

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

ANÁLISIS DE LA MICROEMPRESA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN EL SECTOR DE
LOS VALLES DE TUMBACO-CUMBAYÁ, Y DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN
ENFOQUE SISTÉMICO EN LA ADMINISTRACIÓN GERENCIAL EN LOS TALLERES
SERVITRAP

AUTOR: EVELYN DEL ROCÍO PERUGACHI GARCÉS

DIRECTOR: FABIÁN GARZÓN

2014

Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, EVELYN DEL ROCÍO PERUGACHI GARCÉS, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes

Firma del Graduando
Evelyn del Rocío Perugachi Garcés

Yo, FABIÁN GARZÓN declaro que, en lo que yo personalmente conozco, a la señorita, EVELYN DEL ROCIO PERUGACHI GARCÉS, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

Firma del Director de Trabajo de Grado
Fabián Garzón

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a Dios por todas sus bendiciones y el conocimiento adquirido para cumplir cada uno de mis objetivos.

A mis padres por contar con su apoyo incondicional en cada una de mis etapas de desarrollo personal y profesional.

A mis hermanos, cuñada y sobrinos por motivarme en cada momento de mi vida e impulsarme en el progreso del presente proyecto.

A mi gran amigo y compañero Carlos por ser un apoyo en la maestría y formar un gran equipo en el desarrollo de la misma hasta el cumplimiento de una meta más.

A la Universidad Internacional del Ecuador por ser la fuente del conocimiento y la forjadora de profesionales.

A los docentes que transmitieron sus experiencias y sabiduría, en especial al Magíster Fabián Garzón por contar con su asesoría.

Gracias a todas las personas que contribuyeron en la elaboración del presente trabajo.

DEDICATORIA

El presente trabajo dedicó a mis padres y hermanos por su motivación, comprensión y apoyo en el desarrollo de mi formación profesional.

Rocío

INDICE

SINTESIS

INTRODUCCIÓN	1
1 MARCO TEÓRICO	2
1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	2
1.1.1 Análisis del entorno externo	3
1.1.2 Análisis del entorno interno	4
1.1.3 Las cinco fuerzas de Porter	5
1.1.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	5
1.1.3.2 Amenaza de posibles productos sustitutos	7
1.1.3.3 Poder de negociación de los proveedores	8
1.1.3.4 Poder de negociación de los clientes	9
1.1.3.5 Rivalidad entre competidores existentes	9
1.2 LA MICROEMPRESA	11
1.2.1 Definición	11
1.2.2 Importancia	12
1.2.3 La microempresa en el Ecuador	13
1.2.4 La contribución macroeconómica de las microempresas	15
1.2.5 Distribución geográfica de las microempresas	16
1.2.6 Ventas e ingresos de las microempresas	17
1.2.7 Problemas y necesidades de las microempresas	17
1.2.8 La microempresa por actividad	18
1.2.9 Actividades principales dentro del Sector Servicios	19
1.3 ENFOQUE SISTÉMICO EN LA ADMINISTRACIÓN	20
1.3.1 Definición	20
1.3.2 Importancia	21
1.3.3 Componentes	21
1.3.4 Clasificación de los sistemas	22
1.3.5 Ventajas del enfoque de sistemas	23
1.4 EVALUACIÓN Y CONTROL	23
1.4.1 Definición	23
1.4.2 Indicador	24
1.4.3 Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC)	24
1.4.3.1 Historia	25
1.4.3.2 Concepto	27
1.4.3.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	27
1.4.3.4 Implantación del Cuadro de Mando Integral	29
2 ANÁLISIS DEL MERCADO EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ y DE LA MICROEMPRESA AUTOMOTRIZ UBICADA EN LOS VALLES DE TUMBACO Y CUMBAYÁ.	33

2.1 ESTUDIO DE LA OFERTA	35
2.1.1 Determinar la Oferta	35
2.1.2 Categorización de los Servicios	37
2.1.3 Comportamiento Histórico de la Oferta	42
2.2 ESTUDIO DE LA DEMANDA	43
2.2.1 Comportamiento Histórico de la Demanda	43
2.2.2 Demanda Actual	44
2.2.3 Demanda Potencial	45
2.2.4 Preferencias de consumidores	47
2.2.4.1 Hábitos de consumo	47
2.2.4.2 Gustos y Preferencias	48
2.2.4.2.1 Metodología de investigación	49
3 ESTUDIO DE CASO – TALLERES SERVITRAP	66
3.1 PRESENTACIÓN DE LA MICROEMPRESA	66
3.1.1 Servicios	67
3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	68
3.2.1 Entorno Externo	68
3.2.2 Entorno Interno	72
3.2.2.1 Análisis de la organización	72
3.2.2.2 Cinco fuerzas de Porter	77
3.2.2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	77
3.2.2.2.2 Amenaza de posibles productos sustitutos:	79
3.2.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores	80
3.2.2.2.4 Poder de negociación de los clientes	81
3.2.2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes	82
3.3 IDENTIFICACIÓN DE FALENCIAS Y POTENCIALES MEJORAS E INNOVACIONES EN LA ADMINISTRACIÓN	85
4 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN	87
4.1 ENFOQUE SISTÉMICO EN LA ADMINISTRACIÓN GERENCIAL	87
4.2 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	110
4.2.1 Direccionamiento Estratégico	118
MISIÓN	119
4.2.2 Objetivos Estratégicos	120
4.2.3 Estrategias a ejecutar	122
5 EVALUACIÓN Y CONTROL	130
5.1. EVALUACIÓN Y CONTROL	130
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	146
6.1. CONCLUSIONES	146
6.2. RECOMENDACIONES	150

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Distribución Geográfica de las Microempresas.....	16
Tabla No. 2 Actividades principales sector servicios microempresa	19
Tabla No. 3 Categorización de servicios automotrices por tipo de empresa	38
Tabla No. 4 Oferta de servicios de no Concesionarios	41
Tabla No. 5 Demanda de vehículos	45
Tabla No. 6 Tráfico promedio diario generado por el Aeropuerto.....	46
Tabla No. 7 Gastos en los que incurren los hogares.....	48
Tabla No. 8 Nivel de importancia razones para elegir un taller	52
Tabla No. 9 Propietarios de vehículos por edad.....	52
Tabla No. 10 Estado Civil	53
Tabla No. 11 Género.....	54
Tabla No. 12 Localización	55
Tabla No. 13 Preferencia en tipo de vehículo.....	56
Tabla No. 14 Tipo de uso de su Vehículo	56
Tabla No. 15 Realiza mantenimiento a su vehículo	57
Tabla No. 16 Frecuencia de mantenimiento de vehículo	58
Tabla No. 17 Razones de mantenimiento	59
Tabla No. 18 Lugar de mantenimiento de su vehículo	60
Tabla No. 19 Interés en un servicio integral	60
Tabla No. 20 Servicios adicionales en un taller automotriz	61
Tabla No. 21 Nivel de satisfacción con su taller automotriz	62
Tabla No. 22 Razones para elegir un taller automotriz	63
Tabla No. 23 Incremento salarial.....	70
Tabla No. 24 Perfil personal.....	74
Tabla No. 25 FODA Talleres ServiTrap.....	76
Tabla No. 26 Competencia Talleres - Tumbaco Cumbayá.....	83
Tabla No. 27 Cinco Fuerzas de Porter Talleres ServiTrap.....	84
Tabla No. 28 Falencias de la Microempresa	89
Tabla No. 29 Ventas vs Cartera vencida.....	96

Tabla No. 30 Crédito clientes	97
Tabla No. 31 Cartera Vencida año 2013	97
Tabla No. 32 Costos de servicio fallas	99
Tabla No. 33 Stocks máximos y mínimos	101
Tabla No. 34 Estructura precios	105
Tabla No. 35 Categorías de servicio automotriz.....	111
Tabla No. 36 Indicador Perspectiva Financiera respecto Ventas	131
Tabla No. 37 Definición Indicador Porcentaje de Crecimiento	132
Tabla No. 38 Definición Indicador Volumen de Ventas	132
Tabla No. 39 Indicador Perspectiva Financiera respecto Rentabilidad	133
Tabla No. 40 Definición Indicador Porcentaje de rentabilidad	133
Tabla No. 41 Indicador Perspectiva Financiera respecto Costos	134
Tabla No. 42 Definición Indicador Porcentaje de reducción de costos.....	134
Tabla No. 43 Definición Indicador Días de Rotación de inventarios.....	135
Tabla No. 44 Indicador Perspectiva Clientes respecto Satisfacción.....	135
Tabla No. 45 Definición Indicador Nivel de Satisfacción	136
Tabla No. 46 Indicador Perspectiva Clientes respecto Frecuencia de Uso	136
Tabla No. 47 Definición Indicador Frecuencia de uso clientes	137
Tabla No. 48 Indicador Perspectiva Clientes respecto Servicio	137
Tabla No. 49 Definición Indicador Número de reclamos	138
Tabla No. 50 Definición Indicador Número de atrasos en entrega	138
Tabla No. 51 Definición Indicador Número de correcciones en trabajos.....	139
Tabla No. 52 Indicador Perspectiva Procesos respecto levantamiento procesos ...	139
Tabla No. 53 Definición Indicador Cumplimiento levantamiento procesos	140
Tabla No. 54 Indicador Perspectiva Procesos respecto Equipos	140
Tabla No. 55 Definición Indicador Número de equipos instalados	141
Tabla No. 56 Indicador Perspectiva Aprendizaje respecto competencia personal..	141
Tabla No. 57 Definición Indicador Nivel competencia personal.....	142
Tabla No. 58 Indicador Perspectiva Aprendizaje respecto infraestructura	142
Tabla No. 59 Definición Indicador Cumplimiento de obra	143
Tabla No. 60 Indicadores de Gestión	144

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Microempresa por actividad	14
Gráfico No. 2 Microempresa por rama de actividad 2009	19
Gráfico No. 3 Venta de vehículos por año 2002 - 2013.....	33
Gráfico No. 4 Participación de mercado por tipo de Taller	42
Gráfico No. 5 Vehículos Matriculados en Quito.....	44
Gráfico No. 6 Propietarios de Vehículos por edad	53
Gráfico No. 7 Estado Civil	53
Gráfico No. 8 Género	54
Gráfico No. 9 Localización.....	55
Gráfico No. 10 Preferencia en tipo de vehículo	56
Gráfico No. 11 Tipo de uso de su vehículo	57
Gráfico No. 12 Frecuencia de Mantenimiento de vehículo.....	58
Gráfico No. 13 Razones de mantenimiento.....	59
Gráfico No. 14 Lugar de mantenimiento de su vehículo.....	60
Gráfico No. 15 Interés en un servicio integral.....	61
Gráfico No. 16 Servicios adicionales en un taller automotriz	62
Gráfico No. 17 Nivel de satisfacción con su taller automotriz.....	63
Gráfico No. 18 Razones para elegir un taller automotriz.....	64
Gráfico No. 19 Inflación Anual Mayo 2013 - 2014	69
Gráfico No. 20 Procesos de la Microempresa	91
Gráfico No. 21 Organigrama Estructural	95
Gráfico No. 22 Sala actual de atención al cliente	108
Gráfico No. 23 Sala propuesta de atención al cliente.....	109

ANEXOS

ANEXO 1	Plan de Tesis
ANEXO 2	Formato Encuesta
ANEXO 3	Encuestas aplicadas
ANEXO 4	Resultado de Encuestas
ANEXO 5	Manual de Funciones
ANEXO 6	Diseño de Sala de espera
ANEXO 7	Cotización Software
ANEXO 8	Cronograma de tareas

SÍNTESIS

En el presente trabajo se conoció la situación de mercado de las microempresas en el sector automotriz en oferta y demanda en el Valle de Tumbaco y Cumbayá, se categorizó los servicios en mantenimiento del caso de estudio Talleres ServiTrap cuyos servicios son enderezada, pintura, mecánica y repuestos, definiendo que para satisfacer los requerimientos del cliente y obtener mayor mercado se debe ofrecer un servicio integral.

Se efectuó un análisis de la microempresa identificando las falencias existentes por la falta de un enfoque sistémico en su administración, determinando la necesidad de su implementación para el desarrollo de herramientas de control interno, manejo adecuado de recursos, generación de información oportuna y veraz, cumplimiento de objetivos y ejecución de planes de acción para una mejora continua y generación de valor al cliente.

