

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ. CASO EURO GARAGE**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER EN
GERENCIA EMPRESARIAL**

DOLORES CAROLINA VACA PEÑAFIEL

dcarol_vp@hotmail.com

Director: Ing. Félix Eduardo Vaca Obando, Ph.D

felixvaca@yahoo.com

2012



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe de la tesis de grado presentado por DOLORES CAROLINA VACA PEÑAFIEL.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Félix Eduardo Vaca Obando, Ph.D	Director	
Ing. Milton Rivadeneira, MBA	Examinador	
Ing. Karla Alvarado	Examinador	

Ing. Giovanni D'Ambrosio V.
DECANO

DECLARACIÓN

Yo, Dolores Carolina Vaca Peñafiel, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

DOLORES CAROLINA VACA PEÑAFIEL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Dolores Carolina Vaca Peñafiel, bajo mi supervisión.

Ing. Félix Eduardo Vaca Obando, Ph.D
DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia que con su paciencia y apoyo en todo momento me han dado las fuerzas necesarias para lograr cada objetivo y así llegar a cumplir con todas mis metas.

Gracias Ing. Félix Vaca, Ph.D por sus enseñanzas y por guiarme en este trayecto de mi vida, fundamental para mi desarrollo.

Gracias Ing. Milton Rivadeneira MBA por su paciencia y guía.

DEDICATORIA

A mi familia quienes siempre han estado conmigo en todo momento, por su apoyo, comprensión y amor.

A la superación y progreso de Euro Garage.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i	
LISTA DE TABLAS	v	
LISTA DE ANEXOS	vi	
RESUMEN.....	vii	
ABSTRACT.....	viii	
1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	ANTECEDENTES.....	8
1.1.1	TRANSPORTE EN EL ECUADOR.....	9
1.1.2	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.....	15
1.1.2.1	Proveedores	19
1.1.2.2	Empresas automotrices.....	20
1.1.2.3	Aseguradoras	21
1.1.2.4	Siniestros	22
1.1.3	TALLERES AUTOMOTRICES.....	25
2	EURO GARAGE	30
2.1	ANTECEDENTES DE EURO GARAGE.....	30
2.2	DESCRIPCIÓN DE EURO GARAGE.....	31
2.3	DESCRIPCIÓN FINANCIERA DE EURO GARAGE.....	38
2.4	PROBLEMAS DE EURO GARAGE	44
3	MARCO TEÓRICO.....	45
3.1	ESTRATEGIA	49
3.2	PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO	51
3.2.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	53
3.2.2	GERENCIA ESTRATÉGICA	55
3.2.3	GESTIÓN ESTRATÉGICA	56
3.3	PLAN ESTRATÉGICO	58
3.3.1	FORMULACIÓN.....	61
3.3.1.1	Visión	61
3.3.1.2	Misión.....	62

3.3.1.3	Objetivos estratégicos	63
3.3.1.4	Análisis externo.....	64
3.3.1.5	Análisis sectorial	66
2.3.1.5.1	Cinco Fuerzas de Porter.....	66
2.3.1.5.2	Matriz Riesgo Rentabilidad.....	68
3.3.1.6	Análisis PEST	69
3.3.1.7	Análisis interno	69
2.3.1.7.1	Cadena de valor	71
3.3.1.8	Estrategia.....	72
3.3.2	IMPLANTACIÓN	74
3.3.2.1	Seguimiento y Medición	74
3.3.2.2	Indicadores	75
3.3.3	CONTROL CON EL CICLO PHVA.....	76
3.4	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	77
4	DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	80
4.1	ANÁLISIS EXTERNO	80
4.1.1	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	80
4.1.2	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	82
4.1.2.1	Cinco Fuerzas de Porter	82
4.1.2.2	Matriz Riesgo Rentabilidad.....	90
4.1.3	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	92
4.1.3.1	Oportunidades	92
4.1.3.2	Amenazas	92
4.2	ANÁLISIS INTERNO	93
4.2.1	CADENA DE VALOR DE EURO GARAGE	93
4.2.2	ANÁLISIS FINANCIERO DE EURO GARAGE.....	94
4.2.3	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	97
4.2.3.1	Fortalezas	98
4.2.3.2	Debilidades.....	98
4.2.4	MATRIZ FODA.....	99
4.2.4.1	Matriz FO	99
4.2.4.2	Matriz FA	99
4.2.4.3	Matriz DO	100

4.2.4.4	Matriz DA	100
4.2.5	ESTRATEGIAS	101
4.2.6	PLAN ESTRATÉGICO DE EURO GARAGE	102
4.2.6.1	Misión.....	102
4.2.6.2	Visión	102
4.2.6.3	Objetivos	103
4.2.6.3.1	Objetivo general	103
4.2.6.3.2	Objetivos específicos.....	103
4.2.7	PLAN OPERATIVO	106
4.2.8	IMPLANTACIÓN REALIZADA EN LOS CINCO PRIMEROS MESES	114
4.2.9	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE EURO GARAGE.....	115
4.2.10	CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE EURO GARAGE.....	115
5	RESULTADOS Y DISCUSIONES	118
5.1	MACROENTORNO	118
5.2	MICROENTORNO.....	120
5.3	ANÁLISIS INTERNO	121
5.4	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	126
5.5	IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	127
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	133
6.1	CONCLUSIONES	133
6.2	RECOMENDACIONES	134
	REFERENCIAS	136
	ANEXOS	140

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Procedencia de vehículos	1
Figura 2 – Procedencia de vehículos asiáticos	1
Figura 3 – Proyección de venta de vehículos en el Ecuador	2
Figura 4 – Índices de precios al consumidor	2
Figura 5 – Impuestos recaudados en vehículos	3
Figura 6 –Costos siniestros de vehículos en el Ecuador (USD).....	4
Figura 7 – Marcas de vehículos en Ecuador.....	5
Figura 8 – Marcas de vehículos más utilizadas en Quito	6
Figura 9 – Composición del parque automotor	6
Figura 10 – Crecimiento de compañías de servicio automotriz en Quito	7
Figura 11 – Producción nacional de automotores	11
Figura 12 – Producción nacional de automóviles.....	12
Figura 13 – Valor agregado bruto por industrias.....	12
Figura 14 – Industrias manufactureras, variación del VAB, primer trimestre de 2011	13
Figura 15 – Industrias transporte de mercancías y pasajeros, variación del VAB, primer trimestre de 2011	13
Figura 16 – Estructura orgánica institucional.....	14
Figura 17 – Primer vehículo producido.....	16
Figura 18 – Ensamblaje de vehículos	17
Figura 19 – Producción nacional de automotores	17
Figura 20 – Venta de vehículos en el Ecuador	18
Figura 21 – Importaciones de repuestos	19
Figura 22 – Ingresos, siniestros y margen de contribución de aseguradoras 2002-2011 en el Ecuador.....	22
Figura 23 – Accidentes de tránsito en el Ecuador	23
Figura 24 – Accidentes de tránsito en Pichincha.....	23
Figura 25 – Ocurrencia de accidentes de tránsito por días	24

Figura 26 – Tipos de vehículos accidentados.....	24
Figura 27 – Marca de vehículos accidentados.....	25
Figura 28 – Creación de compañías de servicio automotor.....	26
Figura 29 – Creación de compañías de mecánica.....	26
Figura 30 – Creación de compañías de enderezada y pintura	27
Figura 31 – Talleres registrados en el INCOP.....	27
Figura 32 – Mapa Administración Eugenio Espejo	28
Figura 33 – Euro Garage	30
Figura 34 – Introducción tecnológica Euro Garage.....	31
Figura 35 – Logo Euro Garage	31
Figura 36 – Mapa Euro Garage	33
Figura 37 – Planta Euro Garage	33
Figura 38 – Fachada Euro Garage	33
Figura 39 – Estructura organizacional Euro Garage	34
Figura 40 – Cantidad mensual de vehículos atendidos por Euro Garage.....	34
Figura 41 – Cantidad anual de vehículos atendidos por Euro Garage.....	35
Figura 42 – Entrenamiento Dataliner	35
Figura 43 – Cabina de pintura Euro Garage.....	36
Figura 44 – Equipos mantenimiento automotor Euro Garage.....	36
Figura 45 – Trabajos realizados.....	37
Figura 46 – Renta causada desde el año 2003 hasta el año 2010 Euro Garage.....	38
Figura 47 – Utilidad Neta en el año 2009 y 2010 Euro Garage	39
Figura 48 – Promedio de ventas mensuales Euro Garage 2007-2011	39
Figura 49 – Principales clientes 2007 de Euro Garage.....	40
Figura 50 – Principales clientes 2008 de Euro Garage.....	40
Figura 51 – Principales clientes 2009 de Euro Garage.....	41
Figura 52 – Principales clientes 2010 de Euro Garage.....	41
Figura 53 – Principales clientes 2011 de Euro Garage.....	41
Figura 54 – Clientes principales Euro Garage.....	42
Figura 55 - Desarrollo del pensamiento organizacional.....	48
Figura 56 – Sistema Organizacional.....	52
Figura 57 - Matriz de la visión	62

Figura 58 - Matriz de la misión	63
Figura 59 - Diagnóstico estratégico.....	65
Figura 60 - Ventaja competitiva	66
Figura 61 - Ventaja competitiva	67
Figura 62 - Matriz Riesgo Rentabilidad	68
Figura 63 - Análisis PEST	69
Figura 64- Análisis interno	70
Figura 65 - Cadena de valor	71
Figura 66 - Estrategia	72
Figura 67 - Clases de estrategia.....	73
Figura 68 - Indicadores.....	76
Figura 69 - Ciclo PHVA.....	76
Figura 70 – Perspectivas.....	78
Figura 71 - Implementación del BSC.....	79
Figura 72 – Matriz Riesgo Rentabilidad.....	91
Figura 73 – Cadena de Valor de Euro Garage.....	93
Figura 74 – Apalancamiento 2010	94
Figura 75 – Liquidez 2010	94
Figura 76 – Actividad 2010.....	95
Figura 77 – Rentabilidad 2010	95
Figura 78 – DuPont 2010	96
Figura 79 – Misión	102
Figura 80 - Visión.....	102
Figura 81 – Objetivos orientados en el cuadro de mando integral	105
Figura 82 – Plan sistema control de procesos	106
Figura 83 – Plan desempeño laboral.....	107
Figura 84 – Plan calidad de Servicio	108
Figura 85 – Plan reparación integral del vehículo.....	109
Figura 86 – Plan servicios brindados.....	110
Figura 87 – Plan productividad	111
Figura 88 – Plan clientes	112
Figura 89 – Plan tecnología	113

Figura 90 – Fuerzas de Porter.....	118
Figura 91 – Apalancamiento 2011	124
Figura 92 – Liquidez 2011	124
Figura 93 – Actividad 2011	125
Figura 94 – Rentabilidad 2011	125
Figura 95 – DuPont 2011	126
Figura 96 – Consumo de materiales de pintura.....	128
Figura 97 – Información por área.....	129
Figura 98 – Repuestos inventariados registrados en Car Power	130
Figura 99 – Encuesta Satisfacción al Cliente	131
Figura 100 – Formulario de Quejas.....	131
Figura 101 – Limitación por espacio físico en planta	132
Figura 102 – Nuevas instalaciones	132
Figura 103 – Automotores en el Ecuador según procedencia	141
Figura 104 – Costos de siniestros del sector de transporte en el Ecuador.....	141
Figura 105 – Ordenanzas en el Ecuador.....	142
Figura 106 – Normas de Calidad y Reglamentos aplicados por las empresas	145
Figura 107 – Normas y Reglamentos	146
Figura 108 – Oportunidades	149
Figura 109 – Amenazas	150
Figura 110 – Fortalezas	151
Figura 111 – Debilidades.....	152
Figura 112 – Procedimiento Abastecimiento	156

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Comportamiento de exportaciones 2011 en porcentajes	10
Tabla 2 – Comportamiento de importaciones 2011 en porcentajes	10
Tabla 3 – Producción nacional de automotores.....	11
Tabla 4 – Principios de empresas exitosas	20
Tabla 5 – Compañías aseguradoras	21
Tabla 6 – Parroquias Administración Eugenio Espejo.....	28
Tabla 7 – Estado de resultados 2010	43
Tabla 8 – Balance general 2010	43
Tabla 9 - Planificación vs Gestión estratégica	52
Tabla 10 - Plazo de objetivos en un plan.....	58
Tabla 11 – Metodologías para elaborar un plan estratégico	59
Tabla 12 – Método de Ward para elaborar un plan estratégico.....	60
Tabla 13 - Información para la gestión metrológica.....	75
Tabla 14 – Clasificación en el orden del ciclo PHVA.....	77
Tabla 15 – Factores Políticos.....	80
Tabla 16 – Factores Económicos.....	81
Tabla 17 – Factores Sociales	81
Tabla 18 – Factores Tecnológicos	82
Tabla 19 – Calificación de factores	82
Tabla 20 – Nivel de Rivalidad entre Competidores	83
Tabla 21 – Barreras contra la salida	84
Tabla 22 – Poder de negociación de los compradores	84
Tabla 23 – Barreras contra la entrada.....	85
Tabla 24 – Poder de negociación de los proveedores, escenario A.....	87
Tabla 25 – Poder de negociación de los proveedores, escenario B.....	88
Tabla 26 – Poder de negociación de los proveedores, escenario C.....	89
Tabla 27 – Bienes sustitutos	90
Tabla 28 – Oportunidades	92

Tabla 29 – Amenazas	93
Tabla 30 – Análisis interno.....	97
Tabla 31 – Fortalezas.....	98
Tabla 32 – Debilidades	98
Tabla 33 – Matriz FO	99
Tabla 34 – Matriz FA	100
Tabla 35 – Matriz DO.....	100
Tabla 36 – Matriz DA.....	101
Tabla 37 – Estrategias.....	101
Tabla 38 – Matriz estratégicas de impacto	101
Tabla 39 – Objetivos específicos.....	103
Tabla 40 – Políticas	104
Tabla 41 – Compromisos.....	104
Tabla 42 – Índices de medición.....	116
Tabla 43 – Tabla de control.....	117
Tabla 44 – Oportunidades priorizadas.....	120
Tabla 45 – Amenazas priorizadas.....	121
Tabla 46 – Fortalezas priorizadas.....	121
Tabla 47 – Debilidades priorizadas	122
Tabla 48 – Estado de resultados 2011	123
Tabla 49 – Balance general 2011	124
Tabla 50 – Priorización de estrategias.....	127
Tabla 51 – Estrategias priorizadas.....	127
Tabla 52 – Índices medidos 2011	128
Tabla 53 – Índices financieros del negocio	147

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A– Transporte en el Ecuador	141
Ordenanzas y Normativas.....	142
Índices financieros.....	147
ANEXO B– Priorización de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades	148
ANEXO C– Procedimiento para abastecimiento	153

RESUMEN

Esta tesis de maestría “Desarrollo e Implementación de un Plan Estratégico para la Industria Automotriz. Caso Euro Garage”, a partir del análisis del sector transporte, industria automotriz, talleres automotrices y taller Euro Garage. Analiza el marco teórico correspondiente para el diseño del plan estratégico, a partir del cual se elabora el plan estratégico y operativo para Euro Garage, a ser implementado, controlado y evaluado; mediante el análisis de resultados y discusiones se establecen las conclusiones y recomendaciones.

El estudio del Macro-entorno se determina a través del Análisis (Político, Económico, Social y Tecnológico) PEST. El análisis del Micro-entorno se realiza a través de las cinco fuerzas de Porter, se descubren las barreras de entrada y salida, la matriz de riesgo de rentabilidad y la oportunidad de un negocio.

Para el estudio del Negocio se efectúa una investigación de la cadena de valor, análisis financiero de Euro Garage, con sus fortalezas y debilidades. Mediante las matrices FO, FA, DO y DA se obtienen las estrategias ofensivas y reactivas para maximizar los beneficios de la empresa, estrategias adaptivas o de supervivencia y defensivas que se utilizan para eliminar las debilidades internas.

El control de ejecución del plan se realiza mediante el Cuadro de Mando Integral, que evalúa el cumplimiento de los objetivos generales y específicos, metas, compromisos, y responsabilidades.

Finalmente se realiza un seguimiento a través del Ciclo de Deming y conclusiones que determinan recomendaciones a aplicar para lograr los objetivos estratégicos.

Palabras clave: Industria. Automotriz. Taller. Macro-entorno. Micro-entorno. Plan estratégico. Estrategia. FODA. Cadena de valor. Análisis financiero. Cuadro de mando integral. Ciclo de Deming.

ABSTRACT

This Master Thesis "Development and Implementation of a Strategic Plan for the automotive industry. Case Euro Garage", has been based on the analysis of transportation, automotive industry, automotive workshops and Euro Garage workshop. Analyzing the corresponding theoretical framework for the design of the strategic plan, from which the strategic and operational plan for Euro Garage, is drawn up to be implemented, controlled and evaluated. The conclusions and recommendations are established through the analysis of results and discussions.

The study of the Macro-environment is determined through the analysis (political, economic, social and technological) PEST. The analysis of the Micro-environment is done through Porter's five forces, there are discovered the barriers of input and output, the profitability risk matrix and a business opportunity.

For the study of the business is carried out an investigation of the value chain, financial analysis of Euro Garage, with their strengths and weaknesses. Through FO, FA, DO and DA matrices are obtained offensive and reactive strategies to maximize the profits of the company. Adaptive, survival and defensive strategies are used to eliminate internal weaknesses.

The implementation of the plan is controlled through Balance Scorecard, which evaluates the fulfillment of the overall objectives and specific goals, commitments and responsibilities.

Finally a follow up is tracked through the Deming cycle and conclusions that determinate recommendations to apply strategic goals.

Keywords: Industry. Automotive. Workshop. Macro-environment. Micro-environment. Strategic Plan. Strategy. SWOT. Chain value. Financial analysis. BSC Balance Scorecard. Deming cycle.

1 INTRODUCCIÓN

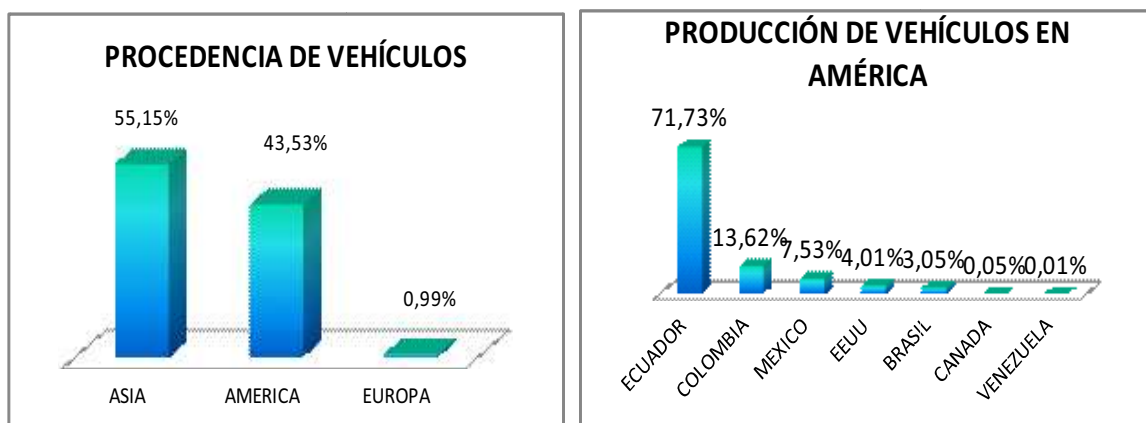


Figura 1 – Procedencia de vehículos (SRI, 2011)

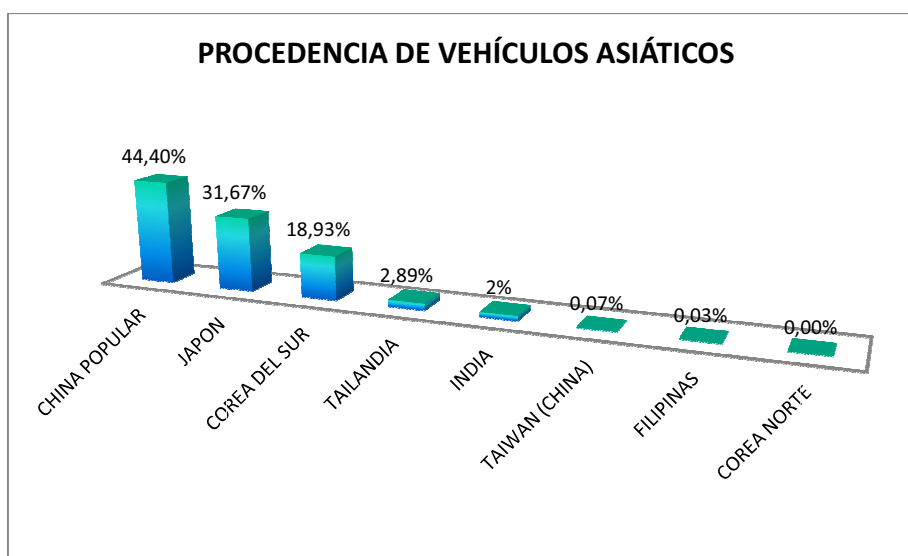


Figura 2 – Procedencia de vehículos asiáticos (SRI, 2011)

Los vehículos en el Ecuador provienen de Asia, América y Europa, China es el primer país de procedencia de vehículos asiáticos, mientras que en América es Ecuador.

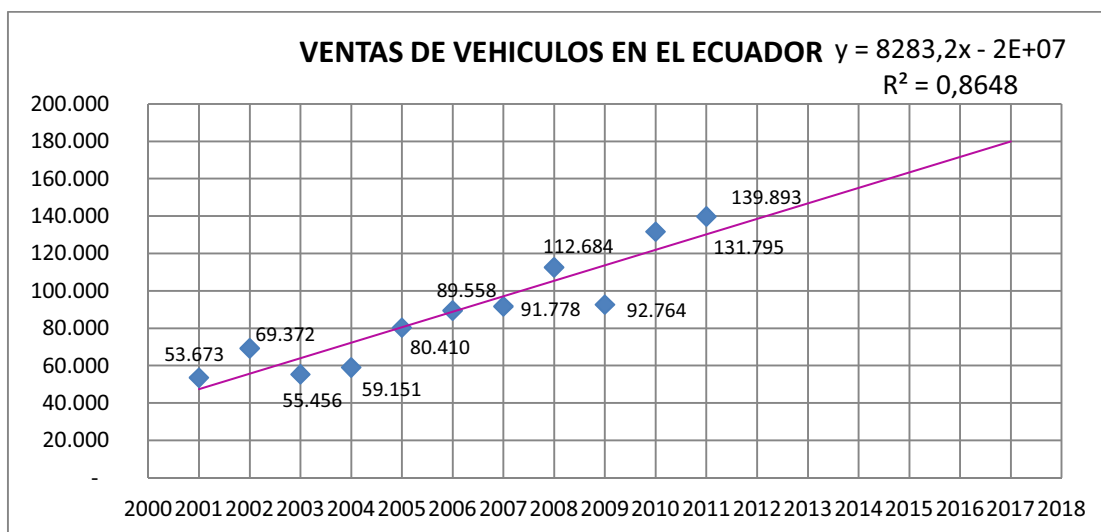


Figura 3 – Proyección de venta de vehículos en el Ecuador
(SRI, 2011)(AEADE, 2011)

En el país en Diciembre de 2011 según el SRI se registraron 2.542.293 vehículos, de los cuales 518.394 pertenecen al Distrito Metropolitano de Quito.

La tendencia de la curva de crecimiento es lineal con un coeficiente de correlación de 0,8648 y una pendiente de 8.283,2, significaría que en el 2018 alcanzaría una venta de vehículos de 197.875, si mantiene la tendencia habrían alrededor de 2.740.264 vehículos en el Ecuador y 558.742 vehículos en Quito.

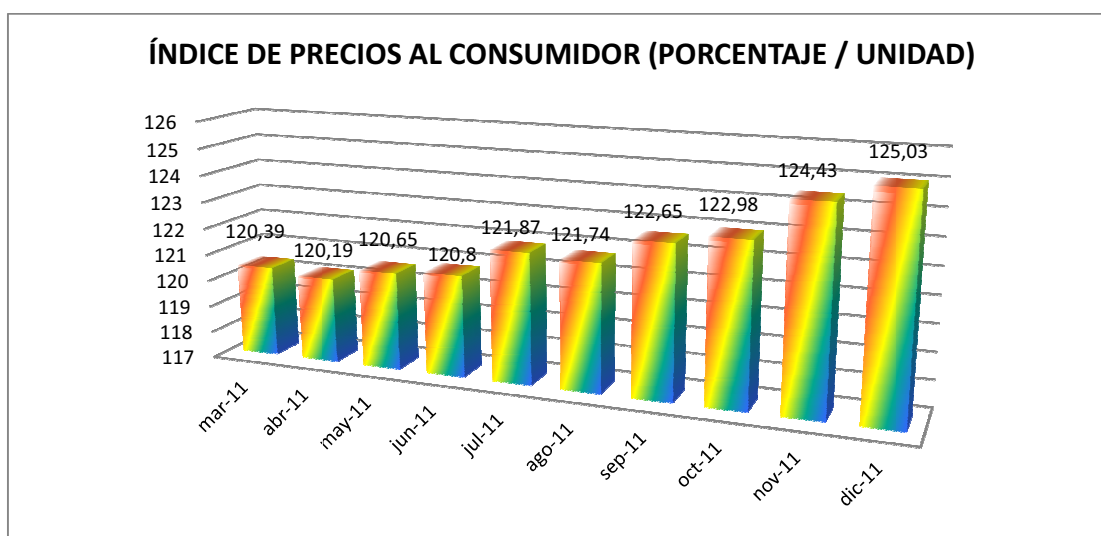


Figura 4 – Índices de precios al consumidor
(BCE, 2011)

En el precio al consumidor de venta de vehículos se incluyen: aranceles, tasas de importación, impuestos a los Consumos Especiales ICE e impuesto al Valor Agregado IVA. Además de contribuir al fisco con el Impuesto a la Renta generado por efecto del comercio, el parque automotor aporta a través de tres fuentes básicas: el consumo de combustibles, peajes y matriculación (Guerrero Noboa & Rivadeneira Redín, 2008), los rubros recaudados en la matriculación son: impuesto a la propiedad de vehículos motorizados de transporte terrestre, impuesto ambiental a la contaminación vehicular, tasa por matriculación e impuesto al rodaje, una contribución adicional es el SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito), el incremento en los impuestos recaudados se puede ver en la figura 5.

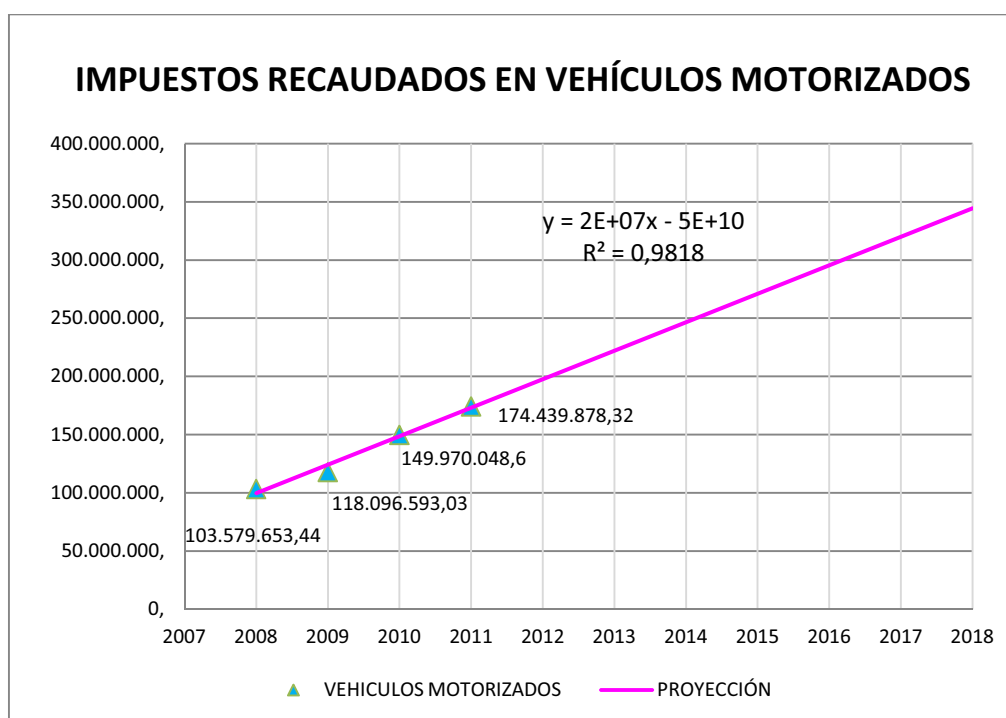


Figura 5 – Impuestos recaudados en vehículos
(SRI, 2011)

La tendencia de la curva de crecimiento es lineal con un coeficiente de correlación de 0,982 y pendiente de 20.000.000, significaría que en el 2018 alcanzaría 314.439.878,3 (USD) en impuestos, si mantiene la tendencia.

En cuanto a la circulación de vehículos en el Distrito Metropolitano de Quito se debe cumplir la normativa relacionada con seguridad vial, salud pública, prevención y control del medio ambiente, específicamente respecto a la contaminación vehicular; estas normas se encuentran en la Ordenanza Metropolitana N° 159, que dispone realizar anualmente la Revisión Técnica Vehicular en la Corpaire¹.

Así como ha incrementado el parque automotor, ha incrementado la cantidad de accidentes de tránsito. En la figura 6 se muestra el crecimiento de costos de siniestros de vehículos en el Ecuador, mientras que en el Anexo A se muestra el crecimiento de costos de siniestros de automotores.

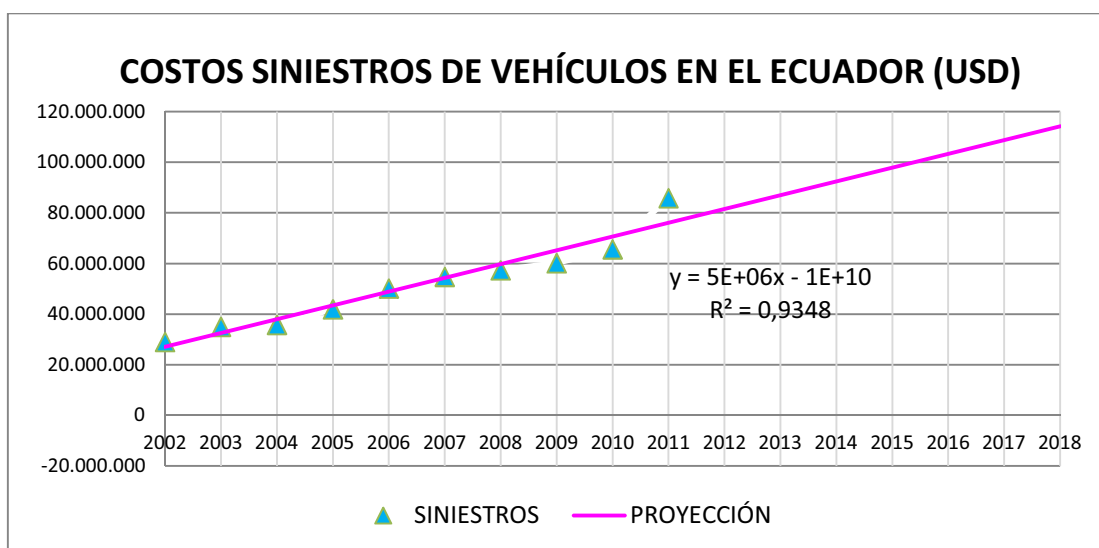
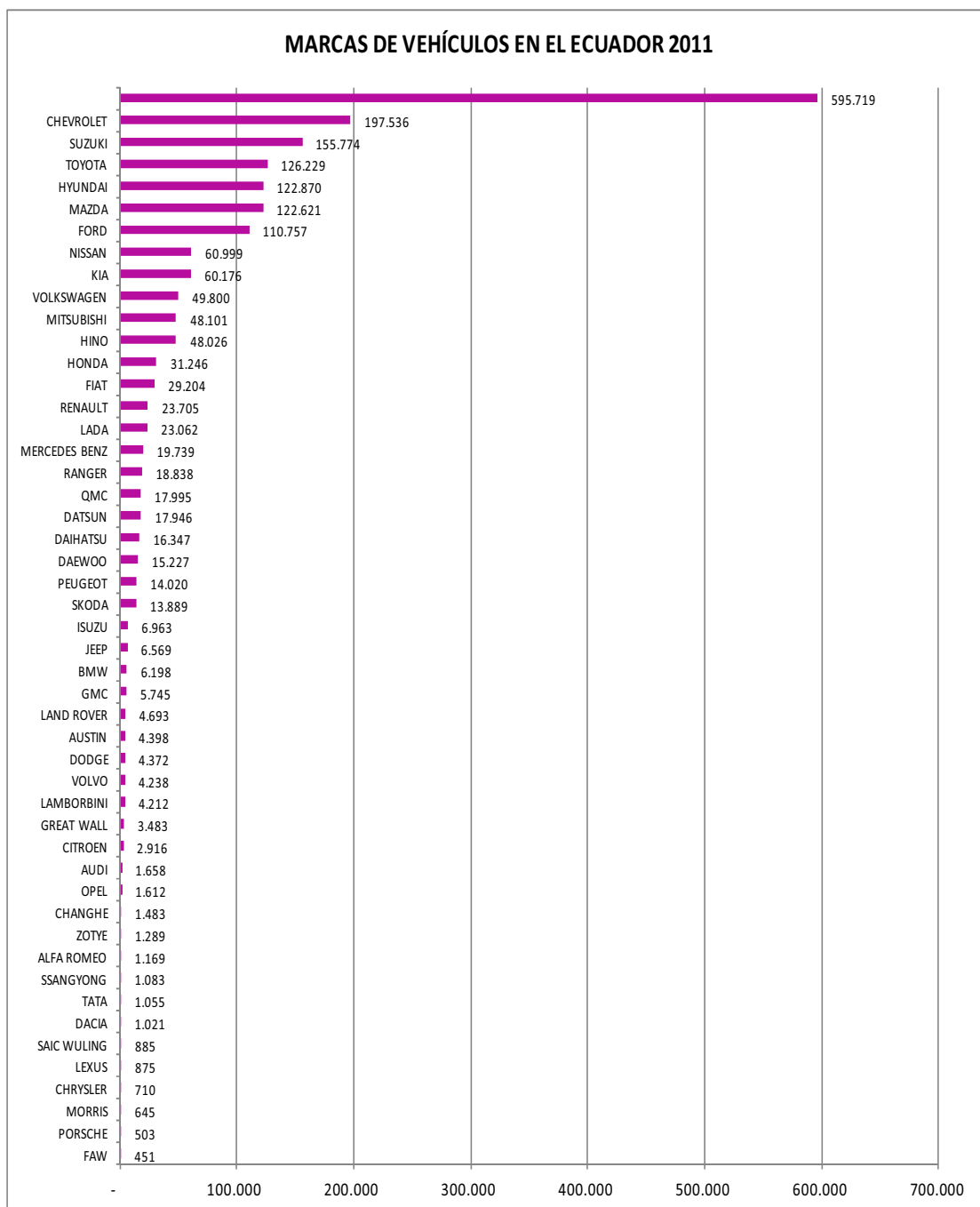


Figura 6 –Costos siniestros de vehículos en el Ecuador (USD)
(Superintendencia de Bancos, 2011)

La tendencia de la curva de crecimiento es lineal con un coeficiente de correlación de 0,9348 y pendiente de 5.000.000, significaría que en el 2018 alcanzaría un valor de 120.900.123 (USD).

¹ Corporación para el Mejoramiento de la Calidad del Aire de Quito, entidad encargada de coordinar, gestionar, seleccionar, adjudicar, contratar y fiscalizar la operación de los Centros de Revisión y Control Vehicular.

En ciertos casos se da solución a problemas de los vehículos procediendo con la reparación, mientras que en otros casos se da solución procediendo con el cambio de piezas, siendo necesario contar con todos los repuestos requeridos, los mismos que están directamente relacionados con las diferentes marcas de vehículos que existen en el país.



**Figura 7 – Marcas de vehículos en Ecuador
(SRI, 2011)**

En lo que se refiere a proveedor de repuestos se presentan tres escenarios, en la marca Chevrolet el poder de proveedores es nulo, en las marcas Suzuki, Toyota, Mazda, Hyundai, Nissan, Ford, Kia, Volkswagen, Mitsubishi, Renault, entre otras, el poder de proveedores es medio, y en marcas exclusivas como Mercedes Benz, BMW, Alfa Romeo, así como marcas nuevas en el mercado, como Ssang Yong, el poder de proveedores es alto.

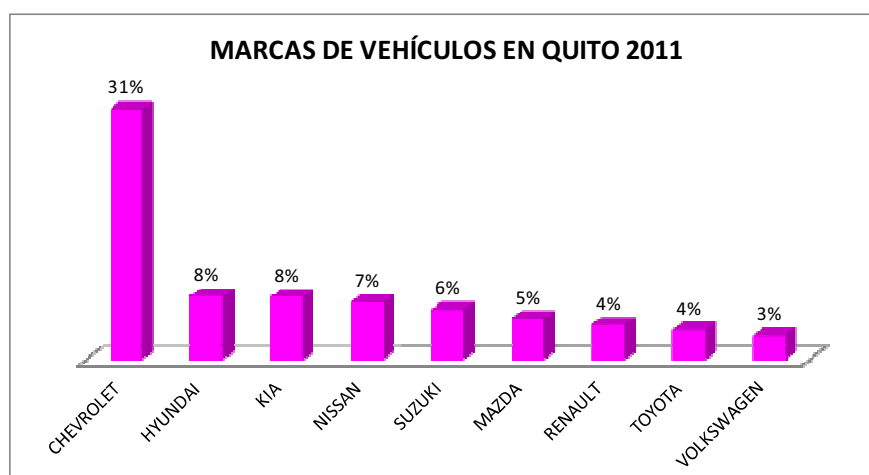


Figura 8 – Marcas de vehículos más utilizadas en Quito (SRI, 2011)

En el país más del 50% del parque automotor corresponde a los automóviles, de ahí la gran cantidad de talleres dedicados al servicio de vehículos livianos.

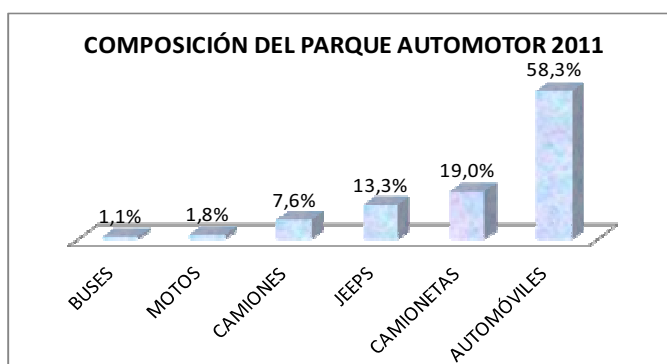


Figura 9 – Composición del parque automotor (SRI, 2011)

Los talleres encargados de brindar el servicio requerido debe contar con infraestructura, equipos y personal calificado, de ahí la necesidad de disponer de capital de inversión para cumplir con requisitos básicos de un taller, por lo tanto, las barreras de entrada son medias altas. Los principales competidores son los concesionarios y talleres formales, actualmente alrededor de 364 se encuentran registrados en el Incop.

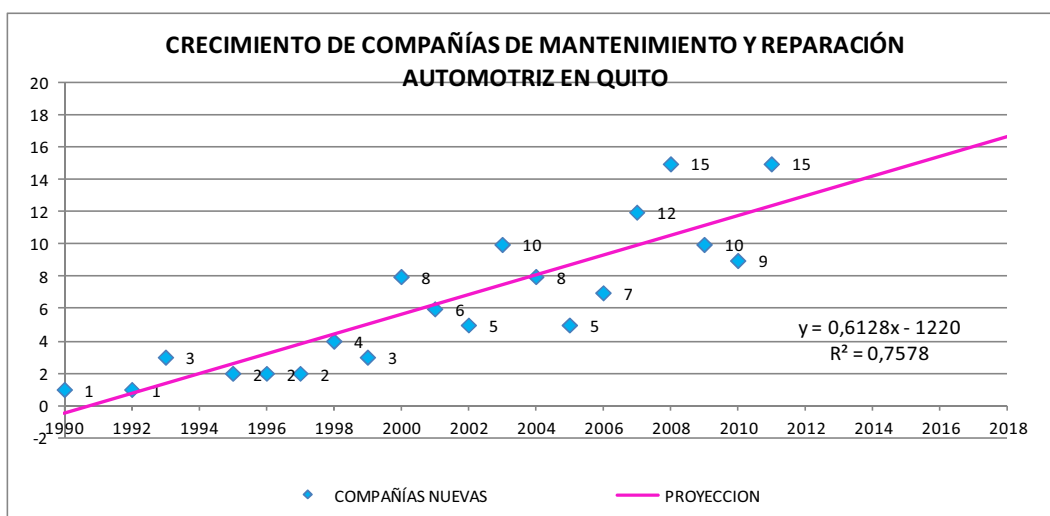


Figura 10 – Crecimiento de compañías de servicio automotriz en Quito
(Superintendencia de Compañías, 2011)

La tendencia de la curva de crecimiento de compañías de servicio automotriz es lineal con un coeficiente de correlación de 0,758 y pendiente de 0,61, significaría que en el 2018 se crearían 19 compañías nuevas.

Entre los principales clientes que necesitan los servicios de reparación por siniestros, se encuentran 30 compañías aseguradoras de vehículos, quienes por su alto poder como consumidores imponen sus requerimientos y políticas. Cuando se presenta un siniestro grave, donde el valor de reparación supera el 80% del valor de un vehículo asegurado, la compañía aseguradora no procede con su reparación, sino restituye el valor del vehículo al cliente, por tal motivo el poder de bienes sustitutos es bajo, dado el incremento de vehículos y siniestros.

