agilidad ya que usualmente se evade el tráfico con el uso de este medio de transporte. El Tecnicentro no ofrece servicio de mantenimiento para motocicletas por ese motivo puede presentarse como una amenaza porque puede representar una disminución en la demanda los servicios que se ofrece.

Adicional, contamos con el transporte Público el cual dentro de un año contará con un metro subterráneo que recorrerá grandes distancias por la ciudad de Quito, y esto puede generar que más personas opten por usar transporte Público a comprar un vehículo, sobre todo para la población que no cuenta con los recursos necesarios para adquirir un vehículo propio y usa regularmente este medio de transporte.

Tabla 10. Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos
AMENAZAS
Incremento de la demanda-compra de motocicletas o uso del transporte público.

Fuente: Elaboración propia

2.1.5.5. Rivalidad de competidores. La rivalidad entre diferentes empresas de un mercado especifico es la más poderosa de estas cincos fuerzas competitivas. La determinación de estrategias que sigue una empresa es exitosa cuando estas generan valor o ventajas competitivas que le diferencie de la competencia. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad. *(Fred R. , 2003)*

Dentro del sector donde se encuentra el Tecnicentro existe varios competidores que de igual manera son pequeños negocios. Alrededor de unos 400 metros de distancia se encuentra 3 pequeñas mecánicas que brindan servicios muy básicos de mantenimiento

automotriz y como otros servicios es lavado y pintado. Los competidores del área se describen a continuación.

Una microempresa que se encuentra 400 metros de distancia desde el Tecnicentro es un competidor en el sentido que brinda servicios de enderezada y corrección de chasis, así como cierto mantenimiento automotriz. Se puede apreciar claramente que no es un gran competidor ya que no cuenta con maquinaria tecnificada para brindar los servicios, tampoco con un portafolio amplio para el mantenimiento vehicular.



Figure 30. Empresa competidora 1-sin razón social
Fuente: Google earth.

Siguiente por la calle Urdaneta, tenemos el segundo competidor que es la empresa "Mecánica Automotriz Gonzalo" a 300 metros de distancia, aquí se brinda servicios de arreglo de suspensores, alineación, nivelación, cambio de aceite y reforzada de chasis. De la misma manera como el primer competidor, el Tecnicentro San Francisco puede presentar una ventaja ya que cuenta con maquinaria tecnificada para atender los vehículos de los diferentes clientes. Esta pequeña empresa no cuenta con una adecuación apropiada del lugar, ni con un orden u organización del espacio.



Figure 31. Empresa competidora 2-Mécanica automotriz Gonzalo
Fuente: Google earth.

El tercer competidor se encuentra a menos de 50 metros de distancia, la empresa “Servicio Automotriz Albacura” es el competidor más fuerte en primer lugar porque se encuentra al lado del Tecnicentro, brinda servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, limpieza de inyectores, diagnostico computarizado y mecánica en general, los cuales son del portafolio de servicios del Tecnicentro. Adicional, si cuenta con maquinaria tecnificada para los servicios y cuenta con un mayor espacio geográfico para atender un mayor número de clientes.



Figure 32. Empresa competidora 3-Servicio Automotriz Albacura
Fuente: Google earth.

Tabla 11. Rivalidad de competidores

Rivalidad de competidores
AMENAZAS
Alto grado de rivalidad de competidores ya que se encuentran dentro de la misma área geográfica.

Fuente: Elaboración propia

2.1.6. Matriz EFE

Tabla 12. Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Factores externos claves	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
OPORTUNIDADES			
Líneas de crédito para atender a las micro y pequeñas empresas, a los artesanos y la economía popular y solidaria.	0,02	2	0,04
Calificación de artesano	0,1	4	0,4
Incentivos tributarios para microempresas.	0,03	3	0,09
Proyecciones del crecimiento del PIB per cápita real.	0,03	3	0,09
El mayor porcentaje de vehículos se contrata en automóviles tipo suv, mercado al que si atiende la empresa.	0,15	4	0,6
Incremento de ventas de vehículos, genera mayor demanda de mantenimiento.	0,09	2	0,18
Incremento en la inversión nacional hacia investigación y desarrollo.	0,04	3	0,12
El poder de negociación por parte de los proveedores es baja ya que existen un amplio mercado de venta de repuestos.	0,06	2	0,12
AMENANZAS			
Limitaciones por calificación de artesano	0,01	1	0,01
Tasa de interés activa referencial mayor en relación con el mes de noviembre 2018.	0,07	3	0,21
Mayor inflación en el segmento de transporte en el mes de octubre	0,02	2	0,04
Barreras de entrada de impacto bajo para competidores potenciales ya que las barreras de entrada se pueden cubrir con un gran capital se puede ingresar.	0,1	4	0,4
Proveedores de repuestos que no son comunes/escasos tienen poder de negociación.	0,02	2	0,04
El poder de negociación es alto para grandes compañías como para clientes naturales	0,06	4	0,24
Incremento de la demanda-compra de motocicletas o uso del transporte público.	0,1	3	0,3
Alto grado de rivalidad de competidores ya que se encuentran dentro de la misma área geográfica.	0,1	4	0,4
TOTAL	**1**		**3,28**

Fuente: Elaboración propia

La matriz EFI es un instrumento que analiza las fuerzas y debilidades relevantes que tiene una empresa, adicional permite identificar y evaluar las relaciones entre áreas de la organización. Para determinar el resultado de esta matriz a los factores externos se los califica del 1 al 4, siendo 1 una debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 una fuerza menor y 4 una fuerza mayor. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria. (planeación estratégica, 2009)

De acuerdo con el resultado obtenido en la matriz de factores externos tabla 12 el Tecnicentro San Francisco obtuvo una puntuación ponderada de 3.28, lo que demuestra que se encuentra por encima del promedio, esto quiere decir que la empresa está aprovechando de manera oportuna las oportunidades que se presentan en el entorno y minimizando aquellas amenazas que se puedan dar.

2.1.7. Matriz de perfil competitivo (MPC). Esta matriz nos permite conocer a los principales competidores de una organización, por medio de esta se puede identificar tanto fuerzas y debilidades de cada una y su posición estratégica. En relación a pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. (Contreras, 2006)

En la tabla 13 se establece el desarrollo de la matriz MPC, con relación a los 3 competidores que se encuentran dentro del área geográfica del Tecnicentro San Francisco.

Tabla 13. Matriz de perfil competitivo

MATRIZ MPC									
Factores críticos de éxito	**Ponderación**	**Tecnicentro San Francisco**		**Mecánica Automotriz-SN**		**Mecánica automotriz Gonzalo**		**Servicio Automotriz Albacura**	
		Calificación	***Puntuación***	***Calificación***	***Puntuación***	***Calificación***	***Puntuación***	***Calificación***	***Puntuación***
Experiencia en el mercado	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24	4	0,48
Competitividad de precios	0,20	2	0,4	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Portafolio de servicios	0,25	4	1	1	0,25	2	0,5	3	0,75
Calidad de servicios	0,18	3	0,54	2	0,36	3	0,54	2	0,36
Publicidad	0,10	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Maquinaria tecnificada	0,15	3	0,45	1	0,15	2	0,3	3	0,45
TOTAL	**1**		**2,85**		**1,82**		**2,48**		**2,74**

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos podemos apreciar que el Tecnicentro San Francisco, es la empresa que refleja un mayor perfil competitivo, pero se encuentra seguido se su competidor más cercano que es la empresa Servicio Automotriz Albacura, la cual tuvo un resultado de 2.74, es decir, una diferencia 11 decimales en relación con el Tecnicentro. Esta empresa al ser el mayor y más fuete competidor de acuerdo con esta matriz, por ese motivo para generar ventajas competitivas se debe explotar de mejor las fortalezas de la empresa, así como buscar caminos para que las oportunidades de mejora sean explotadas.

2.2. Análisis Interno

El análisis interno de la empresa permite conocer, evaluar y analizar aquellas capacidad y recursos con lo que cuenta un negocio, adicional, como resultado del análisis se puede identificar tanto las fortalezas como debilidades presentes en la organización. Con esta indagación se puede generar estrategias o un plan de acción para poder potenciar las fortalezas y buscar mitigar las debilidades, todo este análisis con el fin de tener un conocimiento profundo de los recursos de la empresa.

2.2.1. Cadena de valor. Para identificar las capacidades de una organización es necesario realizarlo a través de una investigación de toda la cadena de valor del Tecnicentro San Francisco para identificar claramente cada fortaleza de la empresa. (Abad, 2017)

La cadena de valor es un instrumento o herramienta estratégica desarrollada por Porter para conocer las ventajas competitivas de un negocio, el cual contiene actividades que generan una serie de relaciones o eslabones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente. (Abad, 2017)

Infraestructura de la empresa: Espacio adecuado y equipado con maquinaria tecnificada				
Dirección de Talento Humano: todo el personal administrativo y colaboradores				
Desarrollo de tecnología e investigación: Maquinaria tecnificada				
Abastecimiento: Relación con proveedores				
Logística interna Recepción de material para trabajo. Inspección Tratamiento de repuesto Relación proveedores Tiempos de entrega de pedidos	**Producción** Mantenimiento y reparación vehicular Rectificación de chasis	**Logística Externa** Entrega de vehículos en tiempos establecidos. Prueba realizada una vez terminado el servicio	**Ventas** Publicidad. Gestión de descuentos y promociones. Material POP	**Servicio** Servicio post-venta Atención por inconvenientes presentados. Garantía en los servicios dados.

Figure 33. Cadena de valor
Fuente: Elaboración propia

2.2.1.1. Actividades primarias. Las actividades primarias de una cadena de valor son toda actividad necesaria para la creación física de un producto, ventas generadas y, asistencia posterior a la venta. Estas actividades se clasifican en cinco categorías (logística interna, producción, logística externa, ventas y servicio). *(Riquelme, 2019)*

2.2.1.1.1. Logística interna. Tecnicentro San Francisco es una empresa que brinda servicios automotrices, por lo cual la logística interna del mismo consiste en un control del stock tanto en repuestos necesarios como en lubricantes y accesorios para dar el servicio de acuerdo con la necesidad que tenga cada vehículo.

El control y manejo del stock de repuestos para vehículos se da de acuerdo con la necesidad que tenga el cliente con el mantenimiento del vehículo, ya que existes repuestos que tienen un valor elevado por lo cual al ser necesario para dar el servicio; en estos casos uno de los operadores se dirige donde el proveedor para solicitar y adquirir el repuesto. Por otro lado, existen otro tipo de repuestos como filtros, pastillas, lubricantes que se tienen en el local ya que son de uso común y con un valor monetario mínimo.

Para el abastecimiento de los repuestos que se encuentran en bodega se realiza el control bajo un inventario en el cual se verifica semanalmente para realizar el siguiente pedido de acuerdo con la rotación que tengan los mismos. El volumen de inventario no requiere de un sistema de transportación, en vista de este factor son los operarios quienes se encargan del traslado correspondiente.

Tabla 14. Logística interna

Logística interna
FORTALEZAS
Control y manejo de inventario de stock adecuado para correcto abastecimiento de repuestos de uso común.
No requiere sistema de transportación grande para los materiales adquiridos
DEBILIDADES
Repuesto de valor monetario elevado escaso, que no se pueda encontrar en los principales proveedores.

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.1.2. Producción. Tecnicentro San Francisco brinda diferentes tipos de servicios de mantenimiento vehicular como: alineación, balanceo, ABC de frenos, rectificación de discos y tambores, corrección de camber, caster, compactos y chasis, limpieza de inyectores y escaneo de motor.

La empresa ha designado gran parte de su capital para la adquisición de diferente maquinaria útil para brindar un mejor servicio, actualmente cuenta con dos elevadores y un banco de enderezado, compresor, alineadora, desenllantadora, balanceadora, torno de rectificación de discos y tambores y limpiador de inyectores de ultrasonido.

El proceso de servicio en el Tecnicentro se da de la siguiente manera: ingreso del pedido del cliente, de acuerdo a la solicitud que requiere se procede asignando a un operario para poder empezar con el o los servicios que se encuentran en el detalle de pedido, durante la ejecución máximo hasta dos operarios pueden brindar soporte para la ejecución completa con los servicios, una vez finalizado el pedido completo por el cliente se procede a la facturación y cobro por parte del jefe de operaciones, finalmente el jefe de operaciones se encarga de registrar todos los servicios dados.

Dentro del espacio en el que se desarrolla los diferentes servicios, no existe una distribución adecuada del espacio para utilizar de manera óptima todo el alrededor, es necesario redefinir su estructura para una mayor comodidad tanto para el personal interno como para los clientes.

Tabla 15. Producción

Producción
FORTALEZAS
Maquina tecnificada apropiada para los servicios que brinda.
Registro diario de los servicios brindados.
AMENAZA
Distribución del espacio inadecuado, no aprovecha de manera óptima el espacio

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.1.3. Logística externa. Tecnicentro San Francisco al ser una empresa de servicios no cuenta con operaciones de logística externa ya que el servicio que se brinda es directo al cliente y no existen intermediadores. Adicional, que no cuenta con almacenamiento ni distribución de producto.

2.2.1.1.4. Ventas. Actualmente la empresa no cuenta con este departamento dentro de su organigrama, tampoco con un plan de marketing o de ventas para poder llegar a más clientes e incrementar el volumen de ventas.

Para la gestión de publicidad del negocio lo realiza el gerente propietario quien con diferentes tipos de tarjetas o flyers intenta llegar a un mayor mercado. Adicional, los contratos o acuerdos con grandes clientes como Kia lo realizan de igual manera el gerente propietario, durante las reuniones se determina plazos de pago, tipo de servicios a dar y tiempos establecidos para cumplir con los pedidos del cliente.

Las ventas de la empresa se concentran básicamente en personas naturales quienes generar el mayor porcentaje de las ventas, ya que son clientes que se atienden diariamente. Otro porcentaje de las ventas se concentran en las empresas con las que se trabaja, los ingresos por parte de este grupo varían mes a mes ya que dependen del pedido que realicen, no son ingresos estáticos sino variables.

Tecnicentro San Francisco, solo realiza una gestión de venta tradicional, ya que no utiliza medios de comunicación actuales o innovadores para llegar a un mayor mercado y así obtener mejores resultados. Es necesario generar un plan de acción para la difusión en medios sociales de los diferentes servicios que se ofrece.

Tabla 16. Ventas

Ventas
FORTALEZAS
Servicio personalizado, de calidad y buen trato hacia los clientes.
Contratos de servicio con grandes empresas nacionales.
Precios competitivos para el mercado.
DEBILIDADES
No cuenta con un plan de marketing.
No utiliza medios de comunicación actuales para darse a conocer a un mayor mercado.
Mecanismo de cobro inadecuado.

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.1.5. ***Servicio al cliente***. El servicio al cliente está a cargo del jefe de operaciones y gerente propietario; son ellos quienes responden frente a sugerencias o inconformidades por parte de los diferentes clientes.

La empresa no cuenta con este departamento exclusivamente; sin embargo, las personas asignadas para dar solución a los diferentes inconvenientes y brindar una atención.

El gerente propietario de la empresa brinda a sus clientes la tarjeta del negocio para que tenga los contactos telefónicos para poder comunicarse en cualquier momento por cualquier motivo sea para sugerencias, informidades o por información acerca de los servicios que se ofrecen. La empresa actualmente no realiza seguimiento postventa y evaluación de satisfacción al cliente.