Con la implementación del enfoque sistémico en Talleres Servitrap y en la microempresa en general se direccionó a conseguir que todo el trabajo que realizan para prestar un servicio sea el resultado de un todo, que relacione e involucre a cada una de sus áreas para el cumplimiento de los objetivos planteados con sus respectivas estrategias enfocadas a obtener un mejor nivel de satisfacción del cliente, desarrollo de ventajas competitivas y sostenibilidad al tener una retroalimentación del sistema gerencial por medio de la evaluación permanente de indicadores.

ABSTRACT

The present document is an analysis of the market situation of the microbusinesses in the automotive sector located in the valley of Tumbaco and Cumbayá. The services of the case study “Servitrap Workshop” were categorized into painting, dent and mechanic repair, and parts and accessories. It is important to offer a complete service in order to fulfill customers’ needs and gain a greater hold of the market.

The analysis was performed by identifying weaknesses due to the lack of a systematic approach to management. Implementing this approach is necessary for the development of internal control tools, proper management of resources, generation of timely and accurate information, compliance to objectives and implementation of action plans to achieve continuous improvement and customer value creation.

The execution of the systematic approach allows Servitrap Workshop and microenterprises in general to get all the work done to provide a service as the result of a whole which involves each of its areas to reach objectives with their respective strategies. As a result, it was obtained a better level of customer satisfaction, and development and sustainability of competitive advantage through a feedback management system based on ongoing assessment of indicators.

KEYS WORDS

systematic approach

objectives

strategies

advantage competitive

feedback management

INTRODUCCIÓN

Toda empresa, tanto microempresa como grande es una unidad generadora de bienes y servicios, que requieren de un mejoramiento continuo tanto de productividad y calidad para obtener éxito. Si se analiza de forma más específica, como es el caso de las microempresas se consideran una fuente de empleo e ingreso que crean nuevas oportunidades para su desarrollo, las mismas que presentan continuos cambios, enfrentando procesos que requieren solucionar problemas de origen administrativo, productivo y laboral para obtener un nivel de competitividad aceptable en el mercado.

La microempresa automotriz tomada para el caso de estudio, es vista como una unidad económica donde existen factores financieros, materiales, humanos, técnicos, que deberán estar integrados y con un enfoque en la calidad para lograr la satisfacción en el cliente y cumplir el objetivo de todo negocio de ser rentable.

El sustento que se da al desarrollo de la tesis es dar un enfoque sistémico en la microempresa, que se considera como un todo en su administración y sus elementos se encuentran interrelacionados entre sí con el fin de conseguir sus objetivos y metas.

Este estudio pretende dar un análisis y brindar herramientas que fortalezcan a la microempresa que provoquen un impacto en el mediano plazo de convertirse en una empresa mediana con procesos y controles de calidad establecidos.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO

1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Las empresas se desarrollan en un ambiente de interacción con diversos agentes tanto económicos como competitivos, definiendo al entorno por todos aquellos factores o fuerzas que surgen en la organización y son susceptibles de afectar a sus resultados, decisiones y actuaciones internas. Por lo tanto, deben proveerse de información para analizar la situación del sector donde se encuentran, pudiendo determinar el impacto de un fenómeno producido en el entorno que afecte de forma positiva o negativa, mayor o menor para cada empresa. (Valencia)

Actualmente, muchas empresas tienen grandes dificultades para enfrentarse a los retos de la competitividad que se presentan en los mercados cada vez más dinámicos. Son muchos los factores que actúan planteando exigencias empresariales como innovación, tamaño, oferta especializada, costes, flexibilidad, rapidez de respuesta, exigencias sociales, entre otras. (Valencia)

Además, el vínculo de una serie de factores como la rápida evolución de las tecnologías y materiales, de las posibilidades de comunicaciones e infraestructura en general, el desarrollo y liberalización de sistemas comerciales y financieros, que son elementos que han ido alimentando la globalización y cambiando las condiciones de

actuación competitiva en sistemas económicos y acelerando la evolución de un entorno cambiante. (Valencia)

Para un adecuado análisis se consideran tanto entorno externo como interno con el fin de definir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

1.1.1 Análisis del entorno externo

El entorno externo se refiere al medio que envuelve a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la organización obtenido del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. Se consideran factores políticos y legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y actualmente también ecológicos. Con respecto al entorno externo, la empresa no tiene prácticamente capacidad de control, las variaciones que se registran son datos que las organizaciones deben tomarlos. (Itescam)

Factores económicos: se considera el nivel de desarrollo de la zona en la que se encuentra la empresa, disponibilidad de materia prima y mano de obra, nivel de impuestos.

Factores políticos y legales: el poder legislativo de un país define el marco jurídico en el cual las empresas se desarrollan, considerando tendencias ideológicas, estabilidad política del país, políticas adoptadas por otros países, y la legislación en

diversas áreas como la seguridad social, mercado laboral y actualmente hasta del impacto ecológico.

Factores tecnológicos: el nivel tecnológico es cada vez más importante al considerarse un factor importante de competitividad entre empresas, al permitir reducir costos y mejorar calidad. El impacto es diferente según la actividad que desarrolle la empresa.

Factores socioculturales: la empresa se considera una organización social, por tanto está condicionada a factores como creencias sociales, el sistema educativo, la actitud frente al gasto, el ahorro y el trabajo, la discriminación, entre otras.

Factores ecológicos: hace referencia al impacto en la contaminación ambiental y la responsabilidad social que existe como empresa.

1.1.2 Análisis del entorno interno

El entorno interno se refiere a la parte del entorno más cercana a la actividad de la empresa, es decir, al sector o industria en el que la empresa desarrolla su actividad. Consta de una serie de factores que afectan de forma específica a las empresas que pertenecen al mismo sector, y sobre los que la empresa tiene cierta capacidad de control. Según Porter, estos factores son: los clientes, los proveedores, los actuales competidores, los competidores potenciales y los productos sustitutos. (Itescam)

Estos cinco factores fundamentales dentro de una industria se debe controlarlos para mantenerse en el mercado y tomar buenas decisiones.

1.1.3 Las cinco fuerzas de Porter

1.1.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Cuando en un sector de la industria se aprecia que existen muchas ganancias y beneficios por explorar la llegada de nuevas empresas se hará notar para tomar las oportunidades que tiene ese mercado por su atractivo, lanzando nuevos productos, aumentando la competencia y por ende disminuyendo la rentabilidad. Mientras más atractivo sea el sector de las empresas se tratará de obtener mayor provecho a las oportunidades de mercado, debiendo tener en cuenta que hay barreras de entrada que se consideran elementos de protección para la misma industria, incluyendo costos hundidos como inversiones altas en activos, costos por estudio de mercado, entre otros que son costos que no se podrán recuperar cuando la empresa decida salir del sector. (Valda, 2012)

Los factores que intervienen en la amenaza de nuevos competidores son:

- **Economías de escala:** el costo de producción se disminuye mientras se produce una mayor cantidad, siendo que una pequeña producción no es eficiente para las empresas, por lo tanto, debe producir a gran escala para

que el costo unitario de producción sea bajo y por ende competitivo en el sector.

- **Curva de experiencia:** se considera importante el know how de la empresa, es decir, tener el conocimiento de cómo manejar una empresa sea en gestión, procesos, tecnología, calidad y demás.
- **Ventaja absoluta en costos:** hace referencia a las primeras empresas que iniciaron en el sector y cuentan con la experiencia y ventaja en cuanto a los costos en materia prima, logística, y otros recursos.
- **Diferenciación del producto:** al ingresar en un mercado se debe generar un valor agregado al producto o servicio para diferenciarlo del resto, logrando que los clientes lo recuerden y con el tiempo lograr lealtad.
- **Acceso a canales de distribución:** al ingresar a un sector competitivo los canales de distribución se encuentran ocupados, siendo difícil que el producto llegue al consumidor final, por lo tanto, las empresas deberán gestionar los medios necesarios para acceder a supermercados, tiendas, centros comerciales y demás.
- **Barreras gubernamentales:** el gobierno limita el acceso a determinados sectores y además, establece normas, reglas, leyes que todas las empresas deben cumplir en referencia a la obtención de patentes, licencias, registros sanitarios, requisitos de medio ambiente y seguridad.
- **Represalias:** se refiere a las acciones que toman las empresas existentes en contra de las que están ingresando al sector, como lanzar publicidad agresiva,

disminuir precios y otras represalias que provoquen pérdidas y lo conveniente sea retirarse del mercado.

- **Inversión necesaria:** para ingresar en un sector es indispensable invertir en infraestructura, investigación, marketing, y otros recursos, que se consideran inversiones altas que las empresas puedan afrontar, por lo tanto, a mayor necesidad de capital mayores barreras.

1.1.3.2 Amenaza de posibles productos sustitutos

Se considera una amenaza en el mercado al alterar la oferta y demanda, al presentarse con bajos precios, buen rendimiento y calidad que satisface las mismas necesidades que un producto ya existente, y modifican las preferencias de los consumidores. (Kume A.)

Los factores que influyen son: (Villalobos, 2012)

- Disponibilidad de productos sustitutos y facilidades de acceso.
- Existencia de un producto sustituto con un precio competitivo en referencia al ofrecido puede alterar la demanda y fijar un límite de precios en el mercado.
- Nivel percibido de diferenciación del producto, los clientes preferirán el producto sustituto si presenta mejor calidad o diferenciación.
- Costos de cambio para el cliente, al tener un producto sustituto con precio más bajo el consumidor se inclinará por éste o caso contrario no tendrá demanda por un costo elevado.

1.1.3.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son importantes para una empresa porque son quienes proveen de la materia prima para la producción, y depende el poder de negociación para que vendan sus productos, si existe una diversificación de proveedores se requiere una menor capacidad de negociación al existir varias ofertas. Cuando los insumos que suministran son claves y no tienen sustitutos o son pocos o de costos altos. (Valda, 2012)

Los factores que influyen son: (Villalobos, 2012)

- Concentración de proveedores al identificar si los insumos requeridos para producir los bienes los proveen muchas o pocas empresas.
- La importancia del volumen para los proveedores dependerá de acuerdo a lo que la empresa venda.
- La diferenciación de insumos ofrecidos por los proveedores.
- Costos que implican al cambiar de proveedor por diferentes situaciones y que pueden causar poder a los proveedores.
- Disponibilidad de insumos sustitutos, es decir, que reemplacen a los tradicionales.
- Impacto de los insumos comprados incrementan o mejoran la calidad del producto.

1.1.3.4 Poder de negociación de los clientes

Se refiere cuando el producto tiene varios sustitutos, o cuando son estandarizados y con poca diferenciación, las ventas se concentran en un solo grupo de clientes respecto el total. Con compradores organizados las exigencias serán mayores en tema de precios y calidad. (Deguate.com)

Los factores que intervienen son: (Villalobos, 2012)

- Concentración de clientes
- Diferenciación que se refiere a que los clientes prefieren productos de mayor calidad y si no lo tiene el poder de negociación de los clientes aumenta y se exige más.
- Información acerca del proveedor que consiste en que el cliente conoce del producto en calidad y precio y puede comparar con la competencia.
- Identificación de la marca, al ser reconocida por el consumidor por sus preferencias.
- Si existe mayor cantidad de productos sustitutos el cliente puede influir en los precios.

1.1.3.5 Rivalidad entre competidores existentes

Se pretende mejorar la posición de la empresa en el mercado por lo cual existen una gran cantidad de competidores que tienen diferentes estrategias que dificultan la

relación entre empresas y barreras de salida que van relacionadas por restricciones sociales o apoyo gubernamental. (Espoch, 2011)

Los factores que influyen son: (Villalobos, 2012)

- Concentración de empresas que existen en el mercado y conociendo el tamaño con el fin de evaluar la relación entre las empresas y el precio de sus productos y definir la existencia de oligopolios o empresas que dominan el mercado.
- La diversidad de competidores y su calidad en productos y servicios.
- Condiciones de costos se refiere a que la empresa debe cubrir sus costos fijos y variables para estar al margen de la competencia o caso contrario sus precios serán altos para maximizar sus utilidades.
- Diferenciación del producto para que los clientes recuerden al producto por su calidad, y valor agregado.
- Existencia de grupos empresariales que generan mayor rivalidad en el mercado.
- Efectos de demostración al tener éxito al competir en un mercado genera convertirse en líder para competir más fácilmente en otros mercados.