1.1 ANTECEDENTES

“El intento de obtener una fuerza motriz que sustituya a los caballos se remonta al siglo XVII. El vapor parecía el sistema más prometedor, pero sólo se logró un cierto éxito a finales del siglo XVIII”. Un tractor de artillería de tres ruedas fue construido en 1771 por el Ingeniero Francés Joseph Cugnot, después de varios intentos menos prácticos, “en 1789 el inventor Estadounidense Oliver Evans obtuvo su primera patente por un carruaje de vapor y en 1803 construyó el primer vehículo autopropulsado que circuló por las carreteras estadounidenses. En Europa, el Ingeniero de minas Británico Richard Trevithick construyó el primer carruaje de vapor en 1801”, surgiendo avances principalmente en Gran Bretaña, donde su época de oro fue en los años de 1820 a 1840, en lo que se refiere a vehículos de vapor, sin embargo, por la llegada del ferrocarril, el mayor desgaste de las carreteras, legislación de la Locomotive Act de 1865, fomento de peajes y cuotas más elevadas fueron factores para restringir los vehículos de vapor, e impedir el desarrollo de vehículos autopropulsados. “El científico Holandés Christian Huygens diseñó un motor de combustión interna en 1678, pero nunca llegó a construirse”. En 1876 el Ingeniero Alemán August “Otto construyó un motor de cuatro cilindros que constituyó la base de casi todos los motores” de combustión interna. En 1885 Karl Benz introdujo el primer automóvil eficaz de gasolina y en 1887 lo hizo Gottlieb Daimler, aunque era mejor el vehículo Benz, “diseñado como un todo y empleaba las nuevas tecnologías de la industria de la bicicleta”. “Benz empezó a producir su vehículo de tres ruedas en forma limitada en 1888, con lo que nació la moderna industria del automóvil” convirtiéndose en el mayor fabricante europeo de vehículos; sin embargo, “el motor de Daimler era revolucionario y significó un cambio radical en la industria del automóvil”. “En 1913 Henry Ford introdujo en su fábrica la técnica de la cadena de montaje, y empezó a utilizar piezas intercambiables para sus coches”, promoviendo la expansión de la industria automotriz. (Cilio Molina, 2007)

En 1974 un grupo de ingenieros identificaron 55 áreas probables donde la electrónica podía aplicarse, en 1982, 37 de esas tecnologías, tales como los

sistemas de inyección electrónica de gasolina, antibloqueo, bloqueo automático de puertas, entre otras estaban en producción, en 1993 el 97% de esas tecnologías ya eran una realidad, a la vez se detectaron nuevas áreas de aplicación electrónica como sistemas de control de tracción, ductos de aire controlados electrónicamente, reconocimiento de voz, entre otros. (Cilio Molina, 2007)

1.1.1 TRANSPORTE EN EL ECUADOR

Transporte se denomina al traslado de algún elemento de un lugar a otro y comprende de infraestructura, vehículo, operador y servicios.

La infraestructura es donde se lleva físicamente la actividad como una vía o aeródromo, el vehículo es el instrumento que permite el traslado como un auto o un barco, el operador es la persona que conduce el vehículo y los servicios son aquellos que permiten realizar las actividades de forma segura como los semáforos.

El transporte se clasifica de acuerdo al sistema de movilización el cual puede ser por carretera, ferroviario, navegable, aéreo, vertical (montacargas) y por conductos en el caso del oleoducto.

En el Ecuador las principales actividades económicas correspondientes al sector son la exportación, importación, formación bruta de capital fijo (FBKF), valor agregado de manufactura, intermediación financiera, transporte de mercancías y transporte de pasajeros.

Tabla 1 – Comportamiento de exportaciones 2011 en porcentajes

	Variación t/t-1	Variación t/t-4
Pesca	39.1	34.5
Transporte y almacenamiento	21.6	46.8
Productos alimenticios diversos	18.9	27.6
Pescado elaborado, carne y productos cármicos	15.3	19.2
Productos minerales básicos, metálicos y no metálicos	11.9	13.4
Banano, café y cacao	10.9	1.1
Productos silvícolas y de la extracción de madera	7.6	5.9
Productos de la producción animal	4.3	7.0
Productos químicos, plásticos y de caucho	3.1	8.1
Total Exportaciones	2.1	10.8
Tabaco elaborado	0.0	0.0
Petróleo crudo, gas natural y servicios relacionadas	-3.1	5.5
Otros productos agrícolas	-3.5	3.3
Textiles, prendas de vestir y productos de cuero	-4.0	-3.8
Bebidas	-4.4	3.0
Productos de Madera	-9.2	28.1
Productos de la refinación de petróleo y gas	-12.3	44.9
Productos de minas y canteras	-12.5	-7.1
Cereales y panadería	-12.8	5.1
Maquinaria, equipo y material de transporte	-27.9	-4.2
Otros productos manufacturados	-53.7	-13.9
Productos del papel y p. editoriales	-54.0	-26.7
Azúcar	-98.2	5.1

(BCE, 2011)

Tabla 2 – Comportamiento de importaciones 2011 en porcentajes

	Variación (t/t-1)	Variación (t/t-4)
Prod. silvícolas y de la extracción de madera	53.0	43.1
Azúcar	26.4	500.6
Tabaco elaborado	15.2	-13.1
Transporte y almacenamiento	10.8	29.5
Productos de minas y canteras	6.7	27.6
Productos procesados de pescado, y cármicos	5.8	7.0
Cereales y panadería	5.7	14.4
Electricidad	4.8	165.6
Textiles, prendas de vestir y productos de cuero	2.8	16.1
Prod. minerales básicos, metálicos y no metálicos	2.7	-1.6
Productos del papel y p. editoriales	2.1	5.8
Productos de la producción animal	1.5	15.9
Productos alimenticios diversos	0.6	16.0
Productos químicos, plásticos y de caucho	-0.1	8.7
Maquinaria, equipo y material de transporte	-0.3	16.5
Total Importaciones	-2.0	8.0
Otros productos manufacturados	-8.6	14.7
Productos de Madera	-9.9	-9.4
Bebidas	-10.6	-2.3
Otros productos agrícolas	-11.0	-2.1
Pesca	-15.2	-28.3
Productos de la refinación de petróleo y gas	-20.4	-14.3
Servicios Financieros	-23.6	-24.3

(BCE, 2011)

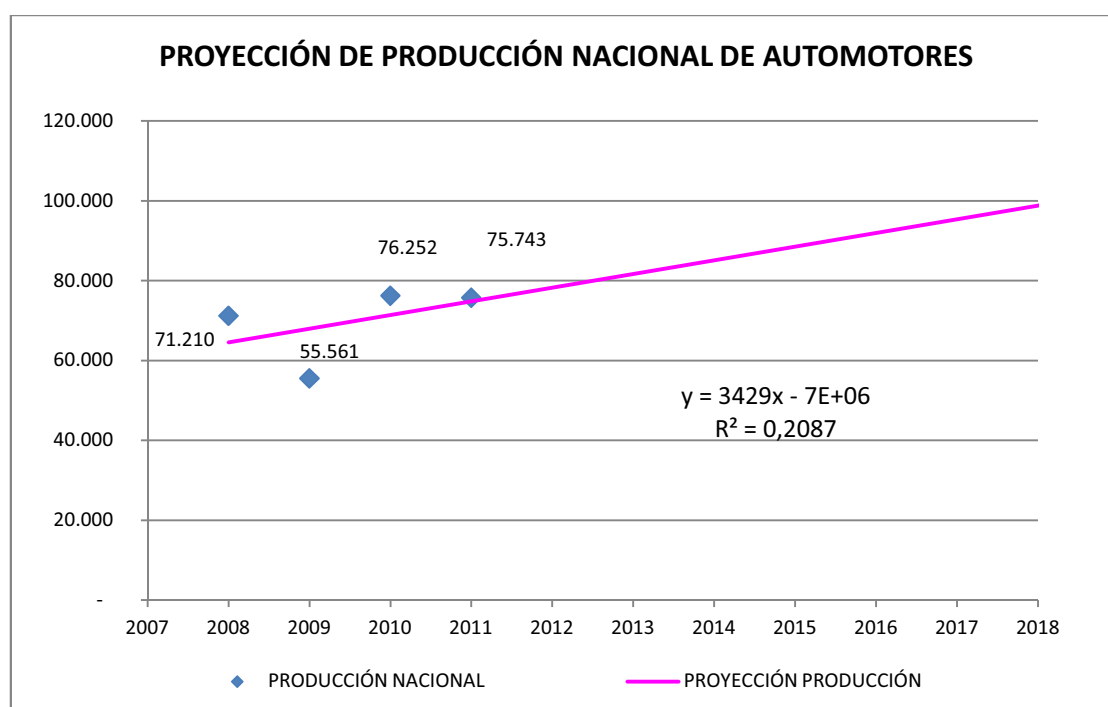
El transporte ocupa el segundo lugar en exportaciones y el cuarto lugar en importaciones.

Tabla 3 – Producción nacional de automotores

Año	Automóviles		Todo terreno		Camionetas,		Total	
	Unidades	Variación	Unidades	Variación	Unidades	Variación	Unidades	Variación
2008	20.929	- 0,80	14.032	54,20	36.249	24,60	71.210	20,10
2009	18.225	- 12,90	18.668	33,00	18.668	- 48,50	55.561	- 22,00
2010	26.564	45,80	24.598	11,70	25.090	34,40	76.252	37,20
2011	27.228	2,50	22.247	- 9,56	26.268	4,70	75.743	- 0,67

(BCE, 2011)

La FBKF registró un decrecimiento de 0.67% en el año 2011, reflejada en un aumento de la producción de automóviles en 2.5%, de camionetas, furgonetas y buses en 4.7%, mientras que los todoterreno presentaron una reducción de -9.6% respecto al año pasado.

**Figura 11** – Producción nacional de automotores
(BCE, 2011)

La tendencia de la curva de crecimiento es lineal con un coeficiente de correlación de 0,2087 y pendiente de 3.429, significaría que en el 2018 se producirían 99.746 automotores aproximadamente.

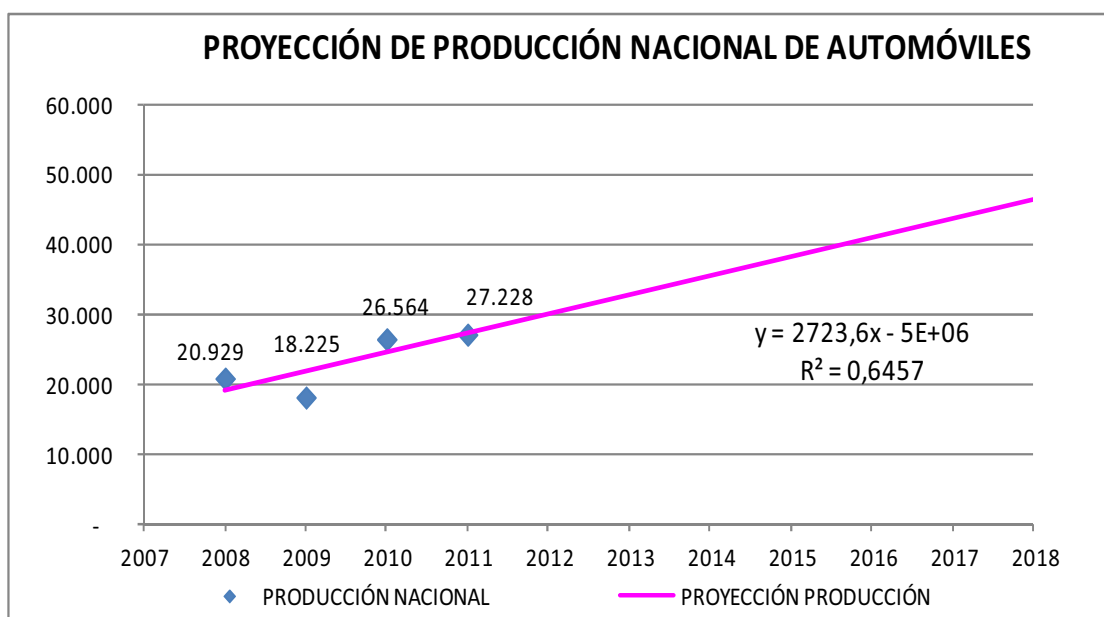


Figura 12 – Producción nacional de automóviles
(BCE, 2011)

La tendencia de la curva de crecimiento de producción de automóviles es lineal con un coeficiente de correlación de 0,6457 y pendiente de 2.723,6, que significaría que en el 2018 se producirían 46.293 automóviles.

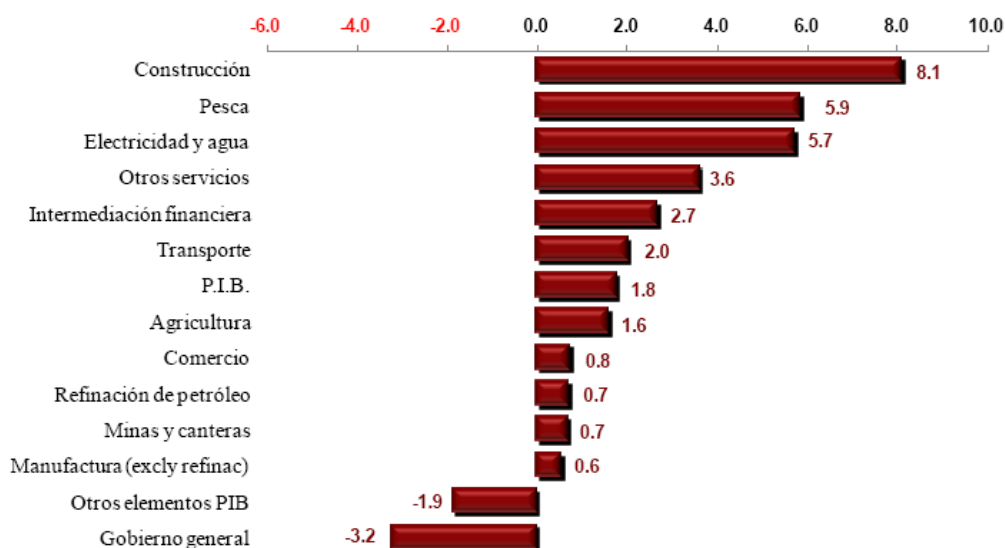


Figura 13 – Valor agregado bruto por industrias
(BCE, 2011)

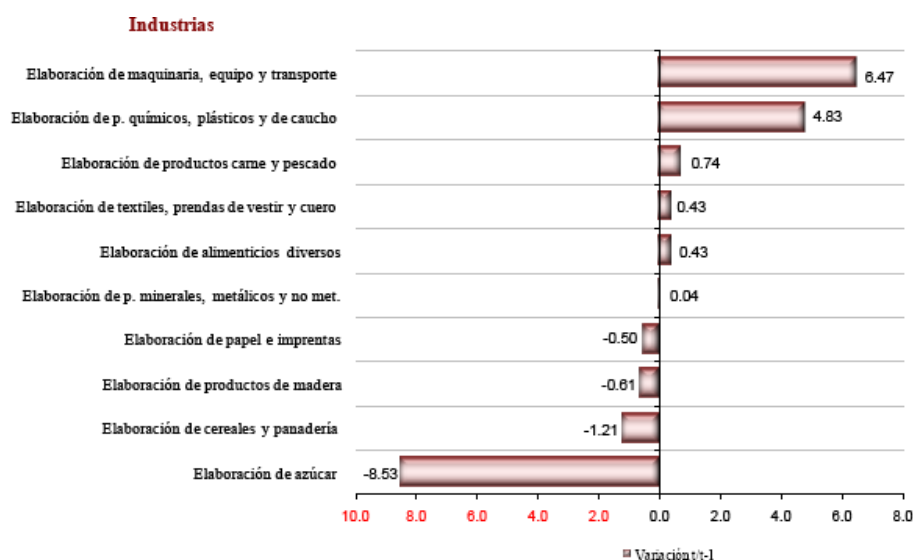


Figura 14 – Industrias manufactureras, variación del VAB, primer trimestre de 2011 (BCE, 2011)

El porcentaje de variación de VAB del transporte aumentó en 2,0%, y en manufactura en 6,47% respecto al año pasado.

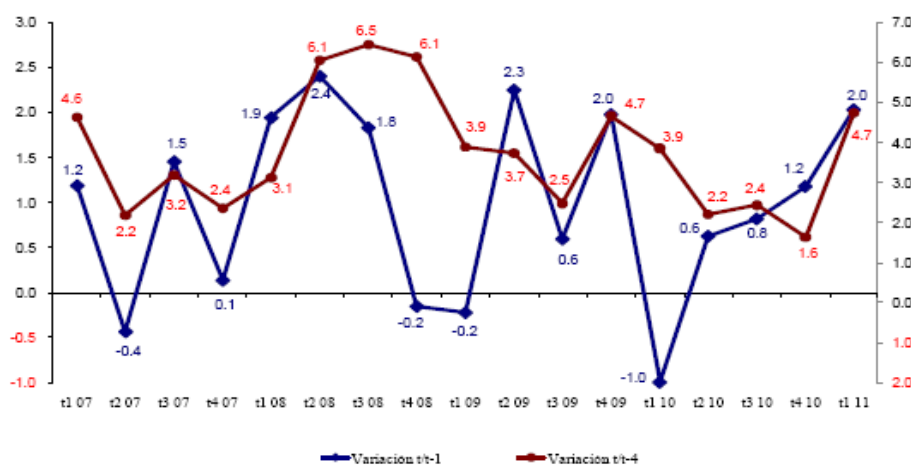


Figura 15 – Industrias transporte de mercancías y pasajeros, variación del VAB, primer trimestre de 2011 (BCE, 2011)

En cuanto al transporte de mercancías y pasajeros la variación del VAB aumentó de 2,0% en el año 2010 a 4,7% en el año 2011.

El país gestiona el transporte a través del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

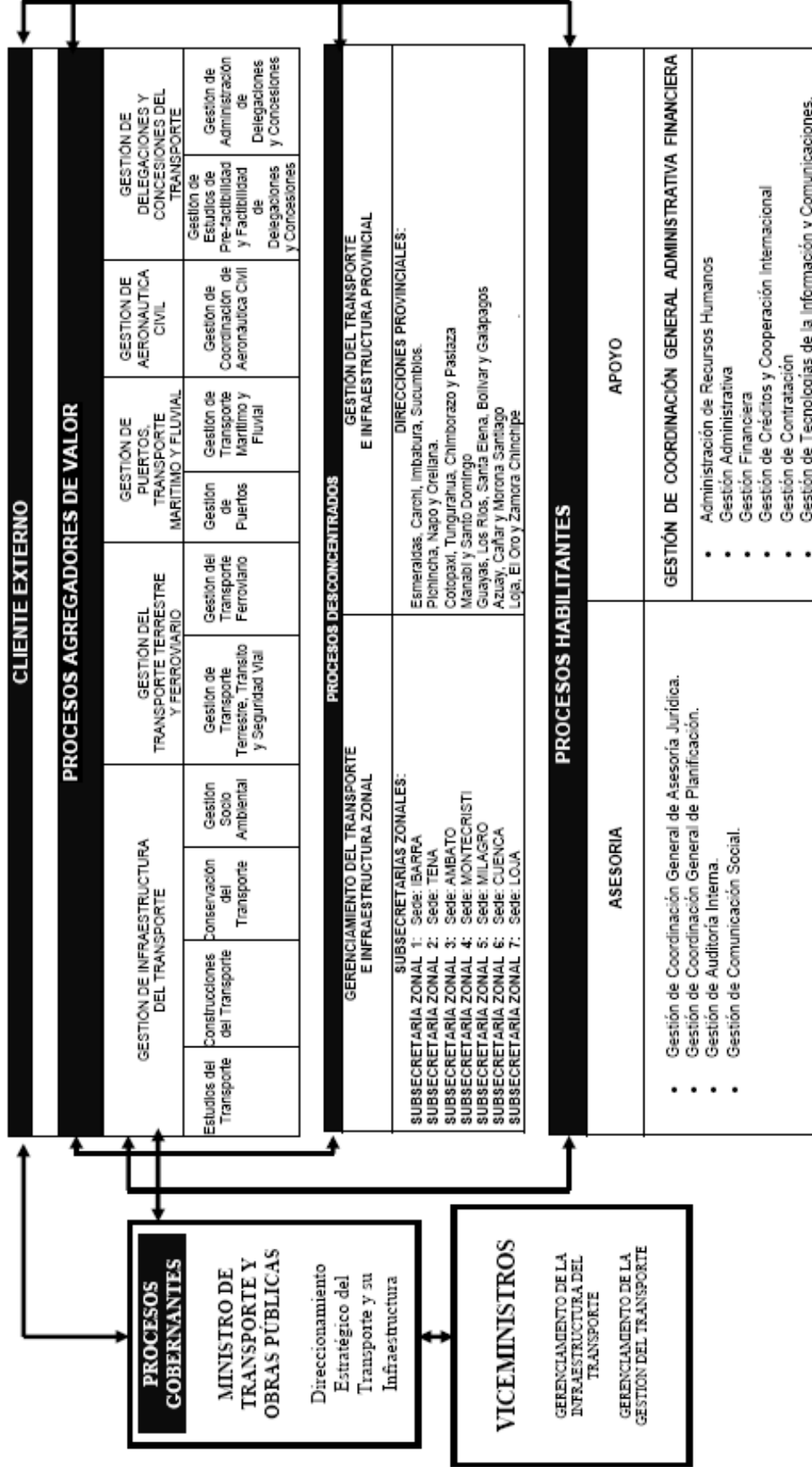


Figura 16 – Estructura orgánica institucional (MTOP, 2011)

La transportación aérea es coordinada por el MTOP con el Consejo Nacional de Aviación Civil y la Dirección General de Aviación Civil, la transportación marítima es coordinada con la Dirección de Puertos, Dirección de Transporte Marítimo y Fluvial, el Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos, la transportación ferroviaria es coordinada con la Dirección de transporte ferroviario, la operación y administración está a cargo de la Empresa Nacional de Ferrocarriles (ENFE). La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del MTOP; así como del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncales nacionales, en coordinación con los GAD's (gobiernos autónomos descentralizados). Esta responsabilidad es compartida con la Municipalidad de Quito, en materia de transporte urbano y con la Comisión de Tránsito de Guayas (CTG) en el ámbito geográfico de esa provincia. En cuanto al transporte de petróleo, es responsabilidad del Ministerio de Energía y Minas. La exportación se produce en su totalidad por vía marítima y los productos acceden a puerto por medio de un sistema de oleoductos. De igual manera el MTOP es responsable del desarrollo, conservación y mejoramiento de la infraestructura vial del transporte. (MTOP, 2011)

1.1.2 INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

La industria automotriz se encarga del diseño, desarrollo, fabricación, ensamblaje, comercialización y post-venta de vehículos. La producción automotriz en el Ecuador empieza en los años 50, cuando empresas de metalmecánica y textiles comienzan la fabricación de carrocerías, asientos para buses y algunas partes y piezas metálicas. “En la década de los 60, con las Leyes de Fomento se incursiona en la fabricación de otros elementos de alta reposición y de uso común dentro de la amplia gama de marcas y modelos de vehículos existentes en nuestro mercado”. (CINAE, 2011) Aymesa la primera empresa ensambladora en el país, fundada en 1970, produjo el primer vehículo en el Ecuador denominado

Andino en 1973. “La producción total de vehículos superó las 5.000 unidades durante la década de los años setenta. En el año 1988 con el Plan del Vehículo Popular la producción se incrementó en un 54,21%, pasando de 7.864 vehículos producidos en 1987 a 12.127 vehículos en 1988”. Actualmente Aymesa produce vehículos Kia.(CINAE, 2011)



Figura 17 – Primer vehículo producido
(CINAE, 2011)

Posteriormente fue constituida Maresa en 1976 ensamblado camiones, camionetas de marcas Mack, Fiat, Mitsubishi, Ford, Toyota y Mazda, actualmente ensambla vehículos Mazda. Finalmente General Motors una de las empresas de vehículos más grandes del mundo, fue fundada en 1908, y en 1987 empezó sus operaciones en el Ecuador, actualmente es líder en el mercado automotor ensamblando y comercializando vehículos de marca Chevrolet, marca con mayores ventas en el país.

Estas tres ensambladoras Omnibus BB, Aymesa y Maresa constituyen la cadena productiva de la industria automotriz ecuatoriana en la que participan al menos 14 ramas de actividad económica, como metalmecánica, petroquímica, textil, servicios y transferencia tecnológica. (CINAE, 2011)



Figura 18 – Ensamblaje de vehículos
(CINAE, 2011)

“En 1992 se perfecciona la Zona de Libre Comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela, se abren las importaciones de vehículos, y Ecuador inicia las exportaciones. En el año 1993, se firma el primer Convenio de Complementación en el Sector Automotor que fue modificado en el año 1999 para adecuarlo a los compromisos con la OMC, motor para el desarrollo de la industria de ensamblaje y producción de autopartes”. (CINAE, 2011)

“La industria de ensamblaje ha posibilitado la producción local de componentes, partes, piezas e insumos” base tecnológica para la fabricación de productos relacionados a los automotores, maquinarias y herramientas necesarias para producirlos. (CINAE, 2011)

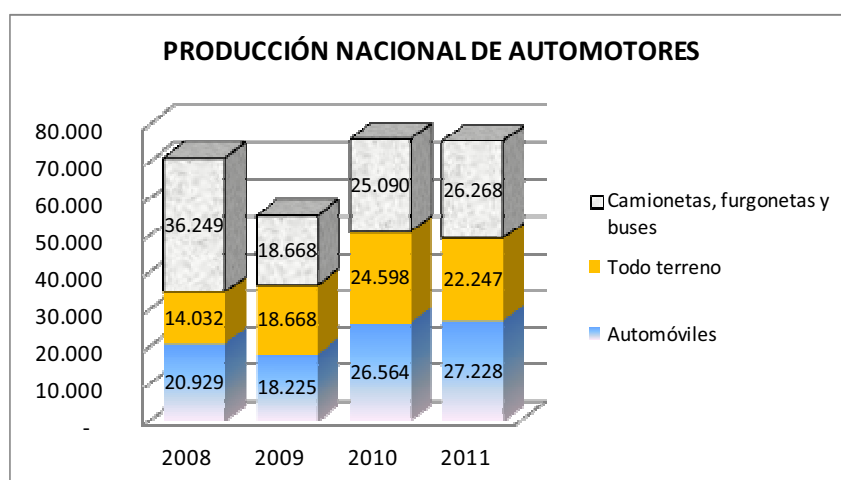


Figura 19 – Producción nacional de automotores
(BCE, 2011)

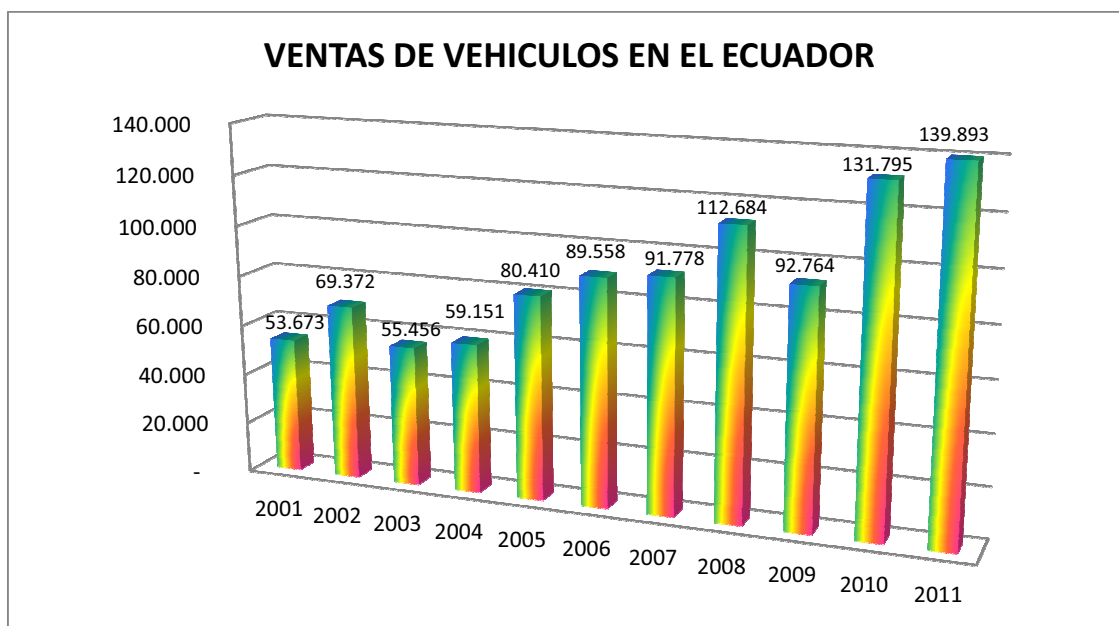


Figura 20 – Venta de vehículos en el Ecuador
(SRI, 2011)(AEADE, 2011)

El grado de desarrollo tecnológico de la industria automotriz ecuatoriana se ve reflejado en la calidad de los automotores nacionales, que involucran las más altas normas de seguridad. Las empresas ensambladoras y productoras de autopartes han logrado reconocimiento por la calidad de sus productos; aplica cerca de cien Normas y Reglamentos técnicos aprobados por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), están calificadas con normas internacionales de calidad especiales para la industria automotriz como la QS 9000 y la norma ISO TS 16949:2002. También aplican otras normas como la ISO 14.000 sobre medio ambiente y la 18.000 sobre ergonomía, entre otras. En el Anexo A se presentan las normas de calidad y reglamentos aplicados en la industria automotriz ecuatoriana. (CINAE, 2011)

Para cada una de las industrias automotrices, el desarrollo de nuevas piezas para vehículos representa un trabajo de investigación y desarrollo de materias primas, materiales y componentes, traduciéndose en una permanente innovación tecnológica. (CINAE, 2011)

1.1.2.1 Proveedores

Los proveedores son los encargados de suministrar los repuestos y accesorios para el vehículo. Una gran variedad de repuestos están disponibles en el mercado, siendo así repuestos originales a través de los concesionarios y comercializadoras, también están disponibles en el mercado repuestos alternos. La disponibilidad de stock de repuestos es un factor significativo en el tiempo de reparación de un vehículo.

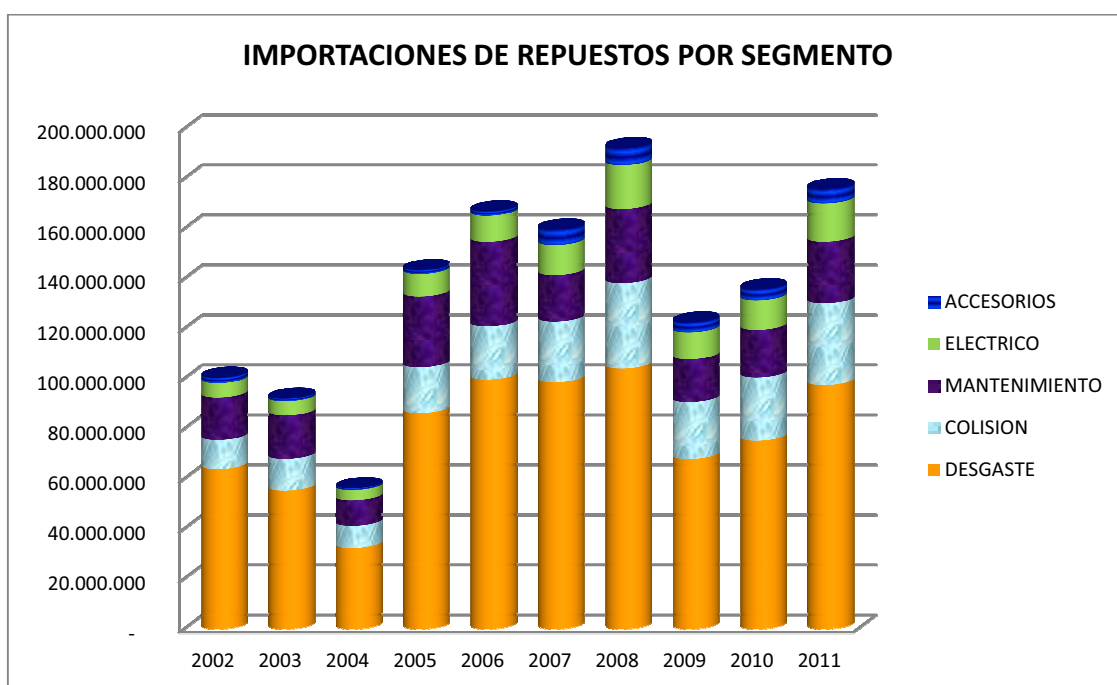


Figura 21 – Importaciones de repuestos
Modificado de (AEADE) y (BCE, 2011)

Las importaciones de repuestos se han incrementado en los últimos años, principalmente en repuestos por desgaste, colisión y mantenimiento.

1.1.2.2 Empresas automotrices

Las empresas productoras y comercializadoras de vehículos proveen un servicio de post venta, para mantenimiento y reparación de los vehículos, estas empresas denominadas concesionarios cuentan con repuestos originales, personal especializado y talleres distribuidos a través de todo el país, para brindar su servicio a todos los clientes. Estas empresas han perdurado en el mercado gracias a sus principios básicos como calidad, seguridad al cliente y personal, entre las principales.

Tabla 4 – Principios de empresas exitosas

AYMESA	Trabajo en equipo Pasión en lo que hacen Tecnología Creatividad Cuidado al medio ambiente
MARESA	Alto nivel de exigencia. Profesionales Valora el aporte del personal. Enfoque al cliente Trabajo en equipo Dedicación Comunicación
GENERAL MOTORS	Entusiasmo del cliente Mejora continua Integridad Trabajo en equipo Innovación Respeto y Responsabilidad
TOYOTA	Respeto Mejoramiento continuo (participación de los empleados) Principios Toyota: Sé siempre leal a tus deberes Sé siempre estudioso y creativo Sé siempre práctico y evita frivolidades Intenta siempre crear una atmósfera hogareña en el trabajo Sé siempre respetuoso de Dios, estar agradecido
KIA	Espíritu joven Expresa energía Originalidad Diversión Satisfacción al cliente
HYUNDAI	Obsesión por la calidad: Innovación, Tecnología, Seguridad

1.1.2.3 Aseguradoras

El poder económico de las aseguradoras ha incrementado, actualmente a nivel nacional existen 30 compañías de seguros indicadas en la tabla 5 y alrededor de 500 compañías indirectas, de las cuales 300 pertenecen a agentes de seguros sin relación de dependencia y 200 pertenecen a agencias asesoras de productos de seguros. (Superintendencia de Bancos, 2011)

Tabla 5 – Compañías aseguradoras

1	ACE
2	AIG METROPOLITANA
3	ALIANZA
4	ASEGURADO DEL SUR
5	BALBOA
6	BOLIVAR
7	CENSEG
8	CERVANTES
9	COLONIAL
10	CONDOR
11	CONSTITUCION
12	COOPSEGUROS
13	ECUATORIANO SUIZA
14	EQUINOCCIAL
15	GENERALI
16	HISPANA
17	INTEROCEANICA
18	LA UNION
19	LATINA SEGUROS
20	MAPFRE ATLAS
21	ORIENTE
22	PANAMERICANA DEL ECUADOR
23	PORVENIR
24	PRODUSEGUROS
25	RIO GUAYAS
26	ROCAFUERTE
27	SUCRE
28	SWEADEN
29	UNIDOS
30	VAZ SEGUROS

(Superintendencia de Bancos, 2011)

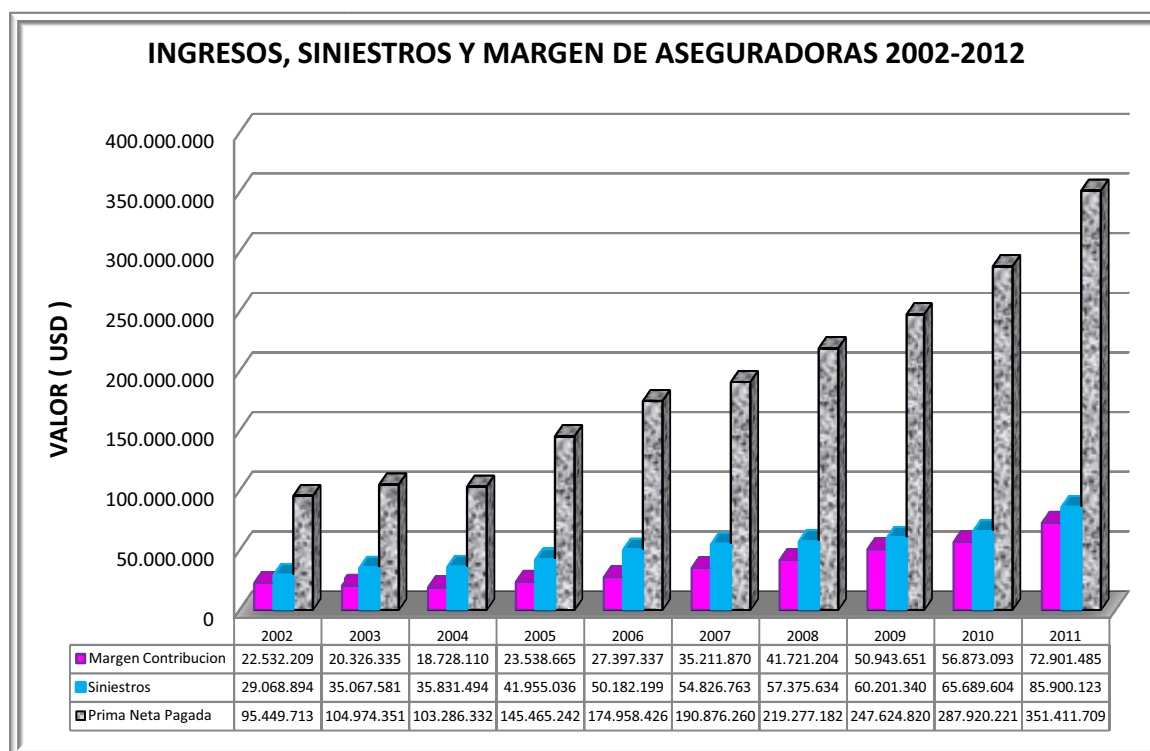


Figura 22 – Ingresos, siniestros y margen de contribución de aseguradoras 2002-2011 en el Ecuador
(Superintendencia de Bancos, 2011)

Cada año se ha incrementado tanto los siniestros como la prima neta pagada, es decir el valor total que el cliente paga por asegurar su vehículo, sin embargo, el valor que la aseguradora recibe del cliente es significativamente alto respecto al valor del siniestro, por lo tanto, la aseguradoras tienen un alto margen de contribución. En el anexo A se indica el crecimiento de siniestros en el sector de transporte.

1.1.2.4 Siniestros

“La vertiginosa modernización sumada al desarrollo exponencial de la tecnología en las últimas décadas, ha permitido a nuestro país acceder a vehículos terrestres cada vez más veloces y seguros. Pero esto no ha sido aparejado con la capacidad y responsabilidad de los conductores en materias de tránsito”. (SIAT, 2009)

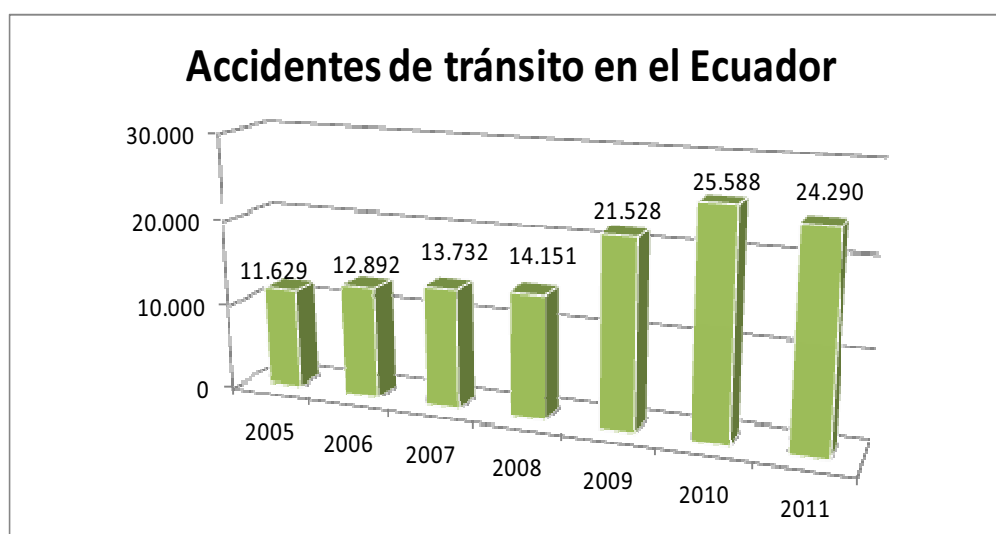


Figura 23 – Accidentes de tránsito en el Ecuador
Modificado de (INEC, 2011) (Comisión de tránsito del Ecuador, 2011)

Cada año se han incrementado los accidentes de tránsito, llegando a duplicarse en cinco años del 2005 al 2010.

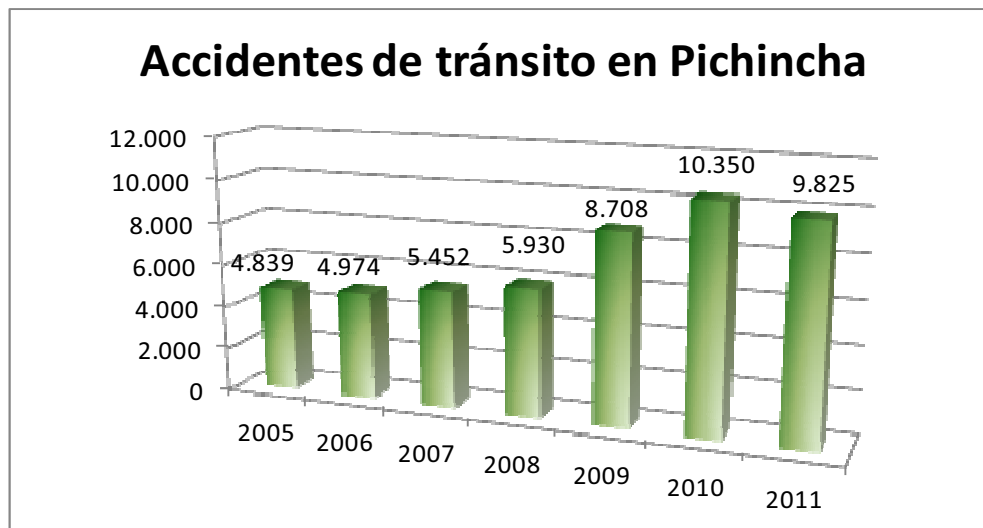


Figura 24 – Accidentes de tránsito en Pichincha
Modificado de (INEC, 2011) (Comisión de tránsito del Ecuador, 2011)

Actualmente existe una gran cantidad de accidentes de tránsito lo que lleva a una alta demanda en el servicio de reparación de vehículos. La principal causa de accidentes de tránsito ocurridos es la responsabilidad del conductor.