Tabla 17. Servicio al cliente

Servicio al cliente
FORTALEZAS
Respuesta amable y acorde ante inconformidades del cliente.
Gestión de quejas en el momento, para dar solución inmediata a diferentes inconvenientes.
DEBILIDADES
No existe un seguimiento acerca de la satisfacción del cliente con los servicios que se le brindo de acuerdo con lo solicitado.

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.2. Actividades de apoyo

2.2.1.2.1. Infraestructura de la empresa. La infraestructura organizacional del Tecnicentro San Francisco es pequeña ya que quien dirige y toma decisiones es el gerente-propietario, es la persona encargada de la administración del negocio. Adicional, el jefe de operaciones es quien también toma decisiones acerca de los procesos de los servicios que se ofrece. Actualmente, la contabilidad es llevada por una persona externa a quien se le contrata para poder presentar toda la información solicitada ante los entes de control que rigen a la empresa.

La infraestructura física de la empresa ubicada en el sector San Bartolo, sur de la ciudad de Quito es en su totalidad propia tanto terreno como maquinaria y oficina por lo que no genera costos de arrendamiento, la maquinaria se encuentra estratégicamente distribuida para una optimación del espacio y dar los servicios de manera ordenada.

2.2.1.2.2. Dirección de talento humano. La empresa actualmente no cuenta con el departamento de recursos humanos, la persona de gestión del personal en este caso también es el gerente, ya que cuenta tan solo con 4 operarios. El gerente es el encargado de la pagar el salario al jefe de operaciones, y al técnico en corrección de compacto y chasis. Para el pago los dos operarios adicionales lo realizan el jefe de operaciones.

Para gestión y solución de peticiones, solicitudes o inconformidades del personal se realiza directamente con el gerente-propietario quien gestiona cada caso de manera apropiada y de acuerdo con la ley.

2.2.1.2.3. Investigación de desarrollo. Tecnicentro San Francisco en estos momentos no cuenta con un departamento de I+I+D, sin embargo, desde gerencia se buscan y desarrollan ideas para un mejor servicio y actualización principalmente en la maquinaria que es factor fundamental para brindar los diferentes servicios que se ofrecen. Adicional, por los ingresos que se generan no se cuenta con un rubro preestablecido anual para inversiones en desarrollo o innovación, ya que el valor monetario de la maquinaria es elevado. Lo que se realiza es un estudio para determinar que maquinaria requiere una actualización y en base a ello se determina alternativas para poder adquirir nuevos activos fijos.

2.2.1.2.4. Abastecimiento. El abastecimiento de repuestos necesarios para dar el servicio de mantenimiento automotriz se lo realiza por medio de un inventario, el jefe de operaciones es la persona encarga del manejo y control de este. Semanalmente, se revisa el stock de repuestos para determinar cuáles han tenido mayor rotación y adquirirlos a los proveedores de confianza, una vez adquiridos se procede con el registro para continuar con el control del inventario.

Por otro lado, los repuestos que se adquieren en el momento que se está dando el servicio usualmente se da esta situación cuando son repuestos con valores monetarios elevados, de igual se localiza a los proveedores de la empresa para la adquisición de estos repuestos, de acuerdo con la solicitud del cliente se suele ir con el cliente para que pueda verificar que la adquisición es de un producto nuevo y la calidad de este.

Tabla 18. Actividades de apoyo

Actividades de apoyo
FORTALEZAS
Infraestructura física adecuada y competitiva por maquinaria disponible.
DEBILIDADES
Falta de personal capacitado para la gestión de las diferentes áreas principales para el desarrollo de un negocio.

Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Análisis de recursos. Un recurso de una organización es un activo competitivo con el que cuenta una empresa; una capacidad es la habilidad de realizar alguna actividad de manera eficiente. (Thompson, Gamble, Peteraf , & Strickland III, 2012)

Los recursos organizaciones se clasifican en: recursos tangibles e intangibles. Si bien los recursos humanos constituyen la parte más importantes de los recursos de una organización, se los incluye los incluimos en la clasificación de intangibles para descartar el papel que desempeñan las habilidades, talentos y conocimientos de los recursos humanos de una compañía. (Thompson, Gamble, Peteraf , & Strickland III, 2012)

2.2.2.1. Físicos. Tecnicentro San Francisco cuenta con varios recursos que son tangibles, los cuales ha sido adquirido a lo largo del tiempo y trayectoria de la empresa. A continuación, en la tabla 19 se detalla los recursos físicos.

Tabla 19. Recursos físicos

ACTIVOS DEL TECNICENTRO SAN FRANCISCO	
Maquinaria y equipo	La maquinaria que posee actualmente la empresa es: dos elevadores y un banco de enderezado, compresor, alineadora, desenllantadora, balanceadora, torno de rectificación de discos y tambores y limpiador de inyectores de ultrasonido.
Equipo de oficina	Equipo de oficina son los teléfonos fijos como móviles que cuenta la empresa
Equipo de computación	Cuenta con una computadora, la cual le permite la administrar la diferente información de la empresa, cuenta con un teclado, impresora, escáner, mouse.
Muebles y enseres	Los muebles y enseres son para el área administrativa (oficina) y para la ubicación de las diferentes herramientas.
Vehículo	Spark Chevrolet, el cual se usa día a día para la compra/adquisición de repuestos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Fortalezas de Recursos físicos

Recursos físicos
FORTALEZAS
Maquinaria tecnificada para brindar servicios de calidad.
Vehículo propio para la movilidad, compra o cambio de repuestos necesarios para dar los diferentes servicios.

Fuente: Elaboración propia

2.2.2.2. ***Intangibles.*** Para el Tecnicentro San Francisco su mayor recurso intangible es su personal, es decir, todas las personas que trabajan para esta empresa, el cual cuenta con habilidades y conocimientos fundamentales para brindar los servicios a los diferentes clientes. Adicional, a lo largo de la trayectoria de la empresa se ha adquirido experiencia y aprendizajes que permiten una mejor experiencia en el cliente.

Por otro lado, la marca de la empresa no se ha posicionado o explotado de la mejor manera, ya que no se ha desarrollado un plan de acción para incentivar y desarrollar la merca de la organización.

Tabla 21. Recursos intangibles

Intangibles
FORTALEZAS
Personal con conocimientos, capacidad y experiencia necesaria para dar los diferentes servicios operativos.
Servicio al cliente
DEBILIDADES
Marca no posicionada en el mercado

Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Matriz EFI

Tabla 22. Matriz EFI

MATRIZ EFI			
Factores internos claves	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
FORTALEZAS			
No requiere sistema de transportación grande para los materiales adquiridos	0,01	4	0,04
Maquina tecnificada apropiada para los servicios que brinda	0,12	3	0,36
Registro diario de los servicios brindados	0,08	3	0,24
Servicio personalizado, de calidad y buen trato hacia los clientes.	0,08	3	0,24
Contratos de servicio con grandes empresas nacionales.	0,04	4	0,16
Respuesta amable y acorde ante inconformidades del cliente.	0,05	4	0,2
Gestión de quejas en el momento, para dar solución inmediata a diferentes inconvenientes.	0,05	3	0,15
Infraestructura física adecuada	0,02	3	0,06
DEBILIDADES			
Repuesto de valor monetario elevado escaso, que no se pueda encontrar en los principales proveedores.	0,03	2	0,06
Distribución del espacio inadecuado, no aprovecha de manera óptima el espacio	0,07	1	0,07
No cuenta con un plan de marketing.	0,07	1	0,07
No utiliza medios de comunicación actuales para darse a conocer a un mayor mercado.	0,1	1	0,1
Mecanismo de cobro inadecuado.	0,08	1	0,08
Marca no posicionada en el mercado	0,08	2	0,16
Falta de personal capacitado para la gestión de las diferentes áreas principales para el desarrollo de un negocio.	0,12	1	0,12
TOTAL	**1**		**2,11**

Fuente: Elaboración propia

La matriz de evaluación de factores internos Matriz EFI es un instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Esta matriz es necesaria y fundamental para una organización para definir las estrategias organizaciones. De forma resumida ayuda a evaluar las fuerzas y debilidades más importantes asociadas a las áreas funcionales de tu negocio tu negocio, ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (Briceño, 2018)

La calificación para evaluar los factores internos se la realiza de la siguiente manera: una debilidad mayor se califica con el valor de 1, una debilidad menor tiene calificación 2, una fortaleza menor tiene calificación 3 y una fortaleza mayor tiene calificación 4.

Tecnicentro San Francisco obtuvo una puntuación ponderada de 2.11, es decir, por debajo de la media lo que significa que la gestión de la parte interna de la empresa se encuentra algo débil, es necesario realizar un plan para determinar cómo se puede explorar de mejor manera todos los factores internos de la empresa, y poder resaltas sus fortalezas y mitigar las debilidades.

2.3. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que nos permite evaluar y determinar factores internos y externos fundamentales para el desarrollo adecuado de estrategias. FODA, es un acróstico de los siguientes factores: Fortaleza (interno), Oportunidades (externo), Debilidades (interno) y Amenazas (externo).

El análisis FODA implica más que la elaboración de listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las

oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. . (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

En el punto 2.1 y 2.2 se desarrolló el análisis FODA del Tecnicentro San Francisco, a continuación, por medio de esta matriz se desarrollará estrategias: FO, DO, DA y DA.

2.3.1. Matriz FODA

Tabla 23. Matriz FODA

		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		F1: Maquinaría tecnificada apropiada para los servicios que brinda	D1: Repuestos de valor monetario elevado y escaso, que no se pueda encontrar en los principales proveedores.
		F2: No requiere sistema de transportación grande para los materiales adquiridos	D2: No cuenta con un plan de marketing.
		F3: Registro diario de los servicios brindados	D3: No utiliza medios de comunicación actuales para darse a conocer a un mayor mercado.
		F4: Servicio personalizado, de calidad y buen trato hacia los clientes.	D4: Mecanismo de cobro inadecuado.
		F5: Contratos de servicio con grandes empresas nacionales.	D5: Marca no posicionada en el mercado
		F6: Respuesta amable y acorde ante inconformidades del cliente.	D6: Falta de personal capacitado para la gestión de las diferentes áreas administrativas para el desarrollo de un negocio.
		F7: Gestión de quejas en el momento, para dar solución inmediata a diferentes inconvenientes.	D7: Distribución del espacio inadecuado, no aprovecha de manera óptima el espacio
OPORTUNIDADES (O)	O1: Líneas de crédito para atender a las micro y pequeñas empresas, a los artesanos y la economía popular y solidaria.	**ESTRATEGIAS FO** Hacer un estudio para ver la factibilidad de adquirir un crédito y realizar una inversión en maquinaría para mejorar e innovar en los diferentes servicios que se ofrece, tanto para los servicios del giro del negocio como para mejorar la atención del cliente. (F1,F4,O1,O2,O3,O9) Crear un sistema para manejar quejas e inconformidades que tengan los clientes de una manera actividad para conocer, entender y satisfacer a los diferentes usuarios. (F6,F7,O3) Incrementar cartera de clientes tanto usuarios pequeños como de grandes empresas por medio de la presentación del portafolio de nuestros servicios, medios sociales de comunicación y alianzas con proveedores. (F3,F5,O5,O6)	**ESTRATEGIAS DO** Crear un plan de marketing focalizado en el uso de redes sociales ya que son los medios más utilizados actualmente, generar campañas, promociones para atraer un mayor mercado. (D2,D3,D5,O5,O6) Contratar personal capacitado que cuente con habilidades y experiencia para la gestión administrativa de la organización. (D6,O1,O7) Hacer un estudio de diferentes métodos tecnológicos e innovadores para realizar el cobro por los servicios dados e implementarlo en la empresa. (D4,O1,O8)
	O2:Calificación de artesano		
	O3: Incentivos tributarios para microempresas.		
	O5: El mayor porcentaje de vehículos se contrata en automóviles tipo suv, mercado al que si atiende la empresa.		
	O6: Incremento de ventas de vehículos, genera mayor demanda de mantenimiento.		
	O7: Mantenimiento vehicular generar mayores plazas de empleo del sector automotriz.		
	O8: Incremento en la inversión nacional hacia investigación y desarrollo.		
	O9: El poder de negociación por parte de los proveedores es baja ya que existen un amplio mercado de venta de repuestos.		
AMENAZAS (A)	A1: Limitaciones por calificación de artesano	**ESTRATEGIAS FA** Centralizar y fortalecer la gestión de atención al cliente mediante un plan estandarizado para que el personal lo cumpla al momento de interactuar con el cliente para generar vínculos de fidelización(F4,F6,F7,A2,A5,A7) Mantener vínculos y buenas relaciones con los clientes potenciales actuales e incentivar a buscar nuevos clientes potenciales. (F1,F5,A5,A8) Realizar un plan para evaluar la satisfacción del cliente al momento de darse el servicio con la ayuda del personal de la empresa. (F6,A2)	**ESTRATEGIAS DA** Estudiar, verificar e implementar herramientas que por medio de indicadores permitan evaluar el impacto en el mercado. (D3,A2) Fomentar campañas publicitarias para ganar un mayor porcentaje del mercado. (D2,A5) Evaluar cada cierto tiempo a la competencia y realizar benchmarking. (D2,D6,A2) Reestructar la distribicón del espacio con el que cuenta la empresa para que sea un ambiente adecuado y ordenado al momento de brindar los diferentes servicios y atender al cliente (D7,A2)
	A2: Alto grado de rivalidad de competidores ya que se encuentran dentro de la misma área geográfica.		
	A3: Tasa de interés activa referencial mayor en relación con el mes de agosto 2018.		
	A4: Mayor inflación en el segmento de transporte en el mes de octubre		
	A5: Barreras de entrada de impacto bajo para competidores potenciales ya que las barreras de entrada se pueden cubrir con un gran capital se puede ingresar.		
	A6: Proveedores de repuestos que no son comunes/escasos tienen poder de negociación.		
	A7: El poder de negociación es alto para grandes compañías como para clientes naturales		
	A8: Incremento de la demanda-compra de motocicletas o uso del transporte público.		

3. PLAN ESTTRATEGICO

La elaboración de un plan estratégico es una herramienta administrativa que permite comprender y analizar lo que una compañía quiere conseguir de acuerdo a su misión y alcanzar su visión, es decir, que este plan es el diseño y estructura del futuro de la empresa, el plan estratégico define las acciones necesarias para lograr ese futuro. (Marciniak, 2013)

Este programa a elaborarse permite aclarar y definir que se anhela obtener y el camino a seguir para poder obtenerlo, siendo el plan un conjunto de grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia, obteniendo una gestión excelente. (Guía de la Calidad, s.f.)

Un plan estratégico se desarrolla para:

Para afirmar la organización: Busca fomentar la vinculación entre los todos los organismos de control y distintos grupos de trabajo, siendo el principal objetivo el compromiso de todos. (Guía de la Calidad, s.f.)

Para descubrir lo mejor de la organización: la principal característica de esta cualidad es que todo el personal pueda ser participe en la valoración de las cosas que se realizan de mejor manera, logrando identificar los problemas y oportunidades. (Guía de la Calidad, s.f.)

Aclarar ideas futuras: es principal en la organización poder establecer aquellos objetivos a largo plazo, tomando como base la visión de la organización. (Guía de la Calidad, s.f.)