1.2 LA MICROEMPRESA

1.2.1 Definición

“Una microempresa es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción, o servicios que tiene menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante (si no la más importante) fuente de ingresos para el hogar.” (USAID, 2005)

Según la Resolución 1260 emitida por la Comunidad Andina en el artículo 3 señala que la microempresas son aquellos negocios que tienen de 1 a 9 trabajadores y un valor bruto de ventas anuales menor o igual a 100.000. (CAN)

La Microempresa es la organización económica de hecho, administrada por una o más personas emprendedoras, que tiene objetivos económicos, éticos y sociales. Su capital no supera los USD 100.000 y el número de trabajadores no sobrepasa los 10, incluyendo el dueño. Aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio.¹

¹<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1555/3/02%20ICA%20190%20CAPÍTULO%20II%20MARCO%20TE%20C3%93RICO.pdf>

Según el Banco Interamericano de Desarrollo: La microempresa tiene las siguientes características: (Banco Interamericano de Desarrollo: "Apoyo del grupo BID al Sector de la Microempresa")

- Es gestionada por un empresario - propietario, que en un alto porcentaje son mujeres.
- Posee diez o menos trabajadores y depende en gran medida de la mano de obra familiar.
- Tiende a mezclar las finanzas familiares con las comerciales.
- Tiene activos fijos de hasta US\$ 20.000,00.
- No tiene acceso al sector financiero regulado ni a los servicios de apoyo empresarial.
- Los propietarios suelen carecer de capacitación administrativa y técnica.

1.2.2 Importancia

La importancia de la microempresa en Ecuador, así como en América Latina y el mundo, se basa tanto en el nivel de generación de empleo y de ingresos como en la interacción en la red social que tiene como fin crear nuevas oportunidades de promoción para el desarrollo de las familias. (Portalmicrofinanzas)

1.2.3 La microempresa en el Ecuador

La microempresa en el Ecuador ha mantenido una tradición de producción artesanal, que en conjunto con la actividad agrícola dieron origen a este sector cuyo marco referencial se identifico por tener: un escaso capital, utilización intensiva de mano de obra, baja productividad, inaccesibilidad al crédito en el sistema financiero formal, capacidad de ahorro baja, falta de gestión empresarial y no contar con tecnología o aporte en valor agregado. (USAID, 2005)

Las actividades tradicionales de la microempresa fueron saturadas en las principales ciudades del Ecuador como la carpintería, mecánica, panadería, peluquería, confección, negocios de tiendas y abarrotes, papelerías y salones de comida, siendo actividades que no generan un valor agregado al ser reproducidas como consecuencia de ser algo familiar y cotidiano. (Portalmicrofinanzas)

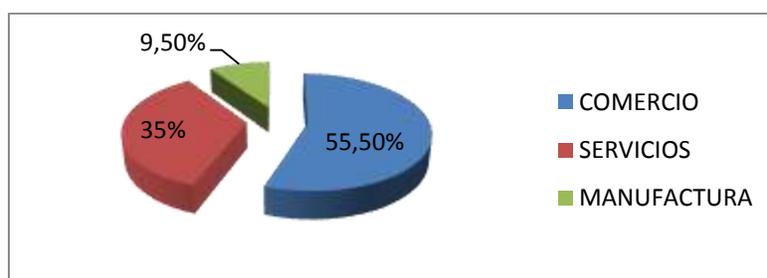
La microempresa se encuentra presente en las principales actividades económicas del país como es el comercio, servicios y manufactura que aportan como fuente de ingresos de casi la mitad de la Población Económicamente Activa. (Portalmicrofinanzas)

En el país el desarrollo de la microempresa se ha caracterizado por operar con informalidad y poca organización empresarial, teniendo como referencia que en un gran porcentaje han fracasado en los dos primeros años, debiendo optar por

herramientas que mejoren su situación al generar un valor agregado y una adecuada gestión.

En el Ecuador las microempresas se encuentran concentradas en el sector de comercio, tomando como referencia una publicación sobre “La Pyme y su situación actual” a enero 2012, presenta que el 55,5% realizan actividades de comercio, es decir, 6 de cada 10 microempresas están relacionadas con la compra y venta de bienes, el 35% se encuentran vinculadas en el sector de servicios y el 9,5% en manufactura cuya principal característica es el mayor aporte a la generación de valor. (Universidad Andina Simón Bolívar). Este comportamiento es esperado, porque el comercio presenta las menores barreras de entrada, pocos requerimientos en educación, destrezas o capital. Las actividades del sector de servicio necesitan por lo general de habilidades básicas y las actividades de producción requieren de habilidades más sustanciales y un capital más grande. (Publicación “Implantación de un modelo de sistema simplificado para Ecuador”)

Gráfico No. 1 Microempresa por actividad



La microempresa en el sector de servicios tiene una concentración del 35% y se divide en cuatro subsectores considerados los de mayor vinculación, como locales de comida (bares y restaurantes), taxis, salones de belleza y talleres de reparación automotriz. (USAID, 2005)

1.2.4 La contribución macroeconómica de las microempresas

Según estudio de “Microempresas y microfinanzas en Ecuador” publicado por la USAID con datos de resultados del estudio de línea de base de 2004, las microempresas urbanas en Ecuador registran ventas anuales de aproximadamente \$6.03 mil millones y ganan aproximadamente \$2.36 mil millones como ingreso neto. Con un total estimado de producto interno bruto (PIB) de \$23.5 mil millones, las ventas de las microempresas son de aproximadamente 25.7 por ciento del PIB, y el ingreso neto es aproximadamente el 10 por ciento del PIB. Como los niveles del ingreso son bajos, el porcentaje del PIB correspondiente a las microempresas es menos de su proporción de empleo total, el cual es estimado en 25 por ciento. Otro factor a considerar, sin embargo, es que este estudio no cubre las empresas agrícolas, el sector rural en general, y las microempresas operadas por profesionales (doctores, abogados y otros). Si estas actividades fueran incluidas, la contribución total de microempresas a la economía nacional sería considerablemente más grande. (USAID, 2005)

1.2.5 Distribución geográfica de las microempresas

Por referencias tomadas del estudio realizado por la USAID con datos de resultados del estudio de línea de base de 2004 la población de microempresas urbanas es de 646,084, a gran mayoría 66.8% se encuentran ubicadas en la Costa del Ecuador, principalmente en el área metropolitana de Guayaquil. El 31.5% está ubicado en la Sierra, con la mitad de estas en las áreas de las ciudades de Quito y Santo Domingo de los Colorados. Una pequeña cantidad de microempresas 1.7% del total está localizada en el Oriente. (USAID, 2005)

Tabla No. 1 Distribución Geográfica de las Microempresas

Región y Provincia	%
Costa	66,8
El Oro	5,5
Esmeraldas	2
Guayas	42,4
Los Ríos	6,7
Manabí	9,8
Zonas No Delimitadas	0,4
Sierra	31,5
Azuay	2,7
Bolívar	0,3
Cañar	1,1
Carchi	0,7
Cotopaxi	1,1
Chimborazo	1,9
Imbabura	2,3
Loja	1,5
Pichincha	17,6
Tungurahua	2,3
Oriente	1,7
Morona Santiago	0,3
Napo	0,2

Pastaza	0,4
Zamora Chinchipe	0,1
Sucumbíos	0,5
Orellana	0,2
Total	100

Fuente: Estudio USAB

1.2.6 Ventas e ingresos de las microempresas

En su gran mayoría los microempresarios dependen del ingreso que genera su negocio. El 86,9% opera la microempresa en su tiempo completo y el 94,3% la considera su única fuente de ingreso. La microempresa según el estudio efectuado en el 2004 por la USAID, obtuvo ventas mensuales promedio de \$778, siendo un ingreso familiar mensual neto de \$308 o un ingreso anual neto de \$3.696. El sector de comercio genera ventas más altas en relación con las del sector de servicios o producción. (USAID, 2005)

1.2.7 Problemas y necesidades de las microempresas

Los problemas que enfrentan las microempresas hacen referencia a un mercado competitivo con un crecimiento relativamente pequeño en la demanda, siendo considerado un factor decisivo en su negocio. Los problemas financieros se suman por la falta de flujo de efectivo y no a la falta de acceso al crédito que se consideran con un nivel de importancia bajo. Los créditos pueden ayudar a producir y vender más, pero no la solución cuando existe un mercado saturado, donde se debe optar

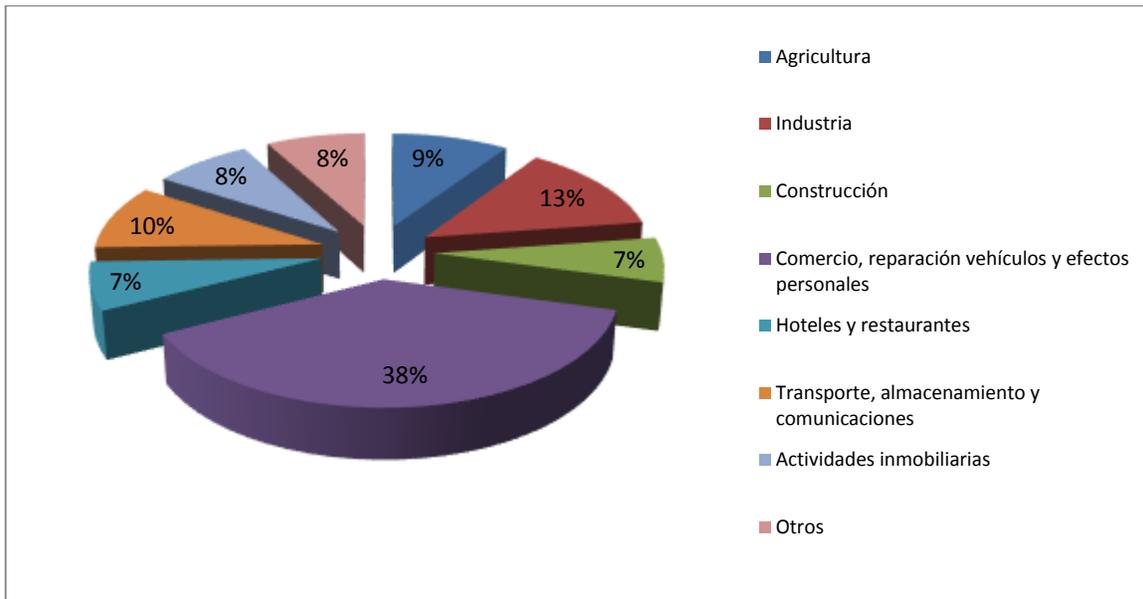
como medidas el mejorar el producto, ingresar en segmentos de mercado diferentes y mercadear mejor. (USAID, 2005)

1.2.8 La microempresa por actividad

La microempresa en el Ecuador evidencia un desarrollo y crecimiento en los últimos años tomando como referencia un estudio efectuado por el Observatorio de la PyME y publicado por el INEC, donde manifiesta que las microempresas conforman un sector crucial para la generación de empleo e ingresos familiares. A nivel nacional las microempresas al año 2009 se han estimado en 2.140.247, de los cuales el 31%, es decir, 656.145 realizan actividades de comercio, reparación de vehículos y efectos personales. En la provincia de Pichincha las microempresas se estiman en 310.604, donde 118.850 se dedican al comercio, reparación de vehículos y efectos personales que representan el 38%.² (INEC)

² INEC - Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo Urbano y Rural ENEMDU

Gráfico No. 2 Microempresa por rama de actividad 2009



1.2.9 Actividades principales dentro del Sector Servicios

Las microempresas dentro de cada sector presentan diferentes tendencias, como es la forma de agruparse en subsectores o actividades, que en el caso de servicios son cuatro áreas básicas: hoteles, bares y restaurantes, transporte, reparación de vehículos y salones de belleza y barberías, siendo las cuatro actividades que suman el 76,1% de todas las microempresas en el sector de servicios. (USAID, 2005)

Tabla No. 2 Actividades principales sector servicios microempresa

Sector de Servicio de Microempresarios	Total
Salones de belleza	7,5%
Bares, restaurantes y cafés	34,5%
Automovilístico y talleres de reparación de neumáticos	11,2%
Transporte (bus, taxis y camiones)	22,9%
Porcentaje del Total del sector de Servicios	76,1%

1.3 ENFOQUE SISTÉMICO EN LA ADMINISTRACIÓN

1.3.1 Definición

Sistema es un conjunto de elementos relacionados que interactúan con el fin de lograr objetivos predeterminados, los que tienen la capacidad de aceptar estímulos del medio ambiente, y poder reaccionar ante éstos. (Sandoval, 2013)

“Es la visión conceptual de la operación total de una institución, fenómeno o proceso que parte de la premisa de que para entender completamente la operación de una organización, ésta debe ser concebida como un sistema.” (Galeon)

El enfoque de sistemas no aborda los diferentes segmentos de una organización por separado, lo hace como un sistema único, que tiene un objetivo y se compone de partes que se interrelacionan. Lo que permite que los gerentes contemplen a la organización como un todo y como parte del ambiente externo. El enfoque de sistemas indica que la actividad de un segmento de la organización afecta, en diferentes grados, la actividad de todos sus otros segmentos. Por lo tanto, la médula del enfoque de sistemas es que los gerentes no pueden funcionar dentro de los límites del organigrama tradicional, sino que deben entremezclar su departamento con toda la empresa. (AEADE)

1.3.2 Importancia

El enfoque sistémico en la administración es importante al considerar todos los elementos y componentes del sistema organizacional, y en el reconocimiento de su complejidad y dinamismo, plantea el análisis de todas las partes de forma global y no aislada, teniendo una interrelación de todos los componentes.