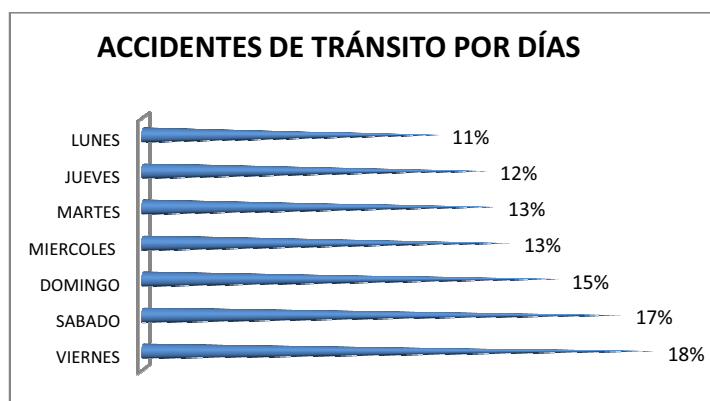


Figura 25 – Ocurrencia de accidentes de tránsito por días
Modificado de (SIAT, 2009) (Comisión de tránsito del Ecuador, 2011)

En los días viernes, sábado y domingo se producen el 50% de accidentes.

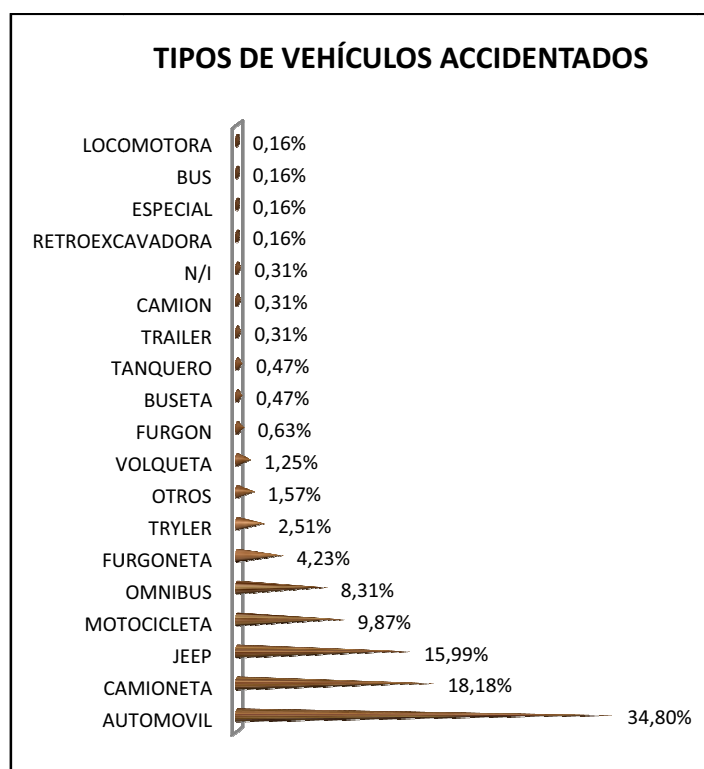


Figura 26 – Tipos de vehículos accidentados
Modificado de (SIAT, 2009) y (Comisión de tránsito del Ecuador, 2011)

Los automóviles son los vehículos más accidentados seguidos de camionetas y jeeps.

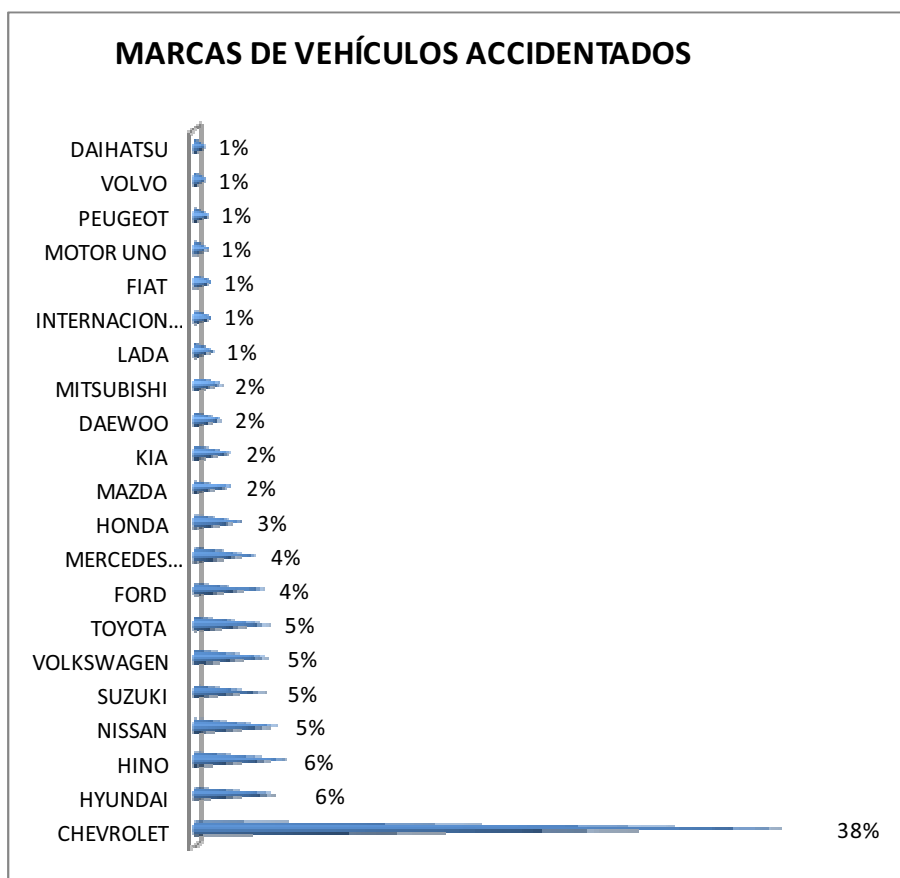


Figura 27 – Marca de vehículos accidentados
Modificado de (SIAT, 2009) y (Comisión de tránsito del Ecuador, 2011)

En lo que se refiere a la marca el vehículo más accidentado es Chevrolet con el 38%.

1.1.3 TALLERES AUTOMOTRICES

Debido a la situación económica del país, los dueños de los vehículos se han visto en la necesidad de buscar alternativas respecto a los concesionarios, optando por talleres que brindan el servicio a precios más bajos, de ahí que, alrededor de los años 60 van surgiendo compañías dedicadas al mantenimiento y reparación de vehículos, el crecimiento de estas compañías se da a partir de los años 90, continuando rápidamente en los años 2000, alcanzando un incremento del 78% respecto a la década de los 90.

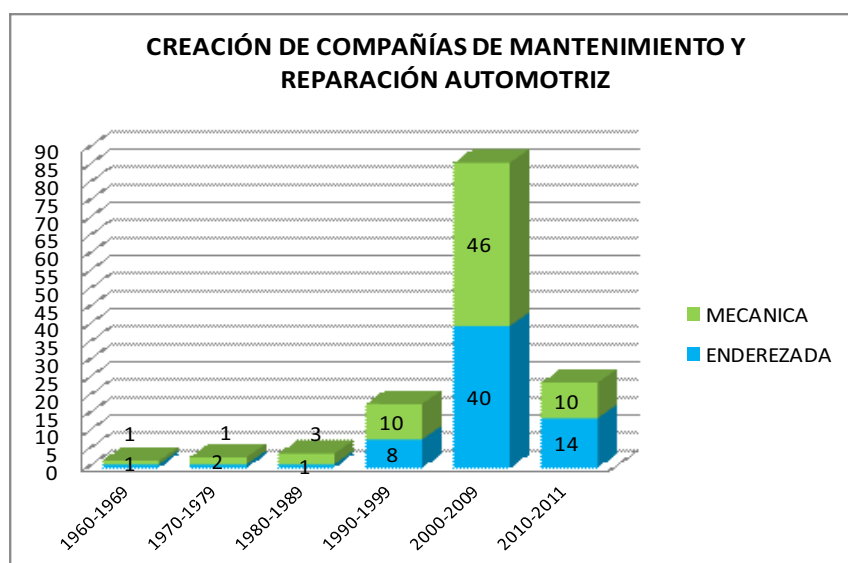


Figura 28 – Creación de compañías de servicio automotor (Superintendencia de Compañías, 2011)

En los años 1960 a 2011 se han creado 72 compañías dedicadas al servicio de mantenimiento de vehículos y 65 compañías de reparación de colisiones.

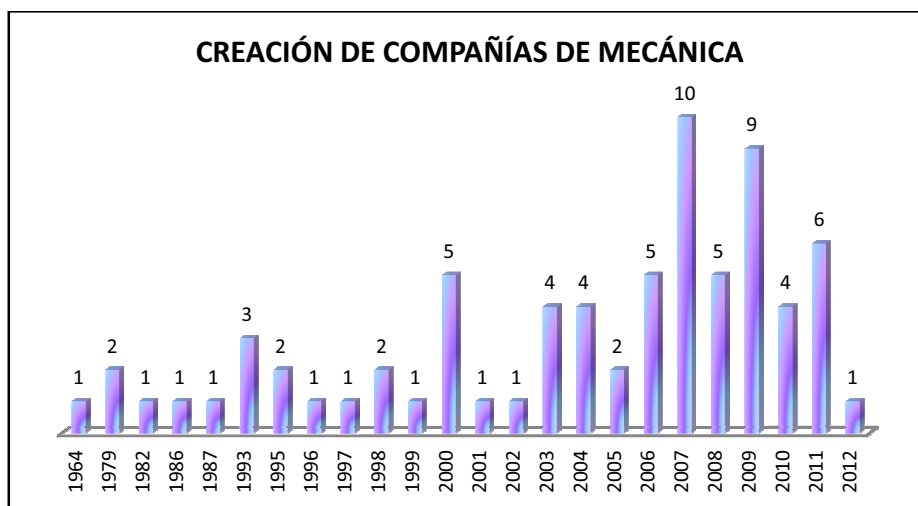


Figura 29 – Creación de compañías de mecánica (Superintendencia de Compañías, 2011)

En las figuras 29 y 30 se puede distinguir que el mayor crecimiento de talleres se dio a partir del año 2000.

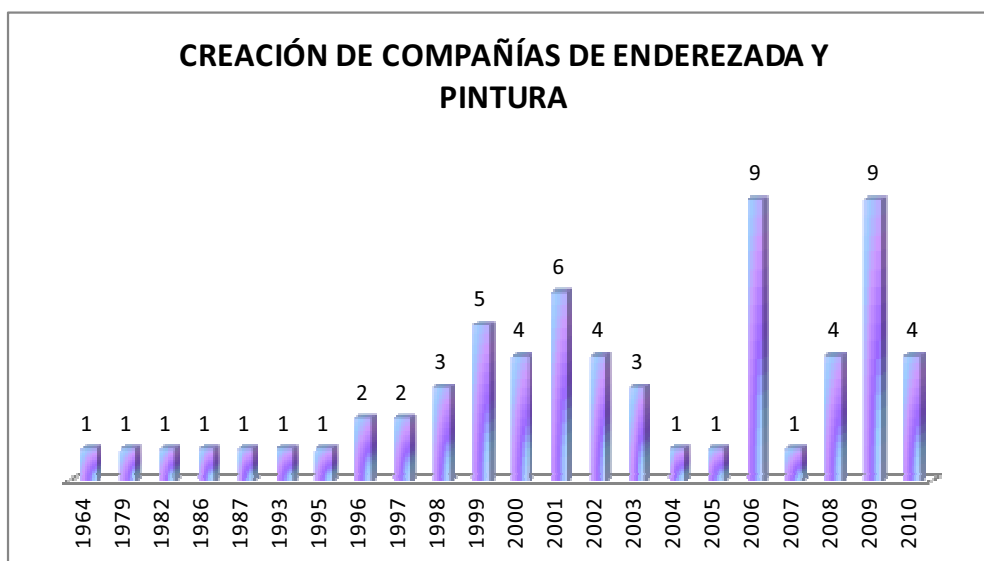


Figura 30 – Creación de compañías de enderezada y pintura
(Superintendencia de Compañías, 2011)

En el Distrito Metropolitano de Quito, 451 proveedores del sector de vehículos se encuentran registrados en el Instituto Nacional de Contratación Pública, de los cuales 183 pertenecen a talleres y 30 a compañías que dan el servicio de mantenimiento y reparación de vehículos. (INCOP, 2011)

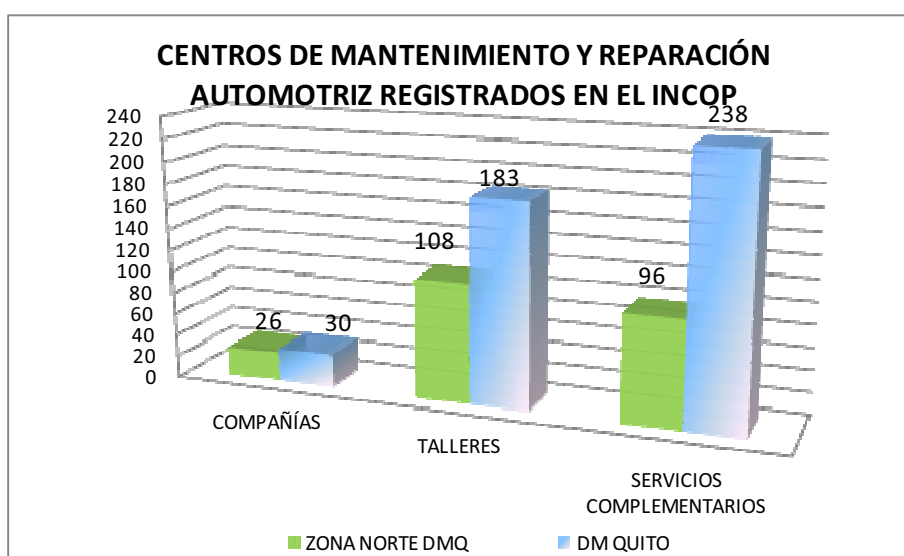


Figura 31 – Talleres registrados en el INCOP
(INCOP, 2011)

De acuerdo a la figura 31 se puede ver que existe una gran concentración de talleres localizados en la Zona Norte denominada Eugenio Espejo, cuya localización se indica en la figura 32 y sus parroquias en la tabla 6, entre los cuales el 7% corresponde a compañías, el 41% a talleres de mantenimiento y reparación automotriz y el 53% a servicios complementarios, es decir, dedicados a servicios de tapicería, radiadores, escapes, entre otros, de ahí se puede ver que existe competencia dentro del sector.

Tabla 6 – Parroquias Administración Eugenio Espejo

ADMINISTRACIONES	PARROQUIAS
EUGENIO ESPEJO	Kennedy
	Cochabamba
	Belisario Quevedo
	Iñaquito
	San Isidro del Inca
	Jipijapa
	Concepción
	Rumipamba
	Mariscal Sucre
	Nayón

(Dirección Metropolitana de Territorio y Vivienda, 2006)

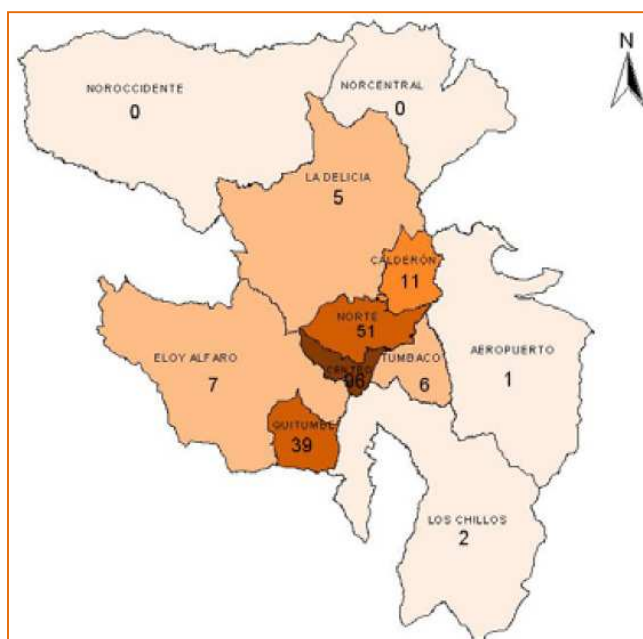


Figura 32 – Mapa Administración Eugenio Espejo
(Dirección Metropolitana de Territorio y Vivienda, 2006)

Las compañías están provistas de mejores instalaciones, que los talleres informales, contando con técnicos especializados y actualizados, inversión tecnológica, y pulcritud, factores fundamentales con los que no cuentan la mayoría de talleres; sin embargo, la concurrencia a los diferentes talleres depende del nivel económico de los dueños de los vehículos.

En vista de que la mayoría de talleres automotrices no disponen del suficiente capital, es necesario que recurran a estrategias como brindar un servicio oportuno al cliente, precios bajos, rapidez, flexibilidad de entrega y servicios adicionales, para mantenerse competitivos en el mercado, (Arnoletto, 2007) puesto que “ser competitivos es vital para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas, y para mejorar la competitividad las Pymes tienen la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa y gestión”. (Medina Elizondo, Ballina Ríos, Barquero Cabrero, Molina Morejón, & Guerrero Ramos, 2011)

Los principales aspectos para un trabajo de calidad corresponden al monitoreo continuo del proceso de reparación del vehículo y la comunicación, la cual debe ser permanente con el cliente respecto al estado de reparación y tiempo de entrega del vehículo, adicionalmente el manejo y cambio en el plan de reparación debe ser comunicado y autorizado por el cliente antes de proceder con la reparación, de esa manera se evitará malos entendidos e inconformidades, factor esencial para el éxito de la organización con el cliente. En cuanto a la comunicación en planta al momento de asignación de la tarea el jefe de taller explicará verbalmente a cada operario el trabajo a realizar, de esa manera se conseguirá mayor productividad al lograr una concentración total del operario en la reparación del vehículo, mas no, en tratar de comprender la orden de reparación. De igual manera para cada circunstancia las decisiones deben tomarse interrelacionando la parte técnica y la gestión, para así lograr una acertada reparación del vehículo.(Schieffer, 2010)

2 EURO GARAGE

2.1 ANTECEDENTES DE EURO GARAGE

Por la necesidad de contar con un centro de colisiones y mantenimiento automotor especializado, sin que pertenezca a un concesionario; además de superar la calidad y garantía de servicio a un costo competitivo soportándose en el camino a la vanguardia tecnológica, nace Euro Garage el 15 de octubre del 2002 con calificación artesanal, operando con 4 personas, el propietario y 3 ayudantes, localizado en la Calle Azogues y Jorge Piedra, sector Andalucía en Quito.



Figura 33 – Euro Garage

Por la calidad de servicio, poco a poco ha ido creciendo, llegando a formar convenios de trabajo con compañías como Fénix del Ecuador y Conecel en el año 2003, Sul América, Latina de Seguros a partir del año 2004, Memoser en el año 2005, Seguros Unidos, Seguros Sucre, Vaz Seguros en el año 2006; actualmente se mantienen convenios con Vaz Seguros, Seguros Constitución y Asamblea Nacional.

El propietario Ramiro Vaca se ha preocupado de mantenerse a la vanguardia tecnológica junto con el conocimiento teórico práctico, formándose y capacitándose en Francia en el año 2002, en los diferentes sistemas de

reparación de vehículos tales como el sistema Dataliner en Estados Unidos en los años 2006 y 2008, sistema PLG SYSTEM en Argentina en el año 2009, sistema MAX PULLER en Argentina en el año 2009, sistema JOSAM en el año 2010 para vehículos pesados. De ahí que ha venido implantando los sistemas mencionados para un mejor desempeño en la reparación de vehículos livianos y así brindar una garantía total. En mayo del 2006 se introdujo el Sistema de Medición Láser “DATALINER” modelo DL800, lo cual constituyó un gran avance tecnológico, ya que este sistema permite reparar el vehículo manteniendo las medidas exactas de fábrica del chasis. Una segunda adquisición se hizo en junio del año 2008 con el modelo 9000.



Figura 34 – Introducción tecnológica Euro Garage

2.2 DESCRIPCIÓN DE EURO GARAGE



Figura 35 – Logo Euro Garage

Euro Garage es una organización que cuenta actualmente con calificación artesanal otorgada por el Ministerio de Industrias y Productividad, cuyos beneficios se extienden a los beneficios de la Junta de Defensa del Artesano.

Dentro de los requisitos para acceder a la calificación artesanal por la Junta de Defensa del Artesano se tienen los siguientes:

- Actividad eminentemente artesanal
- El número de operarios no sea mayor de quince y el de aprendices mayor de cinco
- El capital invertido no sobrepase el monto establecido por esta Ley. El capital invertido en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas no sea superior al 25% del capital fijado para la pequeña industria.
- El taller se encuentre calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

En cambio la Ley de Fomento Artesanal “ampara a los artesanos que producen bienes o servicios y que transforman la materia prima con predominio de la labor fundamentalmente manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas, siempre que no sobrepasen en sus activos fijos, excluyéndose los terrenos y edificios”.

El artesano requiere de la calificación conferida por la Junta Nacional de Defensa del Artesano o del carné de agremiación expedido por las diferentes organizaciones artesanales.(Publicaciones, 2010)

Euro Garage está localizado en la calle Azogues N53-11 y José Herboso, sector Andalucía parroquia Chaupicruz al norte del Distrito Metropolitano de Quito; en un área de 433.00m², de la cual 112m² corresponde a oficina y bodegas y 321m² corresponde a planta distribuida en 3 zonas: mecánica, enderezada y pintura

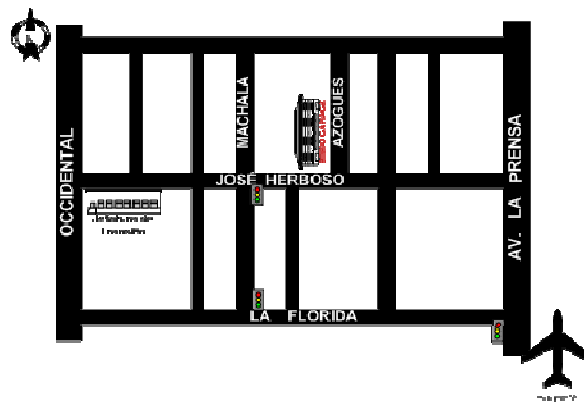


Figura 36 – Mapa Euro Garage

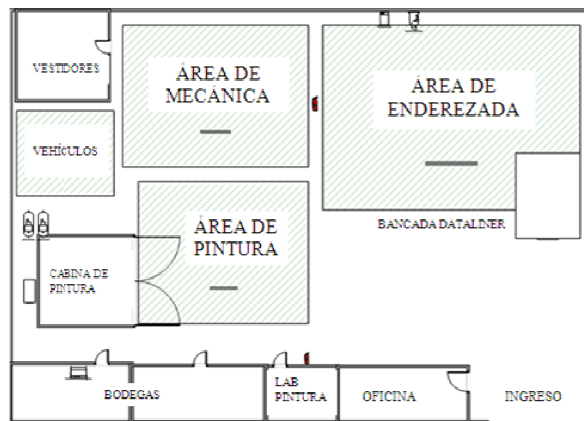


Figura 37 – Planta Euro Garage



Figura 38 – Fachada Euro Garage

En la actualidad Euro Garage cuenta con 18 personas, de las cuales 1 persona es el gerente propietario, 2 personas corresponden al área administrativa, y 15 personas al área operativa. El manejo organizacional se basa en el modelo de estrategia comandante, por ser pequeña industria el poder está en manos del propietario. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

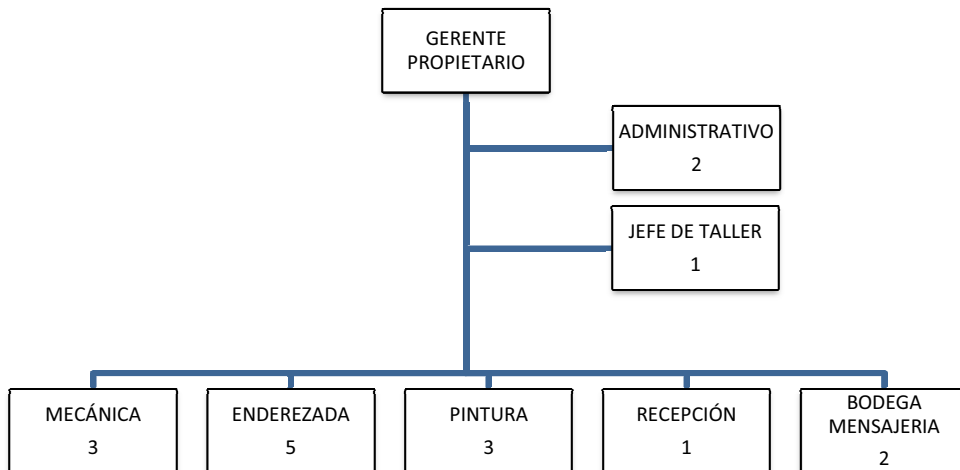


Figura 39 – Estructura organizacional Euro Garage

Euro Garage tiene una capacidad de atención de 40 vehículos mensuales en promedio, de ahí que puede extenderse la capacidad a 70 vehículos, la limitante actualmente es el espacio disponible.

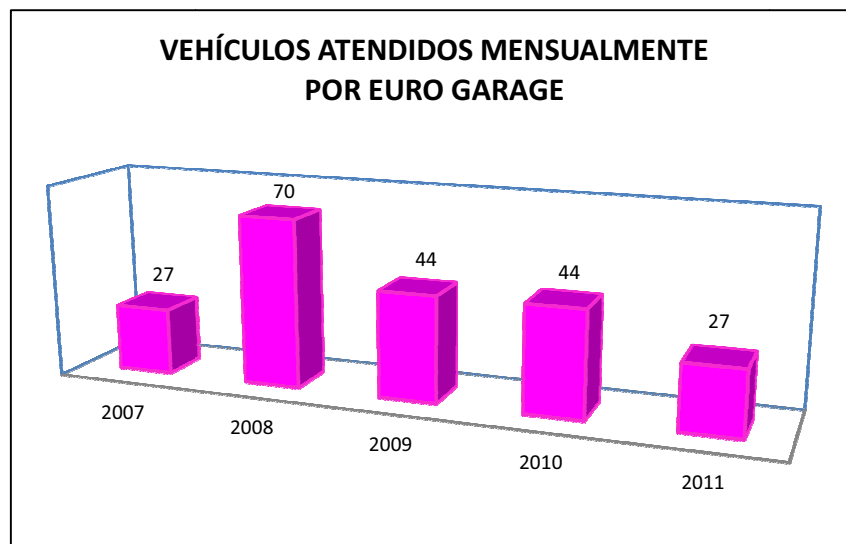


Figura 40 – Cantidad mensual de vehículos atendidos por Euro Garage

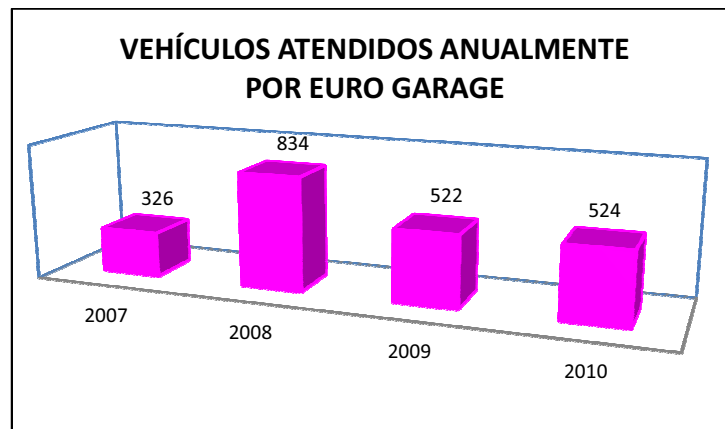


Figura 41 – Cantidad anual de vehículos atendidos por Euro Garage

Euro Garage brinda un servicio multimarca detallado a continuación:

ENDEREZADA

- Sistema de medición láser para la reparación de chasis, compactos y carrocerías.
- Sistema de extracción neumática de hundidos sin dañar la pintura
- Sistema de extracción artesanal de hundidos sin dañar la pintura
- Soldadura Mig, Spoter y Punto



Figura 42 – Entrenamiento Dataliner

PINTURA AL HORNO

La calidad de materiales como 3M y PPG permiten brindar una garantía de 5 años.



Figura 43 – Cabina de pintura Euro Garage

MANTENIMIENTO AUTOMOTOR

- Mantenimiento en general
- Análisis de gases
- Limpieza de inyectores con ultrasonido
- Escaneo
- Emulación de fallas de inyección electrónica multifunción



Figura 44 – Equipos mantenimiento automotor Euro Garage

Euro Garage se caracteriza por brindar un trabajo garantizado, en caso de inconformidades por parte del cliente, se atiende inmediatamente y se procede a corregir sus causas, sin la limitante del tiempo de garantía, su única meta es la satisfacción del cliente.



TRABAJOS REALIZADOS



TRABAJOS REALIZADOS



Figura 45 – Trabajos realizados

2.3 DESCRIPCIÓN FINANCIERA DE EURO GARAGE

El crecimiento logrado en el transcurso de los años ha sido considerable, el incremento en ventas que ha tenido Euro Garage se mantiene hasta el año 2009, en el 2008 tuvo un incremento notable en sus ingresos y egresos, mientras que en el año 2009 obtuvo la mayor rentabilidad, sin embargo, para el año 2010 se ha presentado un decrecimiento relevante en la rentabilidad, en la figura 46 se puede observar los ingresos, egresos y rentabilidad en cada año.

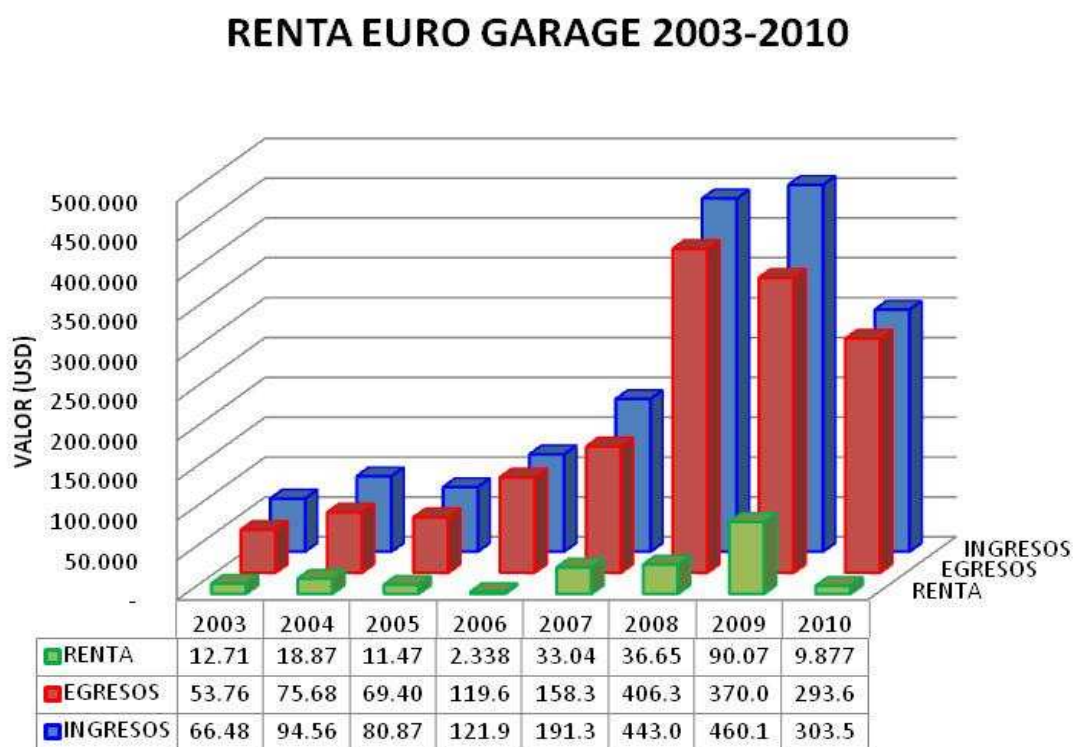


Figura 46 – Renta causada desde el año 2003 hasta el año 2010 Euro Garage

El comportamiento de las ventas resulta inestable, por cuanto es impredecible la ocurrencia de una colisión y la gravedad que puede alcanzar; de ahí que existe gran fluctuación entre las ventas de cada mes y entre cada año. La fluctuación de las utilidades alcanzadas en los últimos años se puede ver desglosada mensualmente en la figura 47.

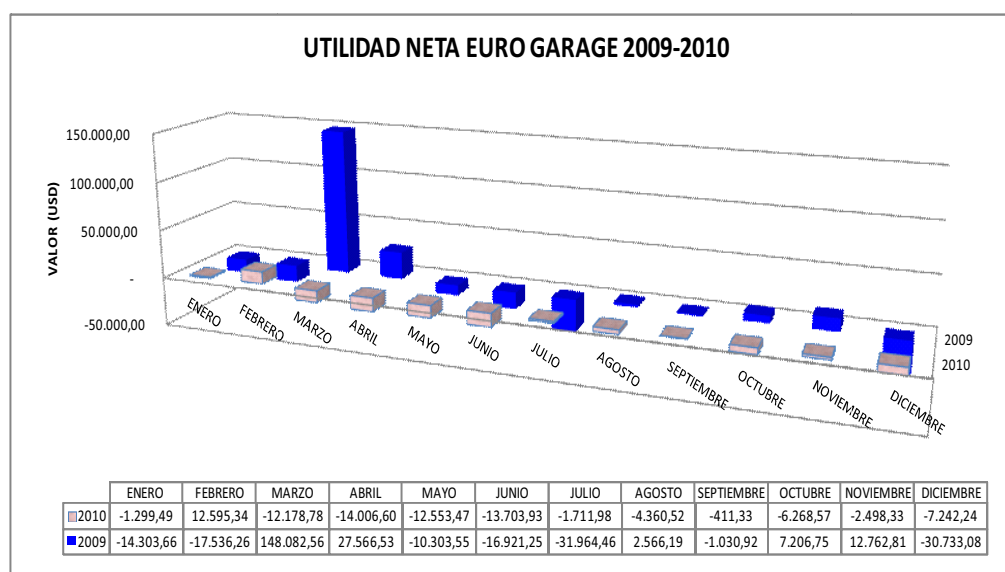


Figura 47 – Utilidad Neta en el año 2009 y 2010 Euro Garage

Euro Garage obtuvo la mayor utilidad en el mes de Marzo del año 2009, utilidad que permitió sustentar las pérdidas de los otros meses, mientras que en el año 2010 hubo pérdidas prácticamente en todo el año, la utilidad en el mes de febrero no alcanzó ni el 10% de la utilidad obtenida en el mes de marzo del 2009; la rentabilidad obtenida es reflejo del incremento de gastos y decremento en los ingresos, de ahí la importancia en controlar y disminuir los gastos.

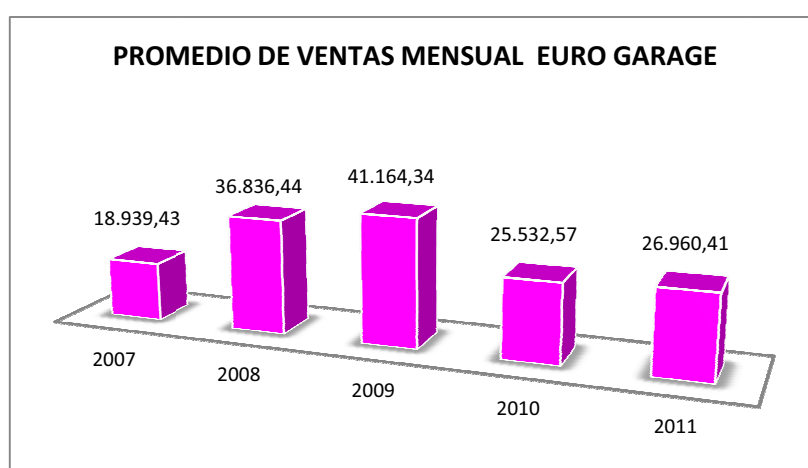


Figura 48 – Promedio de ventas mensuales Euro Garage 2007-2011

Del año 2007 al 2009 las ventas promedio han incrementado, sin embargo, han disminuido en el año 2010 y 2011, lo cual afecta directamente a la organización,

de ahí la importancia de mantener convenios de trabajo con empresas así como mantener la satisfacción de los clientes privados.

En la figura 49 se puede distinguir la proporción en ventas de los principales clientes durante el año 2007, donde el cliente con mayor cantidad de vehículos fue Conecel, mientras que Seguros Constitución contribuyó en mayor valor de ventas, seguido de los clientes particulares. En cambio en el año 2008 el cliente con mayor cantidad de vehículos fue Seguros Unidos y el que contribuyó en mayor valor en ventas fue Conecel seguido de Seguros Unidos.



Figura 49 – Principales clientes 2007 de Euro Garage



Figura 50 – Principales clientes 2008 de Euro Garage

Hasta el año 2009 se mantuvo convenios con Conecel, empresa importante para Euro Garage.

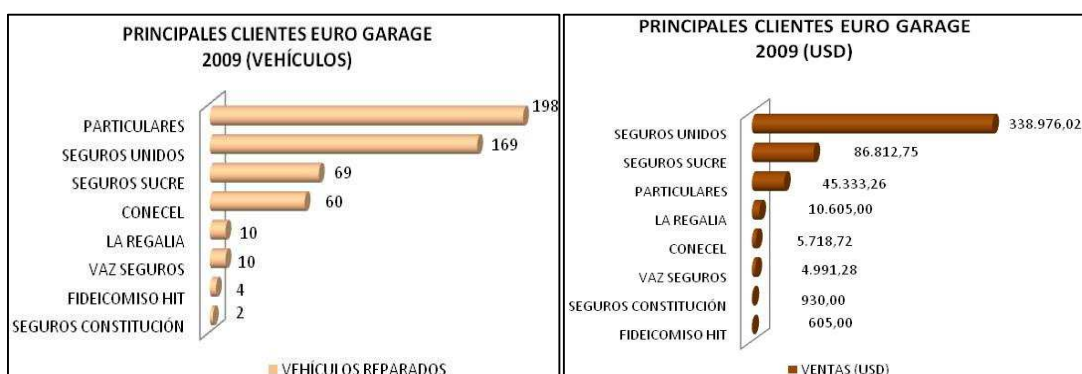


Figura 51 – Principales clientes 2009 de Euro Garage

En el año 2009 las mayores ventas fueron por Seguros Unidos, seguidos por Seguros Sucre y clientes particulares.

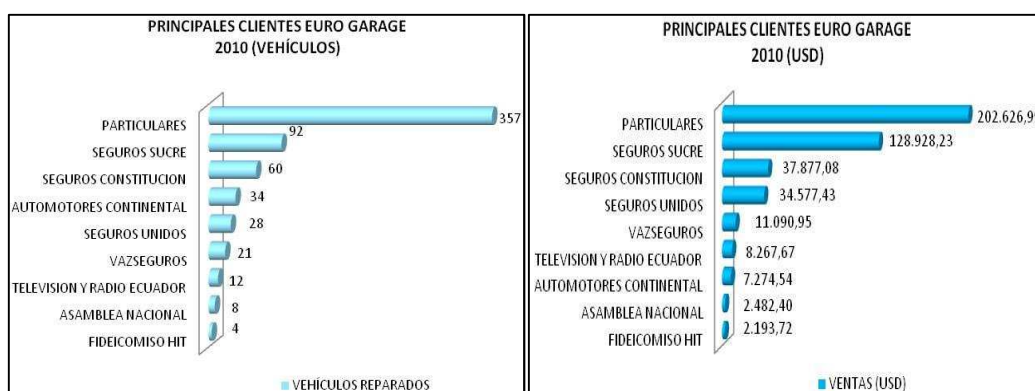


Figura 52 – Principales clientes 2010 de Euro Garage

En el año 2010 las mayores ventas fueron realizadas por clientes particulares, además de ser el último año en el cual se trabajó con Seguros Unidos, mientras que se consolida el convenio de trabajo con Seguros Sucre.

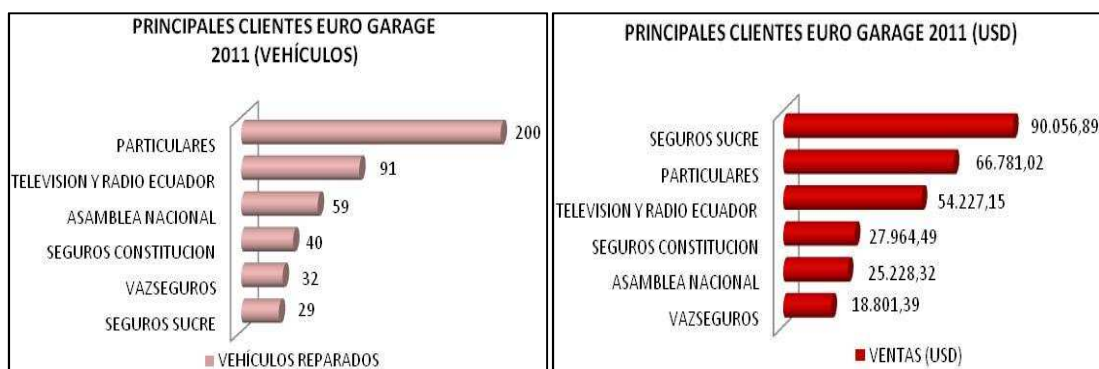


Figura 53 – Principales clientes 2011 de Euro Garage

Los nuevos y principales clientes son Televisión y Radio de Ecuador y La Asamblea Nacional en cuanto a mantenimiento automotriz, mientras que en el área de reparación se encuentra Seguros Sucre.