Las estrategias que desarrolla una empresa son aquellos planes de acción que el administrador aplica para obtener y cumplir con objetivos previamente establecidos, buscando satisfacer los requerimientos de los clientes y ofreciendo sea bienes o servicios de calidad atractivos para el consumidor final. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

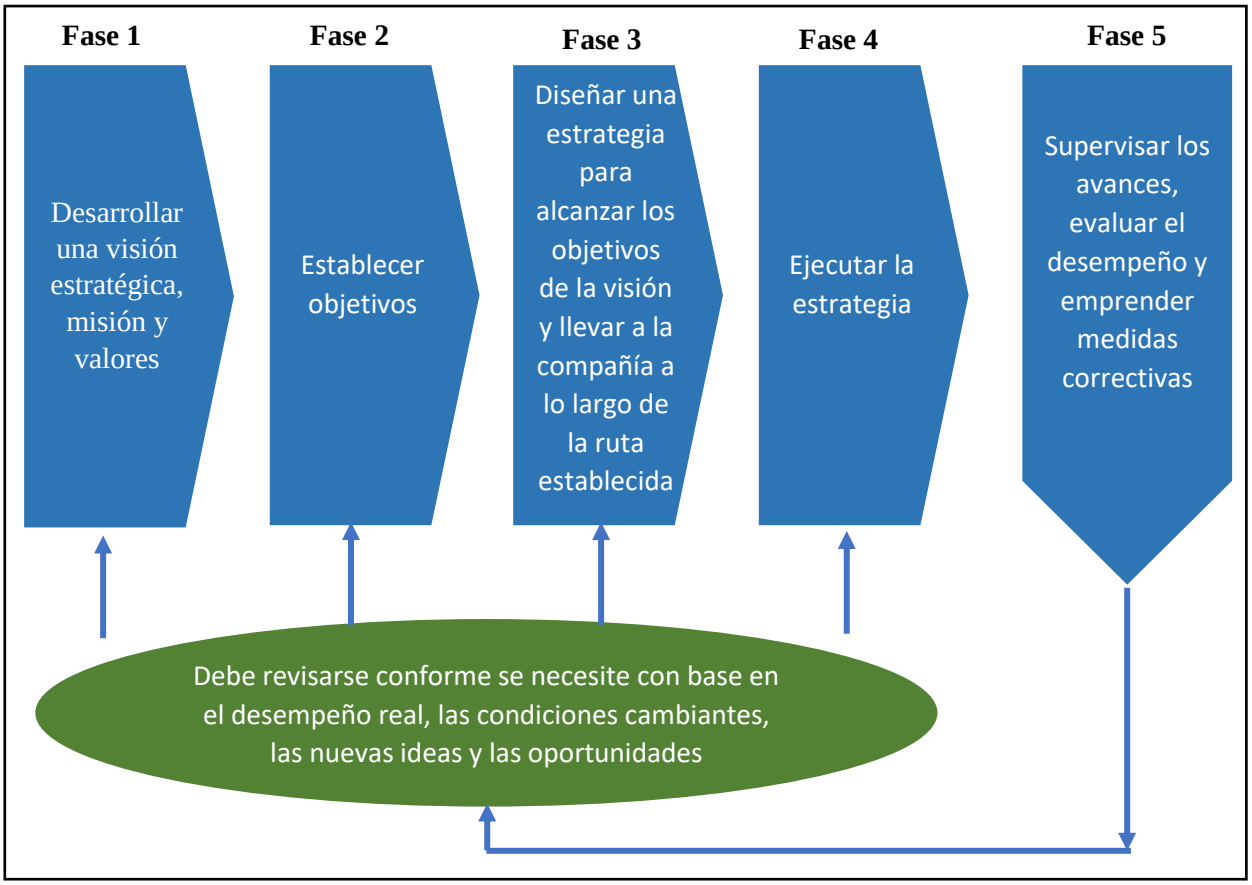


Figura 34. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia
Fuente: Administración estratégica, Thompson-Gamble

3.1. Misión

La misión de una empresa identifica el propósito y el negocio actual en el que se desempeña la empresa, una declaración de misión bien planteada comunica el objetivo de una compañía en un lenguaje bastante específico para darle a la compañía su propia identidad. (Marciniak, 2013)

Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para: identificar los productos o servicios de la compañía, especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer, identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender, precisar su enfoque para agradar a los clientes y otorgar a la compañía su identidad propia. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Características de una misión	Tiene amplio alcance, no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos
	Su extensión es menor a 250 palabras
	Es inspiradora
	Identifica la utilidad de los productos de una empresa
	Revela la responsabilidad social de la empresa
	•Revela la responsabilidad ambiental de la empresa.
	•Es conciliatoria.
	•Es perdurable.

Figure 35. Características de una visión
Fuente: Administración estratégica, PUCE

Para la formulación de la misión del Tecnicentro San Francisco, se responde a cada una de las preguntas fundamentales para el desarrollo de esta.

Tabla 24. Componentes para formulación de la misión

¿A qué nos dedicamos?	Servicio de mantenimiento automotriz.
¿Quiénes son los clientes?	Público en general que tengan vehículos de tipo automóviles, SUV y/o camionetas.
¿Qué nos diferencia de la competencia?	Años de experiencia y personalización de la atención al cliente.
¿Cuál es la motivación?	Contribuir con un buen servicio de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Una vez que contamos con las respuestas se expresa la misión de la empresa, en la que se determina la razón de ser del Tecnicentro San Francisco, su motivación y la diferenciación que se brinda.

Tecnicentro San Francisco tiene la misión de brindar servicios de mantenimiento automotriz, mediante una atención personalizada y de calidad conservando un buen funcionamiento y seguridad de los autos de nuestros clientes, buscando ante todo satisfacer sus necesidades.

Figura 36. Misión Tecnicentro San Francisco
Fuente: Elaboración propia

3.2. Visión

La visión de una organización define las aspiraciones que los directivos quieren alcanzar, en base a un determinado panorama de la organización y mercado en el que se desarrolla. La visión es una guía del rumbo que debe seguir una empresa para lograr las aspiraciones planteadas, buscando en primer lugar una adecuada comunicación para que todo el equipo pueda tener conocimiento claro de las aspiraciones organizacionales. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Una visión estratégica bien concebida y vigorosamente comunicada da buenos resultados en varios aspectos: aclara los puntos de vista de los propios ejecutivos sobre la dirección de largo plazo de la empresa, reduce el riesgo de tomar decisiones caprichosas y si sentido, es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización ante los cambios internos con que la visión se hará realidad, se convierte en faro para los administradores de menor nivel al establecer objetivos departamentales y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa y ayuda a la organización a prepararse para el futuro. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Las características principales que debe abarcar una visión son breve, fácil de captar y recordar e inspiradora. La redacción de esta debe tomar en cuenta los puntos a continuación expresados.

Tabla 25. Características de una visión

CARACTERISTICAS DE UNAVISIÓN	
Ser gráfico	Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición o posiciones en el mercado que se pretende conseguir.
Vea el futuro con sentido de dirección	Describa el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.
Mantenga el tema	Sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.
Conserve un margen de maniobra	La flexibilidad también es buena; el curso que trazó la directiva quizá deba ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/mercado/cliente/tecnología.

Fuente: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Tabla 25. Características de una visión

CARACTERISTICAS DE UNAVISIÓN	
Mencione por qué la ruta es sensata respecto de los negocios	El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados.
Procure que sea fácil de recordar	Para dar a la organización un sentido de dirección y propósito, la visión tiene que comunicarse con facilidad. Es ideal que se reduzca a unas cuantas líneas o a una frase memorable.
Asegúrese de su viabilidad	La ruta y la dirección deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa es capaz; con el tiempo, una compañía debe demostrar avances mensurables para el logro de la visión.

Fuente: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Con lo antes expuesto se desarrolla la visión del Tecnicentro San Francisco, expresando claramente la ruta a seguir para cumplir con el acuerdo con los diferentes grupos de interés de la organización.

Llegar a ser la empresa líder y confiable dentro del área geográfica en que se desarrolla, manteniendo nuestro compromiso de brindar una atención personalizada fortaleciendo el desarrollo de capacidades de nuestro personal e ir a la vanguardia de la innovación, para cumplir con los requerimientos de nuestros clientes.

Figura 37. Visión Tecnicentro San Francisco
Fuente: Elaboración propia

3.3. Valores y Principios

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión.

El Tecnicentro San Bartolo de acuerdo y dentro del marco de su visión y misión establece valores y principios que enmarcan el diario accionar del personal de la organización. Los valores que nos rigen son:

RESPETO

PUNTUALIDAD

TRABAJO EN EQUIPO

COMPROMISO

INNOVACIÓN

HONESTIDAD

SERVICIO

Figure 38. Valores de Tecnicentro San Francisco
Fuente: Elaboración propia

3.3.1. ***Respeto.*** Todo el personal actuará con respecto hacia nuestros clientes y entre nosotros, en las diferentes actividades que se desarrollen día a día.

3.3.2. ***Puntualidad.*** Los servicios que brindamos se darán dentro de los plazos establecidos con el cliente de acuerdo con los servicios que nos demanden.

Todo el personal cumplirá con sus obligaciones en los tiempos establecidos.

3.3.3. ***Trabajo en equipo.*** Con un gran trabajo en conjunto y colaborativo se cumplirá con las necesidad o exigencias por parte de los clientes con el fin de cumplir sus expectativas.

3.3.4. ***Compromiso***. El compromiso de parte de todo el personal ha permitido que los clientes confíen en los servicios que se brinda, porque actúan con profesionalismo para cumplir con lo demandado.

Compromiso por el uso adecuado de todos los materiales y bienes con los que cuenta la organización.

3.3.5. ***Innovación.*** La innovación estará presente para impulsar una mejora continua de los diferentes servicios que brindan, buscando alternativas y nuevos mecanismos.

3.3.6. ***Honestidad.*** Cada acción del talento humano de la empresa será bajo el marco de la honestidad, manteniendo transparencia dentro de la organización como con los diferentes servicios que se brindan a los clientes.

3.3.7. ***Servicio***. Orientación al servicio es la identidad de la empresa, mantener la calidad de servicios, dar un servicio personalizado y un buen trato hacia los usuarios son principios que fundamentan el actuar diario de la organización.

3.4. Políticas

- Las políticas que se nombran a continuación son la guía laboral que aplica para todo el personal del Tecnicentro San Francisco.

- Se hará evaluaciones periódicas para verificar el conocimiento de estas, a la vez se vigilará y controlará la alineación del todos a las políticas que se desarrollaran.

- Se usará este manual como instrumento o herramienta para la capacitación del nuevo personal.

- Por medio de las indicaciones que se desarrollen en este manual se evaluará el desempeño del personal y la efectividad de esta.

3.4.1. Políticas generales

- La aplicación de políticas se sujetará bajo la ley nacional que ampara a nuestro talento humano, en el que se respetará y cumplirá todos sus derechos y deberes de acuerdo al código de trabajo.

- El horario de ingreso de lunes a viernes será de 8H00 a 17H30, los días sábados será de 8H00 a 14H00. Por cualquier circunstancio o motivo que un colaborador no pueda asistir o llegue tarde debe justificarlos debidamente y notificarlo de manera inmediata. Al notificarse más de 3 retrasos injustificados se realizará una amonestación verbal en privado, y se descotará el tiempo del retraso de su rol.

- El personal contará con un uniforme e instrumentos adecuado el cual será dado por la empresa para el desarrollo de las actividades del personal.

- Todas las licencias se rigen al código de trabajo, por otro lado, para solicitar permisos el personal lo debe realizar con un mínimo de 48 horas de anticipación, mediante un escrito en el firman ambas partes por el acuerdo que se dé.

- El uso y orden de los diferentes materiales de trabajo deben mantenerse en su sitio una vez terminado el uso del mismo, se debe procurar tener despejado el ambiente del trabajo para una movilidad adecuada por las instalaciones.

- El uso de teléfonos debe ser limitado y cuidadoso para no interferir en las actividades.

- Todo el personal debe velar por la imagen de la empresa, mantener un trato adecuado que se rijan a nuestros valores y principios para generar un ambiente adecuado tanto con los clientes como entre colaboradores.

3.4.2. Política de calidad

- El personal debe ser instruido acerca de la base filosófica de la organización para ejercer servicio de calidad hacia los clientes.

- Se hará evaluaciones sorpresas para determinar cómo se está desempeñando el cumplimiento de las políticas que rigen a la organización.

- Se harán mantenimientos de acuerdo con la necesidad requerida por la maquinaria para mantener un funcionamiento adecuado.

3.4.3. Política ambiental

- Tecnicentro San Francisco se seguirá y cumplirá a cabalidad con todas las leyes exigidas para el cuidado del medio ambiente.

- La organización mantiene su plan de clasificación de basura la cual debe ser cumplida por todo el personal, mantener el orden, limpieza y respecto por cada cesta de basura.

- Se controlará el desperdicio o uso excesivo del agua y electricidad.

3.4.4. Política de salud y seguridad

- Organizar el área de trabajo de tal manera que permita al personal su libre movilidad y fácil acceso a las herramientas de trabajo, precautelando la seguridad de los colaboradores.

- Analizar periódicamente el especio en el que se desarrollan las actividades diarias para identificar cualquier tipo de riesgo que atente contra los colaboradores y ejecutar un plan para mitigar los mismos.

- Responder de manera instantánea, efectiva y cuidadosa frente a accidentes que se puedan evidenciar.

Tecnicentro San Francisco, por medio de este manual que será para el desarrollo del trabajo diario de los trabajadores promoverá el trabajo justo, adecuado y transparente.

3.5. Propuesta organigrama estructural

Tecnicentro San Francisco al ser una micro empresa, mantiene un organigrama reducido en el cual no cuenta con un administrador para llevar a cabo las diferentes estrategias establecidas en el desarrollo de este plan estratégico, por lo cual se identifica la necesidad de que se contrate una persona con los conocimientos necesarios para poder ejercer las funciones administrativas de toda la compañía. Por tal motivo, en la figura 39 se establece la nueva estructura organizacional.

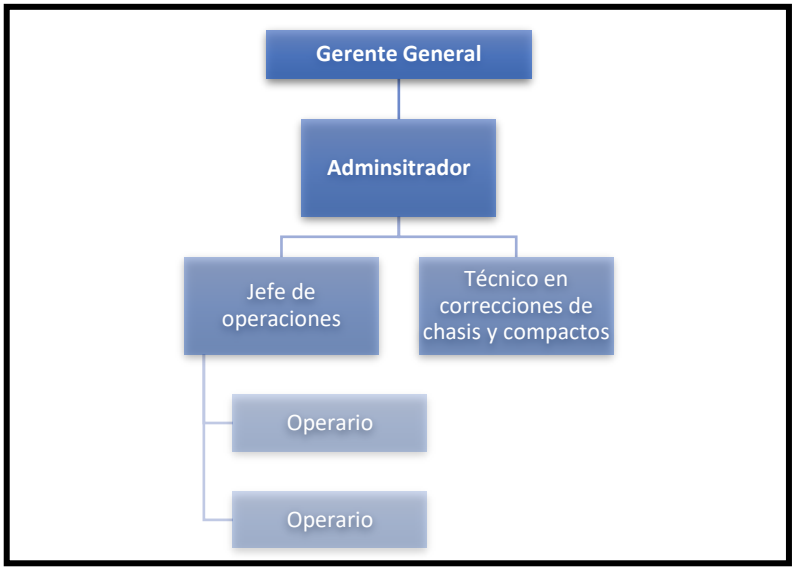


Figura 39. Nuevo organigrama Tecnicentro San Francisco
Fuente: Elaboración propia

3.6. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los fines o metas determinados a nivel estratégico y que una empresa aspira lograr en un tiempo establecido. Los objetivos son planteados en base a la visión, la misión y los valores de una empresa y por medio de ellos se determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables. (Roncancio, 2018)

Los objetivos estratégicos de una organización se definen con tres propósitos:

- **Materializar la estrategia:** Establecer objetivos estratégicos concretos permite a todo el equipo ponerse de acuerdo sobre qué es exactamente lo que la organización debe lograr. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

- **Ayudar a establecer las metas y evaluar su cumplimiento:** Los objetivos estratégicos deben servir como guía cuando la gerencia formula las metas a nivel táctico y operacional. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

- **Crear alineación organizacional:** Una buena definición de objetivos estratégicos debe ayudar a que los empleados y los departamentos no trabajen con objetivos que entren en conflicto. En su lugar debe ayudan a que todos trabajen con la imagen global en mente, de forma que todos se muevan en la misma dirección. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Una compañía manifiesta un propósito estratégico cuando persigue si descanso un objetivo estratégico excepcionalmente ambicioso y se compromete a hacer todo lo necesario para alcanzarlo. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Tabla 26. Características de objetivos

Criterios de cumplimiento para establecer objetivos
Establecerse en un tiempo específico.
Determinarse cuantitativamente.
Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.
Medibles.
Realistas.
Comprensibles.
Desafiantes.
Jerárquicos.
Alcanzables.