Las organizaciones estudian el enfoque sistémico como sistemas sociales inmersos en sistemas de mayor complejidad y en permanente movimiento que interactúan y se afectan de forma mutua. (Ordoñez, 2011)

1.3.3 Componentes

Los componentes del enfoque sistémico son los siguientes (Navarro, 2012):

- *Estructura* se considera al ordenamiento físico o conceptual que componen el sistema.
- *Entradas o insumos*, son los elementos que sirven de entrada al sistema obtenidos del ambiente.
- *Proceso* son las acciones que transforman los insumos y su resultado son los productos o servicios. Es la conversión de insumos en posteriores productos o servicios.

- *Salidas* son el resultado de ejecutar los procesos o la transformación de las entradas. Es lo que el sistema entrega al entorno sobre la base de las entradas que recibió.
- *Retroalimentación* es el control y regulación del sistema a través del retorno de información para mantener, aumentar, modificar o cambiar las operaciones con el fin de obtener productos esperados.
- *Ambiente* es todo lo externo a los límites del sistema y se consideran objetos ajenos que se encuentran en permanente interacción.
- *Frontera*: son las limitaciones que distinguen al sistema de su entorno, diferenciando lo que pertenece al sistema o al entorno, demarcando lo que se encuentra fuera o dentro.

1.3.4 Clasificación de los sistemas

Los sistemas se clasifican en cerrados y abiertos: (Navarro, 2012)

Cerrados: son aquellos que no presentan intercambios con el medio ambiente y su comportamiento es totalmente determinístico y programado que operan con poco intercambio de energía y utilizado para sistemas que se encuentran completamente estructurados, es decir, sistemas que operan con maquinarias y equipos.

Abiertos: son aquellos que se relacionan con el ambiente, por medio de entradas (insumos) y salidas (productos). Son sistemas que intercambian materia y energía regularmente con el ambiente.

1.3.5 Ventajas del enfoque de sistemas

La teoría de los sistemas destaca la esencia dinámica y las interrelaciones de las organizaciones y el quehacer administrativo. Por tanto, ofrece un marco que nos permite planificar actos y adelantarnos a las consecuencias inmediatas y mediatas, al tiempo que nos permite entender las consecuencias inesperadas cuando se presentan. Con la perspectiva de los sistemas, los gerentes generales pueden conservar, con más facilidad, el equilibrio entre las necesidades de las distintas partes de la empresa y las necesidades y las metas de una compañía entera. (AEADE)

1.4 EVALUACIÓN Y CONTROL

1.4.1 Definición

El proceso de evaluación y control es garantizar que una empresa cumpla lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera. (Biblio3)

La evaluación y control de una empresa se basa en reunir información fiable y que involucre a las diferentes áreas de la empresa, y se determine el éxito o fracaso de un negocio. Esa información va a ser evaluada por medio de indicadores. Actualmente, controlar la gestión de una empresa así sea pequeña, va más allá de

solo evaluar los resultados contables o de su liquidez y solvencia, es necesario complementarlo con otros indicadores que permitan una mejor interpretación y evolución del negocio. La medición es fundamental para el éxito de la empresa, puesto que los recursos son cada vez más escasos, los procesos más complicados, la competencia mayor, siendo necesaria su evaluación y control para una adecuada toma de decisiones, para lo cual se deben fijar un conjunto de indicadores. (López, Elena Martínez)

1.4.2 Indicador

Es un elemento de control que da información de cómo se está desarrollando la actividad, es decir, permite conocer hacia dónde va la empresa. Este se presenta por medio de variables, que se pueden medir y permiten evaluar cuál es la situación actual y su tendencia. (López, Elena Martínez)

Los indicadores variarán en función del tipo de empresa, actividad que realiza y los objetivos que se han fijado, y se establecen en lo que se define como un cuadro de mando, que es una herramienta de gestión donde están los principales indicadores que informan de la evolución de la empresa.

1.4.3 Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC)

El Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton o Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) en la terminología anglosajona

es una herramienta que se destaca por su carácter disruptivo en la gestión empresarial al combinar la visión tradicional de la gestión empresarial con una visión global que escapa a la propiamente financiera, introduciendo una visión más a largo plazo de la gestión del negocio y que escapa a las propias variables de negocio. (El Blog Salmón, 2011)

1.4.3.1 Historia

El CMI fue desarrollado por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, con el objetivo de introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia a largo plazo, que proporciona a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía.

Según el prólogo de dicho trabajo en su traducción al español, este tenía el objetivo de:

“Movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales y

departamentales), e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.” (El Blog Salmón, 2011)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos de instrumentos con los que pueda navegar hacia un éxito competitivo futuro, traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas de la actuación, que facilitan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El Cuadro de Mando Integral se entiende como un método que muestra las pautas que debe seguir una empresa, un sistema de gestión de control que une la misión y estrategia con la gestión operativa (une el corto y largo plazo). Se identifican una serie de indicadores que se relacionan entre sí, que facilitan a los directivos conocer en qué medida la organización se encuentra cumpliendo los objetivos estratégicos. (López, Elena Martínez)

El CMI analiza cuatro perspectivas las cuales son financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento, que buscan obtener un equilibrio entre la información tanto

externa como interna de la empresa, definiendo de una serie de indicadores financieros y no financieros a corto y largo plazo.

1.4.3.2 Concepto

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir.

El CMI presenta una metodología clara que enlaza la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos. Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Norton y Kaplan, el CMI tiene como objetivo fundamental " convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados " a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas. (Consultores, Altair)

1.4.3.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Las cuatro perspectivas que se incluye en el Cuadro de Mando Integral se definen a continuación:

- **Perspectiva Financiera** cuyo fin es controlar la creación de riqueza para el accionista, se enfoca al crecimiento, rentabilidad, riesgos financieros, estrategias de costos e inversiones, entre otros. (López, Elena Martínez)
- **Perspectiva del Cliente** su objetivo es la creación de valor y satisfacción del cliente, para lo cual es preciso determinar las preferencias y necesidades del cliente. Esta perspectiva es crucial ya que cliente es el elemento clave de la empresa, sin ellos la empresa no existe, debiendo satisfacerlos mejor que la competencia para lograr su fidelidad. Los objetivos de la perspectiva del cliente se orientan a aspectos como fidelidad, imagen, calidad, precios, etc. (López, Elena Martínez)
- **Perspectiva de Procesos** se propone realizar un análisis de los procesos internos e identificar los procesos críticos que se relacionan con la gestión operativa comercial para satisfacer los objetivos financieros y de los clientes. Se plantean preguntas para conocer: ¿En qué se debe sobresalir?, ¿Cuál es el nivel de excelencia de los procesos?, ¿En qué se diferencian las actividades del proceso interno respecto de los competidores? (López, Elena Martínez)

Se debe determinar si aprovechar mejor los recursos o mejorar los procesos internos para optimizar la cadena de valor, ya que cualquier mejora que se obtenga tendrá impacto en las perspectivas de cliente y financiera.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento** se enfoca a afirmar si la empresa puede seguir creciendo y obtener la habilidad para mejorar y aprender. Se debe responder a las preguntas ¿Se puede continuar mejorando y creando valor? ¿Cómo se debe aprender y mejorar? (López, Elena Martínez)

Enfatiza la importancia de invertir para el futuro tanto en las áreas tradicionales como en infraestructura, personal, procesos, etc.

Los objetivos van direccionados en función de aspectos como el clima organizacional, cultura, conocimientos. Competencias, perfiles profesionales, motivación, formación, etc.

El logro de esta perspectiva beneficia a la motivación del personal, a mejorar la cadena de valor, satisfacción del cliente e incrementar la rentabilidad de los accionistas.

1.4.3.4 Implantación del Cuadro de Mando Integral

Una vez que se han definido las cuatro perspectivas debe tenerse en cuenta que la implantación del cuadro de mando integral, dota a la empresa de un sistema abierto donde continuamente se introduzcan cambios y mejoras.

Las fases son las siguientes:

- 1. Planificación:** La organización debe conocer cuál es su situación, valorarla y estimar con que sistemas de información podrá contar en cada momento o escenario. En esta etapa es requerida la participación de la alta dirección y programar actividades de motivación y formación al personal que estará involucrado.

- 2. Análisis y recopilación de información:** En esta etapa se definen cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir por medio de datos de diagnósticos sectoriales, clientes, estudios de costos, informes de departamentos, entre otros que aporten a obtener información que faciliten la visualización de la estrategia mediante indicadores de gestión.

- 3. Definición de la estrategia:** Se identifican los objetivos estratégicos de la organización para cada una de las cuatro perspectivas. Se define primero los objetivos financieros a partir de los cuales se especificarán el resto.

- 4. Fijación de indicadores:** Los indicadores son los que se encargan de medir el grado de cumplimiento de los objetivos, para lo cual, primero se debe detectar las variables críticas requeridas para controlar cada área funcional. Es necesario identificar cuáles son las más relevantes con el fin de definir un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

- 5. Establecimiento de iniciativas y tareas:** En esta fase se definen los diferentes proyectos que se han diseñado especialmente para aportar al cumplimiento de objetivos estratégicos.

- 6. Configuración del cuadro de mando integral:** El cuadro de mando integral se aplicará en cada área funcional y cada nivel de responsabilidad, con el fin que se disponga siempre la información necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones correctas en base a las necesidades e informaciones obtenidas en las fases anteriores. (Centro Europeo de Empresas e innovación, 2009)

Se presenta un ejemplo de Balanced Scorecard de una empresa de servicios, donde se visualiza el seguimiento y control dado a cada objetivo en función de la meta planteada, utilizando la semaforización en función de su nivel de cumplimiento.

Ejemplo Balanced Scorecard (Tablero de Comando)

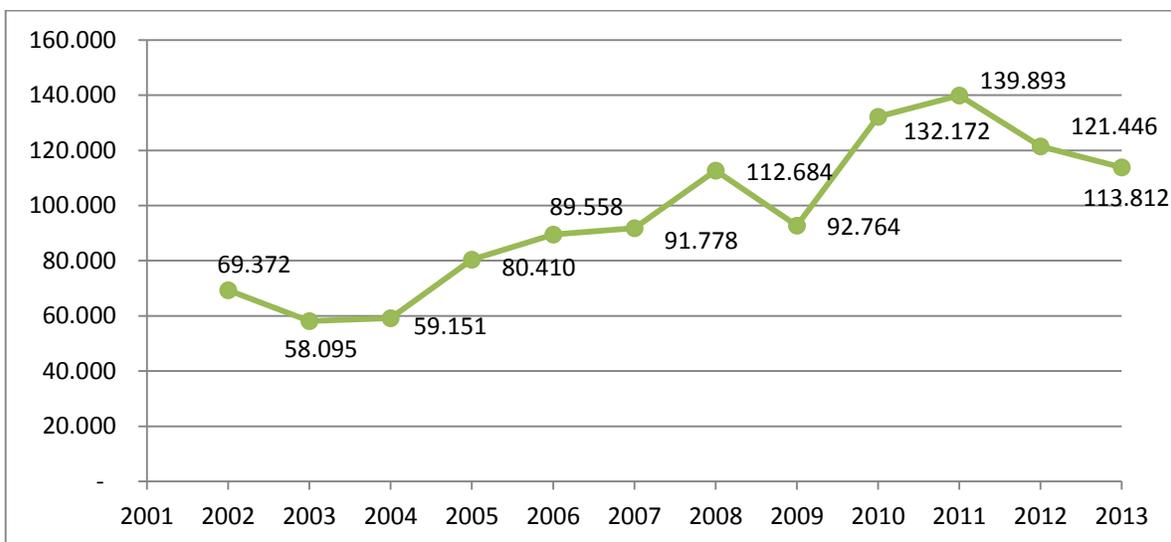
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Peligro	Precaución	Meta	Resultado Actual
01: Financiera	Reducir Costos	% reducción de costos	3,00	4,00	5,00	4,00
01: Financiera	Elevar montos obtenidos por venta	Monto obtenido	0,50	0,70	1,00	0,30
01: Financiera	Establecer precios óptimos	Diferencia entre precios de venta empresa y precio de venta promedio de la competencia	2,00	2,50	3,00	2,30
01: Financiera	Mejorar ingresos por venta	Ingresos	7,00	10,00	12,00	14,00
01: Financiera	Evitar dificultades financieras	Corrida financiera	8,00	10,00	11,00	11,00
01: Financiera	Mejorar rentabilidad	Rentabilidad	11,00	12,00	14,00	9,00
02: Clientes	Percibir satisfacción	Nivel de satisfacción del cliente	60,00	65,00	70,00	62,00
03: Procesos	Establecer controles preventivos	Controles definidos	3,00	4,00	5,00	4,00
03: Procesos	Optimizar uso de sistemas de información	Uso de sistemas de información	1,00	3,00	4,00	4,00
03: Procesos	Incorporar nuevos equipos	Equipos comprados	15,00	19,00	22,00	12,00
03: Procesos	Lanzar nuevos productos	Nuevos productos comprados	9,00	12,00	15,00	18,00
04: Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al personal de ventas	Número de personas capacitadas	15,00	20,00	25,00	13,00
04: Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar ambiente laboral	Clima organizacional	55,00	70,00	80,00	83,00

CAPÍTULO 2

2 ANÁLISIS DEL MERCADO EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ Y DE LA MICROEMPRESA AUTOMOTRIZ UBICADA EN LOS VALLES DE TUMBACO Y CUMBAYÁ.