Con el paso del tiempo se han cerrado y se han abierto convenios de trabajo, siendo importante la presencia de clientes particulares, con una participación significativa en todos los años. En el año 2008 se atendió a la mayor cantidad de vehículos entre el año 2007 al 2010. Actualmente sus principales clientes constituyen empresas públicas y privadas, compañías de seguros y clientes particulares.

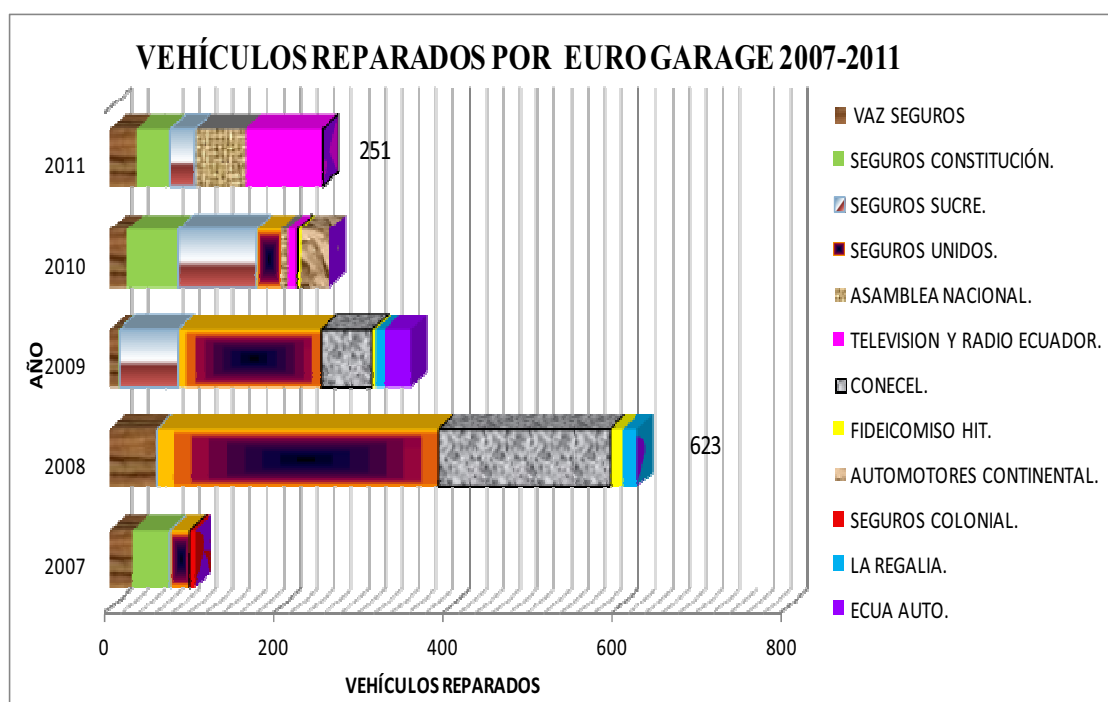


Figura 54 – Clientes principales Euro Garage

La mayor cantidad de vehículos atendidos fue en el año 2008, seguidos por el año 2009 y 2010, con una participación importante de Seguros Unidos, Conecel, Televisión y Radio del Ecuador, entre los principales.

Tabla 7 – Estado de resultados 2010

ESTADO DE RESULTADOS	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010	
	TOTAL
VENTAS	306.390,78
COSTO DE VENTAS	180.173,65
UTILIDAD BRUTA	126.217,13
GASTOS OPERATIVOS	
SUELDOS	119.982,44
APORTES AL IESS	9.229,59
COMISIÓN EN VENTAS	751,00
PUBLICIDAD R & B	2.070,47
ARRIENDOS	12.181,07
ALQUILER WINCHAS	595,00
MANTENIMIENTO ACTIVOS	11.951,10
OTROS GASTOS R & B	
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	516,60
SUMINISTROS Y MATERIALES	2.156,69
AGUA, LUZ Y TELÉFONO	3.715,74
INTERNET	458,27
AFILIACIÓN CÁMARA	275,00
COMBUSTIBLE	3.182,13
ATENCIÓN CLIENTES	988,57
TRANSPORTE	141,06
CAPACITACIÓN	418,20
DESCUENTO PRONTO PAGO CLIENTES	1.182,95
OTROS GASTOS	526,04
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	170.321,92
GASTOS FINANCIEROS	
PRÉSTAMO BANCARIO	19.129,52
INTERÉS	
GASTOS BANCARIOS	405,59
TOTAL GASTOS FINANCIEROS:	19.535,11
TOTAL DE GASTOS	
	189.857,03
PÉRDIDA:	- 63.639,90

De acuerdo al Estado de Resultados se obtuvieron pérdidas en el año 2010, mientras que en el Balance General se puede ver el alto nivel de endeudamiento que tiene Euro Garage.

Tabla 8 – Balance general 2010

BALANCE GENERAL EURO GARAGE			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010			
ACTIVO	69.879,69	PASIVO + PATRIMONIO	69.879,69
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO	44.191,73
CAJA-BANCOS	5.635,54	PASIVO A CORTO PLAZO	
CUENTAS X COBRAR	2.241,67	CUENTAS X PAGAR	12.067,20
		PASIVO A LARGO PLAZO	
ACTIVO FIJO	69.879,69	PRESTAMOS	32.124,53
		PATRIMONIO	25.687,96

2.4 PROBLEMAS DE EURO GARAGE

Actualmente no están definidos procedimientos, no se aplica ningún tipo de control de los procesos operativos ni administrativos, de ahí que se han venido presentando problemas como falta de stock en repuestos e insumos, inestabilidad del personal, comunicación inadecuada; todos estos factores vuelven al servicio brindado ineficiente y dan como resultado retrasos en el tiempo de entrega del vehículo, retrasos en tiempos de facturación, cobros de facturas, pago a proveedores, es decir, se presenta una falta de liquidez. Por la actual situación ha sido necesario recurrir a préstamos en razón de que se han obtenido pérdidas, reflejadas en el estado de resultados y balance general de las tablas 7 y 8, lo cual es crítico para la sostenibilidad de la organización, todo ello perjudica principalmente a sus miembros, conforme se han ido reflejando retrasos en pagos a proveedores, pagos de sueldos y salarios afectando directamente al personal y sus familias quienes dependen directamente de dichos ingresos.

Todos estos aspectos no permiten satisfacer las expectativas del cliente, aspecto fundamental para mantener el negocio, en vista de que el cliente es quien permite la existencia de la organización, más aun considerando que aproximadamente el 75% de las ventas corresponden a compañías aseguradoras. Después de que algunas compañías han retirado sus convenios de trabajo, se ve la necesidad urgente de realizar nuevos contratos de trabajo, y para lograr convenios se debe realizar acciones que permitan a Euro Garage ser competitivo, así mismo se quiere obtener una ventaja competitiva y mantener la sustentabilidad organizacional, llevar a la organización a funcionar de manera organizada, eficiente, mejorando constantemente su desempeño logrando un incremento en la rentabilidad lo cual dará lugar al bienestar tanto para la organización como para los miembros que forman parte y dependen de ella.

3 MARCO TEÓRICO

“El aumento de las presiones competitivas globales, la rápida proliferación de las nuevas tecnologías, la mayor complejidad de los mercados, la necesidad de una mayor productividad y calidad ha hecho surgir, como respuesta un pensamiento estratégico en las empresas. Esto ha supuesto dar un enfoque sistemático y de largo plazo a la gestión empresarial, en el que se analiza el entorno, se evalúan fortalezas y debilidades al tiempo que se identifican las oportunidades capaces de proporcionar una ventaja competitiva”. (Medina Elizondo, Ballina Ríos, Barquero Cabrero, Molina Morejón, & Guerrero Ramos, 2011)

El pensamiento estratégico ha ido desarrollándose a través del tiempo, después de la revolución industrial se ha considerado inicialmente a la organización como un esquema productivo en el que la planeación se sustentaba en elementos vinculados con la función financiera, conforme la organización iba creciendo se dio una planeación proyectándose hacia el futuro, para luego ir integrando las distintas áreas de la organización hasta llegar a una interconexión dinámica de todas las áreas obteniendo como resultado la gestión estratégica basada en el pensamiento sistémico el cual ayuda a las personas en la comprensión de los problemas y encontrar la solución mediante la búsqueda de las causas raíz considerando todo como un sistema.(Batra, Kaushik, & Kalia, 2010)

“La concepción estratégica no ha terminado de desarrollarse, ha evolucionado y lo sigue haciendo de acuerdo con el cambio en el entorno y con las nuevas demandas, características y cadencias de las organizaciones de hecho se ha democratizado, ha pasado del enfoque clásico de lograr una mejor participación en el mercado a la configuración de nuevos escenarios de desarrollo global del sistema organizacional”.(Sanabria, 2004) En la figura N° 55; se puede ver que cada enfoque nuevo ha incorporado lo mejor del anterior procurando alejarse críticamente de lo que ha considerado como negativo.

PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO	
DESARROLLO	PROBLEMÁTICA
<p>1870-1880</p> <p>REVOLUCIÓN INDUSTRIAL</p> <p>Tecnología Producción en masa</p> <p style="text-align: center;">↑ Competencia ↑ Rentabilidad</p> <p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;">{ Taylorismo Fordismo</p>	<p>2ª Revolución Industrial Crecimiento de industrias Abandono de la estrategia de mercado</p> <p style="text-align: right;">{ Necesidades Preferencias Expectativas Competidores</p>
<p>1940</p> <p>PLANEACIÓN FINANCIERA</p> <p>Surgen sistemas { Producción internacional integrados Monetario internacional Administración por { Objetivos Resultados</p> <p>Adelantos en áreas del conocimiento</p> <p style="text-align: center;">{ 1944 Teoría de juegos 1948 Cibernética 1950 Teoría general de los sistemas</p>	<p>Guerra fría Estabilidad temporal</p>
<p>1950</p> <p>PLANEACIÓN A LARGO PLAZO</p> <p>Ciencia y Tecnología Herramientas, modelos para proyectarse al futuro Gestión en organizaciones de gran tamaño y difícil administración Fija metas y programas a largo plazo { Reducir gastos Aumentar ganancias</p> <p>ESTRATEGIA Drucker : Los gerentes deben { Examinar la situación actual Conocer los recursos disponibles requeridos</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Qué es nuestro negocio Qué debería hacer</p>	<p>Factores de discontinuidad del entorno</p> <p style="text-align: center;">{ Nueva tecnología Cambio de economía mundial Conocimiento { políticos sociales económicos Rápidos cambios</p>

PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO

	DESARROLLO	PROBLEMÁTICA
<p>1960</p> <p><u>PLANEACIÓN A LARGO PLAZO</u> ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS</p> <p>Crecimiento económico Prosperidad internacional Surge Planeación Operativa { 5 años / 2 años } → [proyecciones largo plazo / presupuestos 5 años / planes operativos / estrategias para crecimiento y diversificación]</p> <p>Fundadores de la Disciplina Estratégica { Chandler / Andrews / Ansoff }</p> <p>[productos y mercado / cambios para su crecimiento / ventaja competitiva / sinergia] ↔ ESTRATEGIA → [Metas y objetivos a largo plazo / Adopción de cursos de acción / Asignación de recursos]</p>	<p>Desarrollo de estrategias rígidas Comportamiento lógico y predecible { Economías de mercado / Consumidores }</p>	
<p>1970</p> <p><u>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</u></p> <p>Aleanza éxito competitivo Formula plan de negocios Técnicas niponas de administración Adecuado uso de recursos</p> <p>ESTRATEGIA : Sistema abierto → Entorno es variable para análisis organizacional</p>	<p>Alto nivel centralización { Carácter remoto / Excesiva elaboración / Dificultad para implementar / Inflexibilidad / Incapacidad de análisis }</p>	

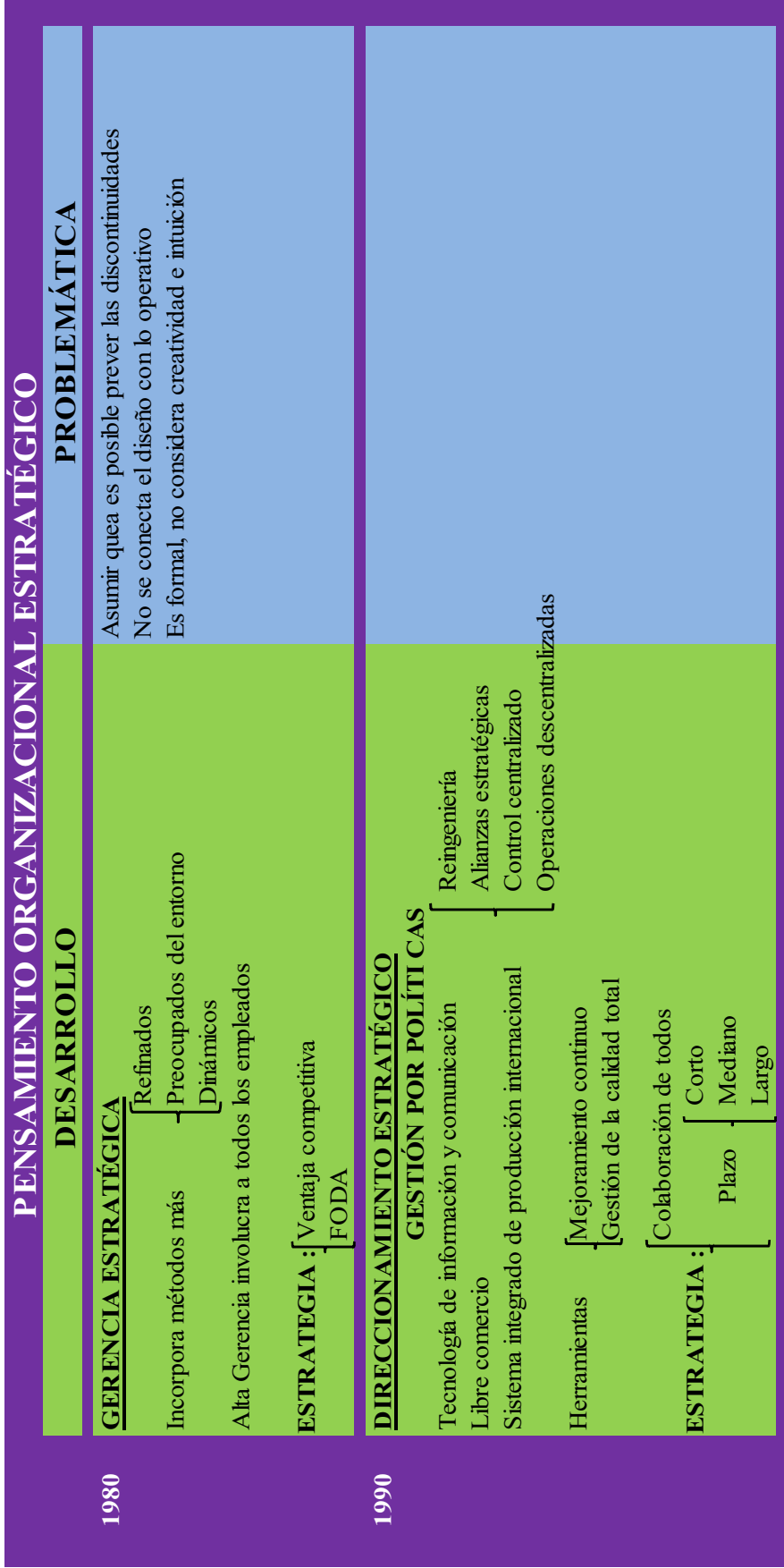


Figura 55 - Desarrollo del pensamiento organizacional
(Sanabria, 2004, págs. 59-79)

3.1 ESTRATEGIA

El concepto de estrategia no es nuevo y tampoco es único, inicialmente estaba enfocada al área militar, viene del griego strategos que significa “un general”. El verbo griego stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. Lo nuevo de este concepto es enfocarlo al área administrativa, al cual se lo puede adaptar cambiando las palabras destrucción por sobresalir en el mercado y enemigos por competencia, De ahí que varios estudiosos desarrollaron diferentes conceptos como:

Chandler, “El elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”

K. Andrew, “Un patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas, planes principales para alcanzar estas metas presentándose de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es, o será”.

I. Ansoff, Hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa y productos/mercados, tiene 4 componentes: alcance del producto, crecimiento, ventaja competitiva, sinergia.

Mintzberg, Realiza un avance con el planteamiento de las 5P, como 5 formas de conceptualizar la estrategia.

Plan: primero debe ser hecha y luego ejecutada.

Pauta de acción: que debo hacer para cumplir con las metas

Patrón: es un patrón de comportamiento, depende dónde y cuando esté.

Posición: definir qué posición requiere alcanzar el nivel de mercado.

Perspectiva: como lo veo de 1 a 2 o 3 años. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

“La estrategia es un aspecto clave para el éxito y rentabilidad de la empresa”, (Medina Elizondo, Ballina Ríos, Barquero Cabrero, Molina Morejón, & Guerrero Ramos, 2011) puesto que, permite obtener una ventaja competitiva. La estrategia es un integrador de todas las variables que están interrelacionadas entre sí, tales como el entorno, aspectos financieros, económicos, procesos de información, cumplimiento de objetivos, crecimiento, diversificación, innovación y ciclo de vida del producto, etc. (Shrader, 1984) “Sin estrategia definida, no cuentan con un área de producto-mercado duradera y estable; la estrategia no necesariamente puede ser escrita para que exista, puesto que “todas las estrategias son una abstracción que existe en la mente” siendo posible alcanzar un mismo objetivo si todos trabajan en equipo.(Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

“La organización se encuentra dentro de un entorno en el cual existen muchas variables controlables y no controlables, normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y la competencia”. (Medina Elizondo, Ballina Ríos, Barquero Cabrero, Molina Morejón, & Guerrero Ramos, 2011) De ahí que no es recomendable estrategias rígidas; la estrategia debe ser flexible para adaptarse eficientemente a los cambios;(David F. R., 2003)en las actuales condiciones se valoriza el pensamiento estratégico flexible y la intuición fundada en conocimiento personalizado, lo cual favorece a las pequeñas empresas; sin embargo no toda estrategia desarrollada metodológicamente garantiza tener éxito y viceversa,(Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)se han dado casos en que las grandes empresas con los mejores recursos humanos ponen en marcha sofisticados sistemas de gestión que han fracasado al momento de llevar a la práctica los modelos teóricos. (Arnoletto, 2007)

Según Joel Barker existen 3 elementos claves para alcanzar el éxito:

Excelencia: Calidad total, involucra la calidad humana y de procesos (capacidad para enfrentar nuevos paradigmas).

Innovación: Mejora continua, debe convertirse en una forma de vida debido a que crea un patrón cultural compartido para toda la organización.

Anticipación: Adelantarse a los acontecimientos pensando en el ser y no en el tener, debe coexistir autoformación, autogestión, automatización, honestidad y responsabilidad. (Betancourt Tang, 2006)

3.2 PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO

El proceso de dirección estratégica es un proceso dinámico y continuo, con el transcurso del tiempo se ha dado una evolución de planificación hacia la gestión mediante la utilización de una serie de teorías y herramientas administrativas, donde la alta dirección planea, analiza, ejecuta, evalúa y controla el plan estratégico de la organización.

El enfoque del pensamiento sistémico tiene un conjunto de movimientos definidos o indicadores que ayudan en la definición y solución de los problemas de una mejor manera. Estos indicadores están subrayados de la siguiente manera:

- Definir la situación.
- Desarrollar patrones de comportamiento.
- Desarrolle la estructura subyacente.
- Identificar los factores que contribuyen a la base de la estructura.
- Identificar los puntos de apalancamiento.
- Desarrollar una estructura alternativa.
- Buscarla solución del problema. (Batra, Kaushik, & Kalia, 2010)

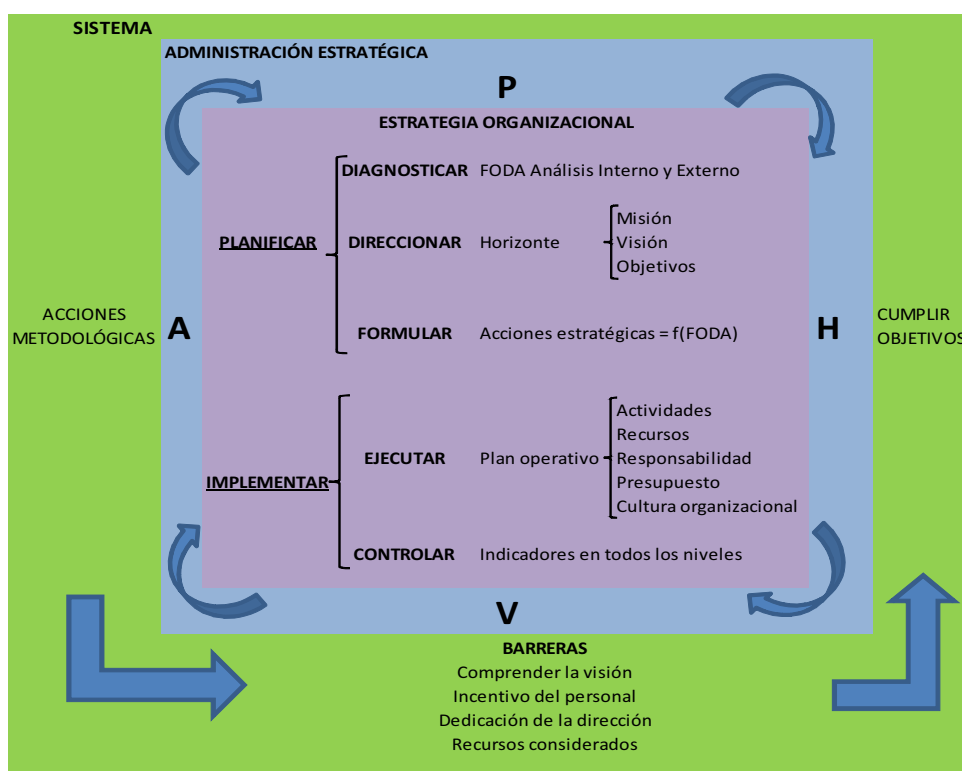


Figura 56 – Sistema Organizacional
(Sangucho, 2011)

En la siguiente tabla se pueden ver algunas de las diferencias entre planificación y gestión estratégica.

Tabla 9 - Planificación vs Gestión estratégica

ASPECTO	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Prioridad	Misión	Visión
Enfoque	Ambiente Externo	Ambiente Interno y Externo
Poder	Central	Gerencias y equipos de trabajo
Estrategia	Centralizada e impuesta	Descentralizada y participativa
	Adaptativa	Anticipativa y Adaptativa
Plan	DOFA	FODA
	Limita	Orienta

(Betancourt Tang, 2006)

3.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“La planeación estratégica se define como el proceso de llevar a una organización a cumplir de la mejor manera sus objetivos”; el término planeación estratégica resulta ser un oxímoron; puesto que estrategia es una condición integradora (sintética), mientras que la planificación es una condición analítica programada. Tradicionalmente se ha considerado que las planificaciones estratégica y operativa contribuyen al éxito de la organización.

La planificación estratégica conlleva tres preguntas clave:(Batra, Kaushik, & Kalia, 2010)

- 1."¿Qué hacemos?"
- 2."¿Para quién lo hacemos?"
- 3."¿Cómo podemos sobresalir?"

“Una empresa llevada bajo un compromiso y un propósito claro y racional tiene mayor probabilidad a tener mejores resultados, que una empresa que es llevada bajo supuestos y casualidades”. (Shrader, 1984)“El proceso de planificación estratégica se basa en un equipo líder innovador y eficaz en la organización”, de ahí que cada persona en el equipo debe tener la capacidad y experiencia para desarrollar la estrategia de su propia área de responsabilidad, ser capaz de ver la organización en su conjunto y contribuir al plan general” según Gauna.(Birchfield & Reg, 2010)

“Los objetivos llevados a la práctica son imperfectos o incompletos”; al presentarse diferencias entre los resultados obtenidos y las actividades realizadas generalmente se realiza un cambio o reestructuración de los objetivos, tornándolos más flexibles obteniendo mayores desviaciones en los resultados, requiriendo menor control. El problema es que se puede convertir en un círculo vicioso, y se perderá la perspectiva de alcanzar los objetivos planteados. (Bresser, 1983) De esta manera se puede ver que “la planificación se diluye por factores como el entorno de incertidumbre, la experiencia de la gerencia y la fase

de desarrollo de la empresa”; (Caldera Mejía, 2004) además se debe tener en cuenta que la planeación estratégica tal y como estaba concebida, no funcionaba adecuadamente por caer en tres errores:

- **Error de predeterminación:** asumir que es posible prever las discontinuidades
- **Error de desprendimiento:** aquellos que diseñan las estrategias no se conectaban con los procesos de elaboración de las estrategias ni con las operaciones de la compañía
- **Error de formalización:** el proceso terminó siendo absolutamente formal, dejando de lado elementos importantes como la creatividad o la intuición. (Sanabria, 2004)

La disfuncionalidad de la planificación se puede analizar de acuerdo a dos teorías:

Paradigma del desarrollo por Kuhn: Propone una matriz aplicable a toda organización que permite comparar entre distintos niveles de desarrollo en áreas que ayudan a mantener la estabilidad de la organización como: valores, creencias, modelos escritos o tácitos que ayudan al entendimiento de leyes, teorías, técnicas, y finalmente generalizaciones simbólicas que proveen expresiones para una mejor comunicación. (Bresser, 1983)

Materialismo dialéctico: la disfuncionalidad se demuestra mediante 3 leyes:

- **La unidad y conflicto por oposición,** existe una oposición entre eventos, relaciones, naturaleza y sociedades del mundo, siendo causas en el cambio y desarrollo de la organización.
- **La transformación de cantidad en calidad y viceversa,** los cambios por un incremento en cantidad conlleva a un cambio en calidad, y su incremento lleva a un cambio en cantidad.
- **Negación de la negación,** los cambios realizados por contradicciones pasadas ocasionan nuevos cambios en el proceso.(Bresser, 1983)

3.2.2 GERENCIA ESTRATÉGICA

La planificación estratégica se centraliza en la gerencia, mientras que la gerencia estratégica es descentralizada, abarca todas las áreas y todos los niveles de la organización, “lograr que las personas que ejecutan las estrategias se sientan dueñas es la clave para alcanzar el éxito”; es decir debe existir un eslabonamiento entre procesos, funciones y personal, puesto que un factor necesario es contar con el personal calificado necesario para desempeñar las funciones y tareas en la organización, es indispensable el compromiso y comprensión del personal. (Caldera Mejía, 2004)

Existen 2 modelos a seguir para llevar a una organización hacia una planificación formal las cuales son adoptar políticas de negociación incluyendo creencias, valores y modelos, y adoptar una cultura.(Bresser, 1983)

“El rápido crecimiento de las jóvenes y pequeñas empresas está influenciado por la interacción de la planificación formal y la innovación del producto o servicio”. La planificación estratégica formal coexiste con un proceso emergente en el que las decisiones y acciones estratégicas son tomadas al margen del sistema formal de la planificación.(Medina Elizondo, Ballina Ríos, Barquero Cabrero, Molina Morejón, & Guerrero Ramos, 2011)

Se trabaja con una herramienta denominada matriz DOFA convirtiéndose en parte fundamental del proceso estratégico, un marco teórico para entender como las empresas crean y mantienen una ventaja competitiva, el grado atractivo de la industria a través del Análisis de Porter y el posicionamiento competitivo en el interior de una empresa a través de la cadena de valor, constituyendo un componente importante del análisis de la realidad organizacional(Sanabria, 2004)

3.2.3 GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión o dirección estratégica se puede definir también como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que lleven a una organización a cumplir sus objetivos”,(Lisinski & Saruckij, 2006) “la dirección estratégica integra la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, desarrollo y sistemas de información para lograr el éxito de la empresa”. Su objetivo es garantizar el futuro del negocio creando nuevas oportunidades y, (David F. R., 2003) “estableciendo principios para orientar la secuencia de operaciones”.(Caldera Mejía, 2004), para ello la organización debe diseñar la estrategia y definir su estructura con el objeto de determinar las funciones y actividades de cada cargo el cual se definirá de acuerdo a los niveles jerárquicos, de ahí que los sistemas que lo integren deben encajar con toda la organización en cada uno de sus enfoques, de igual manera debe existir una coordinación y comunicación entre todo el personal para alcanzar un adecuado desempeño de la organización.(Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)Teóricamente la aplicación estratégica es simple pero con la práctica se vuelve complicada ya que debe involucrarse en todas las etapas, además es un integrador de todas las variables que están interrelacionadas entre sí.

Betancourt hace referencia a 10 mandamientos de la gestión estratégica.

- Proteger nuestro ambiente: físico, social, político, económico, cultural, educativo, tecnológico, competitivo.
- Interdependencia en todas las áreas funcionales.
- Respetar y estimular la competencia.
- Mantener la flexibilidad organizacional.
- Estimular el liderazgo, debe ser llevado desde cada gerente hacia cada trabajador.
- Anticipar los cambios, hay que cambiar para que sucedan las cosas.
- Enfoque organizacional, el que llega primero a un sitio tiene ventajas sobre el resto.

- Gerenciar las percepciones, la imagen le mantienen dentro del mercado, transmitir en forma rápida y sencilla la imagen de la organización.
- Gerenciar el cambio tecnológico, cómo hacer el cambio y en qué momento sin estresar al personal.
- Manejar el cambio como rutina, para ello debe propiciar redes de aprendizaje. (Betancourt Tang, 2006)

Existen ocho términos clave en la gestión estratégica: estrategias, declaraciones de la visión y la misión, oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas.

Estrategas: son individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o fracaso de una empresa, ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información, vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y modelos para pronósticos, evalúan el desempeño de la dirección, detectan nuevas oportunidades de mercado, elaboran planes de acción.

Declaraciones de la visión y misión: se consideran el primer paso a seguir en la planificación estratégica.

Oportunidades y Amenazas: son tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran dañar o beneficiar a una empresa en el futuro.

Fortalezas y Debilidades: son actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, desarrollo y manejo de sistemas de información que la empresa puede controlar y cuyo desempeño es excelente o deficiente.

Objetivos a largo plazo: son resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir su misión en un plazo de un año como mínimo.

Estrategia: son acciones potenciales que requieren decisiones gerenciales y recursos para lograr los objetivos a largo plazo.

Objetivos anuales: son metas a corto plazo que se deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo.

Políticas: son actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, desarrollo y sistemas de información, para lograr los objetivos anuales. (David F. R., 2003)

3.3 PLAN ESTRATÉGICO

La organización debe entender el propósito del plan estratégico y sus diferentes manifestaciones puesto que no es garantía tener un plan estratégico y tener buenos resultados, existen aciertos y desaciertos en las organizaciones sin haber determinado el ¿por qué? de aquello; en varias ocasiones han obtenido buenos resultados a partir de decisiones y acciones emergentes que en ciertos casos puede ser resultado de buena suerte e intuición. (Shrader, 1984)

Un plan estratégico a largo plazo con metas y objetivos claramente definidos es crucial siempre y cuando sea apoyado con la ejecución eficaz del plan y mecanismos de control del sistema. (Birchfield & Reg, 2010) Gracias a la velocidad de los cambios y ritmo de vida de la sociedad, definir el tiempo del plan es importante, pudiendo ser establecido a corto, mediano o largo plazo.

Tabla 10 - Plazo de objetivos en un plan

PLAZO	TIEMPO (AÑOS)	PREVISIONES	ALCANCE
CORTO	0-2	Cualitativo	Cantidades requeridas
MEDIANO	2-5	Cuantitativo	Establece un Plan
LARGO	>5	Cualitativo y Cuantitativo	Determina objetivamente el valor y significado de datos

Modificado de (Mercado Vargas & Palmerín Cerna), (Caldera Mejía, 2004)

El plan debe permitir la adaptación de la organización ante los cambios que se presenten, por lo tanto el plan deberá ser flexible, siendo necesario fijar periodos no muy largos puesto que mientras más largo sea el periodo más rígido se volverá el plan. (Caldera Mejía, 2004) Mientras mayor rigidez tenga el plan presentará mayor oposición al cambio, por lo tanto un plan flexible generará el cambio permitiendo a la organización ser competitiva. (Betancourt Tang, 2006) Existen diferentes metodologías para elaborar un plan estratégico:

Tabla 11 – Metodologías para elaborar un plan estratégico

METODOLOGÍA	CARACTERÍSTICAS
Modelo de Porter	(80-90) Sector industrial
Diseño	(70) Tiene como fundamento el FODA
Planificación	(70) Se recomienda en el sector privado, debe aplicar distintas herramientas y la gente debe saber aplicarlas; se prefiere que un miembro de la organización realice la planificación.
Incrementalismo lógico	Se planifica a corto plazo porque las condiciones van cambiando.
Restricciones TOC	Maximiza la rentabilidad a partir del incremento de ventas cuyas restricciones son la política institucional y tecnología
Prospectiva	Construye escenarios y elabora la estrategia según hacia donde quieren llegar

(Naranjo, 2010)

De acuerdo al método de Ward los métodos para realizar un plan estratégico se clasifican dentro de 4 áreas:

Tabla 12 – Método de Ward para elaborar un plan estratégico

NIVEL ORGANIZACIONAL	MÉTODO	REQUIERE INFORMACIÓN	ANÁLISIS
BÁSICO	Inductivo	General	PEST Curva de la Experiencia
	Inductivo	Especializada	Análisis de valor Matriz de Factores internos y externos
MEDIO	Inductivo	Especializada Cualifica datos	5 Fuerzas de Porter Mapas estratégicos Pronósticos
	Inductivo y Deductivo	Especializada Alta Cualificación de datos	FODA Hoshin Cadena de Valor

Modificado de(Lisinski & Saruckij, 2006)

La aplicación del método dependerá principalmente del nivel de profundidad al que se quiere llegar y no, del nivel de preparación organizacional con el que cuenta la empresa. Además se debe considerar la utilidad del método aplicado, las condiciones que requiere para su uso y el nivel de objetividad en los resultados. (Lisinski & Saruckij, 2006)

La ejecución del plan debe ir acorde a su planificación, sin embargo, suelen presentarse contradicciones entre el diseño y la ejecución del plan estratégico como por ejemplo:

- Los postulados de la planificación son relativos.
- Los valores, creencias y cultura no son compartidos con todos.

Esta disfuncionalidad constituye una amenaza para la organización requiriendo una política para realizar ajustes y negociaciones emergentes; sin embargo a ello contribuyen frecuentes cambios de personal, junto con valores, creencias, interpretación de la planificación, además afecta la capacidad de innovación y las políticas de la organización.(Bresser, 1983)

Un plan estratégico depende de la habilidad del estratega y comprende tres etapas:

- **Formulación**, donde es importante la toma de decisiones.
- **Implantación**, con la participación de empleados y gerentes se pone en acción las estrategias formuladas; requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal
- **Evaluación**, permite conocer si son o no adecuadas las estrategias implantadas. (David F. R., 2003)

3.3.1 FORMULACIÓN

3.3.1.1 Visión

La visión es una imagen en el futuro que indica “qué queremos llegar a ser”, requiriendo de liderazgo, compromiso, esfuerzo y paciencia puesto que los resultados serán visibles a largo plazo. La declaración de la visión debe ser corta, de preferencia una sola oración que contenga 2 componentes: (David F. R., 2003)

- **Propósito**: es una descripción de carácter general que nosotros buscamos.
- **Meta**: es lo que se quiere alcanzar.

En la visión hay que definir el qué, para qué, para quién y cómo hacer, determinar dónde y en qué tiempo va a estar ubicado en el futuro, así como determinar los atributos del proceso a desarrollar y obtener características cuantitativas y valores humanos.(Betancourt Tang, 2006) En la siguiente figura se tiene una

matriz que permitirá establecer la visión mediante el sumatorio de sus componentes.

Qué queremos ser o crear	Es la imagen del futuro de lo que deseamos.
Horizonte de tiempo	Es el plazo en el que pensamos llegar a concretar la visión.
Ámbito de acción	Localidad geográfica o demográfica.
Principios Organizacionales	Métodos, tecnologías o formas de trabajo que quiere desarrollar.
Valores	Cualidades que el personal quiere desarrollar.
Ventaja Competitiva	Característica única que le hace ser competitivo.

Figura 57 - Matriz de la visión
(Sangucho, 2011)

Es esencial que la organización desarrolle acciones para establecer valores dentro de la cultura organizacional, puesto que los valores dan la rectitud del camino a la visión. (Betancourt Tang, 2006)

3.3.1.2 Misión

La misión es la razón de ser de la organización que involucra el beneficio colectivo; debe ser clara, sencilla para poder ser entendida por todos y precisa para proporcionar valor agregado. (Betancourt Tang, 2006) El tamaño de la misión es recomendable sea menor a 200 palabras. (David F. R., 2003)

En función del valor que entrega la organización al cliente en la misión hay que definir el qué, para qué, para quién hacerlo tomando en cuenta lo que el cliente percibe y recibe, así como el proceso y la persona interactuante. La misión debe satisfacer criterios:

- **Dinamismo:** no puede convertirse en algo rutinario, aburrido, debe tener sentido cada día de la vida de la organización.
- **Reto:** debe generar una fuente de energía, indica el resultado alcanzado, es difícil de conseguir, implica un esfuerzo especial, es continuo en el tiempo.
- **Identificación y satisfacción:** debe generar satisfacción, compromiso.

Razón de Ser	Es el fin que queremos ofrecer a nuestros clientes en verbo activo infinitivo.
Productos o Servicios	Productos o servicios que ofrecemos.
Clientes	Mercado objetivo.
Principios Organizacionales	Métodos, tecnologías o formas de trabajo que utiliza para desarrollar productos o servicios.
Valores	Aptitud de los miembros de la organización.
Ventaja Competitiva	Característica única que le distingue del resto.

Figura 58 - Matriz de la misión
(Sangucho, 2011)

3.3.1.3 Objetivos estratégicos

Los objetivos son las metas concretas que quiere alcanzar la organización, definen el camino para llegar a cumplir la visión y misión de la organización; es recomendable que los objetivos no sean demasiado puntuales y que se planteen en otros campos a más de los financieros puesto que generalmente los objetivos estratégicos son siempre los mismos, consistiendo en disminuir costos a través de una mayor eficiencia y productividad, y de esa manera lograr un desarrollo sostenible.

Un objetivo debe reunir ciertas características como:

- Debe ser mensurable para determinar si se está cumpliendo o no, y de acuerdo a ello tomar acciones correctivas.
- Debe plantear tiempos.
- Debe ser viable, debe tener en que sustentarse para que pueda alcanzarlo.
- Debe ser congruente con el objetivo de la organización, de la sociedad.
- Debe ser verificable, una forma de ver que se vaya cumpliendo.
- Debe ser flexible.
- Debe empezar con un verbo en infinitivo.
- De preferencia debe indicar solo un resultado mensurable, caso contrario se dificulta la medición y seguimiento.
- Cada objetivo especifica sólo qué y cuándo y evita el cómo o el por qué.
(Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

3.3.1.4 Análisis externo

La organización presentará desafíos externos, los cuales serán analizados a través de un análisis externo que consiste en un análisis del ambiente operativo de la empresa denominado Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, un análisis del entorno o macro-ambiente que incluye factores y tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas, obteniendo una evaluación de las oportunidades y amenazas.(Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

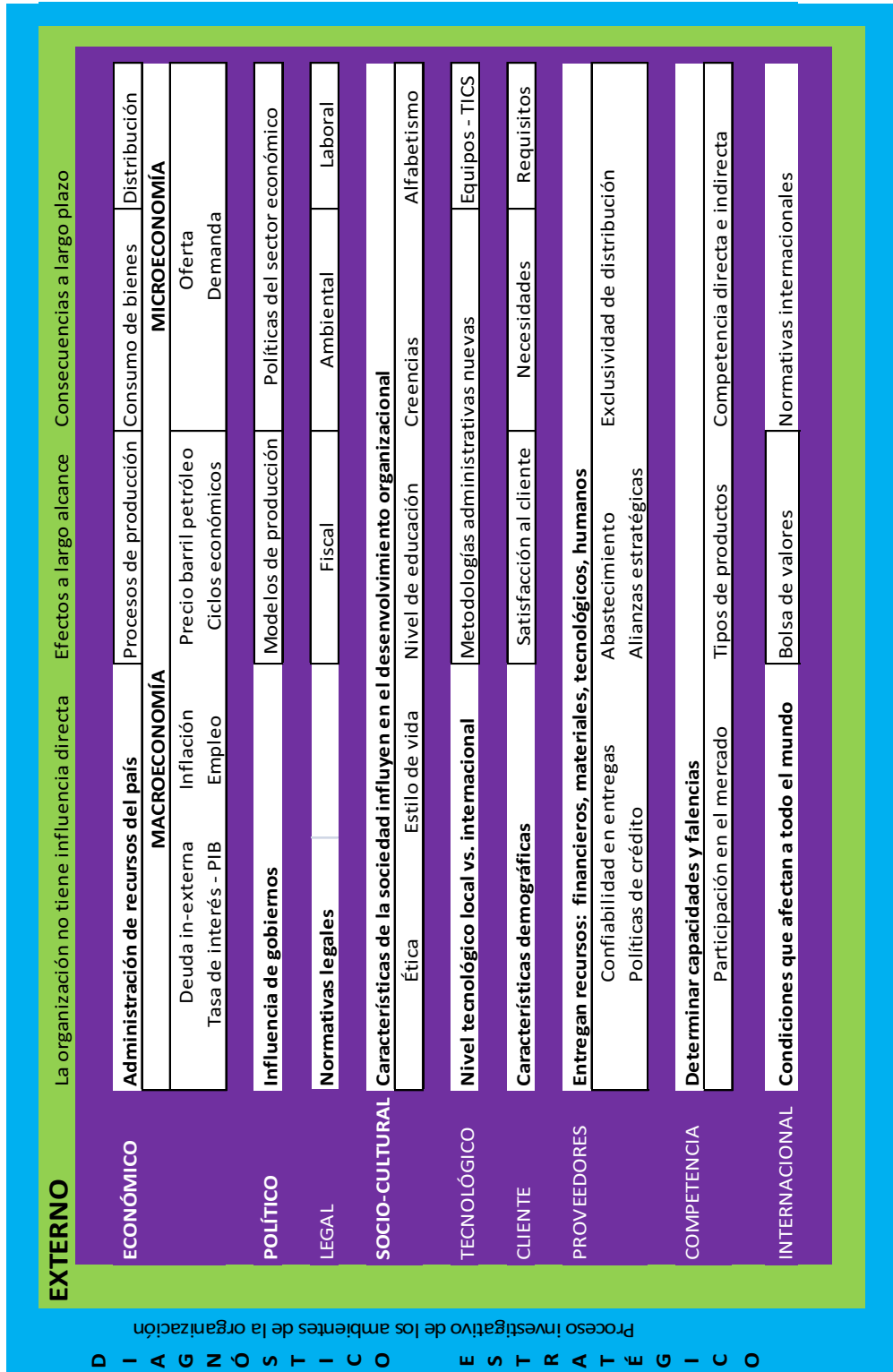


Figura 59 - Diagnóstico estratégico
(Sangucho, 2011)

3.3.1.5 Análisis sectorial

Para desarrollar la estrategia se debe conocer en primer lugar la estructura del sector, para ello se debe hacer un análisis sectorial a través de la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter y un análisis mediante la matriz Riesgo-Rentabilidad. (Porter M. , 2002)

2.3.1.5.1 Cinco Fuerzas de Porter

Un modelo aplicable para el desarrollo de la estrategia es el Modelo de Porter, cuya aplicación permite obtener una ventaja competitiva (VC), la cual es el resultado de desarrollar varias actividades dentro de la organización para “encontrar una manera distinta de hacer algo, haciendo lo mismo”.