Fuente: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Para el Tecnicentro San Francisco se establece los siguientes objetivos estratégicos que se detallan a continuación, los mismo que están basados en el análisis externo e interno que se realizó previamente a la empresa, tomando en cuenta también su base filosófica.

Tabla 27. Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos Tecnicentro San Francisco
1. Implementar un mecanismo de cobro seguro por los servicios dados para generar seguridad, control de los ingresos diarios que tiene la empresa.
2. Implementar el uso de medio de redes sociales para ofertar los diferentes servicios de mantenimiento automotriz y abarcar un mayor porcentaje del mercado.
3. Incrementar la utilidad de la empresa en un 5%
4. Mejorar las competencias del personal para realizar una adecuada evaluación de la satisfacción del cliente al momento de darse el servicio.
5. Reestructurar la distribución del espacio del Tecnicentro, para un uso adecuado y ordenado del espacio al momento de brindar los servicios y atender a los clientes.

Fuente: Elaboración propia

3.7. Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas son un modelo, que opera a nivel competitivo, mediante el cual la empresa a fin de conseguir una ventaja competitiva, sostenible a largo plazo, puede adoptar cinco tipos de estrategias genéricas. (Social4v.es, 2017)

Para el desarrollo y evaluación de estas estrategias es necesario comprender lo que distingue a cada una de las cinco estrategias genéricas y por qué algunas funcionan mejor que otras en ciertas clases de industria y condiciones competitivas.

1. ***Estrategia de costos bajos***. Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

2. ***Estrategia de diferenciación amplia***. Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

3. ***Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo***. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

4. ***Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación***. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

5. ***Estrategia de mejores costos del proveedor***. Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales. Ser el fabricante "de mejores costos" de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejantes. Esta opción es una estrategia híbrida que mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos de un modo único. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

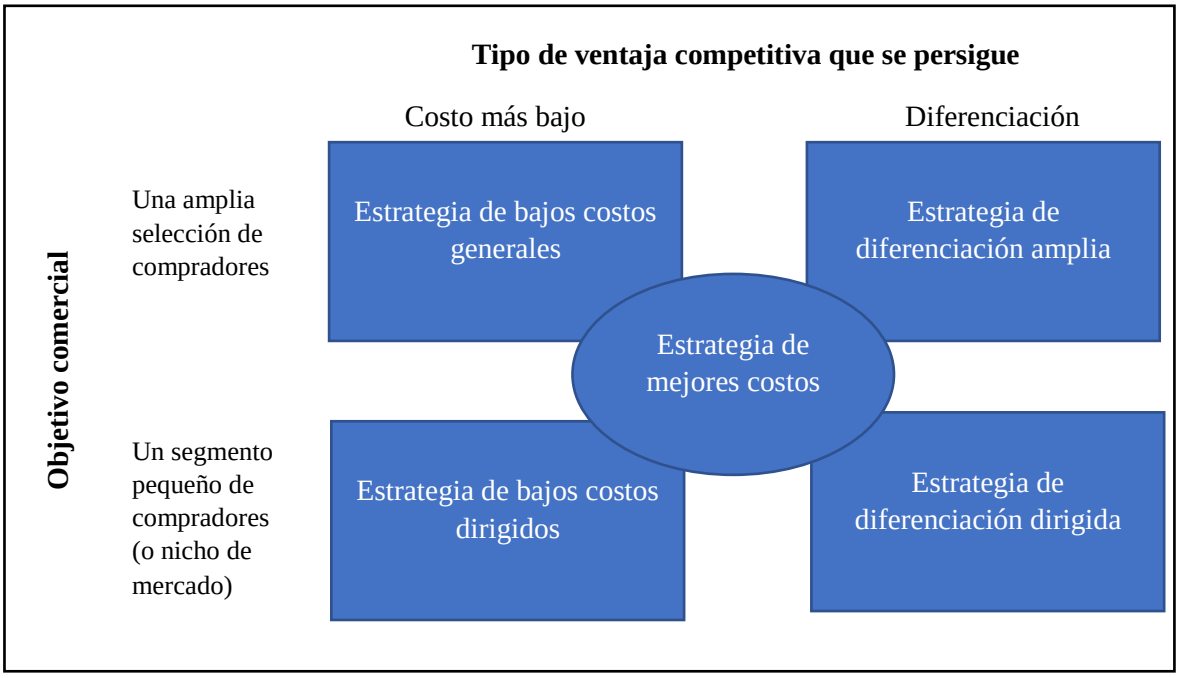


Figura 40. Cinco estrategias competitivas genéricas
Fuente: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Para el Tecnicentro San Francisco la estrategia genérica adquirida será la de diferenciación dirigida, es decir aquella busca diferenciarse con sus competidores y que se destina a un segmento de compradores.

El mercado al que está dirigida la empresa es para aquella población que tienen vehículos de la siguiente clasificación: automóviles, SUV y/o camionetas. El servicio de mantenimiento vehicular que brinda el negocio usará estrategias para diferenciarse tanto en los servicios que brinda como en la atención al cliente, siendo la base principal satisfacer sus necesidades y brindar una experiencia nueva al momento en el que esperan mientras se da el mantenimiento/reparación a sus vehículos.

Para llevar a cabo esta estrategia es necesario un adecuado entrenamiento al personal tanto en desarrollar las diferentes capacidades para brindar los servicios de calidad y tratando de mitigar errores, como en el relacionamiento optimo con los clientes, es decir, aprender a tratar al cliente desde que ingreso, mientras se encuentra esperando hasta que se da todo el servicio, y si llega a existir alguna falla tener un adecuado trato para solucionar cualquier

inconformidad. Para la empresa lo principal son sus clientes, el trato que se les brinda y ofrecer servicios de calidad.

Adicional, es importante tener un adecuado estudio, control y mejora continua para que la diferenciación se mantenga y la aprecien los clientes, ya que existen el desafío de que la competencia adopte o imite lo que hace la empresa. Mantener una constante mejoría de las diferentes irregularidades que se encuentren es una alternativa adecuada para mantener en enfoque en el cliente.

3.8. Matriz interna-externa (IE)

Es la matriz diseñada para la toma de decisiones de una cartera de negocios. Se basa en información generada por otras matrices, (de estudio interno, de estudio externo), captando así más información, y representándola de una manera gráfica. Su función es facilitar la toma de decisiones. (Barco, 2016)

Esta matriz se realiza con las ponderaciones obtenidas tanto en la matriz de factores externos EFE (figura 12) con una puntuación de 3.28 y en la matriz de factores internos EFI (figura 22) con una puntuación de 2.11.

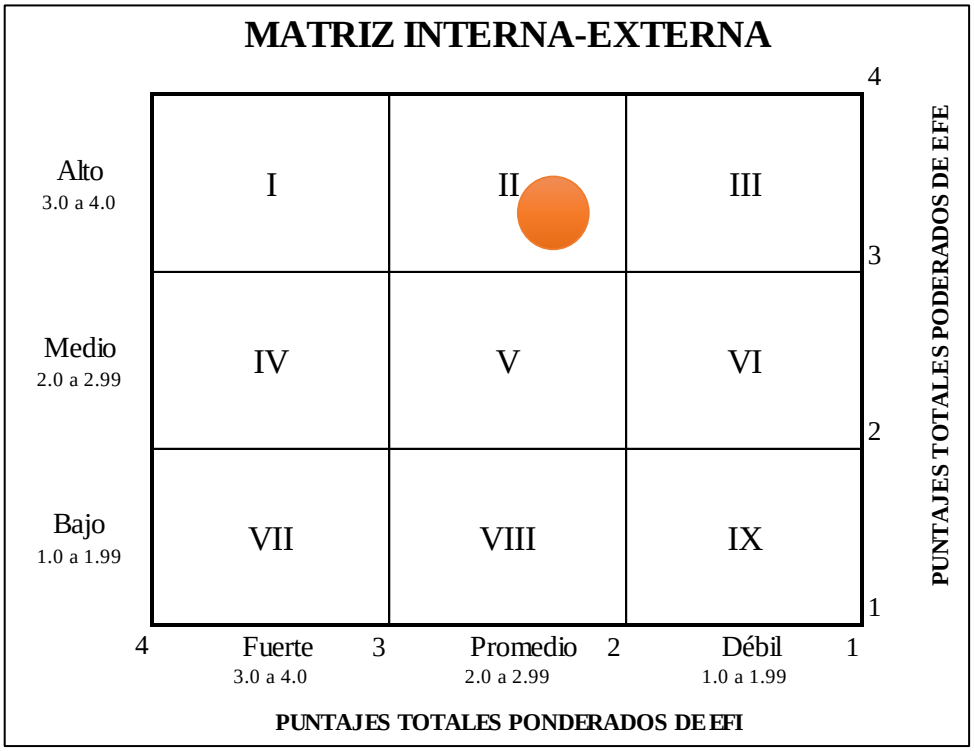


Figure 41. Matriz interna-externa

Fuente: Elaboración propia

Tecnicentro San Francisco se encuentra en el cuadrando número dos, lo cual representa que las estrategias crecer y construir son las adecuadas para la organización, es decir, que es necesario e importante invertir selectivamente y construir o determinar estrategias intensivas como la penetración, desarrollo de mercado y servicios.

3.9. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es un instrumento que permite evaluar las estrategias con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias. (Contreras, miaulavirtual.com, s.f.)

La escala de las calificaciones del atractivo es del 1 al 4 siendo 1 nada atractivo hasta 4 con el concepto de bastante atractivo. Si un factor de calificación no es relevante para los criterios que se estén analizando no se coloca una calificación. (Lopez, 2015)

De acuerdo con el análisis realizado en la respectiva matriz detallada en la tabla No. 29, determina que la mejor estrategia para desarrollar de una manera adecuada los factores tanto internos como externos es implementar un método de cobro adecuado/computarizado al momento de dar los diferentes servicios que se ofertan.

Tabla 28. Matriz MCPE

MATRIZ MCPE							
		Restructuración de la distribución del espacio para brindar los servicios y atender a clientes.		***Implementación de un nuevo método para realizar el cobro por los servicios dados.***		***Implementación el uso de redes sociales, generando campañas, promociones.***	
FACTORES CLAVES	**Ponderación**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**
OPORTUNIDADES							
Líneas de crédito para atender a las micro y pequeñas empresas, a los artesanos y la economía popular y solidaria.	0,02	1	0,02	4	0,08	1	0,02
Calificación de artesano	0,1	0	0	2	0,2	1	0,1
Incentivos tributarios para microempresas.	0,03	2	0,06	3	0,09	1	0,03
Proyecciones del crecimiento del PIB per cápita real.	0,03	0	0	0	0	2	0,06
El mayor porcentaje de vehículos se contrata en automóviles tipo suv, mercado al que si atiende la empresa.	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Incremento de ventas de vehículos, genera mayor demanda de mantenimiento.	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27
Incremento en la inversión nacional hacia investigación y desarrollo.	0,04	2	0,08	2	0,08	0	0
El poder de negociación por parte de los proveedores es baja ya que existen un amplio mercado de venta de repuestos.	0,06	1	0,06	0	0	2	0,12
AMENANZAS							
Limitaciones por calificación de artesano	0,01	0	0	1	0,01	0	0
Tasa de interés activa referencial mayor en relación con el mes de noviembre 2018.	0,07	1		2	0,14	0	0
Mayor inflación en el segmento de transporte en el mes de octubre	0,02	0	0	2	0,04	1	0,02
Barreras de entrada de impacto bajo para competidores potenciales ya que las barreras de entrada se pueden cubrir con un gran capital se puede ingresar.	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Proveedores de repuestos que no son comunes/escasos tienen poder de negociación.	0,02	0	0	1	0,02	0	0
El poder de negociación es alto para grandes compañías como para clientes naturales	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12
Incremento de la demanda-compra de motocicletas o uso del transporte público.	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Alto grado de rivalidad de competidores ya que se encuentran dentro de la misma área geográfica.	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4

Tabla 28. Matriz MCPE

MATRIZ MCPE							
		Restructuración de la distribución del espacio para brindar los servicios y atender a clientes.		***Implementación de un nuevo método para realizar el cobro por los servicios dados.***		***Implementación el uso de redes sociales, generando campañas, promociones.***	
FACTORES CLAVES	**Ponderación**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**
FORTALEZAS							
No requiere sistema de transportación grande para los materiales adquiridos	0,01	1	0,01	1	0,01	0	0
Maquina tecnificada apropiada para los servicios que brinda	0,12	2	0,24	1	0,12	0	0
Registro diario de los servicios brindados	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Servicio personalizado, de calidad y buen trato hacia los clientes.	0,08	3	0,24	4	0,32	1	0,08
Contratos de servicio con grandes empresas nacionales.	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08
Respuesta amable y acorde ante inconformidades del cliente.	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Gestión de quejas en el momento, para dar solución inmediata a diferentes inconvenientes.	0,05	0	0	1	0,05	1	0,05
Infraestructura física adecuada	0,02	4	0,08	0	0	1	0,02
DEBILIDADES							
Repuesto de valor monetario elevado escaso, que no se pueda encontrar en los principales proveedores.	0,03	0	0	0	0	0	0
Distribución del espacio inadecuado, no aprovecha de manera óptima el espacio	0,07	4	0,28	1	0,07	1	0,07
No cuenta con un plan de marketing.	0,07	1	0,07	0	0	4	0,28
No utiliza medios de comunicación actuales para darse a conocer a un mayor mercado.	0,1	2	0,2	0	0	2	0,2
Mecanismo de cobro inadecuado.	0,08	2	0,16	4	0,32	0	0
Marca no posicionada en el mercado	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Falta de personal capacitado para la gestión de las diferentes áreas principales para el desarrollo de un negocio.	0,12	2	0,24	2	0,24	1	0,12
TOTAL			**3,49**		**3,69**		**3,41**

Fuente: Elaboración propia

3.10. Estrategias específicas

Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. (Significados, 2018)

En base a todo el análisis realizado de los factores interno y externos del Tecnicentro San Francisco, es importante determinar que las estrategias a utilizarse sean enfocadas la calidad del servicio que brindan, buscando una diferenciación tanto por los servicios ofertados como la experiencia de los clientes. La base de este plan es buscar una diferenciación aprovechado todo su entorno a favor de la empresa, mediante el desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados a continuación:

Tabla 29. Estrategias de acuerdo con las diferentes perspectivas

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA
Financiera	O.E.3 Incrementar la utilidad de la empresa en más del 8%	E.3.1 Generar un aumento en los ingresos de la compañía
		E.3.1 Control y gestión adecuada de gastos
Enfoque al cliente	O.E.5 Reestructurar la distribución del espacio del Tecnicentro, para un uso adecuado y ordenado del espacio al momento de brindar los servicios y atender a los clientes.	E.5.1 Estudio y diseño de una nueva distribución del espacio de la empresa E.5.2 Adecuar el espacio para atención al cliente, y zona de descanso al momento de espera.
	O.E.2 Implementar el uso de medio de redes sociales para ofertar los diferentes servicios de mantenimiento automotriz y abarcar un mayor porcentaje del mercado.	E.2.1 Crear redes sociales con contenido adecuado de los diferentes servicios que brinda la empresa, e invertir en estos medios para captar una mayor población a la que se dirige la compañía. E.2.2 Crear campañas publicitarias y promociones/descuentos.
Procesos internos	O.E.1 Implementar un mecanismo de cobro seguro por los servicios dados para generar seguridad, control de los ingresos diarios que tiene la empresa.	E.1.1 Analizar los diferentes mecanismos de cobro que se pueden implementar para este tipo de negocios, buscando la mejor alternativa.
Aprendizaje y crecimiento	O.E.4 Mejorar las competencias del personal para realizar una adecuada evaluación de la satisfacción del cliente al momento de darse el servicio.	E.4.1 Capacitar al personal y generar un proceso estándar para ser utilizado en el momento en que se atiende a los clientes.