El crecimiento del mercado automotriz ha tenido una gran evolución tomando como referencia los años 2002 a 2011 que muestran una mayor demanda en cada uno de ellos. En el año 2013 en el mercado automotor nacional se comercializaron 113.812 vehículos nuevos, que evidencia una reducción del 6% en comparación con el volumen de venta que se registra en el año 2012 y del 18,6% en relación al año 2011. (AEADE) Ver gráfico No. 3.

Gráfico No. 3 Venta de vehículos por año 2002 - 2013



Según AEADE, la restricción cuantitativa a la importación de vehículos implementada mediante Resolución COMEX N°66, vigente desde junio del año 2012 hasta el 31 de

diciembre del 2014, ha limitado la capacidad de oferta de las empresas del sector. Además, es importante destacar que en el año 2013 la economía nacional, en base a estimaciones oficiales registró un crecimiento aproximado del 4%, que evidencian signos de desaceleración luego del año 2011, donde el Ecuador registró el segundo mayor crecimiento económico de la época post dolarización (7,9%). La demanda de vehículos nuevos durante el año 2013 mostró un comportamiento estable, sin presentar variaciones significativas. (AEADE)

El parque automotor en la provincia de Pichincha ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, se han registrado con firmeza las ventas de automóviles con un crecimiento sostenible del 11% anual con una estimación de más de 400.000 vehículos privados al año 2013, el incremento en gran medida se debe a la restricción de pico y placa al ocasionar que se adquiriera un segundo vehículo con diferente placa. (Telégrafo, 2013)

En el sector de Tumbaco y Cumbayá el tráfico se ha incrementado por la circulación al nuevo aeropuerto, según la Asociación Astec en un estudio realizado se establece un total de 5.249 vehículos diarios que se dirigen al Aeropuerto Mariscal Sucre sin considerar medios de transporte público. (Astec)

Por lo tanto, al existir un mercado atractivo con un crecimiento sustentable se generan oportunidades de negocio que son tomadas por sectores de la

microempresa, pequeñas, medianas y grandes empresas, que ofrecen soluciones en el mantenimiento y reparación de vehículos.

2.1 ESTUDIO DE LA OFERTA

2.1.1 Determinar la Oferta

“Oferta es la cantidad de servicios que un cierto número de oferentes están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado.” (Gabriel Baca Ubidia, 1998)

La oferta está integrada por quienes ofrecen un servicio de asistencia automotriz en el Sector del Valle de Tumbaco y Cumbayá, cada una con cierta especialización, es decir, existen servicios de enderezada, pintura, y mecánica en un mayor número, pero tomando en cuenta, que no están constituidas como empresas, son profesionales que prestan sus servicios y que sus instalaciones han sido adecuadas en base a sus requerimientos y alcances financieros.

La metodología utilizada para identificar los servicios existentes en el Valle de Tumbaco y Cumbayá fue por medio de observación a los talleres y en algunos se efectuó entrevistas cortas para identificar el tipo de servicio. De la investigación realizada los servicios que se prestan en el área automotriz, son básicamente de seis tipos, que son los siguientes:

1. *Enderezada*: consiste en la reparación de daños tanto pequeños como los de mayor impacto, utilizando varias técnicas como la utilización de herramientas tradicionales o de equipo con mayor tecnología que permiten mejores resultados y ahorro en tiempo.



2. *Pintura*: es la aplicación de pintura por fallas o daños en partes o en general para todo el vehículo en base a requerimientos del cliente, se utilizan técnicas de aplicación y secado dependiendo de los materiales y equipos utilizados que marcan la diferencia en la oferta existente.



3. *Mecánica*: el servicio consiste en asistencia al vehículo en temas de mantenimiento o daños graves que requieren de reparación o cambios.



4. *Alineación y balanceo*: consiste en efectuar mantenimiento correctivo por diferentes causas que afectan las condiciones de los neumáticos. Se incluye la venta de llantas.



5. *Lavado y cambio de aceite:* servicio de lavado express y completo del vehículo tanto parte externa como interna y complementado con cambios de aceite.

6. *Repuestos y accesorios:* venta de todo tipo de repuestos y accesorios automotrices en las diferentes marcas

2.1.2 Categorización de los Servicios

Se han identificado los servicios y categorizado la oferta existente en los Valles de Tumbaco y Cumbayá, realizando en el mes de febrero de 2014 una visita de campo en cada uno de los talleres existentes en el sector, tomando en cuenta las diferentes opciones desde un servicio integral que lo prestan concesionarios hasta el especializado en cada taller, como se muestra a continuación en la Tabla No. 3.

Tabla No. 3 Categorización de servicios automotrices por tipo de empresa

SERVICIO	CONCESIONARIOS		SERVICIOS Y VENTA DE REPUESTOS		TALLERES PEQUEÑOS	
	Tumbaco	Cumbaya	Tumbaco	Cumbaya	Tumbaco	Cumbaya
ENDEREZADA, PINTURA, MECÁNICA, ALINEACIÓN, LAVADO, CAMBIO DE ACEITE, REPUESTOS Y LLANTAS	Metrocar	Autofenix				
		Nissan				
		Kia Motors				
		Automotores Continental				
		Casabaca				
ENDEREZADA, PINTURA, MECÁNICA, REPUESTOS, LAVADO			Autología	AR Talleres		
ENDEREZADA, PINTURA, MECÁNICA, REPUESTOS			ServiTrap	SunCar	12	2
			Intertec	CarFix		
			AutoValley			
MECÁNICA			El Palacio del Amortiguador	TecnoScape	15	6
			Auto Óptimo			
			MotorSport	Kars Planet		
			Tecniauto			
			Rapifrenos			
			FastCar	Ferrari Talleres		
			Autotecnia			
ALINEACION Y BALANCEO / LLANTAS			ErkoTires	Antonio Pino y Caza	2	
			Durallanta	Tecnicentro		
			TecnicoCentro McTires	Megamaxi		
				Tires Es		
LAVADO Y CAMBIO DE ACEITE			LavaRapid	Megamaxi	14	6
			D Express			
REPUESTOS Y ACCESORIOS			21			

La oferta existente en los Valles de Tumbaco y Cumbayá es diversa en las categorías que se han identificado, partiendo desde los Concesionarios que brindan un soporte automotriz en todas las áreas a sus clientes siendo la única opción

integral para los demandantes de este tipo de servicios, que dependiendo del consumidor accede a esta categoría.

La siguiente categoría que engloba casi todos los servicios como enderezada, pintura, mecánica, repuestos y lavado ha sido abarcada por dos talleres, Autología y Talleres AR los cuales han integrado todos los servicios para atraer y retener mayor clientela. En el caso de Talleres Autología se considera un ofertante nuevo en el mercado por su reciente entrada en el mes de octubre del 2013.

En lo que se refiere a ofrecer servicios de enderezada, pintura, mecánica y repuestos es una categoría que ha sido abarcada por talleres que involucran un servicio completo en las tres áreas básicas de mantenimiento y la disponibilidad en repuestos, con profesionales en las diferentes áreas que facilitan al cliente el acceso a una reparación garantizada. De la oferta existente en esta categoría existen 6 talleres que brindan un servicio que cuenta con instalaciones y equipos con tecnología que facilitan el trabajo en tiempo y calidad y otro grupo de pequeños talleres que mantienen sus herramientas tradicionales y sus instalaciones no son muy adecuadas. En esta categoría se encuentra Talleres ServiTrap caso de estudio para la investigación de la microempresa en el sector automotriz.

Analizando la oferta se aprecia que se encuentra especializada, es decir, en lo que se refiere a mantenimiento automotriz muchos de los profesionales brindan sus servicios en el área de mecánica y lavado con cambios de aceite, siendo una

categoría que ha sido más abarcada por los microempresarios al ser una actividad desarrollada en base a sus conocimientos y habilidades. En algunos de los casos, las instalaciones se adaptan a las necesidades del cliente ofreciendo un servicio de calidad y en otros de los casos se presta un servicio tradicional que no cuenta con equipos e instalaciones apropiadas pero que se adecuan a la economía de determinado nivel económico.

La categoría de Alineación y balanceo es un área abarcada y desarrollada por un grupo menor de ofertantes que cuenta con equipos e instalaciones adecuadas y que tienen gran parte del mercado en el sector y que tiene el respaldo de marcas y funcionan como tecnicentros autorizados.

Finalmente, la categoría de repuestos y accesorios se ha desarrollado recientemente al ser considerada una oportunidad de negocio por microempresarios. Muchos de los locales se encuentran sectorizados, es decir, cercanos entre éstos, que para el consumidor facilita su acceso y diversidad al momento de elegir y decidir por calidad y costos.

Se identifican algunos de los talleres con su nombre al ser pocos que ofrecen un servicio con instalaciones y equipos adecuados y que es distintivo en referencia a los talleres pequeños que se adecuan a sus necesidades y condiciones financieras. Para los microempresarios el sector automotriz es una gran oportunidad de negocio

en los Valles de Tumbaco y Cumbayá, y se resumen por categoría a continuación en la Tabla No.4.

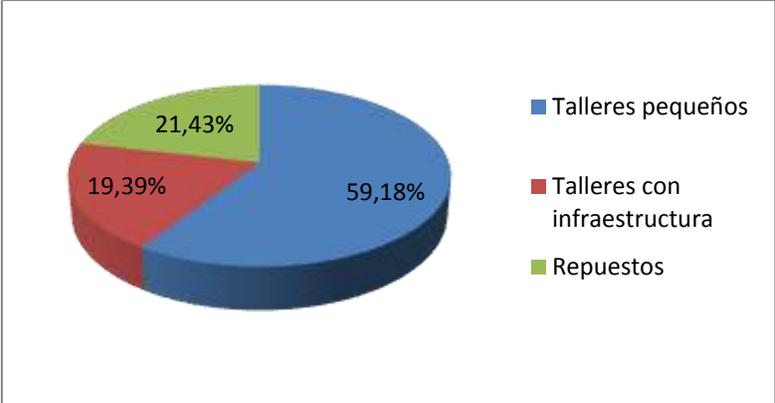
Tabla No. 4 Oferta de servicios de no Concesionarios

SERVICIO	SERVICIOS Y VENTA DE REPUESTOS		TALLERES PEQUEÑOS	
	Tumbaco	Cumbaya	Tumbaco	Cumbaya
ENDEREZADA, PINTURA, MECANICA, REPUESTOS	ServiTrap	SunCar	12	2
	Intertec	CarFix		
	AutoValley			
MECÁNICA	El Palacio del Amortiguador	TecnoScape	15	6
	Auto Óptimo			
	MotorSport	Kars Planet		
	Tecniauto			
	Rapifrenos			
	FastCar	Ferrari Talleres		
	Autotecnia			
ALINEACIÓN Y BALANCEO / LLANTAS	Tecnicentro McTires	Tecnicentro	3	
LAVADO Y CAMBIO DE ACEITE	LavaRapid		14	6
	D Express			
REPUESTOS Y ACCESORIOS	21			

La oferta existente en el mercado es muy amplia, sobresaliendo en número las microempresas, las mismas que tienen una gran diferenciación en el sector como es su infraestructura en talleres más adecuados y que cumplen con requisitos indispensables para un mejor servicio y talleres pequeños e informales que por sus condiciones físicas ofrecen un servicio con menores costos. Los talleres pequeños en el sector automotriz de Tumbaco y Cumbayá tienen una presencia del 59,18% sobre el total de talleres existentes pero con una menor capacidad de responder a la

demanda, los talleres con infraestructura el 19,39% y finalmente los que se dedican a la venta de repuestos con el 21,43%. Ver gráfico No. 4.