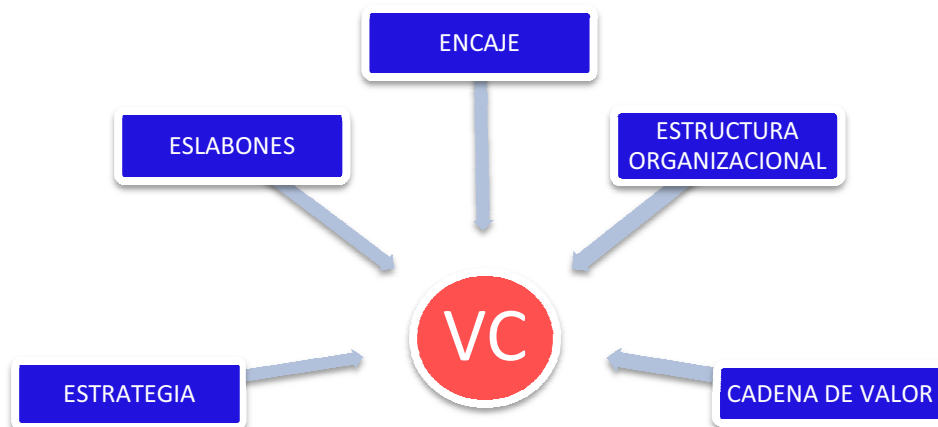


Figura 60 - Ventaja competitiva
(Porter M. , 2000)

Las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas, las cuales influyen precios, costos y la inversión requerida de las empresas de un sector como elementos de retorno y de la inversión. El marco de las cinco fuerzas permite que una empresa vea a través de la complejidad y señale aquellos factores que son críticos para la competencia en ese sector industrial. (Porter M. , 2000)



Figura 61 - Ventaja competitiva
(Porter M. , 2002)

Entrada potencial de nuevos competidores de las industrias: Los nuevos participantes en la industria pueden aportar mayor capacidad y recursos, lo cual puede llevar a una reducción en precios o incremento en costos de las empresas ya establecidas; el riesgo de que ingresen más participantes dependerá de las barreras contra la entrada y reacción de las empresas ya establecidas.

Rivalidad entre empresas competidoras: Los competidores recurren a la competencia en precios, guerras de publicidad, introducción de productos, mejor servicio y garantías a los clientes para alcanzar una posición en el mercado.

Poder de negociación de los consumidores: Se debe distinguir qué clientes son fuertes y que tan fuertes son, se considerará el precio frente al volumen de venta, condiciones de pago y entrega; “los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales”.

Proveedores: Los proveedores ejercen poder de negociación si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los productos que ofrecen, lo cual puede afectar a los costos y utilidad.

Sustitutos: La presencia de sustitutos es una amenaza puesto que otros productos pueden cubrir las mismas necesidades del comprador. (Porter M. , 2002)

2.3.1.5.2 Matriz Riesgo Rentabilidad

La Matriz Riesgo Rentabilidad conlleva un análisis entre las barreras de entrada y salida de una empresa en el sector; al presentarse barreras de entrada bajas resulta fácil ingresar en el sector dando como resultado la presencia de muchos competidores implicando un bajo nivel de rentabilidad, la estrategia será por costos; mientras que si las barreras de entrada son altas resulta difícil ingresar en el sector teniendo pocos competidores y alta rentabilidad la estrategia será por diferenciación.

BARRERA DE ENTRADA	5 PCA	<u>COSTOS</u> (óptimo) Alta Rentabilidad Sector Estable	<u>DIFERENCIACIÓN</u> Alta Rentabilidad Sector Con Riesgo
	ALTA		
	3 PCR	Baja Rentabilidad Sector Estable	Baja Rentabilidad Sector Con Riesgo
	BAJA		
1		BAJAS 3	ALTAS 5
		BARRERA DE SALIDA	

Figura 62 - Matriz Riesgo Rentabilidad
(Porter M. , 2002)

Al aplicar una estrategia por Costos tiene la ventaja de resistir una guerra de precios, la desventaja es que el nivel de inversión es alto, en cambio al aplicar una estrategia por Diferenciación la ventaja es que al cliente no le da importancia al precio, la desventaja es que el sector diferenciador puede ser copiado por lo que necesitará invertir en I&D, servicios y mercadotecnia. Es recomendable aplicar una sola estrategia, pero en caso de aplicar 2 estrategias corre el riesgo

de que el nivel de rentabilidad sea menor al promedio del sector y puede causar que sea una empresa mediocre o que desaparezca.

3.3.1.6 Análisis PEST

Los cambios sociales, culturales, demográficos, ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes.(David F. R., 2003)

Los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos están agrupados en oportunidades y amenazas.

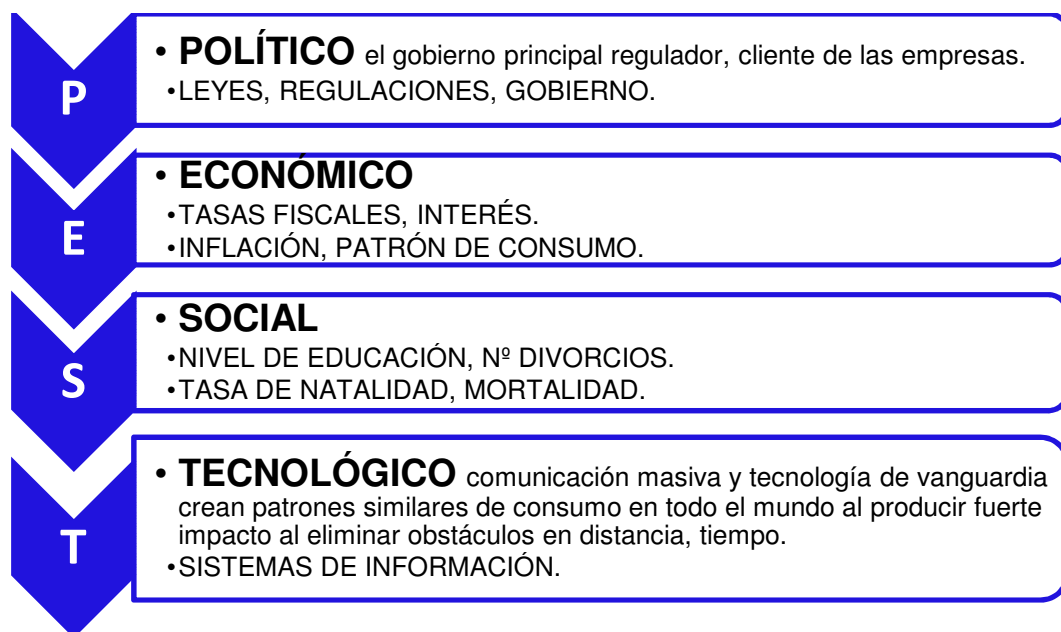


Figura 63 - Análisis PEST
(David F. R., 2003)

3.3.1.7 Análisis interno

Un análisis financiero junto con la cadena de valor de Porter se puede usar para identificar las fuerzas y las debilidades de la organización. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

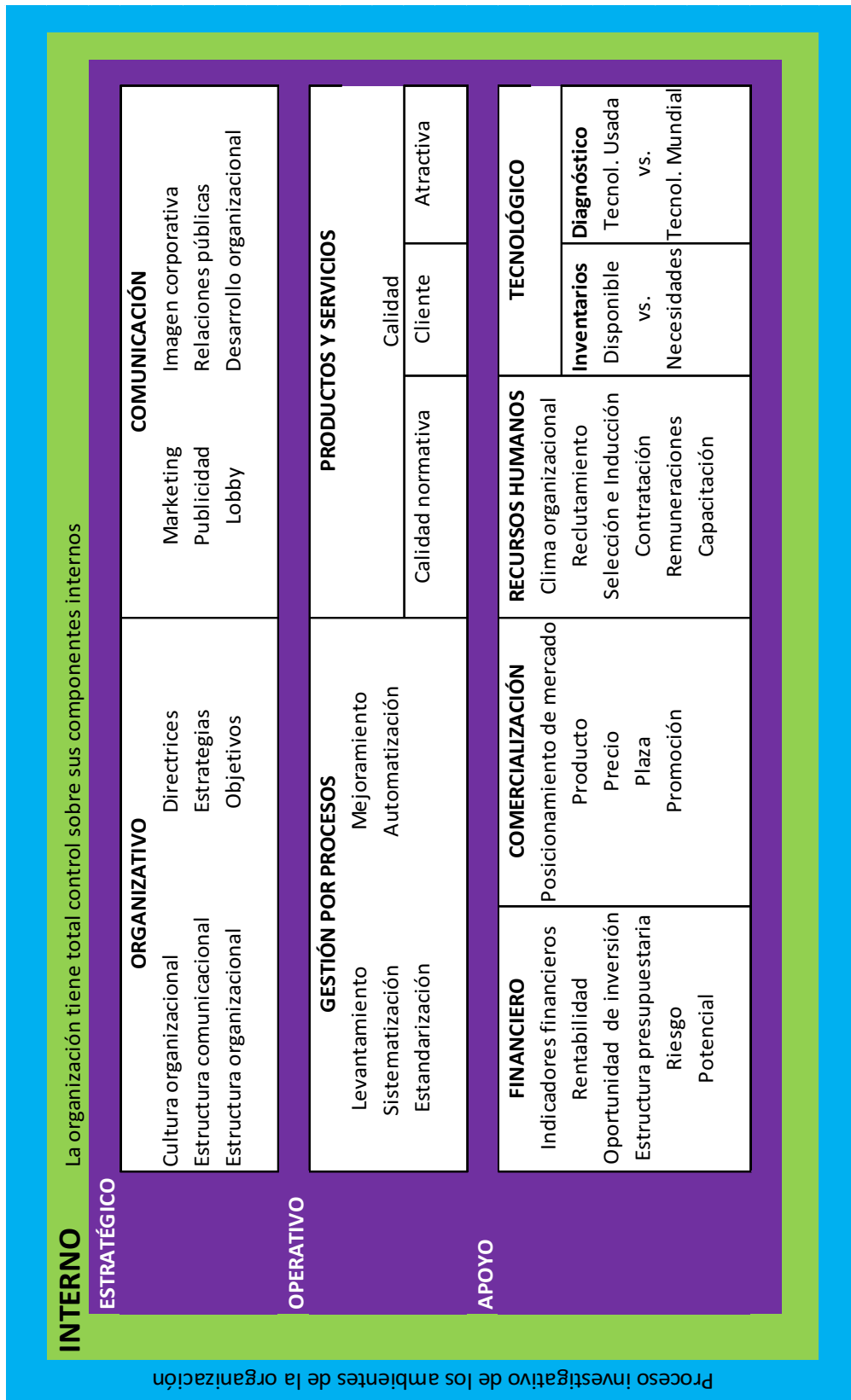


Figura 64- Análisis interno
(Sangucho, 2011)

2.3.1.7.1 Cadena de valor

La Cadena de valor es un método para analizar los costos, rendimiento de cada actividad y la ventaja competitiva de la organización integrando todas las actividades de la organización que en combinación generan valor para la empresa, todas las actividades deben estar relacionadas con la estrategia y requieren de un análisis para conocer sus componentes e interrelaciones; las actividades se irán separando en función de las economías distintas, además se debe definir hasta dónde irán bajando los niveles para que quede clara cada una de las actividades que debe realizar la persona a cargo, lo cual se documentará a través de un procedimiento. (Porter M. , 2000) La construcción e interpretación de la cadena de valor tiene tres elementos:

- Nivel de análisis
- Desglose de las actividades primarias y de apoyo
- Establecer los vínculos de la cadena de valor y los vínculos asociados con las cadenas de valor de proveedores, canales y compradores entre actividades.

Las actividades primarias donde se realizan los productos y las actividades de apoyo que garantizan el cumplimiento de la calidad de las actividades primarias se describen a continuación.

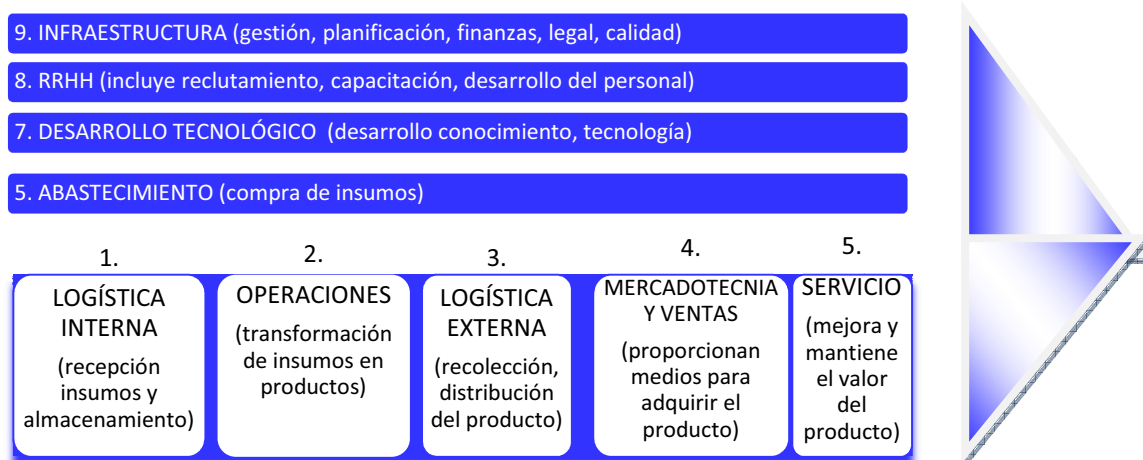


Figura 65 - Cadena de valor
(Porter M. , 2000)

La información siempre debe estar disponible y ser fácilmente difundida para satisfacer las necesidades de información. (Oliver)

3.3.1.8 Estrategia

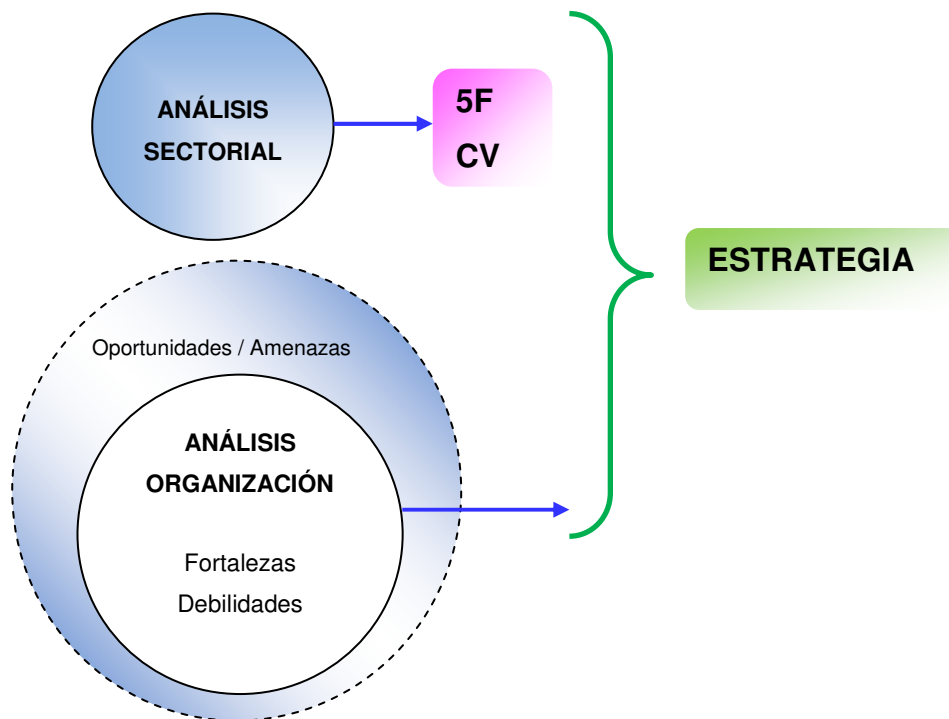


Figura 66 - Estrategia

“La estrategia consiste en reconocer todo aquello que se requiere para que las cosas funcionen”; la estrategia debe ser flexible para que se pueda ir adaptando conforme cambien las condiciones, no se puede dejar únicamente al personal, la alta dirección debe estar involucrada y sobre todo tener un conocimiento de la organización y su entorno; es decir, tiene una visión integradora.

La estrategia puede ser deliberada o emergente:

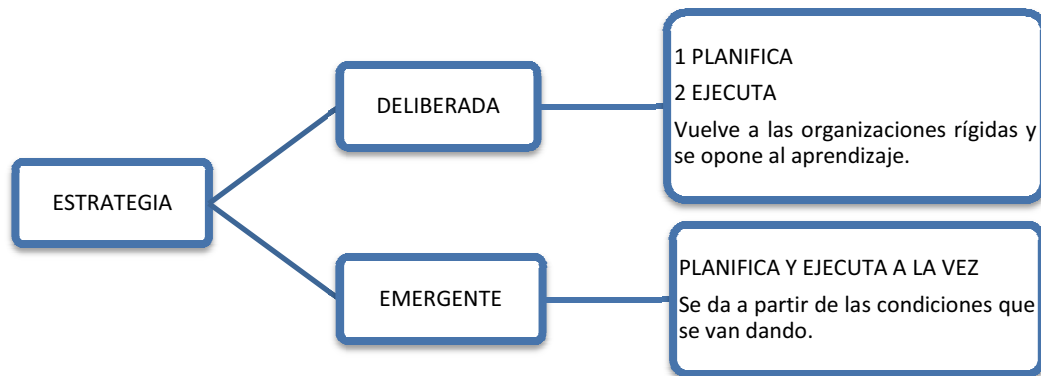


Figura 67 - Clases de estrategia
(Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

Las corrientes descriptivas para la creación de estrategias son:

- **Cultural:** Creencias, valores, normas de un grupo.
- **Política:** El poder visualizado en los diferentes niveles de autoridad en la organización.
- **Emprendedora:** Busca un rescate individual.
- **Ambiental:** Busca un rescate de las condiciones del ambiente para el desarrollo de las estrategias.
- **Configurativa:** Sigue características que van por episodios.
- **Aprendizaje:** Plantea estrategias emergentes, está muy vinculado con el concepto de prueba y error, el conocimiento es difundido en toda la organización. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

Para determinar la estrategia se requiere de un proceso de 5 pasos:

- Definir y determinar los campos estratégicos que afectan el rumbo de la organización.
- Establecer los campos estratégicos por orden de prioridad.
- Determinar la fuerza motriz de la organización.
- Identificar los cambios que se deben presentar cuando se señala un rumbo nuevo.
- Formular una definición de estrategia que establezca un rumbo claro para la organización.

La fuerza motriz es el campo estratégico que determina el alcance de los productos servicios y mercados a futuro y son: productos, mercados, rendimiento, tecnología, capacidad de producción a bajo costo, capacidad de operaciones, método de distribución y recursos naturales. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

3.3.2 IMPLANTACIÓN

Una vez desarrollado el plan estratégico se procede con la implementación, tomando en cuenta factores como tiempo, dinero, falta de coordinación, resistencia al cambio los cuales dificultarán la ejecución del plan. (Troya Jaramillo, 2009) El seguimiento que se realice permitirá el control de las principales variables del negocio en todo nivel, para controlar su ejecución se debe medir el desempeño cualitativa y cuantitativamente a través de indicadores, y así poder comparar un logro alcanzado respecto a un logro planeado de tal manera que se comunicarán los resultados para entender y orientar la ejecución de las estrategias.

La implantación tiene dos perspectivas: estructural y procesos:

- La perspectiva estructural está enfocada en el impacto de la estructura de una organización formal al aplicar calidad.
- La perspectiva por procesos enfatiza en la comunicación e interacción entre procesos, quienes desarrollan las estrategias y quienes la implementan.(Raes, Heijltjen, Glank, & Roe, 2011)

3.3.2.1 Seguimiento y Medición

Para realizar un seguimiento es necesario establecer los medios necesarios para la medición y control de las características de los productos, servicios y procesos representados en la siguiente tabla:

Tabla 13 - Información para la gestión metrológica

CARACTERÍSTICAS DE LA MEDICIÓN	Característica	La variable que se va a medir. Ejemplo: diámetro de un buje
	Unidad de medida	La magnitud expresada en el sistema de unidades seleccionado. Ejemplo: milímetros (mm)
	Rango de la medición	Rango en el que la variable se presenta en el proceso de producción. Ejemplo: entre 0mm y 30mm
	Precisión requerida o tolerancia de la medición	Los límites superior e inferior definidos en la especificación. Ejemplo: 0.25mm

(López Carrizosa, 2004)

Una forma de mantener un continuo seguimiento para lograr los objetivos y resultados es la aplicación del ciclo PHVA: planificar, hacer, verificar y actuar; mediante este ciclo se puede mantener un control hacia la ejecución del plan estratégico. (Ríos Giraldo, 2008)

El objetivo de un sistema de control es detectar y corregir lo antes posible las desviaciones respecto de los objetivos marcados, realimentado el sistema con información que lo mantenga en el rumbo previsto y no como a veces se supone castigar los errores o encontrar culpables. (Arnoletto, 2007)

3.3.2.2 Indicadores

Los indicadores son herramientas que nos permiten efectuar comparaciones de una unidad respecto a otra o una magnitud respecto a otra, cuya expresión es:

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Resultado alcanzado (valor actual)}}{\text{Resultado planeado (valor de referencia)}}$$

(Ríos Giraldo, 2008)

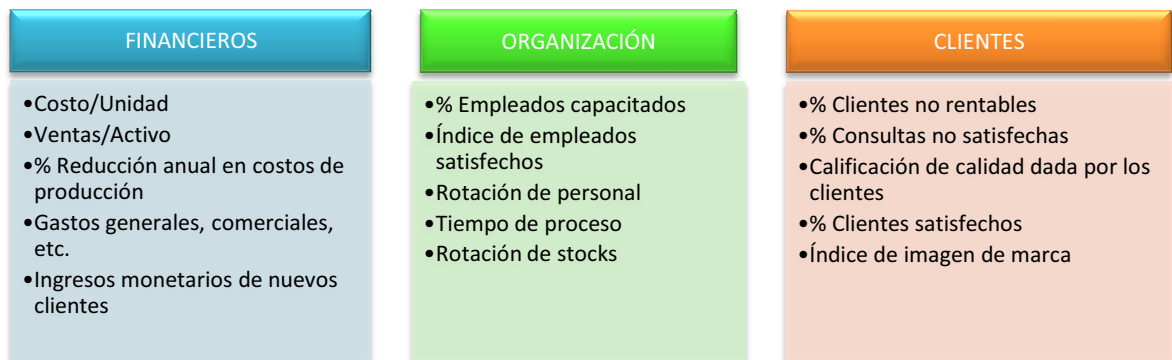


Figura 68 - Indicadores
(Kaplan & Norton, 2004)

Medir nos permite saber con certeza el desempeño y así conocer el resultado de los procesos y poder determinar cómo se está dando cumplimiento a lo planificado.

3.3.3 CONTROL CON EL CICLO PHVA

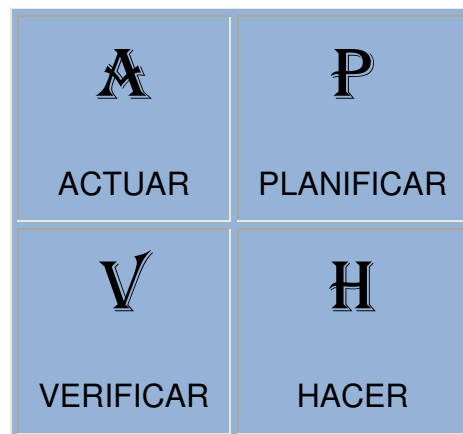


Figura 69 - Ciclo PHVA

Los procesos se pueden clasificar mediante el método de PHVA como se detalla a continuación:

Tabla 14 – Clasificación en el orden del ciclo PHVA

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS		
P	PLANEACIÓN	Determinan las directrices para el desempeño corporativo de los procesos según la formulación estratégica.
H	EJECUCIÓN	Son los directamente responsables de generar los productos para el logro de los objetivos estratégicos.
	SOPORTE	Suministran los recursos, servicios e información necesarios para el cumplimiento de los objetivos de cada proceso.
V	VERIFICACIÓN	Son los responsables de realizar la verificación a la planeación y al cumplimiento de los objetivos corporativos y realizar la revisión gerencial para identificar acciones de mejora.
A	ACTUACIÓN (MEJORA)	Son los responsables de aplicar las acciones de mejora y retroalimentar los procesos de planeación.

(Ríos Giraldo, 2008)

3.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una herramienta importante para la ejecución de la estrategia es el Cuadro de mando integral o Balance Scorecard (BSC), “el cual vincula el diseño y la implementación de las estrategias como un sistema de gestión del desempeño contemplando el rendimiento empresarial en función de índices financieros y no financieros”.(Sharma, 2009)

Utiliza indicadores de gestión para conducir las estrategias y crear valor a largo plazo, contiene cuatro dimensiones: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; este sistema de administración del desempeño alinea y

enfoca los esfuerzos y recursos de la organización de manera integral, el que a más de medir el rendimiento, ayuda a decidir y gestionar estrategias necesarias para cumplir los objetivos a largo plazo. (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000, pág. 20) La experiencia y circunstancias de cada organización permiten indicar la perspectiva e indicadores más acordes a la empresa.

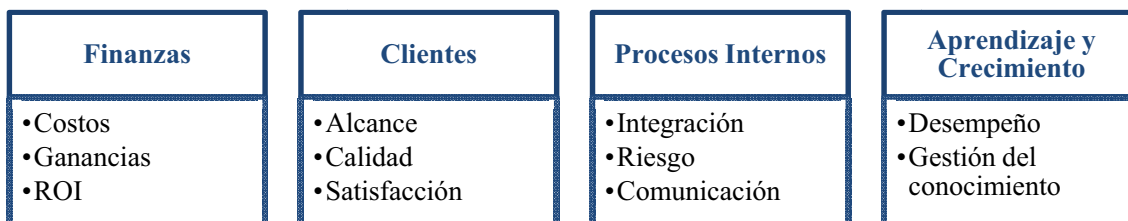


Figura 70 – Perspectivas
(Devine, Klappenborg, & O'clock, 2010)

Un BSC no garantiza el cumplimiento con eficiencia de los objetivos asignados a un responsable, pero es una herramienta, necesaria para conseguirlos, ya que sin una vigilancia o seguimiento permanente es difícil alcanzar una meta. La implementación del cuadro de mando integral permitirá a sus gestores conducir a la organización por la senda de la rentabilidad y el éxito.

Dentro de la implementación se distinguen los siguientes elementos:

- Misión, visión y valores.
- Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.
- Propuesta de valor al cliente, nuestro diferencial para el cliente.
- Indicadores y sus metas.
- Iniciativas estratégicas.
- Responsables y recursos.

Los aspectos a considerar para tener éxito con la aplicación del cuadro de mando integral consisten en tener apoyo y participación de la alta gerencia y del personal, darle prioridad, definir los indicadores en forma clara y constante y brindar formación a la organización sobre el cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 2004)

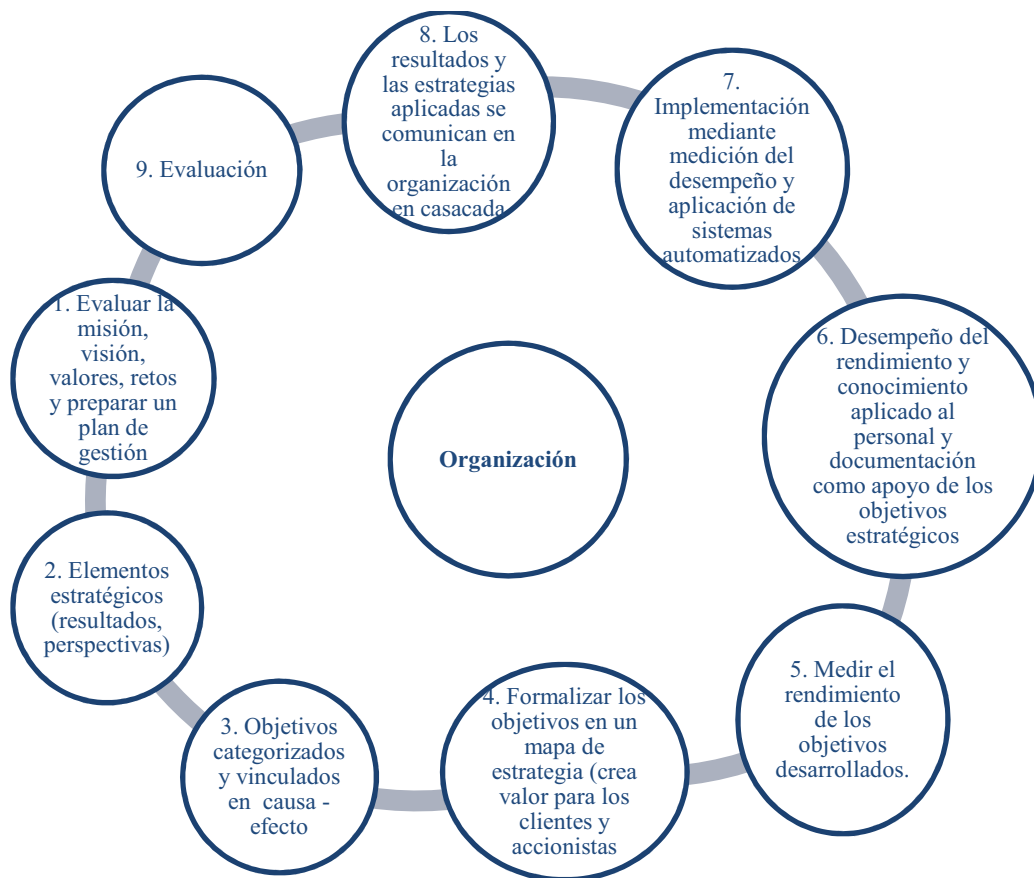


Figura 71 - Implementación del BSC
(Sharma, 2009)

Los defectos más comunes en el proceso de implementación son:

- Estructurales
 - Uso exclusivo de indicadores efecto.
 - Uso de indicadores genéricos.
- Organizativos
 - Proceso no impulsado por la Dirección de la empresa.
 - Proceso excesivamente largo.

(Campaña, 2007)

Las medidas deben tomarse de acuerdo al tipo de entorno, industria y negocio, después de su aplicación existirán mejor información, tecnología y cultura orientadas hacia el uso de la gestión. (Sharma, 2009)

4 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1 ANÁLISIS EXTERNO

4.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El Ecuador desde el año 2007 se han emitido un sinnúmero de decretos y reformas, como el incremento de aranceles, factor fundamental en el análisis del macro-entorno. Este análisis se realiza utilizando el Análisis PEST, describiendo los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos:

Tabla 15 – Factores Políticos

Políticas del sector económico	Gobierno democrático, estable en la actualidad	
	Aranceles Altos	AUTOMÓVILES: 35%
		CAMIONES: 10%
		CKD: 3% (REPUESTOS)
Político	Tercerización eliminada	
	Transparencia: Información cruzada entre organizaciones (SRI, IESS)	
Marco Legal	Requisitos Establecimiento	RUC, Permiso de funcionamiento: (ambiental, bomberos, patente)
	Calificación contratación pública	RUP
	Calificación artesanal	Artesano

(BCE, 2011)

Los aranceles tanto para los vehículos como para los repuestos son altos, lo cual implica mayor valor para una compra o reparación de un vehículo.

Para contar con un taller se deben cumplir ciertos requisitos de funcionamiento, a la vez es necesario mantenerse al día en las obligaciones patronales. En el caso de participar con los servicios en empresas públicas es imprescindible contar con RUP y participar en la licitación que presente la empresa.

En el caso de ser artesano, es imprescindible contar con la calificación artesanal actualizada, emitida por la Junta de Defensa del Artesano o por el Ministerio de Industrias y Productividad.

Tabla 16 – Factores Económicos

Macroeconomía	Ciclos económicos	Producción nacional de vehículos decrece en 0,67%
	Indicadores Macroeconómicos	Inflación: 3,17%, Precio al consumidor/Unidad: 125,03
		Desempleo 4,3% en Quito y 7% en Ecuador
Políticas económicas	Instituciones públicas usan sistema de contratación pública	
Microeconomía	Oferta	60 Compañías de reparación de vehículos, incremento de 78% de la década de 2000 respecto a la de 1990
		59% de Talleres se encuentran en la Zona Norte de Quito
		213 Centros de reparación cuentan con RUP
	Demanda	30 Aseguradoras, 500 compañías indirectas de seguros
		139.893 vehículos nuevos en 2011 en el Ecuador, Parque automotor creció en Quito de 465.000 a 518.394 vehículos en 2011
		Siniestros incrementaron en 31% respecto al año 2010
		Clientes insatisfechos por servicio (calidad, tiempo, garantía)

(BCE, 2011)

Tanto la producción como la venta de vehículos han incrementado, garantizando una demanda del servicio de mantenimiento y reparación de vehículos, los talleres también se han incrementado, resultando mayor competencia.

De acuerdo al incremento de siniestros, los clientes potenciales son las compañías aseguradoras de vehículos, quienes buscan un servicio de calidad.

Tabla 17 – Factores Sociales

Demografía	Población Ecuador 14'483.499, Población Quito 2'239.191	
	Salario promedio menor a la canasta básica (Salario mínimo vital nominal promedio 307,83 USD, Salario unificado básico 264 USD, Canasta Básica 419,25 USD)	
Cultura	Compañías y Concesionarios tienen personal profesional, talleres no lo tienen	
Calidad de vida	20 de cada 100 familias tienen 2 o más vehículos	Nivel A (1,9%) Al menos 2 vehículos
		Nivel B (11,2%) Un vehículo
		Nivel C+ (22,8%)
		Nivel C- (49,3%)
		Nivel D (14,9%)

(INEC, 2011)

Actualmente la cultura de la población en posesión de bienes ha cambiado, contar con una computadora, internet, celular o vehículo es por necesidad y no por lujo. Los talleres en general no cuentan con personal profesional.

Tabla 18 – Factores Tecnológicos

Inversión para actualizaciones permanentes en equipos y técnicas	Mecánica: Detecta y corrige averías electrónicas, usando un escáner
	Enderezada: Diversidad de técnicas (no se aplican todas)
	Pintura: Requiere uso de colorímetros especializados

Las compañías al tener poder adquisitivo se proveen de equipos de última tecnología, mientras que los pequeños talleres al no contar con el suficiente capital se quedan rezagados en actualización tecnológica.

4.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

4.1.2.1 Cinco Fuerzas de Porter

A través del análisis de las cinco fuerzas de Porter se podrán visualizar los factores que son críticos para la competencia de la empresa en el sector.

Cada factor se calificó de acuerdo a la tabla detallada a continuación:

Tabla 19 – Calificación de factores

Calificación		
1	I	indiferencia
2	MB	medio bajo
3	P	promedio
4	Aal	medio alto
5	MA	muy alto

Tabla 20 – Nivel de Rivalidad entre Competidores

Nº	FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1	Competidores numerosos o de igual fuerza	20%	5	1,00
2	Lento crecimiento de la industria	15%	4	0,60
3	Altos costos fijos o de almacenamiento	10%	2	0,20
4	Ausencia de diferenciación o costos cambiantes	5%	2	0,10
5	Incremento de la capacidad	10%	4	0,40
6	Competidores diversos	20%	5	1,00
7	Intereses estratégicos	15%	4	0,60
8	Barreras contra la salida	5%	3	0,15
Total		100%		4,05

1 Competidores: En la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito se encuentran 30 compañías y 183 talleres inscritos en el INCOP.

2 Crecimiento de la industria: Desde el año 2000 hasta la actualidad se han creado 56 mecánicas y 54 talleres de enderezada.

3 Costos fijos: Existen inventarios en repuestos e inversión en equipos.

4 Ausencia de diferenciación: El cliente busca trabajos con calidad y garantía. Las compañías de seguros tienen precios estandarizados.

5 Capacidad: La capacidad depende del espacio, personal, equipos.

6 Competidores: En el Distrito Metropolitano de Quito se encuentran 30 compañías, 183 talleres de mantenimiento y reparación automotriz y 238 locales de servicios complementarios inscritos en el INCOP.

7 Intereses estratégicos: Compañías de seguros cuentan con talleres.

8 Barreras contra la salida: No representa mayor inconveniente salir del mercado:

Tabla 21 – Barreras contra la salida

a)	Activos especializados	30%	3	0,90
b)	Costos fijos de salida	35%	4	1,40
c)	Interrelaciones estratégicas	25%	2	0,50
d)	Barreras emocionales	5%	1	0,05
e)	Restricciones Gubernamentales y sociales	5%	1	0,05
Total Barreras contra la salida		100%		2,90

a) Activos especializados: cuenta con equipos especializados y algunos necesitan de un nivel mayor de capacitación para su manejo correcto.

b) Costos fijos de salida: son medianamente altos por los equipos que dispone.

c) Interrelaciones estratégicas: existen alianzas entre talleres y aseguradoras, las mismas que pueden ser reemplazables.

d) Barreras emocionales: no hay mayor barrera emocional por dejar el negocio.

e) Restricciones gubernamentales y sociales: No existen restricciones.

Tabla 22 – Poder de negociación de los compradores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES				
Nº	FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1	Grado de concentración	25%	5	1,25
2	Importancia del proveedor para el comprador	20%	5	1,00
3	Productos estándares o indiferenciados	10%	3	0,300
4	Costos de cambio	5%	1	0,05
5	El grupo tiene bajas utilidades	10%	5	0,50
6	Amenazas contra la integración hacia atrás	10%	4	0,40
7	Grado de importancia del insumo	15%	5	0,75
8	El grupo tiene toda la información	5%	4	0,20
Total		100%		4,45

1 Concentración: el 73% de centros de mantenimiento y reparación automotriz se encuentran en la zona norte.

2 Importancia del proveedor: las aseguradoras y clientes necesitan servicio de reparación con calidad, rapidez y garantía.

3 Productos estándares: reparación del vehículo.

4 Costos de cambio: las compañías de seguros poseen estandarización en precios de reparación, mientras que los talleres para mantenerse en el mercado mantienen sus precios.

5 Utilidades: la utilidad se obtiene por volumen de trabajo.

6 Integración hacia atrás: los concesionarios son proveedores de repuestos y cuentan con talleres.

7 Importancia del insumo: los repuestos son necesarios para la reparación de un vehículo.

8 Información: las aseguradoras realizan calificación de talleres, mientras que las empresas públicas realizan licitaciones por compras públicas, quienes solicitan toda la información necesaria.

Tabla 23 – Barreras contra la entrada

BARRERAS CONTRA LA ENTRADA				
Nº	FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1	Economías de escala	10%	4	0,40
	a) Economías de escala	20%	4	0,80
	b) Diversificación de operaciones	25%	5	1,25
	c) Costos conjuntos	35%	5	1,75
	d) Integración vertical	20%	3	0,60
	Total	100%		4,40
2	Diferenciación de producto	25%	5	1,25
3	Necesidades de capital	20%	5	1,00
4	Costos cambiantes	20%	3	0,60
5	Acceso a canales de distribución	15%	4	0,60
6	Desventaja de Costos independientes de las economías de escala	10%	4	0,50
	a) Tecnología de productos patentados	30%	5	1,50
	b) Acceso preferencial a materias primas	10%	3	0,30
	c) Ubicación favorable	30%	4	1,20
	d) Subsidios gubernamentales	5%	1	0,05
	e) Curva de aprendizaje o de experiencia	25%	5	1,25
	Total	100%		4,30
7	Política gubernamental	5%	3	0,15
8	Represalia esperada	0%	1	0,0
	Total	105%		4,5

1 Economías de escala:

a) Economías de escala: necesita mayor inversión para su aplicación, puesto que requiere proveerse de la suficiente cantidad de equipos, disponer de espacio y repuestos.

b) Diversificación de operaciones: un servicio integral es necesario para satisfacer al cliente.

c) Costos conjuntos: los costos en mano de obra, equipos, repuestos y materiales son necesarios en un trabajo de reparación de un vehículo.

d) Integración vertical: existen compañías aseguradoras que tienen sus propios talleres y todo concesionario brinda servicio post-venta.