Fuente: Elaboración propia

3.11. Planes de acción

Un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto, involucrando toda área pertinente para cumplir con los objetivos establecidos. (Pérez Porto & Merino, 2009)

En la tabla No. 31 se expondrá los diferentes planes de acción a tomar por parte del Tecnicentro San Francisco, estos planes son consecuencia de los diferentes análisis realizados, de la información previamente objetiva y de los objetivos y estrategias definidas.

Tabla 30. Planes de acción

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN
Financiera	O.E.3 Incrementar la utilidad de la empresa en más del 8%	E.3.1 Generar un aumento en los ingresos de la compañía	P.3 Plan para incrementar los ingresos de la empresa y controlar sus gastos.
		E.3.1 Control y gestión adecuada de gastos	
Enfoque al cliente	O.E.5 Reestructurar la distribución del espacio del Tecnicentro, para un uso adecuado y ordenado del espacio al momento de brindar los servicios y atender a los clientes.	E.5.1 Estudio y diseño de una nueva distribución del espacio de la empresa E.5.2 Adecuar el espacio para atención al cliente, y zona de descanso al momento de espera.	P.5 Plan para realizar una reestructura del espacio físico de la empresa.
	O.E.2 Implementar el uso de medio de redes sociales para ofertar los diferentes servicios de mantenimiento automotriz y abarcar un mayor porcentaje del mercado.	E.2.1 Crear redes sociales con contenido adecuado de los diferentes servicios que brinda la empresa, e invertir en estos medios para captar una mayor población a la que se dirige la compañía. E.2.2 Crear campañas publicitarias y promociones/descuentos.	P.2 Plan de gestión de redes sociales para captar un mayor mercado.
Procesos internos	O.E.1 Implementar un mecanismo de cobro seguro por los servicios dados para generar seguridad, control de los ingresos diarios que tiene la empresa.	E.1.1 Analizar los diferentes mecanismos de cobro que se pueden implementar para este tipo de negocios, buscando la mejor alternativa.	P.1 Plan para implementar un mecanismo de cobro adecuado por servicios dados.
Aprendizaje y crecimiento	O.E.4 Mejorar las competencias del personal para realizar una adecuada evaluación de la satisfacción del cliente al momento de darse el servicio.	E.4.1 Capacitar al personal y generar un proceso estándar para ser utilizado en el momento en que se atiende a los clientes.	P.4 Plan para mejorar las competencias del personal con enfoque al cliente.

Fuente: Elaboración propia

3.11.1. Proyecto estratégico 1

3.11.1.1. Nombre

Plan para implementar un mecanismo de cobro adecuado por servicios dados.

3.11.1.2. Descripción

Este proyecto busca estudiar e implementar un nuevo software para realizar el cobro al momento que se da un servicio, para llevar un adecuada gestión y control de los ingresos que se generan día a día en la empresa, ya que la empresa tan solo realiza un registro manual y el dinero es guardado en una pequeña caja sin ninguna protección. Es necesario implementar este sistema ya que adicional al control de ingresos, permitirá que se generé un registro también de las salidas que se puedan dar.

Se iniciará por una evaluación de alternativas de software, su valor, tiempo de implementación, adaptación de personal para su uso adecuado del mismo, con todo ese análisis realizado y seleccionando la mejor alternativa se podrá proceder a la implementación de sistema.

3.11.1.3. Objetivo general

Implementar un mecanismos-software de cobranza de los servicios dados mediante la búsqueda de la mejor alternativa para realizar un adecuado control y gestión de los ingresos y egresos que tiene la empresa diariamente.

3.11.1.4. Objetivos específicos

- Estudiar diferentes softwares para implementar este mecanismo de cobro.

- Evaluar todos los diferentes costos tanto del sistema como de la implementación de este sistema.

- Capacitar al personal que va a estar encargado en el uso adecuado del sistema implementado.

3.11.1.5. Responsable

Los responsables para la ejecución de este proyecto serán el gerente-propietario y supervisor operativo.

3.11.1.6. Duración

El proyecto tendrá una duración de 3 meses desde enero a marzo del año 2020.

Tabla 31. Proyecto 1

Plan para implementar un mecanismo de cobranza adecuado por servicios dados									
Duración:	3 meses		**Inicio:**	6/1/2020		**Fin:**	6/3/2020		
Objetivo estratégico:	Implementar un mecanismo de cobranza seguro por los servicios dados para generar seguridad, control de los ingresos diarios que tiene la empresa.								
Objetivos del proyecto:	***Objetivo General***	Implementar un mecanismos-software de cobranza de los servicios dados mediante la búsqueda de la mejor alternativa para realizar un adecuado control y gestión de los ingresos y egresos que tiene la empresa diariamente.							
	Objetivos Específicos	•Estudiar diferentes softwares para implementar este mecanismo de cobranza. •Evaluar todos los diferentes costos tanto del sistema como de la implementación de este sistema. •Capacitar al personal que va a estar encargado en el uso adecuado del sistema implementado.							
Actividad	**Alcance**	**Duración**	**Fecha inicio**	**Fecha de finalización**	**Responsable**	**Indicador de éxito**	**Recursos**		**Presupuesto**
							Humanos	**Tecnológicos**	
Buscar softwares de cobranza existentes en el mercado y solicita proformas de los softwares más adecuados para este proyecto	Área administrativa	10 días	6/1/2020	17/1/2020	Gerente-Propietario	Lista de proveedores con diferentes alternativas, proformas	Área administrativa	Vehículo-Propuestas de softwares de cobranza	$ -
Estudio de las mejores alternativas de acuerdo a cualidades, calidad, garantías y presupuesto de la empresa.	Área administrativa	5 días	23/1/2019	29/1/2020	Gerente-Propietario/Supervisor	Registro del análisis realizado-Definición de presupuesto	Área administrativa	Equipo de computo	$ -
Selecciona software a implementarse	Área administrativa	1 día	29/1/2020	29/1/2020	Gerente-Propietario/Supervisor	Informe de software seleccionada	Área administrativa	Equipo de computo	$ -
Realizar una reunión con el proveedor de sistema	Área administrativa	1 día	3/2/2020	3/2/2020	Gerente-Propietario/Supervisor	Minuto a minuto de la reunión	Área administrativa	Equipo de computo-impresora	$ -
Realizar una prueba del sistema antes de implementarse	Área administrativa	2 días	4/2/2020	5/2/2020	Gerente-Propietario/Supervisor	Reporte de prueba	Área administrativa	Equipo de computo-impresora	$ -
Compra. instalación del software y adaptación del sistema con los diferentes servicios de la empresa	Área administrativa/personal del proveedor	5 días	6/2/2020	12/2/2020	Gerente-Propietario / Proveedor	Comprobante de compra, documentos de garantías yreporte detallando de instalación	Área administrativa-Proveedor	Nuevo software de cobranza-vehículo-equipo de computo	$ 1.400,00
Capacitación del personal para el uso de nuevo sistema	Área administrativa/personal del proveedor	12 días	12/2/2020	28/2/2020	Gerente-Propietario / Proveedor	Registro de capacitación	Área administrativa-Proveedor	Equipo de computo	$ 100,00
Control y evaluación del sistema	Área administrativa	4 días	2/3/2020	5/3/2020	Gerente-Propietario/Supervisor	Reporte con seguimiento diario del funcionamiento	Área administrativa	Equipo de computo	$ -
Reporte de funcionamiento	Área administrativa	1 día	6/3/2020	6/3/2020	Gerente-Propietario/Supervisor	Reporte de seguimiento calidad/uso del software	Área administrativa	Equipo de computo	$ -
								VALOR APROXIMADO	**$ 1.500,00**

Fuente: Elaboración propia

3.11.2. Proyecto estratégico 2

3.11.2.1. Nombre

Plan de gestión de redes sociales para captar un mayor mercado.

3.11.2.2. Descripción

Este proyecto consiste en realizar un plan para incentivar la publicidad de la compañía y captar un mayor mercado, tratando de llegar sobre todo a la población que se encuentre alrededor del sector de donde se ubica la empresa. Con este plan se busca por medio de las redes sociales más utilizadas (Facebook, Instagram y Twitter) transmitir a la población los diferentes servicios ofertados, campañas publicitarias, promociones, información de la empresa para que el cliente pueda conocer más a fondo de que compañía se trata.

Para llevar a cabo este plan se iniciará con un estudio/capacitación acerca del manejo de redes para una empresa, siguiendo con un plan para implementar en el cual se creará una cuenta en las 3 diferentes redes, se realizará artes con mensajes principales y claves que sean atractivos para el cliente. Adicional, se compartirá y se interactuará de manera constante para cumplir con diferentes requerimientos, inquietudes o problemas que tengan los clientes.

Lo principal es poder llamar la atención, atraer al cliente y crear fidelidad con el mismo a través de la experiencia que viva desde una publicación hasta que se brinde el servicio y se tenga una retroalimentación.

3.11.2.3. Objetivo general

Crear un plan de marketing digital para dar a conocer los diferentes servicios que ofrece la empresa e incrementar la cuota de mercado por medio de la difusión de diferente contenido clave acerca de los servicios, información, campañas y ofertas/promociones.

3.11.2.4. Objetivos específicos

- Dar a conocer la empresa por medio de las redes sociales.
- Captar nuevos clientes y buscar fidelizar a los mismos.
- Incrementar los ingresos de la empresa en un 10% comparado con el año anterior.
- Crear contenido atractivo y clave para llamar la atención de los clientes.

3.11.2.5. Responsable

El responsable para este proyecto será el gerente-propietario y un asesor de marketing.

3.11.2.6. Duración

El proyecto tendrá una duración para todo el año, y será reestructurado al final del año. Empezará en enero 2020 con un fin en diciembre 2020.

Tabla 32. Proyecto 2

Plan de gestión de redes sociales para captar un mayor mercado									
Duración:	12 meses		**Inicio:**	6/1/2020		**Fin:**	18/12/2020		
Objetivo estratégico:	Implementar el uso de medio de redes sociales para ofertar los diferentes servicios de mantenimiento automotriz y abarcar un mayor porcentaje del mercado.								
Objetivos del proyecto:	***Objetivo General***	Crear un plan de marketing digital para dar a conocer los diferentes servicios que ofrece la empresa e incrementar la cuota de mercado por medio de la difusión de diferente contenido clave acerca de los servicios, información, campañas y ofertas/promociones.							
	Objetivos Específicos	• Dar a conocer la empresa por medio de las redes sociales. • Captar nuevos clientes y buscar fidelizar a los mismos. • Incrementar los ingresos de la empresa en un 10% comparado con el año anterior. • Crear contenido atractivo y clave para llamar la atención de los clientes.							
Actividad	**Alcance**	**Duración**	**Fecha inicio**	**Fecha de finalización**	**Responsable**	**Indicador de éxito**	**Recursos**		**Presupuesto**
							Humanos	**Tecnológicos**	
Búsqueda de cursos de marketing digital y solicitud de cotizaciones	Área administrativa	15 días	6/1/2020	24/1/2020	Gerente -propietario	Cotizaciones	Área adminsitrativa	Vehiculo	$ 20,00
Estudio del mejor curso de acuerdo a las necesidades del negocio	Área administrativa	3 días	27/1/2020	29/1/2020	Gerente -propietario	Reporte de análisis de requisitos	Área adminsitrativa	Equipo de computo/internet	$ -
Selección de curso e inscripción y cancelación del valor del curso	Área administrativa	1 día	30/1/2020	30/1/2020	Gerente -propietario	Informe de selección de curso y comprobante de venta	Área adminsitrativa	Equipo de computo	$ 600,00
Ejecución del entrenamiento	Área administrativa	30 días	3/2/2020	13/3/2020	Gerente -propietario	Material dado por el curso/Certificado	Área adminsitrativa	Aula virtual/contenido virtual del curso/equipo de computo	$ -
Busqueda y contratación temporal de un asesor de marketing (valor total)	Área administrativa	15 días	16/3/2020	3/4/2020	Gerente -propietario	Contrato temporal de asesor comercial	Área adminsitrativa	Equipo de computo/ reporte en página web seguro social	$ 800,00
Diseño de plan para uso e inversión en redes sociales para la empresa con contenido informativo y comunitativo de campañas publicitarias, promociones o descuentos.	Área administrativa	10 días	6/4/2020	17/4/2020	Gerente - propietario/asesor de markerting	Plan de marketing digital	Área adminsitrativa/Asesor comercial	Equipo de computo	$ 10,00
Creación de contenido con servicios obrecidos por la empresa y sus diferentes campañas	Área administrativa	5 días	20/4/2020	24/4/2020	Gerente - propietario/asesor de markerting	Artes y diseños de todo el contenido	Área adminsitrativa/Asesor comercial	Equipo de computo/Canva/Adobe ilustrador	$ -
Apertura de cuentas en redes sociales y publicación de contenido previamente est5ructurado (información, campañas y de relacionamiento)	Área administrativa	2 días	27/4/2020	29/4/2020	Gerente - propietario/asesor de markerting	Cuentas en redes sociales	Área adminsitrativa/Asesor comercial	Equipo de computo/internet/acceso a redes sociales	$ -
Inversión en redes	Área administrativa	2 días	30/4/2020	4/5/2020	Gerente - propietario/asesor de markerting	Comprobante de transacción	Área adminsitrativa/Asesor comercial	Equipo de computo	$ 700,00
Entrenamiento final para comprender y analizar el impacto del uso del marketing digital y generar reportes	Área administrativa	10 días	4/5/2020	15/5/2020	Aseror de marketing	Reporte de entrenamiento realizado y contenido estudiado	Aseror de marketing	Equipo de computo	$ -
Publicación e interacción con clientes o futuros clientes que tengan dudas, sugerencias o comentarios	Área administrativa	cada 5 días	18/5/2020	18/12/2020	Gerente -propietario	Publicaciones de artes e interacciones dadas por las personas	Área administrativa	Equipo de computo	$ -
Analisis de resultados obtenidos cada mes	Área administrativa	5 dís	26/10/2020	30/10/2020	Gerente -propietario	Informe detallado de cada cuenta de las redes sociales	Área administrativa	Equipo de computo	$ -
Reporte anual de los resultados obtenidos y diseño de un nuevo plan mejorado para el siguiente año	Área administrativa	5 días	14/12/2020	18/12/2020	Gerente -propietario	Reporte de todos los resultados obtenidos	Área administrativa	Equipo de computo	$ -
								VALOR APROXIMADO	**$ 2.130,00**

Fuente: Elaboración propia

3.11.3. Proyecto estratégico 3

3.11.3.1. Nombre

Plan para incrementar los ingresos y controlar gastos de la empresa.