Gráfico No. 4 Participación de mercado por tipo de Taller



2.1.3 Comportamiento Histórico de la Oferta

La oferta de servicios de mantenimiento automotriz, en el sector de Tumbaco y Cumbayá no presenta información histórica detallada del comportamiento, por el hecho de que en los últimos años en base al desarrollo del sector y crecimiento de la población se han enfocado en la prestación de servicios tanto Concesionarios como Talleres automotrices, que han facilitado a los demandantes el acceso a mantenimiento de sus vehículos dentro del sector.

Actualmente, el comportamiento de la oferta demuestra que el mercado se ha desarrollado y tiene grandes condiciones de crecimiento al considerar una actividad que evoluciona junto con el incremento del parque automotor.

2.2 ESTUDIO DE LA DEMANDA

"Se entiende por demanda, la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado" (Gabriel Baca Ubidia, 1998)

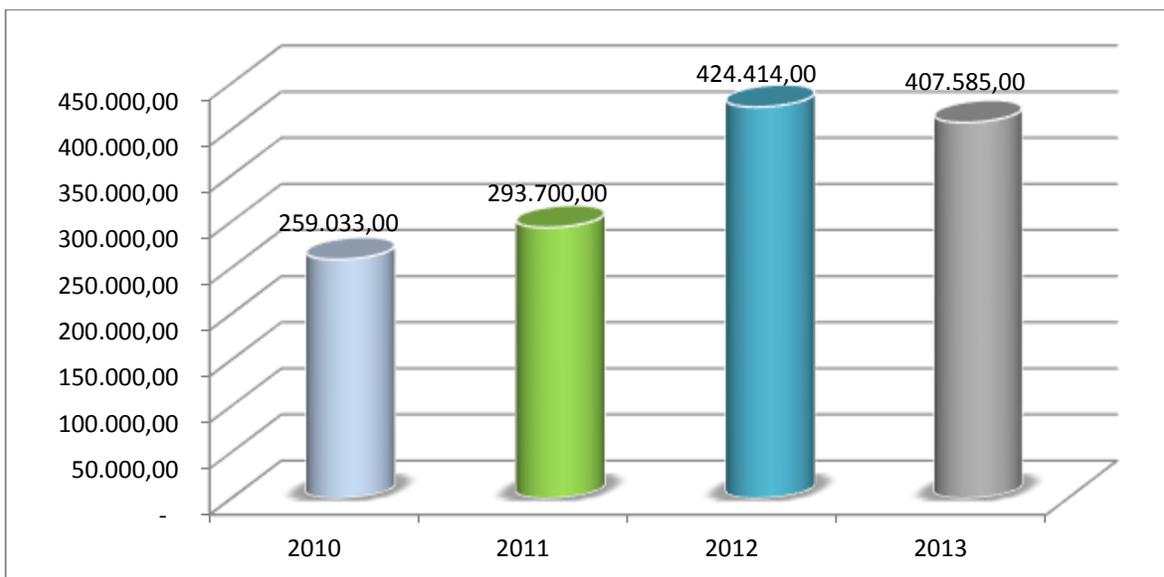
2.2.1 Comportamiento Histórico de la Demanda

El mercado automotriz en el Ecuador, se inicia ya mucho tiempo atrás con la comercialización de vehículos, y que posteriormente por la necesidad de mantenimiento se fue incorporando los servicios de reparación y pintura automotriz, que según como se ha ido desarrollando la tecnología, éste servicio se ha ido presentando a la par y dando oportunidades de negocios a desarrollar.

Este fue el punto de partida de infinitas posibilidades de comercio y de progreso, que se han ido incorporando en la sociedad, e iniciando una larga carrera dentro de la industria automotriz que genera fuentes de trabajo, y contribuye activamente al desarrollo económico y social de nuestro país.

Un referente de la magnitud del mercado automotor en el Distrito Metropolitano de Quito es el número de vehículos matriculados, como se presenta a continuación en el gráfico No. 5.

Gráfico No. 5 Vehículos Matriculados en Quito



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

El número de vehículos matriculados presenta un crecimiento en los dos últimos años, tomando como referencia entre el año 2011 al 2013 el incremento ha sido de un 38,78%, lo que evidencia que el parque automotor tiene un crecimiento sostenible que genera diferentes tipo de oportunidades de negocio en servicios automotrices.

2.2.2 Demanda Actual

El tamaño de la población así como su crecimiento, incide en gran manera en la demanda, puesto que es un factor que dependiendo del producto tiene mayor o menor peso. Para el caso de estudio es una variable que según transcurre el tiempo presenta variaciones, al encontrarse en un sector que mueve la economía del país en comercio de vehículos que son característica del mercado.

En esta investigación de mercado se toma en cuenta el número de habitantes en los Valles de Tumbaco y Cumbayá que según el censo del año 2010 publicado por la Administración Zonal de Tumbaco existen 49.944 en Tumbaco, y 31.463 en Cumbayá. (Municipio Distrito Metropolitano de Quito)

Según estimaciones al año 2011 la relación personas y número de autos indica que existen en Quito 174 autos por cada 1.000 personas, (Telégrafo, 2013) a continuación se presenta la tabla No. 5 que permite apreciar la relación en el Valle de Tumbaco, Cumbayá y sectores aledaños:

Tabla No. 5 Demanda de vehículos

SECTOR	HABITANTES	# VEHICULOS
Tumbaco	49.944	8.690,26
Cumbayá	31.463	5.474,56
Total	81.407,00	14.164,82

En base a la relación mencionada anteriormente, se estima que en Tumbaco existe una demanda de 8.690 vehículos y en Cumbayá 5.474 considerándose un mercado atractivo y en crecimiento.

2.2.3 Demanda Potencial

Se considera que existe un mayor número de demanda al existir vehículos que transitan de forma permanente con dirección al aeropuerto o hacia empresas que se

encuentran en el sector, siendo un mercado potencial y que se lo puede estimar en base a la circulación promedio en la Vía Interoceánica según el “Análisis a las observaciones presentadas al estudio de selección de la vía de acceso al nuevo aeropuerto internacional de Quito y complementación” por la Asociación Astec donde señala el tráfico promedio generado por el aeropuerto, como consta en la Tabla No. 6.

Tabla No. 6 Tráfico promedio diario generado por el Aeropuerto

Año	Tráfico Diario (vehículos)
2007	13.614
2015	20.147
2030	34.455

Fuente: Asociación Astec

En el estudio se presenta como tasa de crecimiento a largo plazo establecida por las autoridades de un 3,2% para los años 2012 a 2037. (Astec)

Adicional, en los Valles de Tumbaco y Cumbayá existen varios Concesionarios que por su volumen de trabajo presentan como opción la subcontratación de servicios a talleres del sector que cumplan con los requerimientos en calidad y garantía, lo cual se considera como demanda potencial.

2.2.4 Preferencias de consumidores

2.2.4.1 Hábitos de consumo

Los propietarios de vehículos tienen establecido cada cierto tiempo el dar mantenimiento a estos, por lo cual se considera un hábito en cada uno de los usuarios, que cuidan del estado e imagen de su medio de transporte. Por lo tanto, es un factor que incide en la demanda, causando un incremento de la misma. El mantenimiento se realiza de forma periódica dependiendo del uso y actividad que tiene el automotor generando variaciones en la demanda.

Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales (ENIGHUR) 2011-2012 se da a conocer que del total de los gastos en los que incurren los hogares el 14,6% se lo destina a transporte y parte de este a mantenimiento, compra de vehículos y gastos de matriculación, no hay cuantificación o estadística actualizada del porcentaje destinado a cada rubro, puesto que se está realizando la encuesta desde octubre 2013 al presente año. (INEC) Ver tabla No. 7.

Tabla No. 7 Gastos en los que incurren los hogares

No.	Divisiones	Gasto de Consumo (en dólares)	%
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,4
2	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,7
3	Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,9
4	Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,4
5	Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,9
6	Salud	179.090.620	7,5
7	Transporte	349.497.442	14,6
8	Comunicaciones	118.734.692	5
9	Recreación y cultura	109.284.976	4,6
10	Educación	104.381.478	4,4
11	Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,7
12	Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,9
	Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100

El porcentaje del gasto de consumo de hogares, muestra las preferencias de consumo de acuerdo al nivel de ingresos de los hogares. Así, mientras las familias de más bajos ingresos, destinan un mayor porcentaje del gasto al consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas, los estratos más altos lo realizan a otro tipo de gastos, entre ellos al transporte, educación, entre otros. ³ (INEC)

2.2.4.2 Gustos y Preferencias

En lo que se refiere a gustos y preferencias, los propietarios de vehículos tienden a buscar talleres que brinden un servicio completo, que cumplan con todas sus

³ Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales (ENIGHUR) 2011-2012

expectativas, en lo que se refiere a calidad, precios, tiempo de entrega, ubicación, y atención en el servicio que generen un valor agregado.

2.2.4.2.1 Metodología de investigación

El instrumento de investigación que se utilizó es la encuesta, con el fin de determinar las preferencias que motivan a los consumidores a la elección de un servicio de mantenimiento automotriz. Se ha identificado tres niveles para analizar que son las variables demográficas, usos del servicio y nivel de satisfacción, con el objeto de analizar las decisiones que determinan sus gustos.

La encuesta fue anónima y se aplicó en el período del 17 al 22 de marzo del año 2014 en el Valle de Tumbaco y Cumbayá con una muestra de 262 personas que se encontraban en el sector que por su perfil se identificaban como propietarios de vehículos y se empleó preguntas cerradas y abiertas con el fin de obtener mayor información que permita un análisis más profundo. (Ver Anexo No. 2 Formato Encuesta)

Para definir el número de encuestas se utilizó la fórmula estadística con población finita al determinar una demanda existente en los Valles de Tumbaco y Cumbayá de 14.165 vehículos en base a estimaciones realizadas por el número de habitantes. Ver tabla No. 3 Demanda de vehículos.

Se efectuó el cálculo del error muestral permitido para poblaciones finitas tomando como referencia la siguiente fórmula:

$$e = \alpha_c * \sqrt{\frac{0,5^2}{n} * \frac{N - n}{N - 1}}$$

Donde: N = Total de la Población

Z_{∞} = Nivel de confianza

n = tamaño de la muestra

N = 14.165
Z_{α} = 1,96
n = 262

$$e = 1,96 * \sqrt{\frac{0,25}{262} * \frac{14165 - 262}{14165 - 1}} = 6\%$$

Para el cálculo de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\infty}^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z_{\infty}^2 * p * q}$$

Donde: N = Total de la Población

Z_{∞} = Nivel de confianza, para este caso se tomó el 95%

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia

q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1 -p).

e = margen de error permitido

N = 14.165
Z α = 1,96
p = 50% = 0,50
q = 1 - p (1-0,50) = 0,50)
e = 6%

$$n = \frac{14165 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,06^2(14165 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 262$$

En dos de las preguntas aplicadas en la encuesta que hacen referencia a razones de mantenimiento y de elección del taller se utiliza escalas de importancia y su tabulación se realizó en base a suma de calificaciones, es decir, se contabilizó el número de personas que respondieron con la escala elegida y se multiplicó por ese factor. Por ejemplo, para el caso de razones que influyen en la decisión para elegir un taller de mantenimiento, ver en la tabla No.8, en la razón de calidad 151 de los encuestados califico con un nivel de importancia de 5, luego se multiplicó estos dos valores obteniendo 755 y así por cada factor que al final obtiene un total que muestra el grado de importancia calificado a cada razón.