2 Diferenciación de producto: reparación con calidad y en menor tiempo, algunos ofrecen servicio de puerta a puerta.

3 Necesidades de capital: requiere capital para invertir en equipos, infraestructura y capacitación.

4 Costos cambiantes: en general hay variación en los precios de repuestos.

5 Acceso a canales de distribución: para mantener convenios se debe cumplir todos los requisitos de las empresas y aseguradoras.

6 Desventaja de los costos independientes de las economías de escala:

a) Tecnología de productos patentados: usa equipos y software especializados.

b) Acceso preferencial a materias primas: cuenta con disponibilidad de repuestos originales y alternos.

- c) Ubicación favorable: el cliente busca un sitio cercano a su hogar o trabajo.
- d) Subsidios gubernamentales, no hay subsidios, pero hay incremento en impuestos y aranceles.
- e) Curva de aprendizaje: la experiencia y aprendizaje conducen a un trabajo de calidad y utilización de equipos especializados, garantizando el servicio brindado.
- 7 Política gubernamental: se requiere cumplir con permisos de funcionamiento, obligaciones patronales y obligaciones con el servicio de rentas internas.
- 8 Represalia esperada: no se presentan represalias.

Respecto al poder de negociación de los proveedores, se consideran 3 escenarios, puesto que su poder depende de la exclusividad de marca del vehículo. El escenario A corresponde a marcas muy utilizadas y comunes como lo es Chevrolet, el escenario B corresponde a marcas poco comunes con cierto grado de exclusividad como lo es Nissan, y el escenario C corresponde a marcas altamente exclusivas como lo es Mercedes Benz:

Tabla 24 – Poder de negociación de los proveedores, escenario A

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES				ESCENARIO A
Nº	FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1	Grado de concentración	20%	5	1,00
2	Presión de sustitutos	15%	4	0,60
3	Nivel de importancia de la industria	20%	4	0,80
4	Nivel de importancia del insumo en proceso	30%	4	1,20
5	Costos de cambio	5%	1	0,05
6	Amenaza de integración hacia delante	5%	3	0,15
7	Información del proveedor sobre el comprador	5%	3	0,15
Total		100%		3,95

- 1 Grado de concentración: alta concentración de proveedores de repuestos y concesionarios.
- 2 Presión de sustitutos: existe gran cantidad de repuestos alternos, así como proveedores.

3 Importancia de la industria: alta, los repuestos son necesarios.

4 Importancia de insumos: alta, importante para la sustitución de partes y tiempo de reparación.

5 Costos de cambio: no influye el cambio de proveedor, puesto que hay muchos.

6 Amenaza de integración hacia adelante: los concesionarios tienen su propio taller y proveen repuestos.

7 Información del proveedor sobre el comprador: requieren información básica financiera, proveedores y referencias, otorgan crédito y descuentos.

Tabla 25 – Poder de negociación de los proveedores, escenario B

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES				ESCENARIO B
Nº	FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1	Grado de concentración	20%	3	0,60
2	Presión de sustitutos	10%	1	0,10
3	Nivel de importancia de la industria	25%	5	1,25
4	Nivel de importancia del insumo en proceso	25%	5	1,25
5	Costos de cambio	5%	3	0,15
6	Amenaza de integración hacia adelante	5%	2	0,10
7	Información del proveedor sobre el comprador	10%	1	0,10
Total		100%		3,55

1 Grado de concentración: media, todas las marcas tienen concesionarios y hay pocos locales de repuestos no pertenecientes a concesionarios.

2 Presión de sustitutos: algunos de los repuestos son alternos, mientras que otros solo hay originales.

3 Importancia de la industria: muy alta, necesaria para cambio de piezas dañadas del vehículo.

4 Importancia de insumos: muy alta importancia para sustitución de partes y tiempo de entrega.

5 Costos de cambio: cierto grado de influencia por descuento aplicado.

6 Amenaza de integración hacia adelante: concesionarios tienen su taller y proveen repuestos.

7 Información del proveedor sobre el comprador: requieren información básica financiera, proveedores y referencias, otorgan crédito y descuentos de acuerdo al monto de compras.

Tabla 26 – Poder de negociación de los proveedores, escenario C

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES				ESCENARIO C
Nº	FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1	Grado de concentración	20%	1	0,20
2	Presión de sustitutos	5%	1	0,05
3	Nivel de importancia de la industria	25%	5	1,25
4	Nivel de importancia del insumo en proceso	30%	5	1,50
5	Costos de cambio	5%	4	0,20
6	Amenaza de integración hacia adelante	5%	1	0,05
7	Información del proveedor sobre el comprador	10%	2	0,20
Total		100%		3,45

1 Grado de concentración: muy baja, hay proveedores únicos de repuestos.

2 Presión de sustitutos: escasos proveedores y no hay repuestos alternos.

3 Importancia de la industria: muy alta, necesaria para el funcionamiento del vehículo.

4 Importancia de insumos: muy alta, importante para la sustitución de partes y tiempo de entrega del vehículo.

5 Costos de cambio: costo elevado por cambio.

6 Amenaza de integración hacia adelante: concesionarios tienen su propio taller y proveen repuestos.

7 Información del proveedor sobre el comprador: en general el pago es al contado, con cierto grado de descuento en algunos casos.

De los valores obtenidos en los tres escenarios: 3,95, 3,55 y 3,45 se obtiene el promedio de 3,64 para el poder de negociación de los proveedores puesto que Euro Garage brinda un servicio multimarca.

Tabla 27 – Bienes sustitutos

BIENES SUSTITUTOS				
Nº	FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1	Tendencias a mejorar costos	25%	1	0,25
2	Tendencias a mejorar precios	35%	1	0,35
3	Tendencias a mejorar el diseño	20%	3	0,60
4	Tendencias a cambios tecnológicos	20%	2	0,40
Total		100%		1,6

Un taller no tiene sustituto, más que, el cambio de vehículo, el cual no es usual.

1 Mejorar costos: un vehículo nuevo tiene menor costo que reparar un vehículo con alto grado de destrucción, en el caso que la reparación supere el 80% del valor del vehículo una compañía aseguradora procede con el reembolso.

2 Mejorar precios: la reposición de un vehículo nuevo no genera trabajo a un taller.

3 Mejorar el diseño: un vehículo nuevo está en óptimas condiciones y cada vez aparecen diseños nuevos.

4 Cambios tecnológicos: incorporan mejoras a los nuevos vehículos.

4.1.2.2 Matriz Riesgo Rentabilidad

En la Matriz Riesgo Rentabilidad se realiza un análisis entre las barreras contra la entrada y barreras contra la salida de una empresa en el sector.

Las barreras contra la entrada son medianamente altas puesto que necesita de inversión para equipos, repuestos, materiales, mano de obra, capacitación y experiencia para el adecuado servicio y lograr un cliente satisfecho. Adicionalmente existen concesionarios y aseguradoras que cuentan con sus talleres, lo cual implica un alto nivel de competencia. Sin embargo a más de cumplir con los requisitos legales de funcionamiento de un taller no existen represalias por parte del gobierno.

Las barreras contra la salida son bajas, puesto que no representa mayor inconveniente salir del mercado, al no haber restricciones gubernamentales, las alianzas creadas pueden ser reemplazadas con otro taller o con el concesionario, los costos dependen de los equipos que disponga el taller, que de acuerdo al equipo puede requerir de mayor o menor capacitación para su manejo.

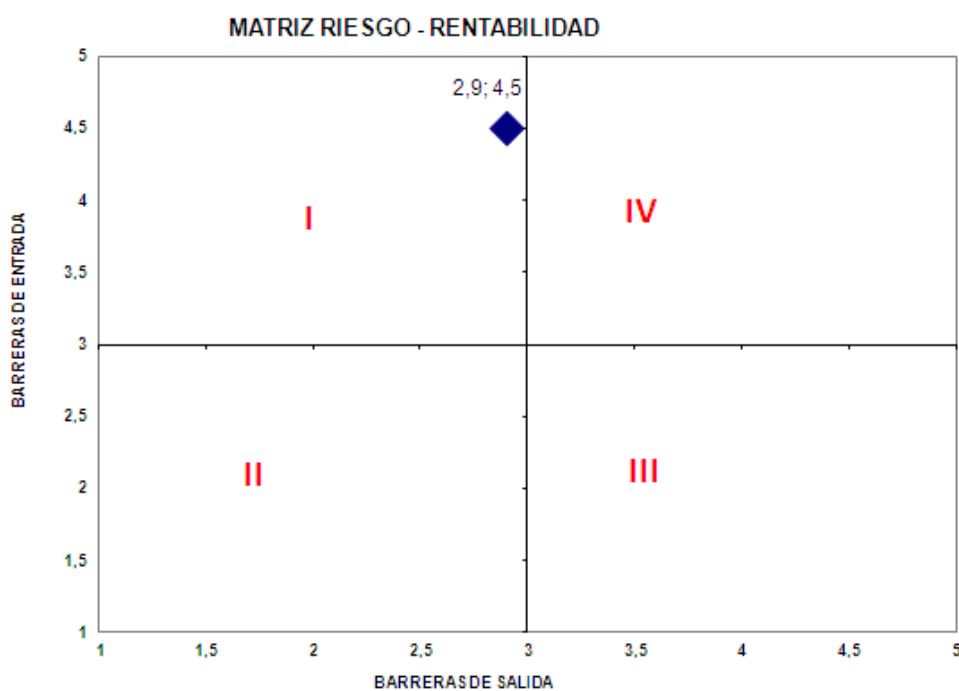


Figura 72 – Matriz Riesgo Rentabilidad

La empresa dentro del sector se encuentra localizada en el primer cuadrante de la Matriz Riesgo Rentabilidad, situación óptima al ser estable y tener alta

rentabilidad, por ende la estrategia se basa en costos para resistir una guerra de precios, puesto que, el cliente le da mucha importancia al precio.

4.1.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

4.1.3.1 Oportunidades

En función del análisis del entorno se determinan las oportunidades de la empresa:

Tabla 28 – Oportunidades

1	Gobierno Democrático, estable en la actualidad
2	Tercerización eliminada
3	Transparencia: Información cruzada entre organizaciones (SRI,
4	Requisitos Establecimiento
5	Calificación contratación pública
6	Calificación artesanal
7	Producción nacional de vehículos decrece en 0,67% , PIB
8	Instituciones públicas usan sistema de contratación pública
9	30 Aseguradoras, 500 compañías indirectas de seguros
10	139.893 vehículos nuevos en 2011 en el Ecuador, Parque automotor creció en Quito de 465.000 a 518.394 vehículos en 2011
11	Siniestros incrementaron en 31% respecto al año 2010
12	Población Ecuador 14'483.499, Población Quito 2'239.191
13	20 de cada 100 familias tienen 2 o más vehículos
14	Servicio de calidad, garantizado y rápido
15	Seguridad del vehículo
16	Pago con tarjeta de crédito
17	Crédito a 30 días
18	Garantía de repuestos
19	Entrega a domicilio repuestos
20	Descuento en repuestos

4.1.3.2 Amenazas

En función del análisis del entorno se determinan las amenazas de la empresa:

Tabla 29 – Amenazas

1	Aranceles Altos
2	Inflación: 3,17%, Precio al consumidor/Unidad: 125,03
3	Desempleo 4,3% en Quito y 7% en Ecuador
4	60 Compañías de reparación de vehículos, incremento de 78% de la década de 2000 respecto a la de 1990
5	59% de Talleres se encuentran en la Zona Norte de Quito
6	213 Centros de reparación cuentan con RUP
7	Clientes insatisfechos por servicio (calidad, tiempo, garantía)
8	Salario promedio menor a la canasta básica (Salario mínimo vital nominal promedio 307,83 USD, Salario unificado básico 264 USD, Canasta Básica: 419,25 USD)
9	Compañías y Concesionarios tienen personal profesional, talleres no lo tienen
10	Inversión para actualizaciones permanentes en equipos y técnicas
11	Aseguradoras establecen requisitos y políticas
12	Vehículos nuevos son reparados en concesionarios
13	Monopolio en repuestos de algunas marcas de vehículos
14	Remuneraciones competitivas en el mercado

4.2 ANÁLISIS INTERNO

4.2.1 CADENA DE VALOR DE EURO GARAGE

En Euro Garage los procesos operativos que crean valor son todos aquellos involucrados en la reparación y mantenimiento de los vehículos, mientras que los procesos de apoyo girarán en función de los procesos operativos.



Figura 73 – Cadena de Valor de Euro Garage

4.2.2 ANÁLISIS FINANCIERO DE EURO GARAGE

En vista de que Euro Garage no está obligado a llevar contabilidad, no maneja información financiera, por tal razón existe carencia de información financiera, dificultando el conocimiento del estado financiero real de la organización, de acuerdo a la recopilación de información se obtuvo lo siguiente:

APALANCAMIENTO			
Endeudamiento a activos	Endeudamiento total	44.191,73	0,63
	Total activos	69.879,69	
Deuda a capital contable	Deuda a largo plazo	32.124,53	1,25
	Total de capital de accionistas	25.687,96	
Razón de cobertura	Utilidades antes de intereses	- 24.569,68	(0,63)
	Total de intereses cargados	39.070,22	

Figura 74 – Apalancamiento 2010

Euro Garage tiene pérdidas y depende de fondos a crédito para realizar sus operaciones, sin embargo la deuda total no supera el valor de sus activos, la deuda a largo plazo es mayor al patrimonio, se limitan las operaciones que necesite realizar posteriormente.

LIQUIDEZ			
Razón circulante	Activo circulante	7.877,21	0,65
	Pasivo circulante	12.067,20	
Razón ácida	Activo circulante-inventario	7.877,21	0,65
	Pasivo circulante	12.067,20	

Figura 75 – Liquidez 2010

Es muy bajo el nivel de liquidez respecto al valor de 1.9 de razón circulante y 1.4 de razón ácida correspondiente al negocio detallado en la tabla 53 del Anexo A. Euro Garage no tiene capacidad para enfrentar necesidades financieras inesperadas, se dificultará el inmediato cumplimiento con los requisitos de los vehículos ingresados, al no contar con capital para realizar el trabajo requerido.

ACTIVIDAD			
Rotación de inventarios	Total de ventas	306.390,78	#¡DIV/0!
	Inventario promedio	-	
Rotación de activos fijos	Total de ventas	306.390,78	4,38
	Activos fijos	69.879,69	
Rotación total de activos	Total de ventas	306.390,78	4,38
	Total de activos	69.879,69	

Figura 76 – Actividad 2010

Un grave problema es no tener inventarios, pues no existe control de los repuestos disponibles y es una fuente de grandes pérdidas de dinero. A pesar de haber ventas, no son suficientes como para solventar todos los costos existentes. Existe un alto valor de ventas respecto al valor de activos.

RENTABILIDAD			
Margen de utilidad bruta	Venta - Costo de venta	126.217,13	0,41
	Venta	306.390,78	
Margen de utilidad neta	Venta - Egreso total	- 63.639,90	(0,21)
	Venta	306.390,78	
Rendimiento sobre el total	Utilidad después de impuestos e intereses	(63.639,90)	(0,91)
	Total de activos	69.879,69	
Rendimiento de capital	Utilidad después de impuestos e intereses	(63.639,90)	(0,91)
	Total de capital contable	69.879,69	

Figura 77 – Rentabilidad 2010

La organización genera una utilidad bruta prácticamente nula, y utilidad neta negativa, al incurrir en altos egresos es imposible obtener utilidades, lo cual complica la cobertura de deudas adquiridas y no resulta ser un negocio rentable.

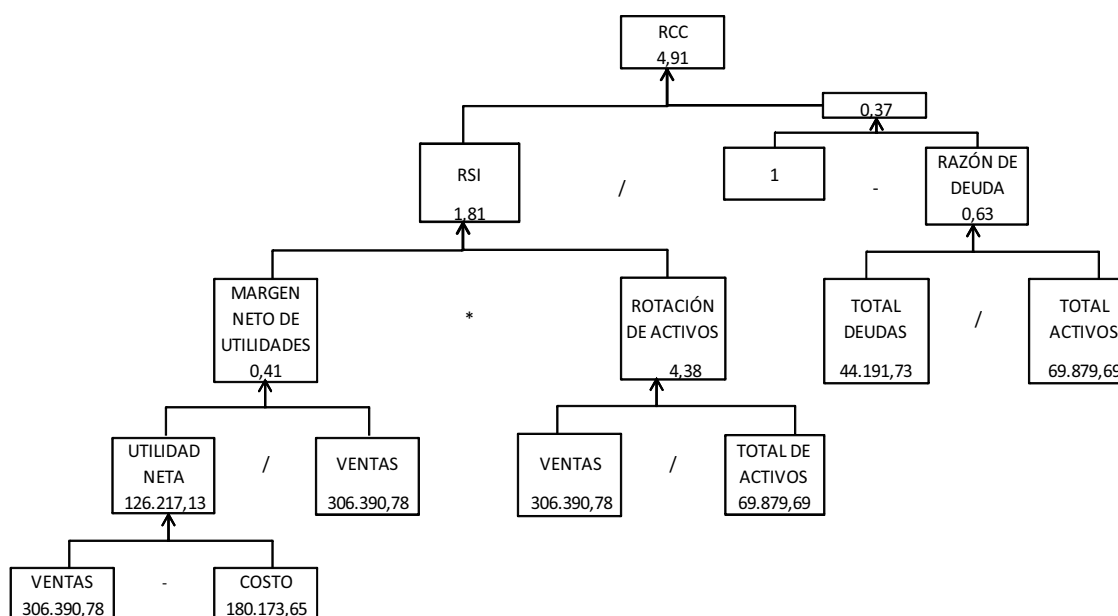


Figura 78 – DuPont 2010
Modificado de (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

El bajo margen neto de utilidades indica que existen anomalías en los costos en primer lugar y posteriormente en las ventas, mientras que el bajo rendimiento sobre la inversión indica que la utilidad neta es baja. El rendimiento sobre el capital contable es bajo, resultado del mal rendimiento que existe sobre los activos e insuficiente apalancamiento.

El principal problema es el alto valor en costos, y no contar con inventarios. La estrategia de costos, permitirá disminuir los costos, conduciendo a mejorar la rentabilidad de la empresa.

El no llevar información financiera, no permite ver en qué estado se encuentra la empresa, conduciendo a problemas de pérdidas en la rentabilidad, falta de liquidez que no pueden resolverse inmediatamente, menos aún pronosticar. Al no contar con manejo de inventarios, control de los gastos, ni de costos, llevar un manejo financiero en forma inmediata, permitirá controlar los costos y así disminuirlos, conduciendo paulatinamente a la empresa a tener rentabilidad.

4.2.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En base a la información obtenida del análisis financiero y la cadena de valor de Euro Garage se han determinado las fortalezas y debilidades que constan en la siguiente tabla:

Tabla 30 – Análisis interno

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA						
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO						
Nivel de procesos	Macroprocesos	Procesos	Diagnóstico Euro Garage	F	D	
1	ESTRATÉGICO	Organizacional	Estructura Organizacional	Estructura organizacional básica sin responsabilidades asignadas.		X
			Estructura Comunicacional	Débil comunicación interna.		X
			Planificación	No hay programación de actividades		X
				Decisiones autocráticas improvisadas		X
			Cultura Organizacional	Carencia de preparación profesional		X
Carencia de un Clima organizacional agradable Carencia de valores culturales		X				
2	OPERACIONAL O MISIONAL	Sistemas de calidad	Gestión por procesos	No hay manejo de inventarios		X
				No existen procedimientos		X
				No existe control de procesos		X
		Mejoramiento continuo	No existe un sistema de calidad		X	
			No existe seguimiento de satisfacción al cliente ni quejas		X	
			No existe planes de acciones preventivas y correctivas		X	
		Productos y servicios	Diseño y Desarrollo	Retrasos en la entrega de trabajos		X
				Brinda garantía total del servicio	X	
				Cumplimiento del servicio solicitado	X	
		Infraestructura	Infraestructura	Espacio insuficiente		X
No existe distribución de planta definida y fija				X		
No existe Plan de seguridad y salud ocupacional				X		
Seguridad e Higiene Industrial	Seguridad e Higiene Industrial	No hay uso de equipos de seguridad industrial		X		
		Financiera	Indicadores financieros	No están definidos indicadores financieros		X
				No está obligado a llevar contabilidad		X
Presenta pérdidas en la rentabilidad				X		
Presupuesto	Presupuesto	No se lleva una planificación financiera, carece de presupuestos, proyecciones		X		
		Talento humano	Reclutamiento, selección, contratación, inducción, competencia	Contratación de personal bajo recomendaciones, no se selecciona.		X
				Formación y capacitación	No hay programas de capacitación, motivación, evaluación	
Remuneraciones e incentivos	Remuneraciones no estandarizadas					X
Tecnología	Tecnología	Inventario tecnológico	Carece de inventario tecnológico (Levantamiento del inventario tecnológico vs necesidades)		X	
			Cuenta con respaldo diario de información	X		
			La mayoría de equipos que cuenta son de última tecnología	X		
Diagnóstico tecnológico	Diagnóstico tecnológico	Cuenta con mantenimiento y calibración de equipo electrónico	X			
		Marketing	Plaza	Localización central	X	
				Producto / Servicio	Servicio diferenciado por garantía, calidad y tiempo de entrega	X
Precio	Precios competitivos				X	
Promoción	Promoción	Costos elevados		X		
		Publicidad deficiente		X		
		Alianzas estratégicas con clientes (seguros y compañías)	X			

4.2.3.1 Fortalezas

Tabla 31 – Fortalezas

1	Brinda garantía total del servicio
2	Cumplimiento del servicio solicitado
3	Cuenta con respaldo diario de información
4	La mayoría de equipos que cuenta son de última
5	Cuenta con mantenimiento y calibración de equipo
6	Localización central
7	Servicio diferenciado por garantía, calidad y tiempo de
8	Precios competitivos
9	Alianzas estratégicas con clientes (seguros y compañías)

4.2.3.2 Debilidades

Tabla 32 – Debilidades

1	Estructura organizacional básica sin responsabilidades asignadas.
2	Débil comunicación interna.
3	No hay programación de actividades
4	Decisiones autocráticas improvisadas
5	Carencia de preparación profesional técnica
6	Carencia de un Clima organizacional agradable
7	Carencia de valores culturales
8	No hay manejo de inventarios
9	No existen procedimientos
10	No existe control de procesos
11	No existe un sistema de calidad
12	No existe seguimiento de satisfacción al cliente ni quejas
13	No existe planes de acciones preventivas y correctivas
14	Retrasos en la entrega de trabajos
15	Espacio insuficiente
16	No existe distribución de planta definida y fija
17	No existe Plan de seguridad y salud ocupacional
18	No hay uso de equipos de seguridad industrial
19	No están definidos indicadores financieros
20	No está obligado a llevar contabilidad
21	Presenta pérdidas en la rentabilidad
22	No se lleva una planificación financiera, carece de presupuestos,
23	Contratación de personal bajo recomendaciones, no se selecciona.
24	No hay programas de capacitación, motivación, evaluación
25	Remuneraciones no estandarizadas
26	Carece de inventario tecnológico (Levantamiento del inventario tecnológico vs necesidades)
27	Costos elevados
28	Publicidad deficiente

4.2.4 MATRIZ FODA

Después de realizar el análisis para calificar y priorizar las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades detallado en el Anexo B se procede a realizar las matrices FO, FA, DO y DA, para posteriormente definir las estrategias.

4.2.4.1 Matriz FO

En función de la relación entre las fortalezas y oportunidades priorizadas se definen las estrategias ofensivas.

Tabla 33 – Matriz FO

MATRIZ FO		O1	O2	O3	O4
		Incremento de Siniestros	Garantía de repuestos	Servicio de calidad, garantizado y rápido	Seguridad del vehículo
F1	Alianzas estratégicas con clientes (seguros y compañías)	10	5	10	8
F2	Servicio diferenciado	6	8	10	8
ESTRATEGIAS OFENSIVAS					
	F1O1	Mejoramiento de la productividad			
	F1O3	Seguimiento a los clientes			
	F2O3	Mejoramiento de la calidad del servicio			

4.2.4.2 Matriz FA

En función de la relación entre las amenazas y fortalezas priorizadas se definen las estrategias reactivas.

Tabla 34 – Matriz FA

MATRIZ FA		F1	F2
		Alianzas estratégicas con clientes (seguros y compañías)	Servicio diferenciado por garantía, calidad y tiempo de entrega
A1	Incremento de Compañías de reparación de vehículos	6	10
A2	Clientes insatisfechos por servicio	6	10
A3	Talleres no tienen personal profesional	5	8
ESTRATEGIAS REACTIVAS			
A1F2		Actualización permanente de nuevas tecnologías	
A2F2		Servicio de reparación integral del vehículo (un solo taller da solución a todo, se subcontrata)	

4.2.4.3 Matriz DO

En función de la relación entre las debilidades y oportunidades priorizadas se definen las estrategias adaptativas.

Tabla 35 – Matriz DO

MATRIZ DO		O1	O2	O3	O4
		Incremento de siniestros	Garantía de repuestos	Servicio de calidad, garantizado y rápido	Seguridad del vehículo
D1	No existen procedimientos	0	2	10	6
D2	Estructura organizacional básica sin responsabilidades asignadas.	0	5	10	7
ESTRATEGIAS ADAPATATIVAS					
O3D1		Manejar sistema de control por procesos			
O3D2		Mejora continua del desempeño laboral			

4.2.4.4 Matriz DA

En función de la relación entre las debilidades y amenazas priorizadas se definen las estrategias defensivas

Tabla 36 – Matriz DA

MATRIZ DA		A1	A2	A3
		Incremento de Compañías de reparación de vehículos	Cientes insatisfechos por servicio	Talleres no tienen personal profesional
D1	No existen procedimientos	0	10	0
D2	Estructura organizacional básica sin responsabilidades asignadas.	0	8	1
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				
A2D1		Seguimiento a los servicios prestados		

4.2.5 ESTRATEGIAS

Tabla 37 – Estrategias

ESTRATEGIA	TIPO
Mejoramiento de la productividad	Ofensiva
Seguimiento a los clientes	Ofensiva
Mejoramiento de la calidad del servicio	Ofensiva
Actualización permanente de nuevas tecnologías	Reactiva
Servicio de reparación integral del vehículo (un solo taller da solución a todo, se subcontrata)	Reactiva
Manejar sistema de control por procesos	Adaptativa
Mejora continua del desempeño laboral	Adaptativa
Seguimiento a los servicios prestados	Defensiva

Tabla 38 – Matriz estratégicas de impacto

MATRIZ ESTRATÉGICA DE IMPACTO	Variables de Impacto					Total
	Rentabilidad	Clima laboral	Mejora continua	Satisfacción del cliente	Participación en el mercado	
ESTRATEGIAS	30%	15%	20%	25%	10%	
Mejoramiento de la productividad	10	5	5	10	3	7,55
Seguimiento a los clientes	10	0	5	10	5	7,00
Mejoramiento de la calidad del servicio	10	5	10	10	3	8,55
Actualización permanente de nuevas tecnologías	5	0	10	5	5	5,25
Servicio de reparación integral del vehículo (un solo taller da solución a todo, se subcontrata)	10	3	10	10	5	8,45
Manejar sistema de control por procesos	10	10	10	10	3	9,30
Mejora continua del desempeño laboral	10	10	10	10	3	9,30
Seguimiento a los servicios brindados	10	0	10	10	5	8,00

4.2.6 PLAN ESTRATÉGICO DE EURO GARAGE

4.2.6.1 Misión

La misión de Euro Garage se determinó respondiendo a preguntas respecto a los componentes que tiene la misión, en términos generales la razón de ser de Euro Garage es brindar servicio automotriz multimarca de calidad.

MISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de Misión
Negocio	EURO GARAGE	SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES BRINDANDO UN SERVICIO DE CALIDAD GARANTIZADO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN AUTOMOTRIZ A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO TÉCNICO Y TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA.
Razón de ser	SERVICIO DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ	
Productos / Servicios	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN AUTOMOTRIZ	
Cliente	EMPRESAS PÚBLICAS, PRIVADAS, CLIENTES PARTICULARES DE LA CIUDAD DE QUITO	
Principios organizacionales	CALIDAD, MEJORA CONTINUA, GARANTÍA, SATISFACCIÓN AL CLIENTE	
Valores o Filosofía	RESPONSABILIDAD, PUNTUALIDAD, HONESTIDAD	
Ventaja competitiva	CONOCIMIENTO TÉCNICO Y TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA	

Figura 79 – Misión

4.2.6.2 Visión

La visión de Euro Garage se formó contestando a preguntas que son componentes de la visión, es decir, de cómo se quiere ver en el futuro.

VISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de Visión
Negocio ¿Qué queremos ser o crear?	PIONEROS EN SERVICIO DE REPARACIÓN DE COLISIONES	PIONEROS EN EL SERVICIO DE REPARACIÓN AUTOMOTRIZ MULTIMARCA
Horizonte de tiempo	2014	
Ámbito de acción	NIVEL REGIONAL: QUITO	
Principios organizacionales	CALIDAD, MEJORA CONTINUA, GARANTÍA, SATISFACCIÓN AL CLIENTE	
Valores	RESPONSABILIDAD, PUNTUALIDAD, HONESTIDAD	
Ventaja competitiva	CONOCIMIENTO TÉCNICO Y TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA	
Posicionamiento en el mercado	EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS	

Figura 80 - Visión

4.2.6.3 Objetivos

Para lograr alcanzar la visión y cumplir con la misión de Euro Garage es necesario trazar el camino a seguir, para ello se plantearán los objetivos en función de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, tomando en primer lugar los problemas que tiene Euro Garage como sus altos costos, disminución de la rentabilidad, disminución en las ventas, retrasos con los clientes, entre otras.

4.2.6.3.1 Objetivo general

Formar una empresa rentable con un equipo de trabajo altamente motivado para brindar un servicio prioritario de calidad total.

4.2.6.3.2 Objetivos específicos

Tabla 39 – Objetivos específicos

Incrementar la rentabilidad en 20% cada año
Incrementar las ventas en 10% en el año 2012
Disminuir los costos en 12% en el año 2012
Incrementar la participación de mercado en 2% para el año 2012
Disminuir los retrasos en la entrega de vehículos a los clientes en 10% cada trimestre del año 2012
Incrementar el grado de satisfacción al cliente en 10% cada semestre del año 2012
Definir procedimientos e indicadores de los procesos de cada área cada mes
Realizar un control de procesos para el área operativa por cada vehículo ingresado
Implementar y desarrollar un sistema de gestión de talento humano en el año 2012
Implementar y desarrollar un plan de seguridad y salud ocupacional en el año 2013

El cumplimiento de los objetivos planteados será mediante políticas detalladas en la tabla 40, de igual manera, es necesario que cada miembro de la organización se comprometa con la empresa, para así, alcanzar la meta propuesta.

Tabla 40 – Políticas

OBJETIVO	POLÍTICAS
Incrementar la rentabilidad en 20% cada año	Bajar costos y aumentar ventas
Incrementar las ventas en 10% en el año 2012	Nuevos convenios de trabajo
Disminuir los egresos (costos y gastos) en 12% en el año 2012	El cliente entrega repuestos o el cliente debe dar un anticipo para la compra de repuestos. Estandarización de salarios en el área de Enderezada Pago al contado para clientes particulares
Incrementar la participación de mercado en 2% para el año 2012	Nuevos clientes, sin perder los antiguos clientes
Disminuir los retrasos en la entrega de vehículos a los clientes en 10% cada trimestre del año 2012	Control de trabajo Tener una persona a cargo de la bodega e inventario
Incrementar el grado de satisfacción al cliente en 10% cada semestre del año 2012	Encuestas de satisfacción al cliente
Definir procedimientos e indicadores de los procesos de cada área cada mes	Levantamiento de procesos Registro de trabajos por área (mec.end.pint)
Realizar un control de procesos para el área operativa por cada vehículo ingresado	Control de materiales de pintura mediante los parámetros que proporciona el proveedor.
Implementar y desarrollar un sistema de gestión de talento humano en el año 2012	Plan de talento humano (reclutamiento-capacitación - remuneración) Instalaciones adecuadas
Implementar y desarrollar un plan de seguridad y salud ocupacional en el año 2013	Plan de seguridad y salud ocupacional Capacitación

Tabla 41 – Compromisos

COMPROMISOS
ADMINISTRADOR Atención personalizada al cliente Proveer los recursos necesarios para el cumplimiento de las tareas Controlar los procesos
JEFE DE TALLER Controlar los procesos operativos Mantener comunicación con el cliente
PERSONAL Evitar el conformismo Responsabilidad Puntualidad

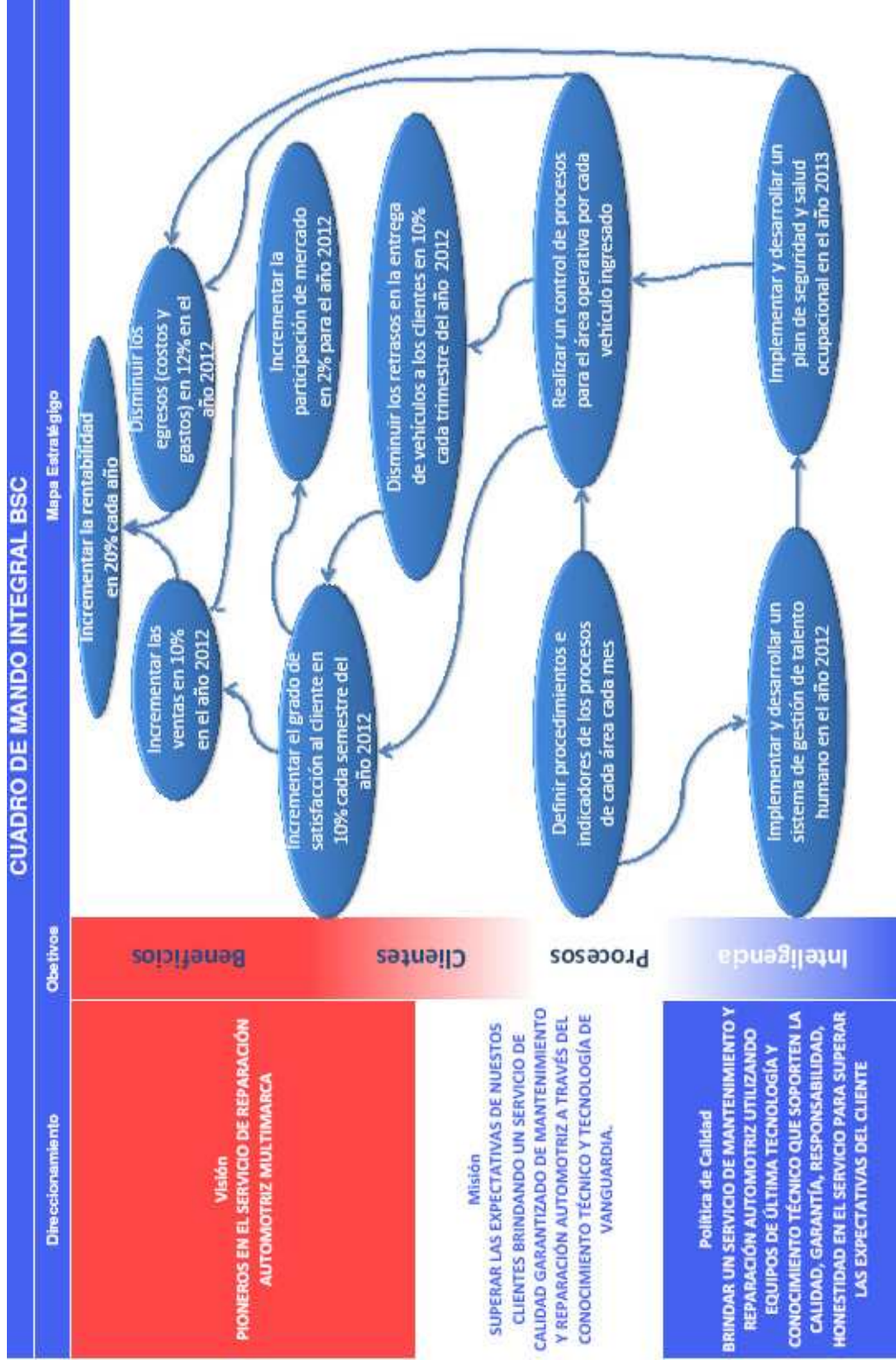


Figura 81 – Objetivos orientados en el cuadro de mando integral

4.2.7 PLAN OPERATIVO

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																	
E1: Manejar un sistema de control por procesos																	
N°	Actividad	Instrucciones	Resp	MENSUAL ENERO-DICIEMBRE													
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAV	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC		
				Humanos	Materiales	Financieros	Resultado Esperado										
1	Definir los procesos de cada área	Clasificar las áreas y establecer los procesos involucrados en cada área	Administrador														Procesos identificados
2	Identificar los procedimientos para cada proceso	Verificar los procedimientos Desarrollar el procedimiento	Administrador														Procedimientos
3	Establecer tiempo de trabajo para cada proceso	Medir el tiempo de operación para cada proceso	Administrador Jefe de taller Operario														Tiempos de operación
3	Definir indicadores de control de cada proceso	Definir indicadores, responsables, tiempos	Administrador														Indicadores, responsables asignados
4	Realizar el control de cada proceso	Medir los indicadores	Administrador Jefe de taller														Valor de indicadores
4	Evaluar los resultados	Comparar los resultados con los objetivos establecidos	Administrador														Meta cumplida o incumplida
5	Definir acciones de mejora	Determinar las causas del incumplimiento de la meta y mitigarlas	Administrador														Causas de incumplimiento
5	Ejecutar acciones de mejora	Corregir las causas	Administrador Jefe de taller Operario Ayudante														Causas mitigadas
6	Seguimiento de procesos	Pasos 1-8	Administrador														Mejora continua
INDICADORES PROCESOS																	
Tiempo de operación																	
Costo materiales																	
Reproceso																	
Costo operativo																	

Figura 82 – Plan sistema control de procesos

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																					
E3: Mejoramiento de la calidad de servicio																					
N°	Actividad	Instrucciones	Resp	MENSUAL ENERO-DICIEMBRE																	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC						
				Recursos									Resultado Esperado								
				Humanos	Material	Financieros															
1	Identificar los servicios brindados	Realizar un listado de todos los servicios que realiza el taller	Jefe de taller														Humanos		Financieros		Servicios identificados
2	Programa de trabajo	Elaborar un programa de trabajo, e índices de seguimiento	Administrador Jefe de taller														Humanos		Financieros		Programa de trabajo índices
3	Abastecimiento	Realizar inventarios y abastecer de insumos y repuestos necesitados	Administrador Jefe de taller Bodega														Humanos		Financieros	Compra de repuestos	Repuestos disponibles para el trabajo solicitado
4	Seguimiento y control	Realizar control y verificación del trabajo realizado	Jefe de taller														Humanos	Personal	Financieros		Trabajo revisado
5	Evaluación del trabajador	Medir eficiencia de cada trabajador	Administrador														Humanos		Financieros		Eficiencia del trabajador
6	Productividad	Medir productividad	Administrador														Humanos		Financieros		Productividad medida
7	Medir satisfacción del cliente	Realizar encuesta de satisfacción al cliente															Humanos		Financieros		Encuesta
8	Evaluación del servicio	Medir índices y aplicar acciones de mejora	Administrador														Humanos		Financieros		Mejora continua
INDICADORES PROCESOS																					
Eficiencia del trabajador																					
Productividad																					
Satisfacción del cliente																					
Tiempo de operación																					

Figura 84 – Plan calidad de Servicio

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																			
E4: Servicio de reparación integral del vehículo																			
N°	Actividad	Instrucciones	Resp	MENSUAL ENERO-DICIEMBRE															
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros	Resultado Esperado
1	Servicio requerido	Identificar las áreas de reparación que requiere un cliente	Administrador Jefe de taller																Áreas de reparación identificadas
2	Provisión de servicios	Determinar los proveedores para todas las áreas requeridas	Administrador																Proveedores identificados
3	Servicios subcontratados	Establecer acuerdos de trabajo	Administrador																Convenios de trabajo
4	Servicio integral	Brindar el servicio integral según requerimientos del cliente	Jefe de taller Personal operativo																Vehículo reparado integralmente
5	Evaluación de servicio	Medir satisfacción del cliente, ventas, eficacia del servicio integral	Administrador																Resultados de servicio brindado
6	Seguimiento	Tomar acciones de mejora	Administrador																Servicio mejorado
INDICES																			
Eficacia del servicio brindado																			
Satisfacción del cliente																			
Razón de ventas																			

Figura 85 – Plan reparación integral del vehículo

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																
E5: Seguimiento a los servicios brindados																
N°	Actividad	Instrucciones	Resp	MENSUAL ENERO-DICIEMBRE												
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	
				Humanos	Materiales	Financieros	Resultado Esperado									
1	Llevar bitácora de vehículo	Mantener un registro de todos los trabajos realizados al vehículo	Secretaría													Bitácora del vehículo
2	Revisar el vehículo	Verificar todos los daños existentes y comunicar al cliente	Jefe de taller Personal operativo													Cliente informado de daños del vehículo
3	Cotización del servicio	Cotizar todos los trabajos de reparación y pedir autorización al cliente	Jefe de taller													Proforma
4	Reclamo	Identificar si un vehículo regresa por reclamo del servicio brindado	Administrador													Reclamos
5	Garantía	Verificar la causa del reclamo si es por garantía o un daño diferente y corregirla	Jefe de taller Personal operativo													Vehículo reparado
6	Evaluación	Evaluar el servicio brindado	Administrador													Servicio evaluado
INDICADORES PROCESOS																
Reclamos																
Satisfacción del cliente																
Garantía brindada																

Figura 86 – Plan servicios brindados

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																	
E6: Mejoramiento de la productividad																	
N°	Actividad	Instrucciones	Resp	MENSUAL ENERO-DICIEMBRE													
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC		
				Humanos	Materiales	Financieros	Resultado Esperado										
1	Identificar los índices de productividad	Revisar los procedimientos y determinar los índices relacionados a la productividad. Definir índices faltantes	Administrador														Índices de productividad
2	Medir índices	Medir índices para cada vehículo, mes	Administrador Jefe de taller														Índices medidos
3	Análisis financiero	Identificar los costos de operación, ventas, utilidad	Administrador														Información financiera
4	Control operativo	Controlar las actividades realizadas en cada trabajo solicitado. Controlar uso de materiales	Jefe de taller														Procesos y materiales controlados
5	Control tiempo	Medir y controlar el tiempo ocupado en cada actividad	Administrador Jefe de taller														Tiempo por actividad
6	Evaluar rendimiento	Evaluar el rendimiento operativo, personal, actividades, proceso	Administrador														Rendimiento operativo
7	Seguimiento continuo	Seguimiento del proceso operativo	Administrador Jefe de taller														Mejora continua

INDICADORES PROCESOS	2011	2012	2013
Eficiencia			
Eficacia			
Tiempo de operación			
Costos operativos			
Ventas			
Margen de contribución operativo			

Figura 87 – Plan productividad

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																				
E7: Seguimiento a los clientes																				
N°	Actividad	Instrucciones	Resp	MENSUAL ENERO-DICIEMBRE																
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC					
				Humanos	Material	Financieros	Resultado Esperado													
1	Mantenimiento preventivo	Informar al cliente los trabajos realizados y los trabajos por realizar en el siguiente mantenimiento	Jefe de taller Personal operativo														Humanos	Material	Financieros	Mantenimiento preventivo conocido por el cliente
2	Comunicación con el cliente	Preguntar sobre el funcionamiento del vehículo y Recordar al cliente el próximo mantenimiento a realizar	Secretaria														Personal	Suministros		Cliente comunicado
3	Asistencia al cliente	Ofrecer asistencia a domicilio o instrucciones en caso de problemas en el vehículo	Administrador Jefe de taller																	Cliente asistido
4	Publicidad	Informar al cliente sobre los nuevos servicios	Administrador																	Cliente comunicado
5	Evaluación	Evaluar seguimiento al cliente	Administrador																	Mejora continua
INDICADORES PROCESOS																				
Satisfacción del cliente																				
Servicio de asistencia / Servicio solicitado																				

Figura 88 – Plan clientes

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																					
E8: Actualización permanente de nuevas tecnologías																					
N°	Actividad	Instrucciones	Resp	MENSUAL ENERO-DICIEMBRE																	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros	Resultado Esperado		
1	Identificación de conocimiento	Identificar los conocimientos de cada persona en aplicación equipos, herramientas	Administrador Jefe de taller															Humanos			Conocimiento del personal
2	Capacitación	Capacitar al personal respecto a utilización de equipos	Administrador Jefe de taller															Humanos			Personal capacitado
3	Investigar nuevas tecnologías	Identificación de nuevas técnicas aplicadas, costos, requerimientos	Administrador															Humanos			Nuevas tecnologías identificadas
4	Presupuesto	Verificar costos con presupuesto	Administrador															Humanos			Presupuesto de compra
5	Adquisición	Adquirir el equipo en el momento de contar con el presupuesto	Administrador															Humanos			Equipo adquirido
6	Capacitación	Capacitar al personal manejo y cuidados del equipo	Administrador															Humanos			Personal capacitado
7	Aplicación	Aplicar nueva técnica y equipo en los vehículos	Jefe de taller Personal operativo															Humanos			Técnica aplicada
8	Evaluación	Evaluar el rendimiento del personal, el rendimiento del equipo en el trabajo realizado, costos de producción	Administrador															Humanos			Rendimiento
9	Seguimiento continuo	Realizar un seguimiento continuo	Administrador															Humanos			Mejora continua
INDICADORES PROCESOS																					
Equipo disponible vs Equipo en el mercado																					
Rendimiento de personal																					
Capacitación vs Requerimientos de capacitación																					
Costos de producción																					

Figura 89 – Plan tecnología

4.2.8 IMPLANTACIÓN REALIZADA EN LOS CINCO PRIMEROS MESES

De acuerdo a las políticas indicadas en la tabla 40 se procedió con la aplicación de los objetivos a corto plazo:

Aplicar un control en los gastos y costos de la organización para contrarrestar la falta de liquidez:

- Disminuyendo las cuentas por pagar a proveedores de la siguiente manera:
 - Pago al contado para clientes particulares.
 - El cliente provee directamente los repuestos o el cliente debe dar un anticipo para la compra de repuestos.
- Se estandarizó los salarios en el área de Enderezada, mediante el cambio de personal, puesto que esta área era la que mayor costo y desigualdad originaba.
- Se procedió a establecer control de materiales de pintura mediante los parámetros que proporciona el proveedor.