3.11.3.2. Descripción

Este plan busca incrementar los ingresos de la empresa por medio de las diferentes estrategias que se están planteando en este desarrollo estratégico, y a través de la inversión a realizarse en marketing, así como en el personal y espacio físico para generar una mayor atracción y experiencia de clientes.

Adicional, establecer un control de los gastos que tiene la empresa, es necesario que los mismos sean identificados y registrados debidamente para que puedan ser ajustados de acuerdo con el plan establecido de los egresos preestablecidos de la organización.

3.11.3.3. Objetivo general

Incrementar los ingresos de la organización y controlar sus egresos en comparación con el año anterior por medio de las diferentes estrategias desarrolladas en este trabajo para generar una mayor utilidad en el año.

3.11.3.4. Objetivos específicos

- Llevar a cabo los proyectos que se están planteando en este proyecto para generar un mayor ingreso.

- Realizar un análisis de los egresos que se tienen dentro de la empresa, registrarlos y establecer un mecanismo para un adecuado control.

- Definir Realizar benchmarking con grandes competidores

- Buscar alianzas con grandes empresas o concesionarios para brindar los diferentes servicios.

3.11.3.5. Responsable

Para este plan de igual manera el responsable es el gerente-propietario, con la ayuda del supervisor de operaciones.

3.11.3.6. Duración

Tendrá una duración de un año iniciando a partir del mes de marzo cuando se está realizado la estrategia de inversión en marketing para captar un mayor mercado. Adicional, será aplicable para los próximos 3 períodos de un año.

Tabla 33. Proyecto 3

Plan para incrementar los ingresos y controlar gastos de la empresa									
Duración:	6 meses		**Inicio:**	2/3/2020		**Fin:**	2/3/2023		
Objetivo estratégico:	Incrementar la utilidad de la empresa en más del 8%								
Objetivos del proyecto:	***Objetivo General***	Incrementar los ingresos de la organización y controlar sus egresos en comparación con el año anterior por medio de las diferentes estrategias desarrolladas en este trabajo para generar una mayor utilidad en el año.							
	Objetivos Específicos	•Llevar a cabo los proyectos que se están planteando en este proyecto para generar un mayor ingreso. •Realizar un análisis de los egresos que se tienen dentro de la empresa, registrarlos y establecer un mecanismo para un adecuado control. •Definir Realizar benchmarking con grandes competidores •Buscar alianzas con grandes empresas o concesionarios para brindar los diferentes servicios.								
Actividad	**Alcance**	**Duración**	**Fecha inicio**	**Fecha de finalización**	**Responsable**	**Indicador de éxito**	**Recursos**		**Presupuesto**
							Humanos	**Tecnológicos**	
Realizar una reunión para analizar la situación actual de la empresa con los registros del anterior año	Área administrativa	1 día	2/3/2020	2/3/2020	Gerente-propietario	Minuta reunión e informe de sitaución de la empresa	Área administrativa	Equipo de computo	$ -
Recolección de la información de los ingresos de la empresa dado por el sofware y analizar los gastos diarios que se dan	Área administrativa	30 días	2/3/2020	2/4/2020	Supervisor de operaciones	Reporte con el detalle dario de los ingresos y egresos	Área administrativa	Equipo de computo, sofware de cobranza	$ -
Análisis de ingresos vs egresos	Área administrativa	1 día	3/4/2020	3/4/2020	Gerente propietario	Informe con obserbaciones dadas por el análisis	Área administrativa	Equipo de computo	$ -
Se elabora un plan de mejora en base a los resultados obtenidos del análisis	Área administrativa	3 días	6/4/2020	8/4/2020	Gerente propietario/Supervisor	Plan detallado de acciones a realizar	Área administrativa	Equipo de computo	$ -
Verificar el status y hacer un comparativo de los proyectos que se implementaron del 2020 vs el anterior año	Área administrativa	7 días	9/4/2020	17/4/2020	Gerente propietario/Supervisor	Detalle del comparativo realizado	Área administrativa	Equipo de computo	$ -
Observar que realiza la competencia, y desarrollo de benchmarketing	Área administrativa	10 días	20/4/2020	4/5/2020	Gerente propietario	Informe de benchmarketing	Área administrativa	Equipo de computo/Vehiculo	$ 100,00
Idear nuevas estrategias en base al benchmarketing, tomando en cuanta los proyectos y plan de acción elaborado previamente	Área administrativa	4 días	5/5/2020	8/5/2020	Gerente propietario	Reporte con nuevas estrategias alineado a lo establecido	Área administrativa	Equipo de computo	$ -
Verificar que lo plan de control de ingresos y egresos se este cumpliendo asi como la relación entre los diferentes proyectos	Área administrativa	cada 15 días	6/5/2020	2/9/2020	Gerente propietario/Supervisor	Resultado de verificación realizada	Área administrativa	Equipo de computo	$ -
Realizar un reporte de los resultados obtenidos	Área administrativa	1 día	11/5/2020	11/5/2020	Gerente propietario	Reporte de resultados	Área administrativa	Equipo de computo	$ -
En base a los resultados mejorar y dar nuevas iniciativas para incrementar la utlidad	Área administrativa	2 días	12/5/2020	13/5/2020	Gerente propietario/Supervisor	Detalle de nuevas iniciativas	Área administrativa	Equipo de computo	$ -
Realizar cada 3 meses un analisis situacional para ver el estado de la empreso y su cumplimiento con este proyecto, para denifir un nuevo plan de acción para los siguientes períodos, (hasta 2023)	Área administrativa	10 días, revisión cada 3 meses	18/5/2020	20/12/2020	Gerente propietario	Estado Situacional trimestral	Área administrativa	Equipo de computo	$ -
								VALOR APROXIMADO	**$ 100,00**

Fuente: Elaboración propia

Proyecto 3.

3.11.4. Proyecto estratégico 4

3.11.4.1. Nombre

Plan para mejorar las competencias del personal con enfoque al cliente.

3.11.4.2. Descripción

Este proyecto se basa en capacitar al personal para mejorar sus habilidades de atención al cliente, ya que se busca que cada cliente pueda tener una experiencia diferente desde que ingresa con su auto a recibir los diferentes servicios, durante el tiempo que espera mientras se brinda el mantenimiento o reparación de sus vehículos hasta que se efectúa el pago.

Adicional, que el personal pueda dar un seguimiento adecuado de la satisfacción del cliente y el manejo oportuno de sugerencias, comentarios, dudas o quejas. Es primordial para generar una ventaja diferenciadora que el personal se encuentre enfocado en un mismo fin bajo los mismos principios y objetivos; así lograr a través de diferentes técnicas de atención al cliente que se genera un estándar para llevar a cabo la atención.

3.11.4.3. Objetivo general

Capacitar al personal para que mejore sus habilidades relacionadas a la atención del cliente y generar un estándar de atención que sea utilizado y ejecutado por todo el personal, este plan se llevará a cabo por medio de un capacitador contratado.

3.11.4.4. Objetivos específicos

- Generar una experiencia diferenciadora en los clientes desde que ingresan a la empresa hasta después de darse todos los servicios.

- Promover un ambiente laboral adecuado en el que todos se encuentren alineados a un mismo fin u objetivo.

- Definir diferentes herramientas en las que se refleje el resultado de los entrenamientos realizados y un control de que se está cumpliendo con lo planteado.

3.11.4.5. Responsable

De igual manera para este proyecto el responsable será el gerente propietario, seguido por el supervisor de operaciones para que pueda ser quien con la ayuda de un profesional.

3.11.4.6. Duración

El proyecto durará 6 meses, pero tendrá revisiones continuas cada año en los meses de enero, julio y diciembre.

Tabla 34. Proyecto 4

Plan para mejorar las competencias del personal con enfoque al cliente									
Duración:	6 meses		**Inicio:**	10/2/2020		**Fin:**	6/7/2020		
Objetivo estratégico:	Mejorar las competencias del personal para realizar una adecuada evaluación de la satisfacción del cliente al momento de darse el servicio								
Objetivos del proyecto:	***Objetivo General***	Capacitar al personal para que mejore sus habilidades relacionadas a la atención del cliente y generar un estándar de atención que sea utilizado y ejecutado por todo el personal, este plan se llevará a cabo por medio de un capacitador contratado.							
	Objetivos Específicos	•Generar una experiencia diferenciadora en los clientes desde que ingresan a la empresa hasta después de darse todos los servicios. •Promover un ambiente laboral adecuado en el que todos se encuentren alineados a un mismo fin u objetivo. •Definir diferentes herramientas en las que se refleje el resultado de los entrenamientos realizados y un control de que se esta cumpliendo con lo planteado.							
Actividad	**Alcance**	**Duración**	**Fecha inicio**	**Fecha de finalización**	**Responsable**	**Indicador de éxito**	**Recursos**		**Presupuesto**
							Humanos	**Tecnológicos**	
Búsqueda de entrenamientos en marketing y atención al cliente y selección de curso	Área administrativa	10 días	6/2/2020	21/2/2020	Gerente propietario Supervisor operario	Proformas e Informe de selección del curso	Gerente propietario Supervisor operario	Equipo de computo	$ 100,00
Realizar dos reuniones una para definir el plan para capacitar al personal y la otra para socializar el proyecto con el personal	Área administrativa	1 día	25/2/2020	25/2/2020	Gerente propietario Supervisor operario	Minuta	Gerente propietario Supervisor operario	Equipo de computo	$ -
Pago total por curso seleccionado	Área administrativa	1 día	26/2/2020	26/2/2020	Gerente propietario	Comprobante/Factura y material de apoyo	Gerente propietario	Equipo de computo	$ 800,00
Realizar el entrenamiento con el personal dos veces por semana los días lunes y miércoles por 2 horas cada sección por 3 secciones mensualmente	Área administrativa y operativa	3 meses	2/3/2020	5/6/2020	Persona contratada contemplada dentro del curso seleccionado	Lista asistencia con fecha y tema tratado	Entrenador-personal	Equipo de computo, aula virtual, internet, material de trabajo para actividades	$ -
Mes 1: Presentación de todos los temas a desarrollar y capacitación acerca de la importancia de la atención al cliente	Área administrativa y operativa	1 mes	2/3/2020	2/4/2020	Entrenador	Evaluación 1	Entrenador-personal	Equipo de computo, aula virtual, internet, material de trabajo para actividades	$ 100,00
Mes 2: Aprendizaje de técnicas y desarrollo de habilidades enfocadas en el cliente	Área administrativa y operativa	2 mes	3/4/2020	4/5/2020	Entrenador	Evaluación 2	Entrenador-personal	Equipo de computo, aula virtual, internet, material de trabajo para actividades	$ 100,00
Mes 3: Desarrollo de un plan de acción con estándares para manejar la relación con el cliente	Área administrativa y operativa	3 mes	5/5/2020	5/6/2020	Entrenador	Evaluación 3	Entrenador-personal	Equipo de computo, aula virtual, internet, material de trabajo para actividades	$ 100,00
Evaluación de conocimientos adquiridos y entrega de certificados	Área administrativa y operativa	1 día	8/6/2020	8/6/2020	Supervisor operario	Evaluación general de todo el curso/Certificado de curso completado	Entrenador-personal	Equipo de computo, internet	$ -
Análisis en el día a día como interactua el personal con los clientes	Área adminsitrativa	5 días	8/6/2020	12/6/2020	Gerente propietario Supervisor operario	Reporte de observaciones dada	Gerente propietario Supervisor operario	-	$ -
Plan de mejora para dentro del siguiente año	Área administrativa y operativa	2 días	15/6/2020	16/6/2020	Gerente propietario Supervisor operario y operarios	Reporte de plan de mejora	Gerente propietario Supervisor operario	Equipo de computo	$ -
							VALOR APROXIMADO		**$ 1.200,00**

Fuente: Elaboración propia

3.11.5. Proyecto estratégico 5

3.11.5.1. Nombre

Plan para realizar una reestructura del espacio físico de la empresa.

3.11.5.2. Descripción

Este proyecto consiste en definir correctamente todo el espacio físico disponible con el que cuenta la empresa para aprovechar de manera adecuada el espacio y mejorar la distribución de todo el espacio que se mantiene actualmente. El motivo de esta reestructura es porque existe cierto desorden para identificar en que espacio se dan los diferentes servicios, adicional el material de trabajo no se encuentre en un orden exacto y la oficina no se la aprecia de manera adecuada para la atención de los clientes.

3.11.5.3. Objetivo general

Establecer una mejorada distribución del espacio físico de la empresa mediante un análisis de la estructura actual y establecer nuevos diseños para generar un orden y conexión adecuado entre los diferentes servicios que se ofrecen para que el cliente pueda apreciar y tener una buena experiencia durante el tiempo en que se da el mantenimiento a su vehículo.

3.11.5.4. Objetivos específicos

- Generar un orden adecuado y estándar del espacio en el que se encuentra el material de trabajo, señalando el espacio para cada instrumento.

- Realizar una limpieza profunda y mantenimiento de toda la maquinaria.

- Establecer un espacio en el que los clientes puedan esperar cómodamente mientras se brindan los diferentes servicios.

3.11.5.5. Responsable

El responsable del proyecto será el gerente-propietario y el supervisor de operaciones.

3.11.5.6. Duración

El proyecto tendrá una duración de 8 meses iniciando desde el mes de abril hasta diciembre del 2020.