Tabla No. 8 Nivel de importancia razones para elegir un taller

Número personas que eligieron según escala						Número personas multiplicado por factor					
Razones	Nivel importancia					Nivel importancia					Importancia
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
Calidad	151	111	0	0	0	755	444	0	0	0	1199
Costos	75	76	93	18	0	375	304	279	36	0	994
Rapidez	36	39	151	36	0	180	156	453	72	0	861
Garantía	0	0	18	208	36	0	0	54	416	36	506
Por su Seguro	0	36	0	0	226	0	144	0	0	226	370

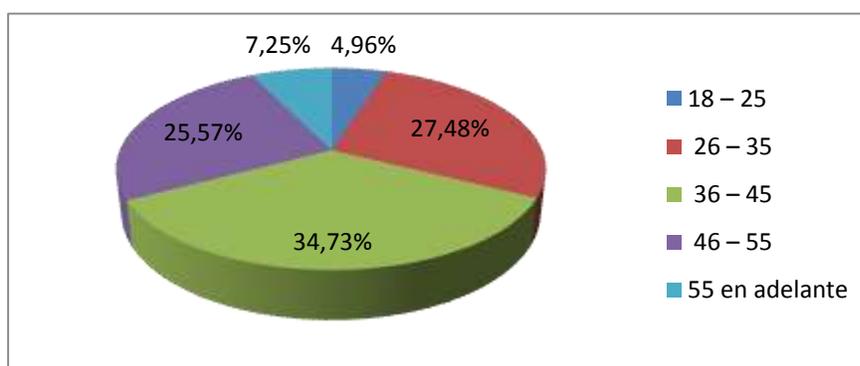
De la aplicación de la encuesta se han obtenido los siguientes resultados:

Dentro del análisis demográfico en base a los resultados que constan en la tabla No. 9 se identificó que del total de encuestados la mayor concentración se la encontró en tres de los cinco rangos planteados, lo que permite inferir que a partir de los 26 años en adelante, en un gran número las personas por su estabilidad económica poseen un vehículo.

Tabla No. 9 Propietarios de vehículos por edad

Edad	Número	%
18 – 25	13	4,96%
26 – 35	72	27,48%
36 – 45	91	34,73%
46 – 55	67	25,57%
55 en adelante	19	7,25%
Total	262	100,00%

Gráfico No. 6 Propietarios de Vehículos por edad

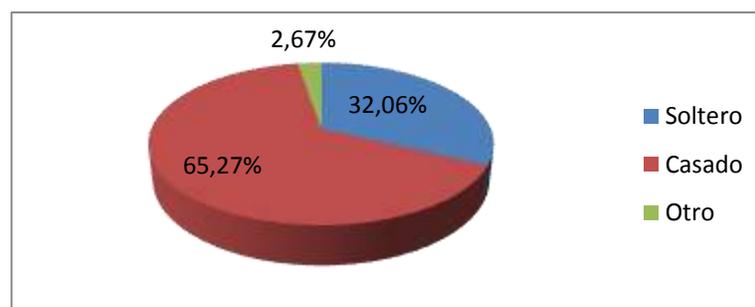


De acuerdo a la variable demográfica estado civil del 100% de encuestados la mayoría corresponden a personas casadas con un 65,27%, seguido de solteros y otros, según la tabla No. 10.

Tabla No. 10 Estado Civil

Estado Civil	Número	%
Soltero	84	32,06%
Casado	171	65,27%
Otro	7	2,67%
Total	262	100,00%

Gráfico No. 7 Estado Civil

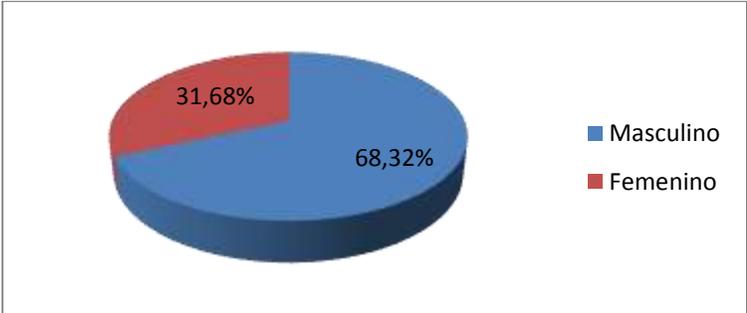


La variable demográfica género en la tabla No. 11 demuestra que del total de encuestados el mayor porcentaje corresponde al género masculino y en menor proporción los propietarios de vehículos son mujeres.

Tabla No. 11 Género

Género	Número	%
Masculino	179	68,32%
Femenino	83	31,68%
Total	262	100,00%

Gráfico No. 8 Género

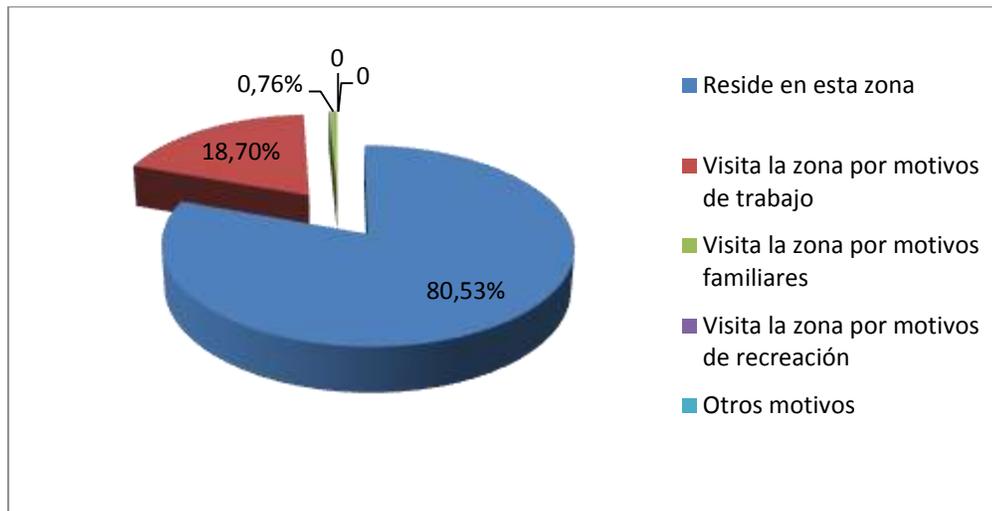


Del total de personas encuestadas de acuerdo a la variable localización como consta en la tabla No. 12 el mayor número reside en la zona con un 80,53%, seguido por personas quienes visitan los valles de Tumbaco y Cumbayá por motivos de trabajo y por último la razón de acudir al sector es por motivos familiares, lo que permite concluir que el mercado es amplio con quienes residen en la zona y potencial con quienes lo visitan por trabajo.

Tabla No. 12 Localización

Localización	Número	%
Reside en esta zona	211	80,53%
Visita la zona por motivos de trabajo	49	18,70%
Visita la zona por motivos familiares	2	0,76%
Visita la zona por motivos de recreación		
Otros motivos		
Total	262	100,00%

Gráfico No. 9 Localización

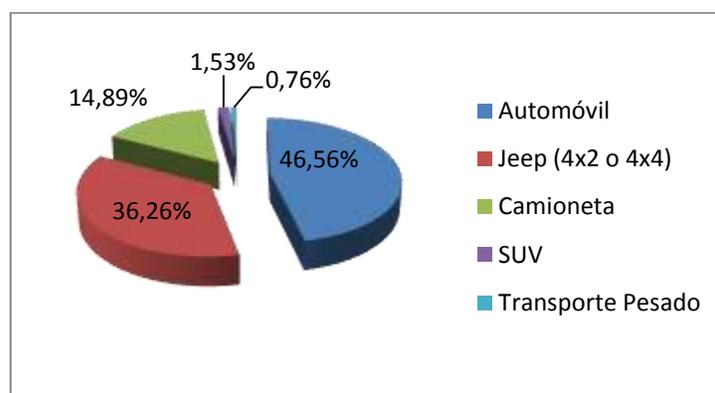


En referencia al comportamiento de uso en tipo de vehículo como consta en la tabla No. 13 la preferencia de los consumidores se encuentra dividida primero por los automóviles con el mayor porcentaje del 46,56%, segundo los Jeeps, tercero las camionetas y finalmente en un porcentaje mínimo SUV y transporte pesado.

Tabla No. 13 Preferencia en tipo de vehículo

Tipo Vehículo	Número	%
Automóvil	122	46,56%
Jeep (4x2 o 4x4)	95	36,26%
Camioneta	39	14,89%
SUV	4	1,53%
Transporte Pesado	2	0,76%
Otro	0	0,00%
Total	262	100,00%

Gráfico No. 10 Preferencia en tipo de vehículo

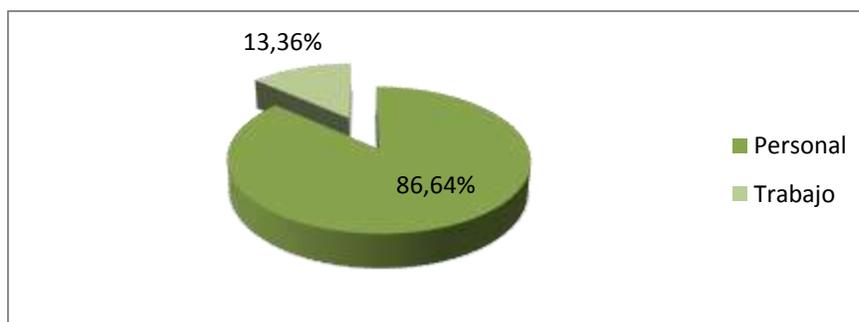


En lo que se refiere al tipo de uso que dan a su vehículo del 100 % de los encuestados, un gran número le dan uso personal con un 86,64% ver tabla No. 14 y en menor proporción se lo utiliza como herramienta de trabajo.

Tabla No. 14 Tipo de uso de su Vehículo

Tipo de uso	Número	%
Personal	227	86,64%
Trabajo	35	13,36%
Total	262	100,00%

Gráfico No. 11 Tipo de uso de su vehículo



De acuerdo a las personas encuestadas el 100% manifiesta que realiza mantenimiento a su vehículo ver Tabla No.15, la pregunta se enfocó a verificar que todos los usuarios de vehículos requieren de un servicio automotriz.

Tabla No. 15 Realiza mantenimiento a su vehículo

Mantenimiento	Número	%
SI	262	100%
NO	0	0%
Total	262	100,00%

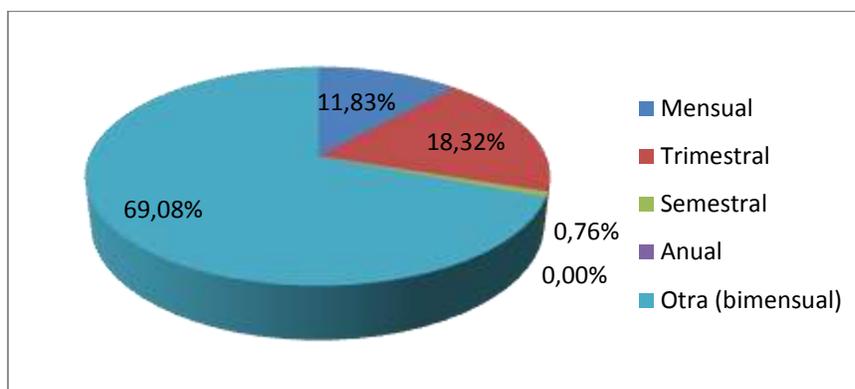
De acuerdo al comportamiento de los encuestados ver Tabla No. 16 la frecuencia con la que realizan mantenimiento a su vehículo en su gran mayoría con el 69,08% es de manera bimensual, esta frecuencia corresponde a quienes dan un uso promedio en kilometraje de 5.000 Km que concierne por lo general a cambios de aceite y filtros necesarios para el correcto desempeño. La frecuencia de mantenimiento trimestral hace referencia a vehículos con un uso menor y mensual se han identificado a automotores que son herramientas de trabajo y por su uso

requieren de un mantenimiento más continuo. Finalmente, la frecuencia semestral correspondiente a dos de los encuestados que manifestaron que el uso de su vehículo es mínimo.