A partir del mes de julio se procedió con el registro del servicio brindado por grupo; es decir, la mano de obra y repuestos especificados por área, de tal manera que la información permitirá visualizar que área está produciendo más, necesita producir más o debe controlar los costos.

Los procesos levantados junto con sus procedimientos se describen a continuación:

- Cadena de valor
- Recepción del vehículo
- Entrega del vehículo
- Recepción, entrega y almacenamiento de insumos y repuestos
- Garantía

Se procedió con la búsqueda del incremento en ventas a través de convenios con empresas, obteniendo resultados con dos compañías:

- Recalificación como proveedor de Conecel mediante el cumplimiento de sus requisitos y auditoría con SGS.
- Se logró la adjudicación como proveedor de Radio y Televisión del Ecuador a través del portal de Compras Públicas.

Se procedió con la contratación de personal, para que maneje bodega y realice inventarios, de esa manera al mantener stock de repuestos disminuirán los retrasos por carencia de repuestos.

Se realizaron encuestas aleatorias de satisfacción al cliente.

A través de la afiliación de un gremio de artesanos se procedió con el trámite para obtener una calificación artesanal adicional, la cual está dirigida únicamente al área de enderezada y pintura.

Mediante convenios y financiamiento se logró conseguir un local en arrendamiento más amplio cuya capacidad es 3 veces mayor al actual y su adecuación está en proceso, la inversión realizada con un avance del 90% ha sido aproximadamente 65.000.00USD.

4.2.9 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE EURO GARAGE

Se procederá con la medición de los índices correspondientes a cada objetivo, de acuerdo a la frecuencia establecida en la tabla 42.

4.2.10 CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE EURO GARAGE

Para cumplir con el plan desarrollado y así lograr mejorar la situación de la organización se llevará un control del plan en las fases del ciclo PHVA, para lo cual la tabla 43 permitirá visualizar el grado de cumplimiento de cada tarea establecida.

Tabla 42 – Índices de medición

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	ÍNDICE	META	SENTIDO	FRECUENCIA	MÍNIMO	MÁXIMO	RESPONSABLE	ACCIÓN ESTRATÉGICA
VISIÓN	FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad en 20% cada año	Rentabilidad	(rentabilidad año actual - rentabilidad año anterior) / rentabilidad año anterior	20%	↗	Anual	5%	30%	Administrador	PLAN DE: E3, E4, E6, E7, E8
		Incrementar las ventas en 10% en el año 2012	Ventas	(ventas año actual - ventas año anterior) / ventas año anterior	10%	↗	Anual	5%	20%	Administrador	PLAN DE: E3, E4, E5, E7, E8
		Disminuir los egresos (costos y gastos) en 12% en el año 2012	Egresos	(egreso año actual - egreso año anterior) / egreso año anterior	12%	↘	Anual	-10%	-20%	Administrador	PLAN DE: E6
	CLIENTES	Incrementar la participación de mercado en 2% para el año 2012	Participación de mercado	(Número de clientes actuales - número de clientes anteriores) / número de clientes anteriores	2%	↗	Anual	1%	5%	Administrador	PLAN DE: E3, E4, E8
		Disminuir los retrasos en la entrega de vehículos a los clientes en 10% cada trimestre del año 2012	Tiempo de entrega	(Tiempo real - tiempo ofrecido) / tiempo ofrecido de entrega	10%	↘	Trimestral	5%	15%	Jefe de taller Personal operativo	PLAN DE: E1
		Incrementar el grado de satisfacción al cliente en 10% cada semestre del año 2012	Satisfacción del cliente	Quejas resueltas / quejas recibidas (satisfacción actual - satisfacción anterior) / satisfacción anterior	10%	↗	Semestral	5%	15%	Administrador Jefe de taller Personal operativo Administrador Jefe de taller Personal operativo	PLAN DE: E3, E4, E5, E7, E8
		Definir procedimientos e indicadores de los procesos de cada área cada mes	Procedimiento	Procedimiento desarrollado	1 por Mes	↗	Mensual	0	2	Administrador	PLAN DE: E1, E6
	PROCESOS INTERNOS	Realizar un control de procesos para el área operativa por cada vehículo ingresado	Indicador	Indicadores definidos	Cada área al mes	↗	Mensual	0	2	Administrador	PLAN DE: E1, E6
		Implementar y desarrollar un sistema de gestión de talento humano en el año 2012	Tiempo de operación	Tiempo actual / Tiempo definido	<1	↘	Por Vehículo	0,7	1	Jefe de taller Personal operativo	PLAN DE: E1, E6
			Reproceso	Número de reprocesos por vehículos	0	↘	Por Vehículo	0	2	Jefe de taller Personal operativo	PLAN DE: E1, E6
INTELIGENCIA Y APRENDIZAJE	Implementar y desarrollar un plan de seguridad y salud ocupacional en el año 2013	Sistema de gestión	Plan desarrollado	Sí	↗	Anual	0	2	Administrador	PLAN DE: E2	
		Plan de seguridad	Fase de implementación	Completa	↗	Anual	1/4	4/4	Administrador	PLAN DE: E2	
MISIÓN			Fase de implementación	Sí	↗	Anual	0	2	Administrador	PLAN DE: E2	
			Fase de implementación	Completa	↗	Anual	1/4	4/4	Administrador	PLAN DE: E2	

5 RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 MACROENTORNO

Los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos nos muestra el sector en el cual se desenvuelve la industria:

El incremento en los aranceles para los vehículos y repuestos, inducen a un alto valor en el requerimiento de un vehículo o reparación del mismo.

La industria automotriz ha crecido en los últimos años, con el incremento de la producción nacional de vehículos se ha contribuido al incremento del PIB del país, los vehículos ensamblados se están exportando a Colombia, Venezuela y Chile, por ende, existe un incremento en ventas de vehículos en el país con predominio en la marca Chevrolet, los centros de mantenimiento y reparación automotriz también han incrementado, así como los siniestros de vehículos.

Generalmente compañías y concesionarios de servicio automotriz al contar con poder adquisitivo están dotados de equipos modernos, mientras que los talleres en la mayoría de casos no cuentan con equipos de tecnología de vanguardia.

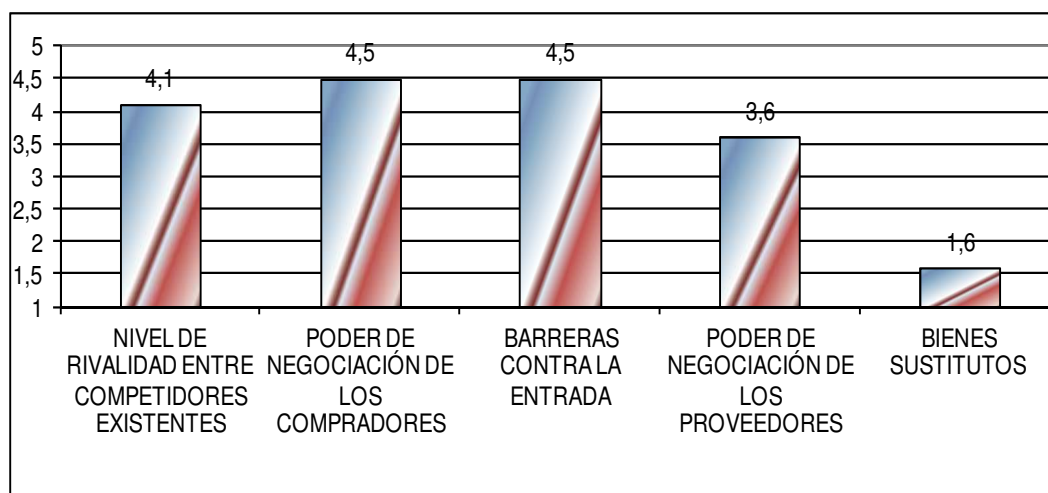


Figura 90 – Fuerzas de Porter

Existe un alto nivel de rivalidad entre competidores, la amplia cantidad de talleres automotrices han llevado a mantener precios estandarizados en la mano de obra, adicionalmente, satisfacer al cliente a través de un servicio de calidad, tiempos de entrega y garantía son factores que permitirán diferenciarse del resto de talleres.

El alto poder de negociación de los consumidores se debe a que los clientes fuertes corresponden a las compañías de seguros quienes han establecido temparios para la mano de obra, ante lo cual todos los talleres se han ajustado bajando sus precios y costos para mantenerse en el mercado, además de adaptarse a las condiciones y políticas impuestas por las compañías.

Las barreras de entrada son medianamente altas, puesto que es necesario contar con la infraestructura, equipos y personal calificado, implicando una inversión considerable para ingresar en el mercado.

El poder de negociación de proveedores es medio, tomando en cuenta que la marca de vehículo de mayor predominio en el país tiene mayor cantidad de proveedores de repuestos, quienes mantienen estandarizados los precios de repuestos, mientras que marcas de vehículos exclusivos son pocos o únicos proveedores, ellos impondrán sus precios. Euro Garage brinda un servicio multimarca y la mayoría de vehículos que atiende son marcas comerciales.

La amenaza por bienes sustitutos es mínima, puesto que al reparar un vehículo o cambiar piezas se está dando solución al cliente, mientras que en caso de existir un siniestro grave el cliente procede con la reparación del vehículo o la compañía de seguros le reembolsará el valor del vehículo, a la vez, los vehículos que se dan pérdida total son rematados, los cuales serán reparados posteriormente.

5.2 MICROENTORNO

En función de las barreras de entrada altas y barreras de salida bajas, se obtiene un sector rentable y estable condición óptima para un negocio, como se indica en la figura 72.

Las oportunidades y amenazas priorizadas permiten ver cuáles son las más importantes por aprovechar o contrarrestar. La metodología de priorización se detalla en el anexo B

Tabla 44 – Oportunidades priorizadas

Siniestros incrementaron en 31% respecto al año 2010	16,5
Garantía de repuestos	16,5
Servicio de calidad, garantizado y rápido	16,0
Seguridad del vehículo	16,0
139.893 vehículos nuevos en 2011 en el Ecuador, Parque automotor creció en Quito de 465.000 a 518.394 vehículos en 2011	15,0
Requisitos Establecimiento	14,5
30 Aseguradoras, 500 compañías indirectas de seguros	13,5
Producción nacional de vehículos decrece en 0,67% , PIB incrementó 2%	13,0
20 de cada 100 familias tienen 2 o más vehículos	11,5
Instituciones públicas usan sistema de contratación pública	11,0
Crédito a 30 días	9,0
Entrega a domicilio repuestos	9,0
Descuento en repuestos	9,0
Calificación contratación pública	7,5
Pago con tarjeta de crédito	6,5
Calificación artesanal	5,5
Población Ecuador 14'483.499, Población Quito 2'239.191	4,0
Democrático, estable en la actualidad	2,5
Transparencia: Información cruzada entre organizaciones (SRI, IESS)	2,5
Tercerización eliminada	1,0

Tabla 45 – Amenazas priorizadas

Cientes insatisfechos por servicio (calidad, tiempo, garantía)	8
60 Compañías de reparación de vehículos, incremento de 78% de la década de	7
Compañías y Concesionarios tienen personal profesional, talleres no lo tienen	7
Aranceles Altos	6
Monopolio en repuestos de algunas marcas de vehículos	6
Inflación: 3,17%, Precio al consumidor/Unidad: 125,03	5
59% de Talleres se encuentran en la Zona Norte de Quito	5
Salario promedio menor a la canasta básica (Salario mínimo vital nominal promedio 307,83 USD, Salario unificado básico 264 USD, Canasta Básica: 419,25 USD)	5
Aseguradoras establecen requisitos y políticas	5
Vehículos nuevos son reparados en concesionarios	5
Desempleo 4,3% en Quito y 7% en Ecuador	4
Inversión para actualizaciones permanentes en equipos y técnicas	3
213 Centros de reparación cuentan con RUP	2
Remuneraciones competitivas en el mercado	2

5.3 ANÁLISIS INTERNO

La fuerza motriz es el mantenimiento y reparación automotriz, las fuerzas y debilidades priorizadas se detallan a continuación:

Tabla 46 – Fortalezas priorizadas

Alianzas estratégicas con clientes (seguros y compañías)	6,5
Servicio diferenciado por garantía, calidad y tiempo de	6,0
Brinda garantía total del servicio	5,5
Cumplimiento del servicio solicitado	5,5
La mayoría de equipos que cuenta son de última	5,5
Cuenta con mantenimiento y calibración de equipo	4,0
Precios competitivos	4,0
Cuenta con respaldo diario de información	3,0
Localización central	1,5

Tabla 47 – Debilidades priorizadas

No existen procedimientos	24
Estructura organizacional básica sin responsabilidades asignadas.	20
No existe control de procesos	17
No existe un sistema de calidad	16
No existe seguimiento de satisfacción al cliente ni quejas	10
No hay programación de actividades	9
No existe planes de acciones preventivas y correctivas	9
Carencia de preparación profesional técnica	9
No hay programas de capacitación, motivación,	8
Carencia de valores culturales	7
No está obligado a llevar contabilidad	7
Retrasos en la entrega de trabajos	6
No hay manejo de inventarios	6
Débil comunicación interna.	6
Decisiones autocráticas improvisadas	6
No se lleva una planificación financiera, carece de presupuestos, proyecciones	6
No están definidos indicadores financieros	6
Contratación de personal bajo recomendaciones, no se selecciona.	6
No existe Plan de seguridad y salud ocupacional	5
Espacio insuficiente	4
No existe distribución de planta definida y fija	4
No hay uso de equipos de seguridad industrial	4
Presenta pérdidas en la rentabilidad	4
Remuneraciones no estandarizadas	2
Carece de inventario tecnológico (Levantamiento del inventario tecnológico vs necesidades)	2
Costos elevados	2
Publicidad deficiente	2
Carencia de un Clima organizacional agradable	1

La información financiera obtenida para el año 2011 se detalla a continuación:

Tabla 48 – Estado de resultados 2011

ESTADO DE RESULTADOS	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011	
	TOTAL
VENTAS	244.508,75
COSTO DE VENTAS	149.621,87
UTILIDAD BRUTA	94.886,88
GASTOS OPERATIVOS	
SUELDOS	99.991,27
APORTES AL IESS	1.640,17
COMISIÓN EN VENTAS	8.922,53
PUBLICIDAD R & B	
ARRIENDOS	18.200,00
ALQUILER WINCHAS	290,00
MANTENIMIENTO ACTIVOS	9.131,16
OTROS GASTOS R & B	
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	829,61
SUMINISTROS Y MATERIALES	8.159,81
AGUA, LUZ Y TELÉFONO	4.631,05
INTERNET	427,92
AFILIACIÓN CÁMARA	178,75
COMBUSTIBLE	1.445,19
ATENCIÓN CLIENTES	3.399,61
TRANSPORTE	1.080,72
CAPACITACIÓN	
DESCUENTO PRONTO PAGO CLIENTES	1.793,59
OTROS GASTOS	1.240,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	161.361,38
GASTOS FINANCIEROS	
PRÉSTAMO BANCARIO	28.380,39
INTERÉS	760,50
GASTOS BANCARIOS	299,33
TOTAL GASTOS FINANCIEROS:	29.440,22
TOTAL DE GASTOS	
	190.801,60
PÉRDIDA:	- 95.914,72

Se presentan pérdidas durante el año 2011, por un alto nivel en costos y gastos que se tienen principalmente por la inversión realizada para el nuevo local.

Tabla 49 – Balance general 2011

BALANCE GENERAL EURO GARAGE			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011			
ACTIVO	63.583,63	PASIVO + PATRIMONIO	63.583,63
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO	84.171,60
CAJA-BANCOS	- 1.692,95	PASIVO A CORTO PLAZO	
C*C	163,10	C*P	24.768,80
		PASIVO A LARGO PLAZO	
ACTIVO FIJO	65.113,48	PRESTAMOS	59.402,80
		PATRIMONIO	(20.587,97)

Se mantiene un nivel alto de endeudamiento, el cual es efecto de la inversión realizada para el nuevo local.

APALANCAMIENTO			
Endeudamiento a activos	Endeudamiento total	84.171,60	1,36
	Total activos	62.053,78	
Deuda a capital contable	Deuda a largo plazo	59.402,80	(2,69)
	Total de capital de accionistas	(22.117,82)	
Razón de cobertura	Utilidades antes de intereses	(37.034,28)	(0,63)
	Total de intereses cargados	58.880,44	

Figura 91 – Apalancamiento 2011

Euro Garage depende de fondos a crédito para realizar sus operaciones, aunque en mayor proporción que el año 2010 puesto que se ha duplicado debido a los préstamos a largo plazo que realizó.

LIQUIDEZ			
Razón circulante	Activo circulante	(1.529,85)	(0,06)
	Pasivo circulante	24.768,80	
Razón ácida	Activo circulante-inventario	(1.529,85)	(0,06)
	Pasivo circulante	24.768,80	

Figura 92 – Liquidez 2011

Euro Garage no tiene la capacidad para enfrentar necesidades financieras, las deudas a corto plazo son mucho mayores y no cuenta con capital circulante.

ACTIVIDAD			
Rotación de inventarios	Total de ventas	244.508,75	#¡DIV/0!
	Inventario promedio	-	
Rotación de activos fijos	Total de ventas	244.508,75	3,76
	Activos fijos	65.113,48	
Rotación total de activos	Total de ventas	244.508,75	3,94
	Total de activos	62.053,78	

Figura 93 – Actividad 2011

Después de levantar inventarios se podrá tener con certeza el grado de actividad de la organización, mientras que la rotación de activos fijos ha disminuido, pues presenta un valor más bajo que el año 2010.

RENTABILIDAD			
Margen de utilidad bruta	Venta - Costo de venta	94.886,88	0,39
	Venta	244.508,75	
Margen de utilidad neta	Venta - Egreso total	(95.914,72)	(0,39)
	Venta	244.508,75	
Rendimiento sobre el total	Utilidad después de impuestos e intereses	(95.914,72)	(1,55)
	Total de activos	62.053,78	
Rendimiento de capital	Utilidad después de impuestos e intereses	(95.914,72)	(1,55)
	Total de capital contable	62.053,78	

Figura 94 – Rentabilidad 2011

Euro Garage cuenta con un margen de utilidad bruta pequeño, mientras que no tiene utilidad neta, presenta pérdidas, a medida que se cubran las deudas a largo plazo, se dispondrá de un incremento gradual en la rentabilidad.

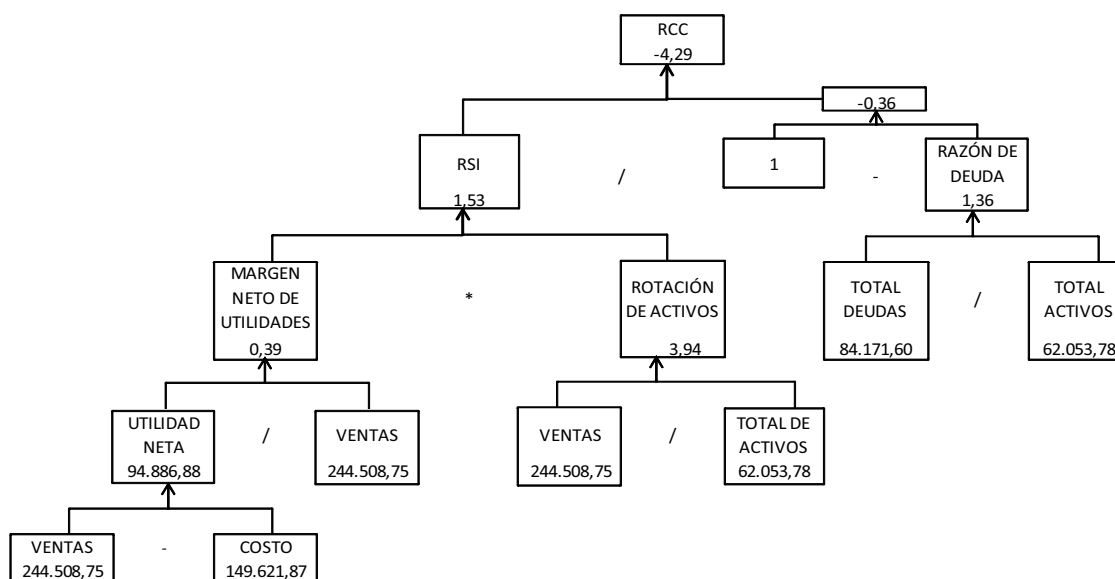


Figura 95 – DuPont 2011
Modificado de (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

Las anomalías en los costos y ventas dan como resultado un margen neto negativo de utilidades, mientras que el rendimiento sobre la inversión negativo indica que la utilidad neta es baja y existe una mala rotación de activos. El rendimiento sobre el capital contable es negativo, resultado del mal rendimiento que existe sobre los activos e insuficiente apalancamiento.

5.4 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Las estrategias aplicadas permitirán mejorar la situación actual de Euro Garage, a través del incremento de clientes así como las ventas, junto con el control en costos y todos los procesos que conlleva la organización, será posible mejorar la rentabilidad, de tal manera que Euro Garage logrará consolidarse en el mercado y lograr ser pionero en el servicio automotriz multimarca.

Las estrategias obtenidas se han considerado de acuerdo a la fuerza motriz que es mantenimiento y reparación automotriz, a través de la priorización de estrategias se procederá con la implementación de acuerdo a los planes y objetivos descritos en las figuras 82 a 89.

Tabla 50 – Priorización de estrategias

PRIORIZACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS			
Estrategia	Calificación	%	%acum
Manejar sistema de control por procesos	9,30	15%	15%
Mejora continua del desempeño laboral	9,30	15%	29%
Mejoramiento de la calidad del servicio	8,55	13%	43%
Servicio de reparación integral del vehículo (un solo taller da solución a todo, se subcontrata)	8,45	13%	56%
Seguimiento a los servicios brindados	8,00	13%	69%
Mejoramiento de la productividad	7,55	12%	81%
Seguimiento a los clientes	7,00	11%	92%
Actualización permanente de nuevas tecnologías	5,25	8%	100%

Las estrategias se priorizan utilizando la herramienta de Pareto, donde se consideran las dos primeras estrategias puesto que tienen el mismo valor. Las estrategias prioritarias corresponden al manejo de procesos y talento humano.

Tabla 51 – Estrategias priorizadas

Estrategia	
Manejar sistema de control por procesos	E1
Mejora continua del desempeño laboral	E2
Mejoramiento de la calidad del servicio	E3
Servicio de reparación integral del vehículo (un solo taller da solución a todo, se subcontrata)	E4
Seguimiento a los servicios brindados	E5
Mejoramiento de la productividad	E6
Seguimiento a los clientes	E7
Actualización permanente de nuevas tecnologías	E8

5.5 IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Siguiendo los indicadores definidos en la tabla 40, los índices medidos se encuentran fuera de los rangos durante el año 2011, exceptuando el indicador participación de mercado, lo cual a largo plazo permitirá incrementar las ventas.

Tabla 52 – Índices medidos 2011

INDICADOR	ÍNDICE 2011	MÍNIMO	MÁXIMO
Rentabilidad	-51%	5%	30%
Ventas	-20%	5%	20%
Egresos	0,50%	-10%	-20%
Participación de mercado	4%	1%	5%
Satisfacción del cliente	0,27%	5%	15%

En el área de pintura se lleva un control del uso de materiales por vehículo, utilizando un registro de materiales, indicado en la figura 96, a cargo de la persona encargada del laboratorio de pintura, donde se puede ver los datos del vehículo, las piezas a pintar, la persona que realizó el trabajo y los materiales utilizados para dicho trabajo.

NEXA AUTOCOLOR		CONSUMO DE MATERIALES DE PINTURA - NEXA AUTOCOLOR				CM COLPISA MOTRIZ		
Orden de trabajo	TALLER			Proceso	Operario Alistamiento			
2982	EUROGARAGE			Reparación	Marco Quilca			
					Operario Acabado			
					Vicente Baez			
Fecha	Marca vehiculo	Modelo	Código	Color	Placa N°			
17-may-2011	Mazda	3 SP	FUERTE	Rojo	PQO-0683			
PANEL A PINTAR								
PANEL	Nivel de daño	Área (m ²)	Piezas plásticas adicionales	Nivel de daño	Área (m ²)			
1 Costado izquierdo	Fuerte	0,720						
1 Costado derecho	Fuerte	0,720						
1 Puerta delantera derecha	Fuerte	0,810						
1 Puerta trasera derecha	Fuerte	0,410						
1 Guardafango derecho	Fuerte	0,300						
1 Bómpfer trasero	Fuerte	1,280						
1 Guardafango izquierdo	Fuerte	0,300						
COMPARATIVO FINAL (precios sin IVA)								
				Costo parcial				
				Fondos	\$ 7,9238	10,95%		
				Acabados	\$ 50,1068	69,23%		
				Productos 2K	\$ 63,8337	88,19%		
				Productos de brilloado	\$ 3,5800	4,95%		
				Abrasivos	\$ 2,3100	3,19%		
				Productos de enmascarar	\$ 2,2800	3,15%		
				Complementarios	\$ 0,3750	0,52%		
NUMERO DE PANELES	7	TOTAL m²	4,540	Costo total de materiales:				\$ 72,3787
COSTO POR PANEL	\$ 10,34	TOTAL costo de materiales por m²	\$ 14,060	Precio cotización:				
				% total de materiales:				

Figura 96 – Consumo de materiales de pintura

Con la información tanto de ventas como de compras por grupo se puede visualizar el área con mayor o menor producción, de esa manera las medidas a tomar son inmediatas y enfocadas al área problema.

COD_PROD	DESCRIP	CANTIDAD	PRE_UNI	SUB_TOT	CANTIDAD	PRE_UNI	SUB_TOT
ÁREA	MANO DE OBRA	430,00	205,49	27949,00	1,00	1,00	1,00
		22%	60%	20%	50%	50%	50%
MECÁNICA	MANO DE OBRA MECANICA	173,00	40,47	7.002,16	40%	20%	25%
PINTURA	PINTURA	164,00	104,18	17.085,24	38%	51%	61%
FIBRA	FIBRA	3,00	18,55	55,66	1%	9%	0%
ENDEREZAD	MANO DE OBRA ENDEREZADA	90,00	42,29	3.805,94	21%	21%	14%
	REPUESTOS	1569,00	139,52	113140,57	1,00	1,00	1,00
		78%	40%	80%	50%	50%	50%
ENDEREZAD	REPUESTOS ENDEREZADA	873,00	90,60	79.096,15	56%	65%	70%
MECÁNICA	REPUESTOS MECANICA	696,00	48,91	34.044,42	44%	35%	30%
	TOTAL	1999,00	345,01	141089,57	2,00	2,00	2,00
VENTAS 2011							
COD_PROD	DESCRIP	CANTIDAD	PRE_UNI	SUB_TOT	CANTIDAD	PRE_UNI	SUB_TOT
	MANO DE OBRA	2734,00	178,83	143585,38	1,00	1,00	1,00
		67%	48%	51%	50%	50%	50%
MECÁNICA	MANO DE OBRA MECANICA	335,00	43,52	14.578,96	12%	24%	10%
PINTURA	PINTURA	876,00	47,64	41.734,13	32%	27%	29%
FIBRA	FIBRA	43,00	29,56	1.271,28	2%	17%	1%
ENDEREZAD	MANO DE OBRA ENDEREZADA	1.480,00	58,11	86.001,01	54%	32%	60%
	REPUESTOS	1365,25	190,94	139473,88	1,00	1,00	1,00
		33%	52%	49%	50%	50%	50%
01.005	REPUESTOS ENDEREZADA	941,75	113,10	106.508,94	69%	59%	76%
01.006	REPUESTOS MECANICA	423,50	77,84	32.964,94	31%	41%	24%
	TOTAL	4099,25	369,77	283059,26	2,00	2,00	2,00

Figura 97 – Información por área

En el año 2011 el área con mayor ventas y compras corresponde al área de enderezada, sin embargo existe un elevado costo en el área de mecánica, puesto que es mayor que la venta de repuestos, razón por la cual se debe controlar en mayor proporción el área de mecánica.

El levantamiento de procesos y procedimientos permiten el adecuado funcionamiento de cada operación, de tal manera que todos tienen claras sus responsabilidades, funciones y tareas a cumplir, un procedimiento desarrollado se indica en el Anexo C.

La búsqueda por incrementar la participación de mercado ha resultado positiva, actualmente presenta convenios de trabajo con compañías como Seguros Rocafuerte y Televisión y Radio de Ecuador.

Con la contratación de una persona a cargo de bodega se procedió a levantar un inventario del área de mecánica, el cual ha sido subido al sistema Car Power.

The screenshot displays the Car Power software interface. On the left, a vertical menu contains options: Operaciones, Datos, Reparación, Seguimiento servicio, Seguimiento vehículo, and Inventario. The main window is titled 'Movimientos Repuesto / Material' and features a date range selection tool with 'Desde: 09/06/2011' and 'Hasta: 01/09/2011'. Below this is a 'Selección Grupo Repuestos' dropdown menu with 'Filtro de Aire' selected. On the right, a table titled 'Filtro de Aire' lists various air filters with columns for 'Nombre', 'Marca', and 'Modelo'.

Nombre	Marca	Modelo
Filtro Aire 17801	Toyota	Corolla
Filtro Aire 1858	Renault	Megane
Filtro Aire 188657	Mitsubishi	Lancer
Filtro Aire 21050	Toyota	Yaris 2006
Filtro Aire 2257	Ford	Ecosport
Filtro Aire 2324	Chevrolet	Aveo
Filtro Aire 2421	Hyundai	Matrix
Filtro Aire 2605	Volkswag	Gol
Filtro Aire 2630	Daewoo	Tacuma
Filtro Aire 2631	Hyundai	Accent
Filtro Aire 2733	Kia	Sportage
Filtro Aire 28113	Hyundai	Accent
Filtro Aire 30125	Chevrolet	Corsa Evoluti
Filtro Aire 3178	Generico	Generico
Filtro Aire 3516	Chevrolet	Blazer DLX 2.
Filtro Aire 4100	Hyundai	Accent
Filtro Aire 4886	Kia	PrEegio
Filtro Aire 4939	Toyota	4 Runner
Filtro Aire 5012	Daewoo	Matiz
Filtro Aire 51943	Chevrolet	D-Max 3.5 V6
Filtro Aire 53020	Chevrolet	D-Max 3.0 Die

Figura 98 – Repuestos inventariados registrados en Car Power

Las encuestas de satisfacción al cliente realizadas aleatoriamente han permitido obtener información de cuan satisfechos se encuentran con el servicio brindado, el cual es ligeramente bueno, sin embargo es necesario mejorar el servicio para que los clientes se encuentren satisfechos al 100%.

EURO GARAGE		ENCUESTA SATISFACCIÓN AL CLIENTE			
INGENIERIA AUTOMOTRIZ	Elab CP - Aprob CG	Código de Documento: RE-SC-09	Requisito de la Norma 8.2.0	Versión 01	Fecha: 10-ENE-11
Estimado cliente la siguiente información nos permitirá brindarle un mejor servicio					
NOMBRE:	Carlos López Peña		VEHICULO:	Nissan	
FECHA:	2011-04-01		PLACAS:	PDA-3314	
1 Marque el servicio solicitado					
ENDEREZADA	<input checked="" type="checkbox"/>	MECÁNICA	<input type="checkbox"/>	PINTURA	<input checked="" type="checkbox"/>
RECLAMO	<input type="checkbox"/>				
Califique las siguientes preguntas en base a la tabla de equivalencias presentada a continuación					
PRECIOS:	MUY BARATOS	5	CALIDAD:	EXCELENTE	5
	BARATOS	4		MUY BUENA	4
	NORMAL	3		BUENA	3
	CAROS	2		REGULAR	2
	MUY CAROS	1		MALA	1
2 Califique su satisfacción en cuanto al trabajo realizado en su vehículo 4					
3 Qué opinión tiene acerca de los precios 3					
4 Califique la atención recibida por parte de Euro Garage 4					
5 El tiempo de entrega fue					
A TIEMPO					
RETRASO					
	MENOR 1 HORA	DE 1 A 4 HORAS	DE 4 A 8 HORAS	MAYOR A 1 DÍA	
6 SUGERENCIAS					
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN					

Figura 99 – Encuesta Satisfacción al Cliente

En cuanto a las quejas recibidas han sido mitigadas inmediatamente, las quejas están dirigidas principalmente al área de pintura donde se han presentado problemas en el color, siendo necesario recurrir por garantía con el proveedor y revisión del proceso de pintura con el fin de eliminar sus causas. Al momento se ha desarrollado el formulario de quejas, puesto que las quejas eran verbales.

EURO GARAGE
INGENIERIA AUTOMOTRIZ



QUEJAS

VEHICULO		FECHA	
PLACA		CLIENTE	
QUEJA			
ACCION A TOMAR		TIEMPO	
FECHA DE ENTREGA		RESPONSABLE	
CAUSA			
RECIBE		FECHA	

AZOGUES N53-11 Y JOSÉ HERBOSO, SECTOR ANDALUCÍA, TELF. 2432-784 – 3300-859 Email: eurogarage1@hotmail.com
QUITO-ECUADOR

Figura 100 – Formulario de Quejas

Gracias a las nuevas instalaciones se podrá mejorar el desempeño del personal, así como mejorar el servicio brindado, puesto que por la falta de espacio físico ha sido inevitable trabajar fuera del área destinada para dicho trabajo.



Figura 101 – Limitación por espacio físico en planta



Figura 102 – Nuevas instalaciones

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. En el país la industria automotriz está en continuo crecimiento, principalmente en la producción y comercialización de vehículos, junto con ello se ha presentado un incremento en accidentes de tránsito, compañías aseguradoras, venta de repuestos, talleres de mantenimiento y reparación de vehículos.
2. En general Euro Garage tiene una gran cantidad de debilidades, siendo las más críticas el no tener procedimientos ni control de procesos, el débil manejo financiero y de talento humano.
3. El débil manejo financiero ha permitido llegar a la crítica situación de falta de liquidez y pérdidas, donde los préstamos constantes han sido la única salida para poder sostener el negocio, por lo tanto, la deuda a largo plazo se ha duplicado.
4. La falta de manejo del talento humano es una limitante en cuanto al desempeño del personal, presentándose constantemente discontinuidad en asistencia y desempeño de las tareas encomendadas, factor que causa retrasos en el servicio brindado.
5. El análisis externo PEST e interno Porter, Cadena de valor y Financiero determinan que la empresa tiene *oportunidad de negocio*, para lo cual implementará estrategias que se determinan.
6. Las estrategias para implementar son las adaptativas para eliminar las debilidades, defensivas y reactivas ante las amenazas, ofensivas para superar a la competencia.

7. Euro Garage para optimizar costos deberá conservarse como taller artesanal.
8. El valor diferenciador de Euro Garage es el conocimiento técnico y aplicación de tecnología de vanguardia.
9. Se invertirá en la modernización del taller para dar un mejor servicio y atención al cliente.
10. La estrategia agresiva consistirá en abarcar un mayor porcentaje en ventas y superar las del año 2011 que fueron del 36% de la empresa Televisión y Radio de Ecuador seguido del 23.5% de la Asamblea Nacional.
11. Se priorizará el área de enderezada y posteriormente mecánica y pintura según el volumen de ventas correspondiente al año 2011.
12. El tamaño de la organización no fijo, se puede ajustar según la demanda mediante contratos por obra.
13. La visión, misión y objetivos serán socializados a todos los miembros de la empresa para lograr un compromiso común con ellas.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Conservar la línea de servicio multimarca.
2. Elaborar los manuales de procedimientos y control de procesos para cumplir correctamente y a tiempo cada función y actividad en cada área.
3. Establecer un sistema de control financiero que fije políticas de costos, y precios con criterios de rentabilidad atractiva para los inversionistas.

4. Realizar un plan periódico de talleres de capacitación que actualicen las habilidades y destrezas del personal.
5. Realizar un proceso de capacitación, participación y compromiso del personal con el plan a desarrollar e implementar.
6. Socializar el plan estratégico en el personal ejecutivo y operativo.
7. Implementar el plan estratégico de forma inmediata.
8. Buscar nuevos convenios de trabajo para el crecimiento de Euro Garage, para incrementar las ventas ante el endeudamiento que posee.
9. Realizar reuniones mensuales de análisis y evaluación con el personal.
10. Implementar un sistema de seguimiento continuo de los procesos.

REFERENCIAS

- AEADE. (2011). *Anuario*. Quito: Consejo editorial (Diego Luna et al).
- Arnoletto, J. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva* (www.eumed.net/libros/2007b ed.). Eumed.net.
- Batra, A., Kaushik, P., & Kalia, L. (2010). *System thinking: strategic planning*. India.
- BCE. (2011). *Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador*. Quito.
- Betancourt Tang, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma* (www.eumed.net ed.). Eumed.net.
- Birchfield, & Reg. (2010). *The Strategic Plan*. New Zealand.
- Bresser, R. B. (1983). *Dysfunctional effects of formal planning: Two theoretical explanations*.
- Bungay, S. (2011). *How to make the most of your company's strategy*.
- Caldera Mejía, R. (2004). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. Managua: Estrategika-Consultoría, S.A.
- Campaña, E. (2007). *La trazabilidad de la estrategia: el balance scorecard en RRHH*. Edinproc.
- Cilio Molina, M. (2007). *Instalación de un centro de mantenimiento automotriz*. Quito: Tesis EPN.
- CINAE. (2011). *Cámara de la industria automotriz ecuatoriana, industria automotriz*. Quito: www.cinae.org.ec.
- Comisión de tránsito del Ecuador, D. d. (2011). *Informe sobre accidentes de tránsito*. Guayaquil.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9 ed.). México: Prentice Hill.
- David, M., David, F., & David, F. (2009). The quantitative strategic planning matrix (QSPM) applied to a retail computer store. *The coastal business journal spring*, 8 (1).
- Devine, K., Klappenborg, T., & O'clock, P. (2010). *Project measurement and success a balance scorecard approach*.