Tabla 35. Proyecto 5

Plan para realizar una reestructura del espacio físico de la empresa									
Duración:	8 meses		**Inicio:**	6/4/2020		**Fin:**	4/12/2020		
Objetivo estratégico:	Reestructurar la distribución del espacio del Tecnicentro, para un uso adecuado y ordenado del espacio al momento de brindar los servicios y atender a los clientes								
Objetivos del proyecto:	***Objetivo General***	Establecer una mejorada distribución del espacio físico de la empresa mediante un análisis de la estructura actual y establecer nuevos diseños para generar un orden y conexión adecuado entre los diferentes servicios que se ofrecen para que el cliente pueda apreciar y tener una buena experiencia durante el tiempo en que se da el mantenimiento a su vehículo.							
	Objetivos Específicos	•Generar un orden adecuado y estándar del espacio en el que se encuentra el material de trabajo, señalando el espacio para cada instrumento. •Realizar una limpieza profunda y mantenimiento de toda la maquinaria. •Establecer un espacio en el que los clientes puedan esperar cómodamente mientras se brindan los diferentes servicios.							
Actividad	**Alcance**	**Duración**	**Fecha inicio**	**Fecha de finalización**	**Responsable**	**Indicador de éxito**	**Recursos**		**Presupuesto**
							Humanos	**Tecnológicos**	
Socialización del proyecto	Área administrativa y operativa	1 día	6/4/2020	6/4/2020	Gerente Propietario	Minuta de lo socializado	Gerente propietario-Supervisor de operaciones-operarios	Equipo de computo	$ -
Estudio de la distribución actual y planteamiento/diseño de alternativas de nueva estructura física.	Área administrativa	10 días	7/4/2020	20/4/2020	Gerente Propietario-Supervisor de operaciones	Nuevos diseños de distribución del espacio	Gerente propietario-Supervisor de operaciones	Equipo de computo	$ -
Análisis y selección de alternativas elaboradas, siendo la prioridad un mejor aprovechamiento del espacio y comodidad para el cliente.	Área administrativa	3 días	21/4/2020	23/4/2020	Gerente Propietario-Supervisor de operaciones	Selección del nuevo plan	Gerente propietario-Supervisor de operaciones	Equipo de computo	$ -
Contactar expertos para definir el valor monetario de la implementación/acondicionamiento de la nueva distrubición	Área administrativa	5 días	27/4/2020	4/5/2020	Gerente priopietario	Proformas-diseño proyecto	Gerente propietario-Supervisor de operaciones	movil-equipo de computo	$ 50,00
Contratar el personal adecuado para dar inicio al proyecto	Área administrativa	3 días	11/5/2020	13/5/2020	Obreros	Contrato por temporada	Obreros	Maquinaria y equipo	$ 900,00
Realizar los cambios paultinamente y en horario nocturo para no interferir las actividades del día a día	Área administrativa	4 meses	18/5/2020	18/9/2020	Obreros	Registro de trabajo diario de actividades realizadas	Obreros	Maquinaria y equipo	$ -
Evaluación y revisión del correcto cumplimiento del proyecto establecido	Área administrativa	5 días (cada mes)	15/6/2020	14/9/2020	Supervisor de operaciones	Informe de evaluación	Supervisor de operaciones	Equipo de computo	$ -
Finalización de cambios y entrega de informe final	Área administrativa	2 días	5/10/2020	6/10/2020	Obreros	Informe proyecto final	Obreros	Equipo de computo	$ -
Evaluación y presentación de nuevos cambios para próximos periodos	Área administrativa	5 días	30/11/2020	4/12/2020	Gerente propietario-Supervisor de operaciones	Plan de acción futuro	Gerente propietario-Supervisor de operaciones	Equipo de computo	$ -
								VALOR APROXIMADO	**$ 950,00**

Fuente: Elaboración propia

4. EVALUACIÓN FINANCIERA

4.1. Activos

4.1.1. Activos fijos

El Tecnicentro San Francisco cuenta con un total de $ 56,270.00 de activos fijos; siendo su inversión mayoritaria en los activos de maquinaria, equipo e instalaciones ya que son principales para poder brindar los diferentes servicios automotrices, este valor mayoritario es de $46.450,00 representando el 83% del total de los activos fijos. Dentro de estos activos tenemos: elevadores, alineadora, banco de enderezada, balanceadora, desenllantadora, herramienta de trabajo, torno de rectificación de discos y tambores, doster, prensa y limpiador de inyectores ultrasonido. Esta maquinaria permite cumplir con los requerimientos de mantenimiento o reparación vehicular de los clientes.

Tabla 36. Activos fijos

DETALLE	VALOR
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 46.450
EQUIPO DE OFICINA	$ 370
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 750
MUEBLES Y ENSERES	$ 700
TERRENO	$ 8.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$ 56.270**

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Activos intangibles

Los activos intangibles de la empresa representan los activos diferidos los cuales hacen mención a todos los gastos por constitución y capital de trabajo, representando un total de $ 4,163.64 entre los dos componentes antes mencionados.

Tabla 37. Activos intangibles

INVERSION TOTAL	VALOR
ACTIVOS DIFERIDOS	$ 420,00
CAPITAL DE TRABAJO	$ 3.743,64
TOTAL INVERSIÓN	**$ 4.163,64**

Fuente: Elaboración propia

4.2. Costos y Gastos

4.2.1. Gastos Administrativos

Los gastos administrativos de la empresa se detallan en cuentas como sueldos y salarios, suministros de oficina, servicios básicos, depreciaciones, adecuaciones de infraestructura, mantenimiento; siendo el mayor valor la cuenta de sueldos y salarios representando alrededor del 67% del total de gastos administrativos, esto se debe a que para la organización el recurso humano es fundamental y principal para llevar a cabo las estrategias organizacionales y brindar servicios de calidad a los clientes. Adicional, se puede apreciar que en el año 3 se dará un gasto en adecuaciones de infraestructura tal como se lo establece en los planes de acción elaborados previamente.

Tabla 38. Gastos Administrativos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUMINISTROS DE OFICINA	$ 230,00	$ 231,17	$ 232,35	$ 233,54	$ 234,73
SUELDOS Y SALARIOS	$ 8.374,80	$ 8.374,80	$ 8.374,80	$ 8.374,80	$ 8.374,80
SERVICIOS BÁSICOS	$ 360,00	$ 361,84	$ 363,68	$ 365,54	$ 367,40
DEPRECIACIONES	$ 2.383,67	$ 2.383,67	$ 2.133,67	$ 2.133,67	$ 2.133,67
AMORTIZACIONES	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
GASTOS CONSTITUCIÓN	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
ADECUACIONES INFRAESTRUCTURA	$ 1.080,00		$ 950,00		
TOTAL	**$ 12.428,47**	**$ 11.351,48**	**$ 12.054,50**	**$ 11.107,54**	**$ 11.110,60**

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Gastos de Ventas

La empresa dentro de los dos primeros años representa gastos en ventas bajos ya que su inversión en la misma ha sido mínima, a partir del tercer año se incrementa el valor de inversión porque se implementará diferentes proyectos para impulsar el marketing de la organización, y poder llegar a un mayor mercado. Siendo parte de los planes de acción empezar a invertir en medios sociales.

Tabla 39. Gastos de Ventas

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIAL POP	$ 150,00	$ 260,00	$ 275,00	$ 330,00	$ 396,00
PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES	$ -	$ 700,00	$ 350,00	$ 420,00	$ 504,00
TOTAL	**150**	**960**	**625**	**750**	**900**

Fuente: Elaboración propia

4.3. Presupuesto

4.3.1. Ingresos

Dentro del presupuesto de los ingresos para el Tecnicentro San Francisco se generará un incremento del 10% en las ventas a partir del año 2020 en relación al periodo anterior, este incremento se podrá ver reflejado por la aplicación de estrategias que permitirán tener un mayor ingreso y así poder cumplir con cada uno de los objetivos financieros establecidos por los directivos de la organización.

Tabla 40. Ingresos

SERVICIO	% Crecimiento anual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2019	2020	2021	2022	2023
Servicios automotrices	10%	$ 52.259,03	$ 57.484,94	$ 63.233,43	$ 69.556,77	$ 76.512,45
TOTAL INGRESOS POR SERVICIOS AUTOMOTRICES		**$ 52.259,03**	**$ 57.484,94**	**$ 63.233,43**	**$ 69.556,77**	**$ 76.512,45**

Fuente: Elaboración propia

4.4. Estados Financieros

4.4.1. Estado de Situación Proyectado

El Balance general expresado en la tabla No. 42 está proyectado al año 2023, siendo este el quinto año, el cual permite determinar el estado financiero y patrimonial que tendría la empresa reflejando un incremento en cada periodo, siendo esta información base para el análisis de la organización tomando en cuenta los resultados para generar nuevas estrategias y planes de acción.

Tabla 41. Estado de situación proyectado

DETALLE CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	**$ 1.230,00**	**$ 4.281,15**	**$ 8.811,44**	**$ 25.357,66**	**$ 46.895,94**	**$ 72.713,30**
CAJA/BANCOS	$ 1.230,00	$ 4.281,15	$ 8.811,44	$ 25.357,66	$ 46.895,94	$ 72.713,30
NO CORRIENTES	**$ 56.270,00**	**$ 49.201,33**	**$ 43.532,67**	**$ 36.714,00**	**$ 29.895,33**	**$ 23.076,67**
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 46.450,00	$ 46.450,00	$ 46.450,00	$ 46.450,00	$ 46.450,00	$ 46.450,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 370,00	$ 370,00	$ 370,00	$ 370,00	$ 370,00	$ 370,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 750,00	$ 750,00	$ 750,00	$ 750,00	$ 750,00	$ 750,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 700,00	$ 700,00	$ 700,00	$ 700,00	$ 700,00	$ 700,00
VEHICULO	$ 8.000,00	$ 8.000,00	$ 8.000,00	$ 8.000,00	$ 8.000,00	$ 8.000,00
APLICACIONES INFORMATICAS			$ 1.400,00	$ 1.400,00	$ 1.400,00	$ 1.400,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		$ -7.068,67	$ (14.137,33)	$ (20.956,00)	$ (27.774,67)	$ (34.593,33)
TOTAL ACTIVOS	**$ 57.500,00**	**$ 53.482,48**	**$ 52.344,10**	**$ 62.071,66**	**$ 76.791,27**	**$ 95.789,97**
PASIVOS						
AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO	$ 15.000,00	$ 7.726,22	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
22% IMPUESTO A LA RENTA		$ -	$ 1.449,32	$ 2.458,91	$ 3.779,28	$ 5.011,15
TOTAL PASIVOS	**$ 15.000,00**	**$ 7.726,22**	**$ 1.449,32**	**$ 2.458,91**	**$ 3.779,28**	**$ 5.011,15**
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	$ 42.500,00	$ 44.500,00	$ 44.500,00	$ 44.500,00	$ 44.500,00	$ 44.500,00
UTILIDAD NETA		$ 1.256,27	$ 5.138,51	$ 8.717,97	$ 13.399,25	$ 17.766,82
UTILIDAD ACUMULADA	$ -	$ -	$ 1.256,27	$ 6.394,78	$ 15.112,75	$ 28.512,00
TOTAL PATRIMONIO	**$ 42.500,00**	**$ 45.756,27**	**$ 50.894,78**	**$ 59.612,75**	**$ 73.012,00**	**$ 90.778,82**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 57.500,00**	**$ 53.482,48**	**$ 52.344,10**	**$ 62.071,66**	**$ 76.791,27**	**$ 95.789,97**

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Estado de Resultados Integral

El Estado de Resultados Integral para el año 2019, año 1, refleja ganancia debido a que los diferentes gastos administrativos y de ventas son controlados para no ver afectada la utilidad que genera la compañía. Adicional, en el primer año se aprecia una utilidad positiva que solo representa el 2% del total de ingresos, en cambio para los siguientes años la utilidad tiene un gran crecimiento que sobrepasa el 8%, llegando así a cumplir con los objetivos establecidos.

Tabla 42. Estado de Resultados

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	**52.259**	**57.485**	**63.233**	**69.557**	**76.512**
VENTAS	52.259	57.485	63.233	69.557	76.512
Costo de Producción	**36.056**	**37.090**	**38.177**	**39.321**	**40.524**
COSTOS DIRECTOS	30.512	31.542	32.624	33.764	34.962
COSTOS INDIRECTOS	5.544	5.548	5.553	5.557	5.561
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**16.203**	**20.395**	**25.056**	**30.236**	**35.989**
GASTOS OPERACIONALES	**14.198**	**13.511**	**13.880**	**13.058**	**13.211**
Gastos Administrativos	**14.048**	**12.551**	**13.255**	**12.308**	**12.311**
SUMINISTROS DE OFICINA	230	231	232	234	235
SUELDOS Y SALARIOS	8.375	8.375	8.375	8.375	8.375
SERVICIOS BÁSICOS	360	362	364	366	367
DEPRECIACIONES	2.384	2.384	2.134	2.134	2.134
AMORTIZACION		-	-	-	-
GASTOS CONSTITUCIÓN	420	-	-	-	-
ADECUACIONES INFRAESTRUCTURA	1.080		950		
Honorarios	**1.200**	**1.200**	**1.200**	**1.200**	**1.200**
CONTADOR	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
Gastos de Ventas	**150**	**960**	**625**	**750**	**900**
UTILIDAD OPERACIONAL	**2.005**	**6.884**	**11.177**	**17.179**	**22.778**
Gasto Financiero (INTERES)	748	296	-	-	-
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**1.256**	**6.588**	**11.177**	**17.179**	**22.778**
22% Impuesto a la Renta	-	1.449	2.459	3.779	5.011
UTILIDAD NETA	**1.256**	**5.139**	**8.718**	**13.399**	**17.767**

Fuente: Elaboración propia

4.4.3. Flujo de Caja

En el flujo de cada/efectivo proyectado del Tecnicentro San Francisco se aprecia todos los ingresos, egresos e inversión que ha tenido la empresa en determinado periodo, permitiendo conocer su liquidez para cada año, siendo esta información necesaria para tener en cuenta el manejo de los fondos de la organización y planificar nuevas estrategias en base a resultados obtenidos. En la tabla 44 se presenta el flujo desde el año 2018 al 2023.

Tabla 43. Flujo de Caja

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		$ 1.230,00	$ 4.281,15	$ 8.811,44	$ 25.357,66	$ 46.895,94
Venta de servicios		$ 52.259,03	$ 57.484,94	$ 63.233,43	$ 69.556,77	$ 76.512,45
Valor residual Activos						$ 23.760,00
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 53.489,03**	**$ 61.766,09**	**$ 72.044,87**	**$ 94.914,43**	**$ 147.168,39**
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		$ 31.371,06	$ 32.404,81	$ 33.492,05	$ 34.635,71	$ 35.838,88
Gastos Administrativos		$ 10.044,80	$ 8.967,81	$ 9.920,83	$ 8.973,87	$ 8.976,93
Gastos de Ventas		$ 150,00	$ 960,00	$ 625,00	$ 750,00	$ 900,00
Gasto Honorarios		$ 1.200,00	$ 1.200,00	$ 1.200,00	$ 1.200,00	$ 1.200,00
Gastos Financieros		$ 748,24	$ 295,81	$ -	$ -	$ -
INVERSIONES			1400			
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ 13.770,00					
Gastos de Constitución		$ 420,00				
APORTE SOCIOS	$ 42.500,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ 56.270,00**	**$ 43.934,10**	**$ 45.228,43**	**$ 45.237,88**	**$ 45.559,58**	**$ 46.915,81**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ -56.270,00**	**$ 9.554,93**	**$ 16.537,65**	**$ 26.806,98**	**$ 49.354,85**	**$ 100.252,58**
Préstamo	$ 15.000,00					
APORTE SOCIOS	$ 42.500,00	2000				
Amortización de Préstamo		$ 7.273,78	$ 7.726,22	$ -	$ -	$ -
22% Impuesto a la Renta			$ -	$ 1.449,32	$ 2.458,91	$ 3.779,28
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ 1.230,00**	**$ 4.281,15**	**$ 8.811,44**	**$ 25.357,66**	**$ 46.895,94**	**$ 96.473,30**

Fuente: Elaboración propia

4.5. Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

4.5.1. Valor Actual Neto

Para el Tecnicentro San Francisco el valor actual neto presenta un resultado positivo de $53.538,89 siendo este un proyecto que agrega valor económico porque los diferentes flujos hasta el quinto año superan el costo de inversión, es decir, que recuperamos el valor de inversión.

Tabla 44. Tabla VAN

***TASA DE DESCUENTO* =**	16,67%

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n	VALOR ACTUAL
0	$ (42.500,00)	1,0000	$ (42.500,00)
1	$ 4.281,15	0,8571	$ 3.669,36
2	$ 8.811,44	0,7346	$ 6.473,01
3	$ 25.357,66	0,6296	$ 15.966,08
4	$ 46.895,94	0,5397	$ 25.307,77
5	$ 96.473,30	0,4625	$ 44.622,67
		VAN =	**$ 53.538,89**

Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno hace referencia al porcentaje de ganancia o pérdida que tiene un proyecto. En este caso de estudio se puede apreciar que la rentabilidad del Tecnicentro San Francisco es de 43,73%, siento este valor superior al de la tasa de descuento el cual es de 16,67%, por lo que este negocio es rentable y genera valor.

Tabla 45. TIR

TIR	43,73%

Fuente: Elaboración propia

4.5.3. Período de recuperación de inversión

El periodo en el que se recuperará la inversión de los socios del Tecnicentro San Francisco se puede apreciar que serán en un tiempo de 4 años con 6 meses siendo el quinto año una rentabilidad total de la inversión.

Tabla 46. PRI

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS	PRI =	a + (b - c) / d
0	$ (42.500,00)	$ (42.500,00)	*DATOS*	
1	$ 3.669,36	$ (38.830,64)	a =	5
2	$ 6.473,01	$ (32.357,63)	b =	-42500
3	$ 15.966,08	$ (16.391,56)	c =	8916,215628
4	$ 25.307,77	$ 8.916,22	d =	44622,67019
5	$ 44.622,67	$ 53.538,89	PRI =	**4 años, 6 meses**

Fuente: Elaboración propia

4.5.4. Relación Beneficio Costo

En base al análisis de la relación beneficio costo se puede apreciar que por cada dólar invertido por Tecnicentro San Francisco recibe un beneficio adicional de $ 1,27, en este caso al ser esta relación mayor a uno es un proyecto considerado como rentable, porque llega a cubrir los diferentes costos que se presenten.

Tabla 47. Relación Benficio Costo

		TASA ACTUALIZACIÓN	16,67%		
AÑO	**BENEFICIOS**	**BENEFICIOS ACTUALIZADOS**	**COSTOS**	**COSTOS ACTUALIZADOS**	
0			$ 56.270,00	$ 56.270,00	
1	$ 53.489,03	$ 45.845,26	$ 43.934,10	$ 37.655,76	
2	$ 61.766,09	$ 45.374,25	$ 45.228,43	$ 33.225,45	
3	$ 72.044,87	$ 45.361,99	$ 45.237,88	$ 28.483,37	
4	$ 94.914,43	$ 51.221,35	$ 45.559,58	$ 24.586,60	
5	$ 147.168,39	$ 68.071,13	$ 46.915,81	$ 21.700,39	
SUMA =		**$ 255.873,97**		**$ 201.921,57**	
		RELACIÓN B / C =	**$ 1,27**		

Fuente: Elaboración propia

4.6. Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

El análisis de distintos indicadores financieros es de suma importancia para una organización ya que por medio de los resultados obtenidos nos permiten entender la situación en la que se encuentra la compañía a nivel de liquidez, y rendimiento por la utilidad, sobre activos o patrimonio. En base al balance general y estado resultados del Tecnicentro San Francisco podemos presenciar por medio de los indicadores como los mismos reflejan año a año un mejor crecimiento, notando claramente resultados positivos año tras año, siendo este negocio un importante proyecto que con ventajas en el mercado nacional.

Tabla 48. Indicadores

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Indice de Liquidez =	Activo Corriente / Pasivo Corriente	=		6,08	10,31	12,41	14,51
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	Utilidad Bruta / Ventas	=	31%	35%	40%	43%	47%
Margen de Utilidad Operacional =	Utilidad Operacional / Ventas	=	4%	12%	18%	25%	30%
Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta / Ventas	=	2%	9%	14%	19%	23%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio	=	3%	10%	15%	18%	20%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	Utilidad Neta / Total Activos	=	2%	10%	14%	17%	19%

Fuente: Elaboración propia

4.7. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio para el Tecnicentro San Francisco es de $ 50.423,95 dólares, es decir que para que la empresa no tenga pérdidas o ganancias tiene que generar ingresos del monto antes mencionado, teniendo en cuenta que un valor superior representa ganancias para la compañía.

Tabla 49. Indicadores

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL
$PE\ en\ dólares = \dfrac{47.385,72}{1 - \dfrac{3.148,80}{52.259,03}}$
$PE\ en\ dólares = \dfrac{47.385,72}{0,94}$
$PE\ en\ dólares =$ **50.423,95 USD**

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Tecnicentro San Francisco ha tenido una trayectoria de más de 14 años en el sector automotriz, brindado diferentes servicios de mantenimiento y reparación vehicular siendo su gestión administrativa deficiente por lo cual se aprecia claramente la necesidad de generar un plan administrativo adecuado e integral para la gestión del negocio.

- Al realizar el análisis interno y externo de la empresa se obtiene que los factores externos son mejor manejados y aprovechados en relación a los internos, ya que la organización tiene actualmente un inadecuado manejo interno de todos los departamentos de la organización, por ese motivo se ha elaborado un plan para poder aprovechar de mejor manera cada fortaleza y mitigar las debilidades de la compañía.

- En base al análisis externo realizado las principales oportunidades de la empresa son la obtención de la calificación de artesano y el incremento de ventas en los vehículos que son parte del target de la empresa, siendo estas oportunidades fundamentales para tener un incremento en la cuota de mercado por medio de la aplicación de estrategias y adicional aprovechar los diferentes beneficios de un artesano.

- De acuerdo a la matriz MPC se puede identificar que Tecnicentro San Francisco es una empresa con un mayor perfil competitivo en relación a organizaciones que se encuentran en el mismo sector geográfico, este resultado se obtiene al analizar diferentes factores críticos que engloban experiencia en el mercado, accesibilidad en precios, calidad, publicidad y maquinaria.

- La elaboración del plan estratégico para la empresa ha sido basada en los diferentes análisis situacionales dando como resultado un plan acorde a las necesidades de la organización, siendo de gran utilidad para los directivos y colaboradores al definir diferentes planes de acción que van encaminados a la mejora continua tanto en la administración interna como externa del Tecnicentro San Francisco.

- Mediante el análisis financiero del Tecnicentro San Francisco se observa que la tasa interna de retorno es del 43% por lo que se puede apreciar que este negocio es un proyecto rentable a lo largo del tiempo si se mantiene una adecuada gestión organizacional, cumpliendo con los planes establecidos.

- En base a los resultados financieros proyectados se cumplirá con los objetivos financieros planteados de tener un crecimiento continuo en referencia al periodo anterior, este crecimiento se puede ver reflejado en los resultados obtenidos de los indicadores financieros.

5.2. Recomendaciones

- Se recomiendo la implementación de este plan estratégico elaborado debido a que la empresa tiene una gran trayectoria en el mercado y podría mejorar significativamente si existe una administración adecuada del negocio, logrando así crecer en el mercado en el que se desarrolla, para generar mejores resultados en cada periodo.

- Realizar revisiones continuas del ámbito externo como interno de la empresa ya que actualmente nos encontramos en un mundo muy cambiante por lo que es necesario estar a la vanguardia para poder establecer planes de acción.

- Desarrollar y establecer un plan de gestión interna para que al realizar el análisis de la matriz EFI pueda reflejar resultados positivos en los que se aproveche las fortalezas de la organización y se mitiguen las debilidades, convirtiendo estas en posibles fortalezas.

- Generar un plan de socialización del plan estratégico elaborado que sea dirigido a todo el personal de la empresa, buscando que todos vayan por un mismo objetivo y se genere una mejor cultura organizacional.

- Realizar un plan de marketing para la empresa en el que se enfoque la comunicación de los diferentes servicios que ofrece el Tecnicentro San Francisco, por medio de campañas en marketing tradicional como digital.

- Evaluar periódicamente el plan estratégico desarrolla para ver su cumplimiento e identificar oportunidades de mejora dentro de lo establecido por la organización.

- Realizar revisiones trimestrales de la información financiera que se genera mes a mes para realizar un comparativo con los presupuestos elaborados, siendo esta comparación una base para determinar como se encuentra la organización.

BIBLIOGRAFÍA

5 Fuerzas de Porter. (s.f.). Obtenido de https://www.5fuerzasdeporter.com/amenaza-de-productos-sustitutos/

5 Fuerzas de Porter. (s.f.). Obtenido de https://www.5fuerzasdeporter.com/rivalidad-entre-los-competidores/

Abad, M. (6 de junio de 2017). *Teamleader.* Obtenido de https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa

AEADE. (noviembre de 2019). Obtenido de https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/11/boletin-38-espanol-resumido.pdf

AL VOLANTE UIO. (10 de junio de 2012). Obtenido de https://alvolanteuio.wordpress.com/2012/06/10/en-que-consiste-el-abc-del-auto/

Análisis de mercados. (2008). España: Vértice. doi:https://books.google.com.ec/books?id=sS49Z0VnhwIC&printsec=frontcover&dq=An%C3%A1lisis+de+mercados,+vertice&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjf7Kbh55DnAhWOm1kKHS_fCg0Q6AEIJzAA#v=onepage&q=An%C3%A1lisis%20de%20mercados%2C%20vertice&f=false

Asobanca. (20 de Enero de 2019). *BOLETIN MACROECONÓMICO*.

Banco Central del Ecuador. (noviembre de 2019). Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes112019.htm

Barco, J. (1 de junio de 2016). *SlideShare*. Obtenido de https://es.slideshare.net/juancarlosbarcoquinonez/exposicion-de-matriz-ie

BCE. (Octubre de 2019). Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro102019.pdf

BCE. (Abril de 2019). *Instructivo de Tasas de Interés del Banco Central del Ecuador*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/home1/economia/tasas/Instructivo_TI.pdf

Boletín analítico de educación superior, ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales. (Diciembre de 2018). Obtenido de https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/01/Boletin_Analitico_SENESCYT_Diciembre-2018.pdf

Briceño, I. (12 de noviembre de 2018). *Emprendelink*. Obtenido de https://comunidad.iebschool.com/emprendelink/matriz-efi/

Buenosnegocios. (26 de Mayo de 2016). Obtenido de https://www.buenosnegocios.com/notas/fijacion-precios/poder-negociacion-compradores-5-factores-n2475

Céspedes, J. (5 de agosto de 2016). *SlideShare*. Obtenido de https://es.slideshare.net/jaimecespedes315/camber-y-caster

CIIU. (2015). Obtenido de https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf

Contreras, J. (julio de 2006). Obtenido de http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm

Contreras, J. (s.f.). *miaulavirtual.com*. Obtenido de http://www.joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm

COPEC. (28 de mayo de 2015). Obtenido de https://ww2.copec.cl/canal-industrial/posts/conozca-la-diferencia-entre-alineacion-y-balanceo

Costa Leon. (20 de Abril de 2015). *El mecanico en línea*. Obtenido de https://elmecanicoenlinea.wordpress.com/2015/04/20/24/

Cuenca Llantas. (2017). Obtenido de https://www.cuencallantas.com/es/servicios/correccion-compacto

Deinsa. (s.f.). Obtenido de http://www.deinsa.com/cmi/module_15_1_4.htm

El Comercio. (27 de Mayo de 2019). Obtenido de https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-entorno-innovacion-cientifico-conocimiento.html

El Telégrafo. (2 de Julio de 2019). Obtenido de https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/pib-ecuador-primertrimestre-2019

ENEMDU. (Septiembre de 2019). *Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Obtenido de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/201909_Mercado_Laboral.pdf

Expansión. (2017). Obtenido de https://www.expansion.com/diccionario-economico/tasa-de-interes.html

Fabara, C. (s.f.). *DerechosEcuador.com*. Recuperado el abril de 2019, de https://www.derechoecuador.com/beneficios-legales-para-los-artesanos

Fred R. , D. (2003). *Conceptos de administración estrategica.* México: Pearson. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&dq=Conceptos+de+administraci%C3%B3n+estrategica,+fred&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiV-LLcnZHnAhVJnFkKHdGxAhEQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Conceptos%20de%20administraci%C3%B3n%20estrategica%2C%20fr

García Sánchez, M. D. (2008). *Manual de marketing.* Madrid: ESIC. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=nPppUeF2gOMC&printsec=frontcover&dq=Manual+de+marketing,+garcia&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwii8sfD5pDnAhUxo1kKHX09BX0Q6AEIJzAA#v=onepage&q=Manual%20de%20marketing%2C%20garcia&f=false

Guía de la Calidad. (s.f.). Obtenido de https://guiadelacalidad.com/sistema-de-gestion/plan-estrategico/

INEC. (s.f.). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/presentacion.pdf

INEC. (8 de noviembre de 2019). *Boletín Técnico 10-2019*. Recuperado el diciembre de 2019, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Octubre-2019/Boletin_tecnico_10-2019-IPC.pdf

IPE. (2015). Obtenido de https://www.ipe.org.pe/portal/tasa-de-interes-de-referencia/comment-page-4/

Leon Servicio Automotriz. (2019). Obtenido de https://leon.cl/alineacion-de-neumaticos-camber-y-caster/

Ley de Defensa del Artesano. (14 de mayo de 2008). Obtenido de http://www.artesanos.gob.ec/institutos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/LEY-DE-DEFENSA-DEL-ARTESANO-1.pdf

LEY DE DEFENSA DEL ARTESANO. (2018). Obtenido de http://www.artesanos.gob.ec/institutos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/LEY-DE-DEFENSA-DEL-ARTESANO-1.pdf

LLanticentro. (s.f.). Obtenido de http://llanticentro-lm.com/content/8-enllantaje

Lomucia.Bosch Service. (2013). Obtenido de http://www.lomucia.com/frenos.html

Lopez, R. (5 de noviembre de 2015). *Prezi*. Obtenido de https://prezi.com/dvmzrn9xu9xx/matriz-cuantitativa-de-la-planificacion-estrategica-mcpe/

Marciniak, R. (7 de enero de 2013). *Gestión empresarial*. Obtenido de https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/

MATRIZ BCG. (s.f.). Obtenido de http://www.matrizbcg.com/

Michaux, S. (s.f.). *LAS CINCO FUERZAS DE PORTER*. 50minutos.es. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=mWLyCwAAQBAJ&pg=PT2&dq=LAS+CINCO+FUERZAS+DE+PORTER,+Michaux,+St%C3%A9phanie&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiRueelmpHnAhVHrlkKHZ21CZAQ6AEIJzAA#v=onepage&q=LAS%20CINCO%20FUERZAS%20DE%20PORTER%2C%20Michaux%2C%20St%C3%A9phanie&

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (s.f.). Obtenido de https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/

Mundo Mecánico. (17 de Marzo de 2013). Obtenido de https://www.facebook.com/108940115949299/posts/el-abc-del-motorel-abc-de-motor-consiste-en-el-mantenimiento-peri%C3%B3dico-que-se-re/141472536029390/

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2009). *Definicion.de*. Obtenido de https://definicion.de/plan-de-accion/

Plan de Prosperidad. (2018). Obtenido de https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/Plan20Prosperidad20RV.pdf

planeación estratégica. (2 de junio de 2009). Obtenido de http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=8wE2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Ser+competitivo,+porter&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjund2lnJHnAhWPm1kKHRIeATIQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Ser%20competitivo%2C%20porter&f=false

Riquelme, M. (13 de Julio de 2019). *Web y empresas*. Obtenido de https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/

Rodriguez Ardura, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: OUC. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=-3j-

OkJ4IBYC&printsec=frontcover&dq=Principios+y+estrategias+de+marketing,+rodriguez&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjvrqD05ZDnAhVFi1kKHbp8CdsQ6AEIJzAA#v=onepage&q=industria&f=false

Roncancio, G. (31 de Mayo de 2018). *Pensemos*. Obtenido de https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos

Significados. (7 de Febrero de 2018). Obtenido de https://www.significados.com/estrategia/

Social4v.es. (7 de Marzo de 2017). Obtenido de https://www.social4u.es/estrategias-genericas-de-porter-i/

Sordo, A. I. (1 de octubre de 2019). *hubspot*. Obtenido de https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-bcg

SRI. (octubre de 2015). *Guía tributaria.* Recuperado el abril de 2019

Tecnologías de la información y comunicación . (2017). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf , M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica.* México: Mc Graw Hill.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica.* México: Mc Graw Hill.