- Dirección Metropolitana de Territorio y Vivienda, S. (2006). *El Barómetro de Quito N°1: Indicadores sociales georeferenciados del Distrito, sus Administraciones Zonales y Parroquias*. Quito.
- Euro_Garage. (2011). *Información interna*. Quito.
- Goran Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. (2000). *Implementando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Guerrero Noboa, J. C., & Rivadeneira Redín, V. P. (2008). *Desarrollo de un sistema de Gestión de Calidad utilizando la Norma ISO9001:2000 para la empresa Quito Motors SACI*. Quito: Tesis.
- Hassan, H. (2010). *The relationship between firm's strategic orientations and strategic planning process*. Canadian center of science & education.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hofacker, A. [. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. (I. -I. Construction., Ed.) Manchester: [s.n.].
- INCOP. (2011). *Estadísticas, proveedores por estado*. Quito.
- INEC. (2011). *Estadísticas*. Quito.
- Isaksson, R., Johansson, P., & Fischer, K. (2010). *Detecting supply chain innovation potential for sustainable development*. Springer.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Lisinski, M., & Saruckij, M. (2006). *Principles of the application of strategic planning methods*. Krakow.
- López Carrizosa, F. J. (2004). *ISO 9000 y la planificación de la calidad*. Bogotá: Icontec.
- Medina Elizondo, M., Ballina Ríos, F., Barquero Cabrero, J. D., Molina Morejón, V. M., & Guerrero Ramos, L. (2011). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el estado de Coahuila, México* (Vol. 4). México.
- Mercado Vargas, H., & Palmerín Cerna, M. *La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*. México.

- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico* (Breve ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- MTOP. (2011). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Transporte y Obras públicas, Acuerdo N° 36*. Quito.
- Naranjo, K. (2010). *Apuntes Estrategia Empresarial*. Quito.
- Oliver, G. *Value Chain of Information Sharing: Information seeking and information providing*. Sydney.
- Porter, M. (2002). *Estrategia Competitiva*. México: Planeta.
- Porter, M. (2000). *Ventaja Competitiva*. Mexico.
- Publicaciones, C. d. (2010). *Legislación Artesanal* (2 ed.). Quito, Ecuador: Legislación Codificada.
- Raes, A., Heijltjen, M., Glank, U., & Roe, R. (2011). *The interface of the top management team and middle managers: a process model*.
- Ríos Giraldo, R. M. (2008). *Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los Sistemas de Gestión*. Bogotá: Icontec.
- Sanabria, M. (2004). *El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica*. Bogotá.
- Sangucho, A. (2011). Direccionamiento estratégico. En A. Sangucho, *Planificación estratégica*. Quito: Centro de educación continua EPN.
- Santander Ureta, J. H. (2010). *Diseño del plan estratégico y manual de procesos para un taller automotriz Mecánica 6 de diciembre ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito*. Quito.
- Schieffer, K. (2010). *The document trail*. Houston.
- Sharma, A. (2009). *Implementing Balance Scorecard for Performance Measurement*. The Icfai University Pressf.
- Shrader, C. T. (1984). *Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal*.
- SIAT. (2009). *Anuario estadístico de accidentes de tránsito ocurridos en Ecuador año 2009, informes tipo C registrados en el Siat Pichincha*. Quito: Dirección Nacional de Control de Tránsito y Seguridad Vial.
- Simons, R. (2010). *Stress test your strategy the 7 question to ask*.
- SRI. (2011). *Información de vehículos*. Quito.

Superintendencia de Bancos, Q. (2011). *Ramos autorizados para las compañías aseguradoras*. Quito.

Superintendencia de Compañías, Q. (2011). *Compañías Automotrices*. Quito.

Troya Jaramillo, A. (2009). *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*. Quito: Corporación Editora Nacional.

ANEXOS

ANEXO A– Transporte en el Ecuador

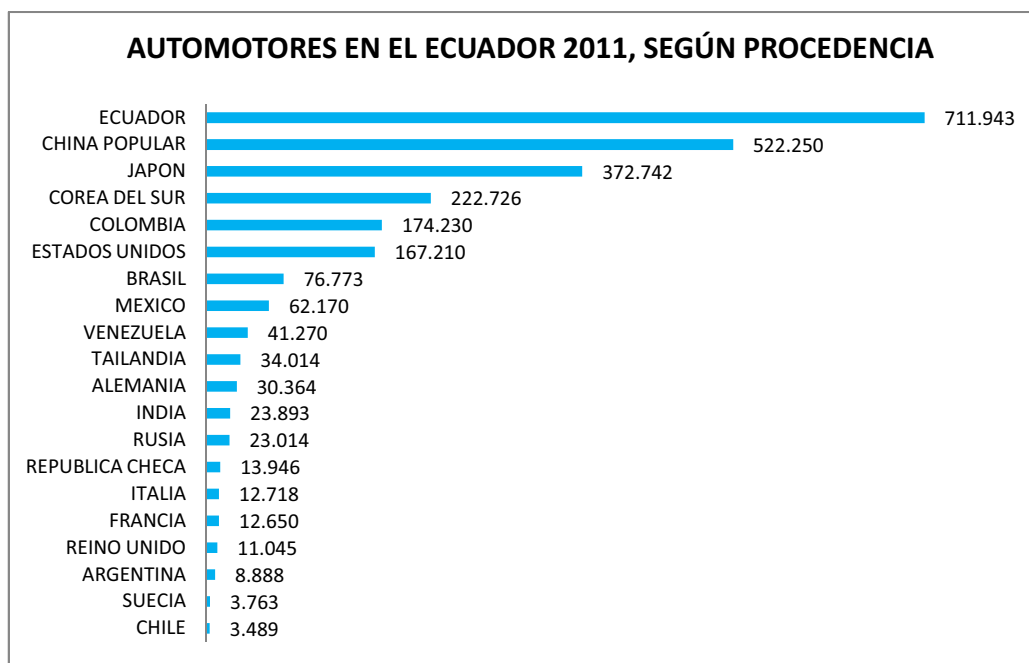


Figura 103 – Automotores en el Ecuador según procedencia (SRI, 2011)

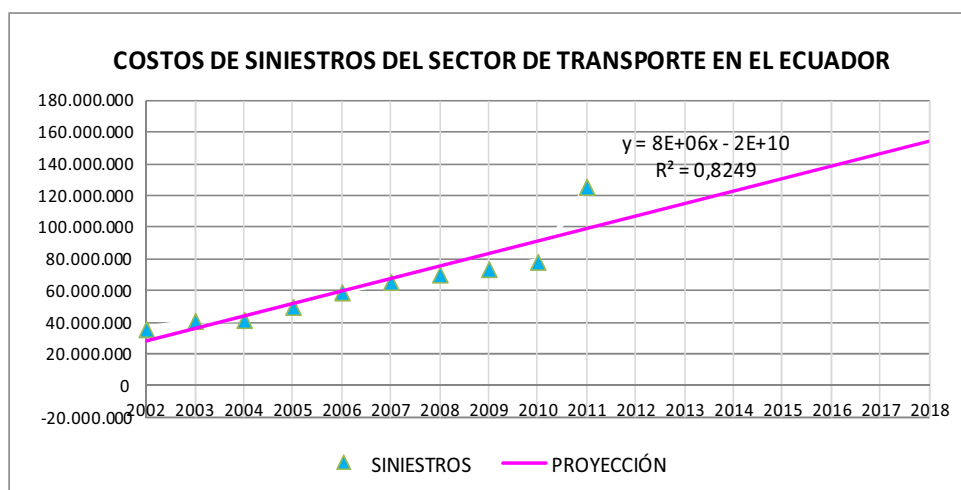


Figura 104 – Costos de siniestros del sector de transporte en el Ecuador (Superintendencia de Bancos, 2011)

La curva de crecimiento de costos de siniestros del sector transporte es lineal con un coeficiente de correlación de 0,8249 y una pendiente de 8.000.000, lo cual indica que en el año 2018 habría un costo de 142.179.252 (USD) por siniestros.

Ordenanzas y Normativas

Los Municipios emiten ordenanzas para regular temas como medio ambiente, combustibles y transporte de mercancías.

OBJETO	DESCRIPCIÓN	FECHA	CIUDAD
Transporte de Mercancías	La presente Ordenanza tiene como propósito establecer las condiciones de transporte y las vías por las cuales podrán circular los vehículos pesados y extra pesados de carga que transportan mercancías y objetos varios, y, o sustancias y productos peligrosos en la ciudad de Guayaquil.	17/02/01	Guayaquil
Aceites Usados	La ordenanza que reglamenta la recolección, transporte y disposición final de aceites usados.	17/09/03	Guayaquil
Combustible Diesel	El combustible diesel que se comercialice en el Distrito Metropolitano de Quito, para uso automotor, deberá sujetarse de forma estricta a los requerimientos de calidad establecidos por el Municipio.	31/05/99	Quito
Certificado de Emisiones Vehiculares	Los vehículos a diesel de transporte de pasajeros y de carga, que circulan en el Distrito Metropolitano de Quito deberán obtener un CERTIFICADO DE CONTROL DE EMISIONES VEHICULARES Y EL ADHESIVO AMBIENTAL, como documento indispensable previo para obtener la habilitación operacional, el mismo que tendrá una vigencia de seis (6) meses.	21/07/00	Quito
Control de Contaminación Ambiental	Se establecen disposiciones que deben cumplir los vehículos que circulen en el Distrito Metropolitano de Quito, para el control de la contaminación vehicular.	21/07/00	Quito
Aceites Usados	Se establecen disposiciones para un adecuado manejo de los aceites usados en el Distrito Metropolitano de Quito.	25/07/02	Quito
Medio Ambiente	La Ordenanza Metropolitana que reforma el Título V del "Medio Ambiente" del libro segundo del Código Municipal, sustituido por la Ordenanza Metropolitana No. 213 " de la prevención y control del medio ambiente"	04/05/09	Quito
Control de Calidad Combustibles de Uso Vehicular	Se establecen disposiciones para el control de calidad de los combustibles de uso vehicular en el Distrito Metropolitano y la regulación de su comercialización.		Quito

Figura 105 – Ordenanzas en el Ecuador
(CINAE, 2011)

NORMA TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
<u>INEN ISO 11439 10</u>	Cilindros de gas. Cilindros de alta presión para almacenamiento de combustibles en vehículos automotores a gas natural (IDT)
<u>INEN ISO 16949 10</u>	Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos particulares para la aplicación de la norma INEN-ISO 9001:2009 Para la producción en serie y de piezas de recambio en la industria del automóvil
<u>INEN 0442 86</u>	Vehículos automotores. Líquido para frenos hidráulicos. Métodos de ensayo
<u>INEN 0443 80</u>	Vehículos automotores. Líquido para frenos hidráulicos. Simulación del servicio
<u>INEN 0444 86</u>	Vehículos automotores. Líquido para frenos hidráulicos. Requisitos y muestreo
<u>INEN 0445 86</u>	Vehículos automotores. Marcado de envases para líquido de frenos
<u>INEN 0451 81</u>	Vocabulario electrotécnico. Definiciones fundamentales
<u>INEN 0931 84</u>	Gasolinas. Determinación de plomo. Método gravimétrico
<u>INEN 0932 84</u>	Gasolina. Determinación de la relación vapor-líquido
<u>INEN 0933 84</u>	Gasolina. Determinación del contenido de gomas
<u>INEN 0934 84</u>	Gasolina. Determinación de la estabilidad a la oxidación de la gasolina. Método del período de inducción
<u>INEN 0935 10</u>	Gasolina. Requisitos
<u>INEN 0959 84</u>	Vehículos automotores. Pesos. Definiciones
<u>INEN 0960 84</u>	Vehículos automotores. Determinación de la potencia neta del motor
<u>INEN 0961 84</u>	Vehículos automotores. Determinación de la potencia bruta del motor
<u>INEN 0962 84</u>	Vehículos automotores. Remaches para zapatas de freno y discos de embrague. Requisitos dimensionales
<u>INEN 0963 10</u>	Vehículos automotores. Remaches para zapatas de freno y discos de embrague. Requisitos y muestreo
<u>INEN 0964 84</u>	Vehículos automotores. Frenos neumáticos. Presiones en cañería y eficiencia de frenado
<u>INEN 1000-09</u>	Elaboración adopción y aplicación de reglamentos técnicos ecuatorianos, RTE INEN
<u>INEN 1127 84</u>	Uniones por ejes nervados. Requisitos dimensionales
<u>INEN 1128 84</u>	Puntas de ejes cilíndricos. Requisitos dimensionales y momentos de transmisión permisibles
<u>INEN 1130 84</u>	Árboles para transmisiones. Requisitos dimensionales
<u>INEN 1155 85</u>	Vehículos automotores. Dispositivos para mantener o mejorar la visibilidad
<u>INEN 1323-1 09</u>	Vehículos automotores. Carrocerías de buses. Requisitos
<u>INEN 1350 86</u>	Vehículos automotores. Encendido por bujías. Terminología
<u>INEN 1351 86</u>	Vehículos automotores. Bujías. Muestreo
<u>INEN 1352 86</u>	Vehículos automotores. Bujías. Métodos de ensayo
<u>INEN 1353 00</u>	Vehículos automotores. Bujías. Requisitos
<u>INEN 1354 86</u>	Vehículos automotores. Bujías M 10x1 con asiento plano. Requisitos dimensionales
<u>INEN 1355 86</u>	Vehículos automotores. Bujías M 12x1, 25 con asiento plano. Requisitos dimensionales
<u>INEN 1356 86</u>	Vehículos automotores. Bujías M14 x1.25 con asiento plano. Requisitos dimensionales
<u>INEN 1357 86</u>	Vehículos automotores. Bujías M14 x1, 25 con asiento plano. Requisitos dimensionales
<u>INEN 1358 86</u>	Vehículos automotores. Bujías M 14x1, 25 con asiento cónico. Requisitos dimensionales
<u>INEN 1359 86</u>	Vehículos automotores. Bujías compactas M14x1, 25 con asiento cónico. Requisitos dimensionales
<u>INEN 1360 86</u>	Vehículos automotores. Bujías M18x1, 5 con asiento plano. Requisitos dimensionales
<u>INEN 1361 86</u>	Vehículos automotores. Bujías M18x1, 5 con asiento cónico. Requisitos dimensionales
<u>INEN 1362 86</u>	Vehículos automotores. Bujías 22,22x1, 41(7/8"x18) con asiento plano. Requisitos dimensionales
<u>INEN 1363 86</u>	Vehículos automotores. Bujías blindadas herméticas tipo 1. Requisitos dimensionales
<u>INEN 1364 86</u>	Vehículos automotores. Bujías blindadas herméticas tipo 2. Requisitos dimensionales
<u>INEN 1365 86</u>	Vehículos automotores. Bujías blindadas herméticas. Tipo 3. Requisitos dimensionales
<u>INEN 1497 87</u>	Vehículos automotores. Baterías de plomo-ácido. Terminología
<u>INEN 1498 87</u>	Vehículos automotores. Baterías de plomo-ácido. Ensayos
<u>INEN 1499 87</u>	Vehículos automotores. Baterías de plomo-ácido. Requisitos
<u>INEN 1545 87</u>	Agua para baterías plomo-ácido. Requisitos
<u>INEN 1617 88</u>	Vehículos automotores. Baldes para camionetas. Requisitos
<u>INEN 1668 88</u>	Vehículos automotores. Carrocerías metálicas para buses interprovinciales. Requisitos
<u>INEN 1668 88</u>	Vehículos automotores. Carrocerías metálicas para buses interprovinciales. Requisitos
<u>INEN 1669 90</u>	Vidrios de seguridad para automotores. Requisitos
<u>INEN 1992 96</u>	Servicio de transporte escolar. Requisitos
<u>INEN 2027 09</u>	Productos derivados del petróleo. Aceites lubricantes para carter de motores de combustión interna de gasolina. Requisitos
<u>INEN 2028 10</u>	Productos derivados del petróleo. Aceites lubricantes para transmisiones. Manuales y diferenciales de equipo automotor. Requisitos
<u>INEN 2029 95</u>	Derivados del petróleo. Bases lubricantes para uso automotor. Requisitos

<u>INEN 2030 09</u>	Productos derivados del petróleo. Aceites lubricantes para carter de motores de combustión interna de diesel. Requisitos
<u>INEN 2095 98</u>	Pinturas. Esmaltes alquídicos sintéticos para vehículos. Requisitos
<u>INEN 2096 96</u>	Neumáticos. Definición y clasificación
<u>INEN 2097 98</u>	Neumáticos. Neumáticos para vehículos de pasajeros. Métodos de ensayo
<u>INEN 2098 98</u>	Neumáticos. Neumáticos para vehículos excepto de pasajeros. Métodos de ensayo
<u>INEN 2099 96</u>	Neumáticos. Neumáticos para vehículos de pasajeros. Requisitos
<u>INEN 2100 96</u>	Neumáticos para vehículos excepto de pasajeros. Requisitos
<u>INEN 2101 98</u>	Neumáticos. Neumáticos para vehículos. Dimensiones, cargas y presiones. Requisitos
<u>INEN 2102 98</u>	Derivados del petróleo. Gasolina. Determinación de las características antidetonantes. Método Research (RON)
<u>INEN 2185 10</u>	Material de fricción para el sistema de frenos de automotores. Requisitos e inspección
<u>INEN 2202 00</u>	Gestión ambiental. Aire. Vehículos automotores. Determinación de la opacidad de emisiones de escape de motores de diesel mediante la prueba estática. Método de aceleración libre
<u>INEN 2203 00</u>	Gestión ambiental. Aire. Vehículos automotores. Determinación de la concentración de emisiones de escape en condiciones de marcha mínima o "Ralentí". prueba estática
<u>INEN 2204 02</u>	Gestión ambiental. Aire. Vehículos automotores. Límites permitidos de emisiones producidas por fuentes móviles terrestres de gasolina
<u>INEN 2205 10</u>	Vehículos automotores bus urbano. Requisitos
<u>INEN 2207 02</u>	Gestión ambiental. Aire. Vehículos automotores. Límites permitidos de emisiones producidas por fuentes móviles terrestres de diesel
<u>INEN 2223 03</u>	Productos derivados del petróleo. Combustible para motores de dos tiempos. Requisitos
<u>INEN 2280 01</u>	Pinturas. Lacas nitro celulósicas para repintado de vehículos. Requisitos
<u>INEN 2286 01</u>	Pinturas. Lacas acrílicas para repintado de vehículos. Requisitos
<u>INEN 2286 01</u>	Pinturas. Fondos nitro celulósicos para repintado en la industria automotriz. Requisitos
<u>INEN 2310 08</u>	Vehículos automotores. Funcionamiento de vehículos con GLP. Equipos para carburación dual GLP/gasolina o solo de GLP en motores de combustión interna. Requisitos
	Vehículos automotores. Funcionamiento de vehículos con GLP. Conversión de motores de combustión interna con sistema de carburación de gasolina por carburación dual GLP/gasolina o solo de GLP. Requisitos
<u>INEN 2316 08</u>	Vehículos automotores. Funcionamiento de vehículos con GLP. Estaciones de servicio para suministro de GLP. Requisitos
<u>INEN 2317 08</u>	Vehículos automotores. Funcionamiento de vehículos con GLP. Centro de servicio especializado para conversión y mantenimiento de sistemas de carburación en motores con funcionamiento de gasolina, por dual GLP/gasolina o solo GLP. Requisitos
<u>INEN 2349 03</u>	Revisión técnica vehicular. Procedimientos
<u>INEN 2477 09</u>	Vehículos automotores. Vehículos de tres ruedas para transporte de pasajeros y para transporte de carga. Requisitos
<u>INEN 2482-09</u>	Biodiesel. Requisitos
<u>INEN 2484-09</u>	Vehículos automotores. Revestimiento para frenos. Método de ensayo para determinar la calidad de los materiales de fricción
<u>INEN 2487-09</u>	Vehículos automotores. Funcionamiento de vehículos automotores con GNCV. Estaciones de servicio para suministro de GNCV. Requisitos
<u>INEN 2488-09</u>	Vehículos automotores. Funcionamiento de vehículos automotores con GNCV. Instalación de equipos completos en vehículos con gas natural vehicular (GNCV). Requisitos
<u>INEN 2490-09</u>	Vehículos automotores. Funcionamiento de vehículos automotores con GNCV. Componentes del equipo de conversión de gas natural comprimido para uso en vehículos automotores (GNCV). Requisitos
<u>INEN 2491-09</u>	Vehículos automotores. Funcionamiento de vehículos automotores con GNCV. Talleres de instalación y reparación de equipos completos para GNCV. Requisitos
<u>INEN 2556 10</u>	Seguridad en motocicletas, Espejos retrovisores
<u>INEN 2557 10</u>	Seguridad en motocicletas, Dirección Procedimiento de inspección
<u>INEN 2558 10</u>	Seguridad en motocicletas, Frenos
<u>INEN 2559 10</u>	Seguridad en motocicletas, Ejes y suspensión
<u>INEN 2560 10</u>	Seguridad en motocicletas, Iluminación
<u>INEN ISO 611 09</u>	Vehículos automotores. Frenado de vehículos automovilísticos y de sus remolques. Vocabulario
<u>INEN ISO 6312 09</u>	Vehículos automotores. Dimensiones de vehículos automotores y vehículos remolcados. Términos y definiciones
<u>INEN ISO 3779 10</u>	Vehículos automotores. Número de identificación del vehículo (VIN). Contenido y estructura
<u>INEN ISO 3780 99</u>	Vehículos automotores. Código mundial de identificación del fabricante (WMI)
<u>INEN ISO 3833 08</u>	Vehículos automotores. Tipos. Términos y definiciones
<u>INEN ISO 4030-2 05</u>	Vehículos automotores. Número de identificación del vehículo (VIN). Ubicación y colocación
<u>INEN ISO 6310 09</u>	Vehículos automotores. Revestimiento de freno. Método de ensayo de la deformación por compresión

<u>INEN ISO 6311 09</u>	Vehículos automotores. Revestimiento para frenos. Método de ensayo para determinar la resistencia interna al corte
<u>INEN ISO 6312 09</u>	Vehículos automotores. Revestimiento para frenos. Método para el ensayo de cizallamiento en el ensamble de pastillas para frenos
<u>RTE INEN 003 96</u>	Partes y accesorios usados para vehículos automóviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres
<u>RTE INEN 004-1 03</u>	Reglamento técnico de señalización vial. Parte 1. Descripción y uso de dispositivos elementales de control de tránsito
<u>RTE INEN 004-2 08</u>	Señalización vial. Parte2. Señalización horizontal
<u>RTE INEN 0044-4 08</u>	Señalización vial. Parte 4. Alfabetos normalizados
<u>RTE INEN 006 09</u>	Extintores portátiles
<u>RTE INEN 011 06</u>	Neumáticos
<u>RTE INEN 014 06</u>	Aceite lubricantes
<u>RTE INEN 017 08</u>	Control de emisiones contaminantes de fuentes móviles terrestres
<u>RTE INEN 031 08</u>	Líquido para frenos hidráulicos
<u>RTE INEN 034 10</u>	Elementos de seguridad en vehículos automotores
<u>RTE INEN 038 11</u>	Bus urbano
<u>RTE INEN 039 10</u>	Funcionamiento de vehículos con gas licuado de petróleo, GLP
<u>RTE INEN 041 10</u>	Vehículos de transporte escolar
<u>RTE INEN 048 10</u>	Vehículos automotores de tres ruedas para transporte de pax

Figura 106 – Normas de Calidad y Reglamentos aplicados por las empresas
(CINAE, 2011)

Normas y Reglamentos	Detalle
ISO/TS 16949	<p>- Sistema de Gestión de Calidad. Normativa dirigida a las partes automotrices, está basada en el estándar ISO 9001, aplica a todas las áreas de la empresa. Se enfoca en el desarrollo de un sistema de calidad basado en la mejora continua enfatizando en la prevención de errores y en la reducción de desechos, se aplica en las fases de diseño, desarrollo y producción de nuevos productos. La aplicación de esta norma técnica que unifica y sustituye las normas de sistemas de calidad automotriz norteamericanas, alemanas, francesas e italianas existentes, incluidas las normas QS-9000, VDA6.1, EAQF y ASQ, ha dado una elevada calidad de los productos que fabrica la industria automotriz.</p> <p>- Abarca los siguientes procesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Procesos Gerenciales 2.- Gerencia da calidad 3.- Requisitos del cliente/ Ventas 4.- Desarrollo de nuevos productos 5.- Control de calidad 6.- Compras 7.- Producción 8.- Entrenamiento y Capacitación 9.- Mantenimiento 10.- Calibración de equipos <p>Esto significa que todos los procesos operativos, están controlados, evaluados y certificados de acuerdo a los requerimientos de los estándares de la industria automotriz internacional.</p>
ISO 9001	(Sistemas de gestión de la calidad).
ISO 14000 y 14001	(Sistemas de gestión ambiental).
Sistema Básico de Calidad (QSB)	<p>(Sistema básico de Calidad) emitido por General Motors, siendo una herramienta operativa y de apoyo para la norma ISOTS 16949:2002.</p> <p>- Es un Programa de Aseguramiento de la Calidad, con el objeto de mejorar los Sistemas de Gestión de la Calidad, por medio de la utilización de herramientas básicas de la calidad, orientadas a robustecer los procesos de mejora continua.</p> <p>- QSB transfiere conocimientos y habilidades para la interpretación e implementación de las 11 estrategias que componen este Programa, para luego analizar las oportunidades de mejora existentes en la organización que lo aplica, y de este modo orientar el proceso de implementación, pasando de una organización reactiva a una preventiva de modo simple y rápido, identificando oportunidades de estandarizar procesos, posibilitando la reducción de desperdicios y sus consecuentes costos de no calidad lo cual beneficia no solo a GME sino también a las otras ensambladoras.</p>
ASES	Es la norma de calidad que utiliza la alianza Nissan-Renault
QS 9000	<p>Es un sistema de calidad estándar desarrollado por tres grandes fabricantes de autos, General Motors, Chrysler y Ford. Se introdujo en la industria en el año 1994.</p> <p>En el año 2006, las certificaciones QS 9000 fueron suprimidas. El sistema QS9000 es considerado como superado por la norma ISO / TS 16949. Las industrias automotrices para obtener la certificación QS 9000 tuvieron que readecuar el lay-out de las plantas y modernizar el sistema de operación financiero-contable y de diseño en el área de administración.</p>
Normas NIF	Normas de información financiera
Ordenanza 213 del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	Cumplimiento y certificación de su Plan de Manejo Ambiental frente la secretaría del ambiente.
Ordenanza 2910 y 146 del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	Prevenir y controlar la contaminación producida por las descargas líquidas industriales y las emisiones gaseosas.
Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Según lo prescrito en el artículo 441 del Código del Trabajo. A través de este sistema las empresas se comprometen a proporcionar un ambiente seguro y sano para sus trabajadores, a preservar la propiedad y los equipos de la compañía y a guiar a los trabajadores en el control de los riesgos y peligros a los que se encuentran sometidos en las actividades diarias de trabajo.

Figura 107 – Normas y Reglamentos
(CINAE, 2011)

Índices financieros

Tabla 53 – Índices financieros del negocio

APALANCAMIENTO	
Endeudamiento a activos	0,59
Deuda a capital contable	1,46
Razón de cobertura	8,75
LIQUIDEZ	
Razón circulante	1,99
Razón ácida	1,43
ACTIVIDAD	
Rotación de inventarios	1.591,41
Rotación de activos fijos	1,52
Rotación total de activos	1,51
RENTABILIDAD	
Margen de utilidad bruta	0,89
Margen de utilidad neta	0,78
Rendimiento sobre el total de activos	0,75
Rendimiento de capital	1,86
DUPONT	2,92

(Santander Ureta, 2010)

La tabla indica un valor referencial de índices financieros de un taller automotriz mediano, tales valores nos pueden ayudar a visualizar la deficiente situación financiera de Euro Garage y nos permitirá tener de referencia para alcanzar y posteriormente superar dichos índices.

ANEXO B– Priorización de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades

Las fortalezas y oportunidades son priorizadas utilizando la matriz de priorización de Holmes, la cual es una matriz cuadrada de doble entrada, tanto en las filas como en las columnas se coloca cada fortaleza, de ahí se procede con la comparación entre cada elemento de la fila y columna para determinar cuál es más importante, al elemento más importante se califica con 1 y al menos importante con 0, finalmente se suma los valores de cada fila y se obtiene el porcentaje de cada fila.

Las amenazas y debilidades se priorizan utilizando la matriz causa efecto, determinando cual amenaza o debilidad es causa de los problemas.

Las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades prioritarias se determinan a través de la Herramienta de Pareto, obteniendo los porcentajes acumulados y escogiendo el 20%.

OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL
1 Gobierno Democrático, estable en la actualidad	0,5	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	2,5
2 Tercerización eliminada	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	1,0
3 Transparencia: Información cruzada entre organizaciones	0,5	1	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,5
4 Requisitos Establecimiento	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	14,5
5 Calificación contratación pública	1	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	1	0	0	1	0	7,5
6 Calificación artesanal	1	1	1	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	5,5
7 Producción nacional de vehículos decrece en 0,67% , PIB	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5	13,0
8 Instituciones públicas usan sistema de contratación	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	11,0
9 30 Aseguradoras, 500 compañías indirectas de seguros	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	13,5
10 139.893 vehículos nuevos en 2011 en el Ecuador, Parque	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	15,0
11 Simiostros incrementaron en 31% respecto al año 2010	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	16,5
12 Población Ecuador 14'483.499, Población Quito 2'239.191	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	4,0
13 20 de cada 100 familias tienen 2 o más vehículos	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	11,5
14 Servicio de calidad, garantizado y rápido	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	16,0
15 Seguridad del vehículo	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	16,0
16 Pago con tarjeta de crédito	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	6,5
17 Crédito a 30 días	1	1	1	0	1	1	0	0	0,5	0	0	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	9,0
18 Garantía de repuestos	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	16,5
19 Entrega a domicilio repuestos	1	1	1	0	0	1	0,5	0	0,5	0	0	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0,5	1	9,0
20 Descuento en repuestos	1	1	1	0	1	1	0,5	0	0,5	0	0	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	9,0

Figura 108 – Oportunidades

	CAUSA 1 EFECTO 0														CAUSA	EFECTO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
AMENAZAS	1	1	1	0						1						6	1
1 Aranceles Altos	1	1	1	0						1						6	1
2 Inflación: 3,17%, Precio al consumidor/Unidad: 125,03	0	1	1	0	0	0		1		1		0	1	0	5	6	
3 Desempleo 4,3% en Quito y 7% en Ecuador	0	0	1		1	1	1			0	0	0	0		4	6	
4 60 Compañías de reparación de vehículos; incremento de 78% de la década de 2000 respecto a la de 1990	1	1		1	1	1	0	0	1	0				1	7	4	
5 59% de Talleres se encuentran en la Zona Norte de Quito		1	0	0	1	1	0	0	1	0				1	5	5	
6 213 Centros de reparación cuentan con RUP		1	0	0	0	1	0	0					0	0	2	7	
7 Clientes insatisfechos por servicio (calidad, tiempo, garantía)			0	1	1	1	1		1	1	1				8	1	
8 Salario promedio menor a la canasta básica (Salario mínimo vital nominal promedio 307,83 USD, Salario unificado básico 264 USD, Canasta Básica: 419,25 USD)	0	0		1	1	1		1		0			0	1	5	4	
9 Compañías y Concesionarios tienen personal profesional, talleres no lo tienen				1	1		0		1	1	1			1	7	1	
10 Inversión para actualizaciones permanentes en equipos y técnicas	0	0		0	0		0	1	0	1	0	0		1	3	8	
11 Aseguradoras establecen requisitos y políticas			1	1	1		0		0	1	1	0	0		5	4	
12 Vehículos nuevos son reparados en concesionarios		1	1				0		1	0	1	1	0		5	3	
13 Monopolio en repuestos de algunas marcas de vehículos	0	0	1			1		1			1	1	1		6	2	
14 Remuneraciones competitivas en el mercado		1		0	0	1		0	0	0					2	5	

Figura 109 – Amenazas

FORTALEZAS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
1 Brinda garantía total del servicio	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0	1	0,5	5,5
2 Cumplimiento del servicio solicitado	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	5,5
3 Cuenta con respaldo diario de información	0	0	0,5	0	1,5	1	0	0	0	3
4 La mayoría de equipos que cuenta son de última	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	5,5
5 Cuenta con mantenimiento y calibración de equipo	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	4
6 Localización central	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	1,5
7 Servicio diferenciado por garantía, calidad y tiempo de	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	6
8 Precios competitivos	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	4
9 Alianzas estratégicas con clientes (seguros y	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	6,5

Figura 110 – Fortalezas

DEBILIDADES	CAUSA EFECTO 0																												EFFECTOS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		CAUSAS
1 Estructura organizacional básica sin responsabilidades asignadas.	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	3
2 Débil comunicación interna.	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6	7
3 No hay programación de actividades	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	4
4 Decisiones autocráticas improvisadas	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6	15	
5 Carencia de preparación profesional técnica	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9	3
6 Carencia de un Clima organizacional agradable	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	9
7 Carencia de valores culturales	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	1	1
8 No hay manejo de inventarios	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	6	8	
9 No existen procedimientos	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	1	1
10 No existe control de procesos	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	4	1
11 No existe un sistema de calidad	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	3	1
12 No existe seguimiento de satisfacción al cliente ni	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	7	1
13 No existe planes de acciones preventivas y	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	9	7	1
14 Retrasos en la entrega de trabajos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	11	1
15 Espacio insuficiente	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	0	1
16 No existe distribución de planta definida y fija	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	6	1
17 No existe Plan de seguridad y salud ocupacional	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1
18 No hay uso de equipos de seguridad industrial	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	4	11	1	1
19 No están definidos indicadores financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	5	1	1
20 No está obligado a llevar contabilidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	1	1
21 Presenta pérdidas en la rentabilidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	7	1	1
22 No se lleva una planificación financiera, carece de	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	5	1	1
23 Contratación de personal bajo recomendaciones,	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	9	1	1
24 No hay programas de capacitación, motivación,	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	9	1	1
25 Remuneraciones no estandarizadas	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	11	1	1
26 Carece de inventario tecnológico (levantamiento del inventario tecnológico vs necesidades)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	7	1	1
27 Costos elevados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	20	1	1
28 Publicidad deficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5	1	1

Figura 111 – Debilidades

ANEXO C– Procedimiento para abastecimiento

EURO GARAGE INGENIERÍA AUTOMOTRIZ 	Ciudad QUITO FECHA: 18-08-2011	Página de 1 de 4
PROCEDIMIENTO PARA ABASTECIMIENTO		
CODIGO: PR-AB-01	EURO GARAGE	Rev.: 00

PROCEDIMIENTO PARA ABASTECIMIENTO DE INSUMOS Y REPUESTOS

ELABORADO: Administrador FIRMA: FECHA: 18-08-2011.	REVISADO: Gerente General FIRMA: FECHA: 19-08-2011.	APROBADO: Gerente General FIRMA: FECHA: 19-08-2011.
--	---	---

CONTENIDO

1. Objeto

Establecer la metodología para realizar y registrar compras locales y de Servicios para Euro Garage.

2. Alcance

Este instructivo detalla la forma de realizar compras locales y servicios para los siguientes productos:

- ↔ Repuestos
- ↔ Insumos
- ↔ Servicios
- ↔ Maquinaria
- ↔ Herramientas

3. Definiciones

- 3.1. Lista de Proveedores: documento en el que se registra todos los proveedores calificados.
- 3.2. Orden de Trabajo: registro de trabajos en taller y detalle de repuestos que se deben reemplazar, indica la información pertinente de los repuestos y del cliente.
- 3.3. Cotización: investigación del lugar en el que existen repuestos e insumos que se necesitan con los costos, vía telefónica o presencial.
- 3.4. Revisión visual: Inspección visual de repuestos; se ve que no estén dañados y cumpla con las especificaciones requeridas (modelo, marca, número de chasis, lado).
- 3.5. Tipo de Archivo: Es el medio donde se almacenan los documentos. Puede ser físico o electrónico.

4. Referencias

- ↔ Lista de proveedores
- ↔ Norma ISO 9001:2002

Identificación

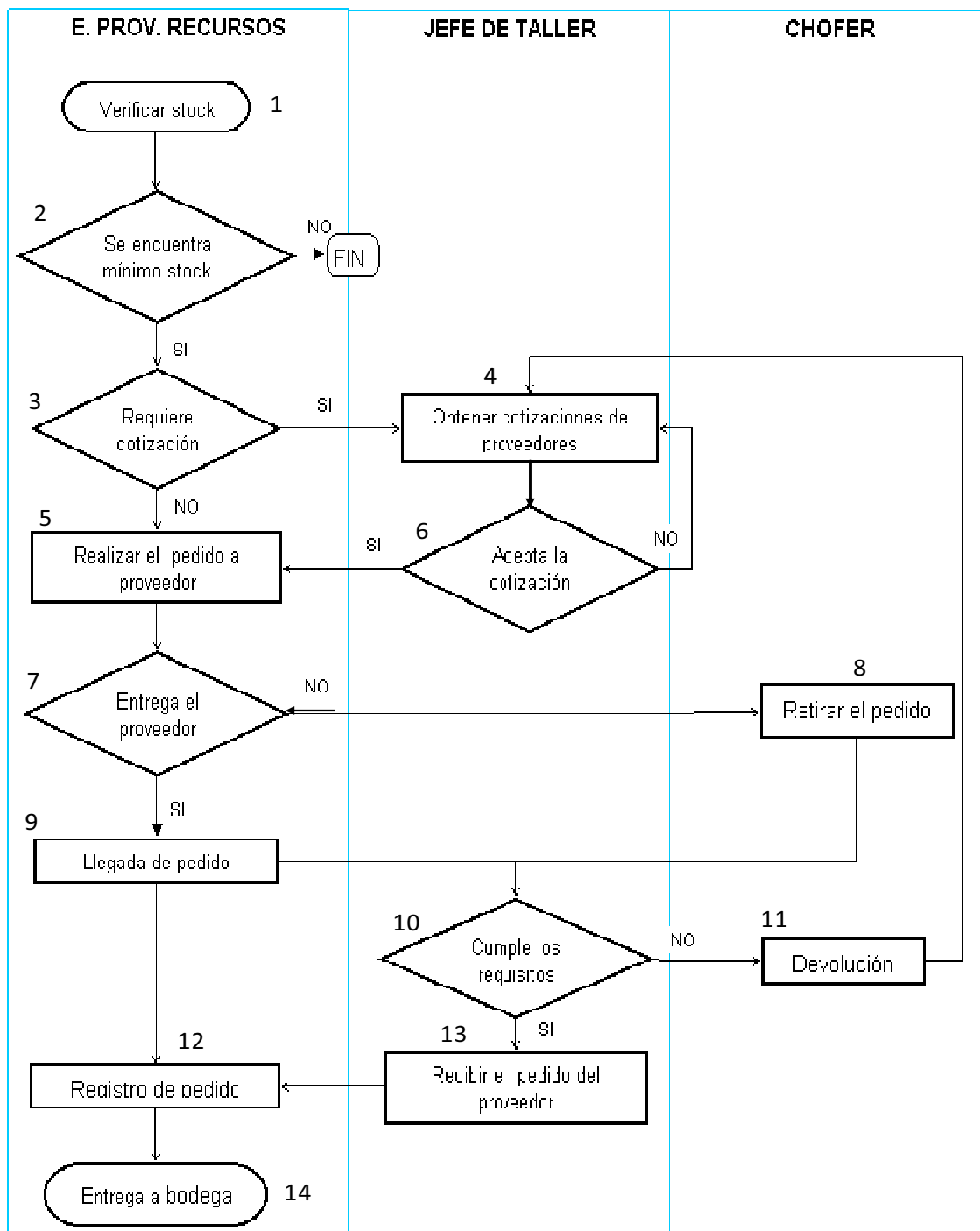
Código	Nombre del registro	Responsable de recolección	Ubicación física	Tipo de Archivo	Tiempo de retención	Disposición final
PR-AB-07	Procedimiento para abastecimiento	RF	Archivador oficina RF	Impreso	Hasta nueva actualización	Archivo pasivo
RE-FA-34	Facturas	RF	Archivador oficina RF	Impreso	6 meses	Archivo pasivo
RE-NV-35	Notas de venta	RF	Archivador oficina RF	Impreso	6 meses	Archivo pasivo

5. Responsabilidad y autoridad

- 5.1. RESPONSABLE DE COMPRAS RF: responsable de establecer, implementar, controlar, actualizar y vigilar el cumplimiento de esta Instrucción de Trabajo.
- 5.2. JEFE DE BODEGA JB: responsable de comunicar las necesidades de: repuestos e insumos y cantidades para mantener el stock de inventario.
- 5.3. JEFE DE TALLER JT: responsable de evaluar y autorizar las cotizaciones de los Proveedores para la compra, en ausencia de Gerencia General.
- 5.4. GERENTE GENERAL GG: responsable de evaluar y autorizar las cotizaciones de los Proveedores para la compra.

6. Procedimiento

- ✦ El encargado de la provisión de recursos debe verificar el stock, 1min.
- ✦ Si no dispone de stock debe determinar si requiere cotización, 0.1min
- ✦ Si requiere cotización, el jefe de taller debe realizar la cotización, 2min.
- ✦ Comparar las cotizaciones, 5min.
- ✦ Realizar el pedido, 1min y verificar si el proveedor entregará el pedido.
- ✦ Si el proveedor no entrega el pedido, enviar al chofer a retirar el artículo 1min.
- ✦ Retirar el pedido, 60minutos.
- ✦ El jefe de taller debe recibir el artículo y verificar que cumpla las características solicitadas, 2min.
- ✦ Si no cumple las características solicitados, el jefe de taller devolverá el artículo 2 min.
- ✦ Después de que el jefe de taller ha recibido el pedido, el encargado de la provisión de recursos debe registrar la adquisición en el sistema de información, 1min.
- ✦ El jefe de taller entregará en bodega el artículo adquirido.



7. Anexos

LISTA DE PROVEEDORES: BASE DE DATOS DIGITAL DE PROVEEDORES

Figura 112 – Procedimiento Abastecimiento