Tabla No. 16 Frecuencia de mantenimiento de vehículo

Frecuencia	Número	%
Mensual	31	11,83%
Trimestral	48	18,32%
Semestral	2	0,76%
Anual	-	0,00%
Otra (bimensual)	181	69,08%
Total	262	100,00%

Gráfico No. 12 Frecuencia de Mantenimiento de vehículo



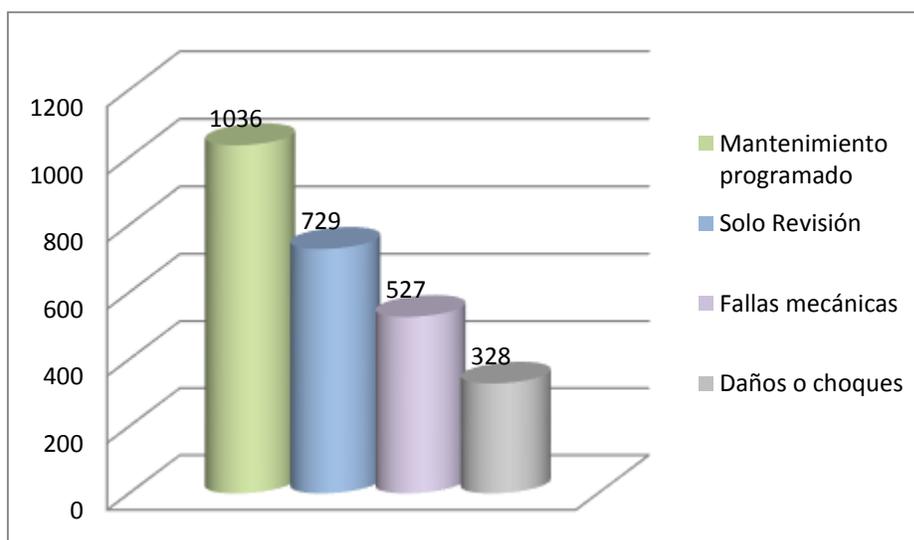
En referencia a las principales razones por las que se lleva a mantenimiento al vehículo los encuestados indicaron que es más importante el mantenimiento programado puesto que dentro del recorrido de cada vehículo es necesario hacerlo,

posterior solo revisión, fallas mecánicas y por último daños o choques que se presentan por eventualidad. Ver Tabla No.17.

Tabla No. 17 Razones de mantenimiento

Razones mantenimiento	4	3	2	1		4	3	2	1	Importancia
Mantenimiento programado	250	12			262	1000	36	0	0	1036
Solo Revisión	12	181	69		262	48	543	138	0	729
Fallas mecánicas		69	127	66	262	0	207	254	66	527
Daños o choques			66	196	262	0	0	132	196	328
Número Encuestados	262	262	262	262						

Gráfico No. 13 Razones de mantenimiento

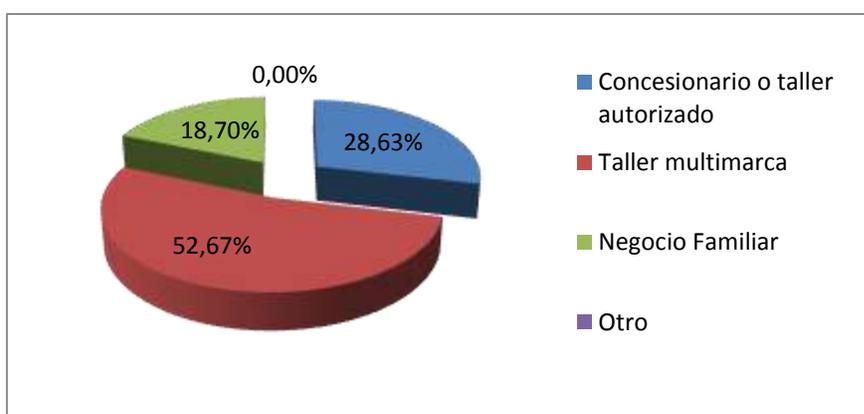


De acuerdo a las preferencias de los consumidores del total de los encuestados el 52,67% acude con su vehículo para mantenimiento a un Taller multimarca, seguido de concesionarios por mantener la garantía ante cualquier daño y finalmente a un negocio familiar. Ver Tabla No.18.

Tabla No. 18 Lugar de mantenimiento de su vehículo

Lugar de mantenimiento	Número	%
Concesionario o taller autorizado	75	28,63%
Taller Multimarca	138	52,67%
Negocio Familiar	49	18,70%
Otro	-	0,00%
Total	262	100,00%

Gráfico No. 14 Lugar de mantenimiento de su vehículo

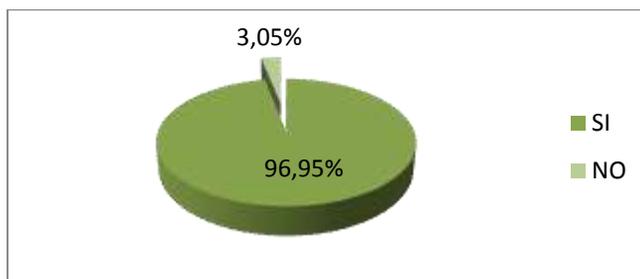


Con el fin de determinar la satisfacción con el servicio, se aplicó preguntas que permitieron identificar requerimientos, preferencias y niveles de aceptación, es así que de acuerdo al total de encuestados el 96,95% manifestó su interés por un servicio de mantenimiento integral que atienda todas sus necesidades en un mismo centro de servicio. Ver tabla No.19.

Tabla No. 19 Interés en un servicio integral

Servicio integral	Número	%
SI	254	96,95%
NO	8	3,05%
Total	262	100,00%

Gráfico No. 15 Interés en un servicio integral

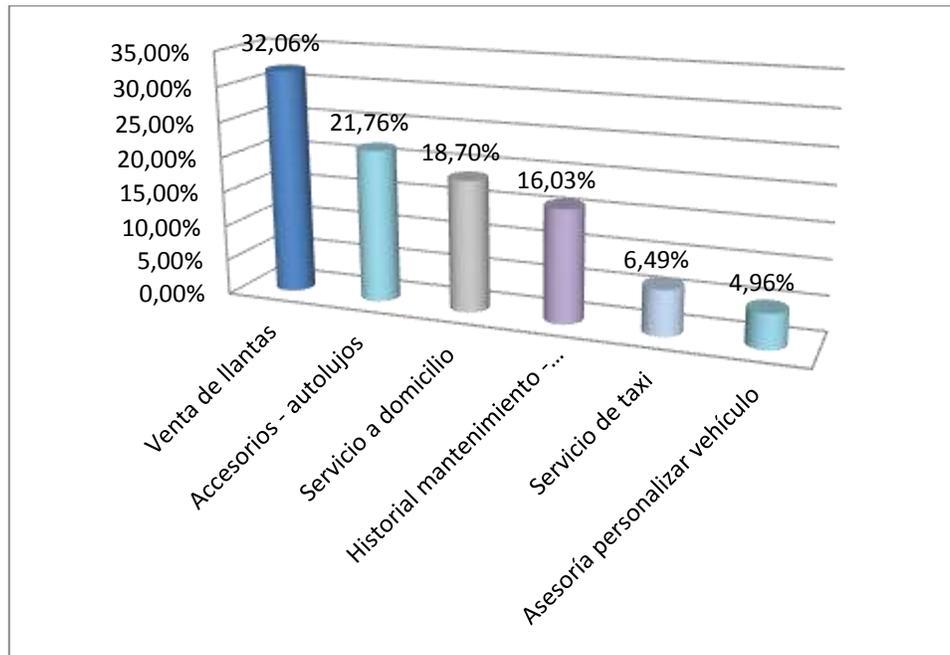


En base al interés de los encuestados por servicios adicionales en un taller que complemente sus requerimientos se determinó seis variables según la Tabla No.20, que demuestra que desearían contar con la oferta de accesorios, venta de llantas, servicio a domicilio sea que el vehículo se retire o el mecánico pueda acceder al lugar donde se encuentra, un seguimiento de mantenimiento del vehículo que le permita tener en buenas condiciones a su medio de transporte y no acudir como resultado de su descuido, se brinde un servicio de taxi al dejar su automotor en el taller y por último se indica que les gustaría una asesoría para personalizar a su vehículo en lo que se refiere a imagen.

Tabla No. 20 Servicios adicionales en un taller automotriz

Servicios adicionales	Número	%
Venta de llantas	84	32,06%
Accesorios – autolujos	57	21,76%
Servicio a domicilio	49	18,70%
Historial mantenimiento - seguimiento	42	16,03%
Servicio de taxi	17	6,49%
Asesoría personalizar vehículo	13	4,96%
Total	262	100,00%

Gráfico No. 16 Servicios adicionales en un taller automotriz

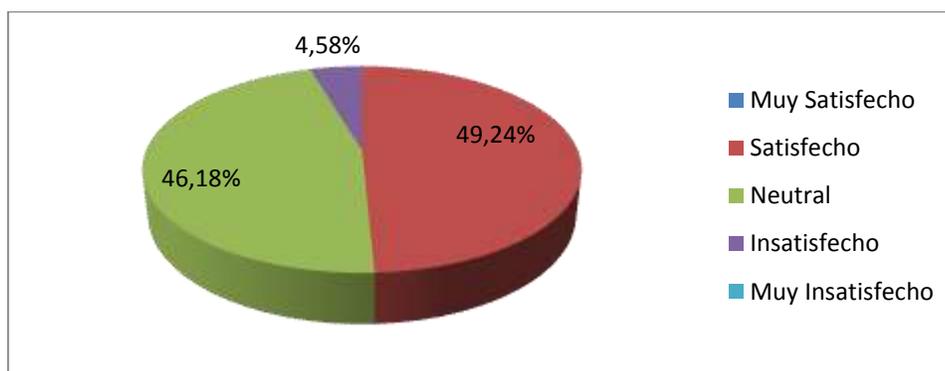


En referencia al nivel de satisfacción del lugar donde realizan el mantenimiento regular a su vehículo del 100% de encuestados el 46,18% es neutral, con una mínima diferencia entre satisfecho con el 49,24%, ver Tabla No.21.

Tabla No. 21 Nivel de satisfacción con su taller automotriz

Nivel de satisfacción	Número	%
Muy Satisfecho	-	0,00%
Satisfecho	129	49,24%
Neutral	121	46,18%
Insatisfecho	12	4,58%
Muy Insatisfecho	-	0,00%
Total	262	100,00%

Gráfico No. 17 Nivel de satisfacción con su taller automotriz

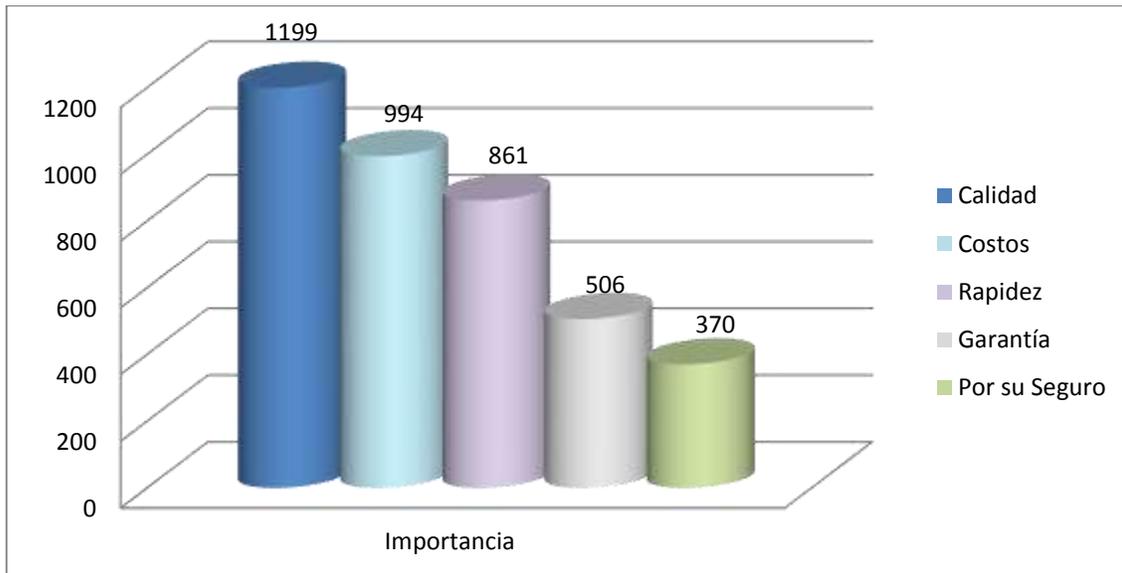


Las preferencias de las personas encuestadas manifiestan según su criterio que las razones que influyen en su decisión para elegir un taller de mantenimiento automotriz es primero la calidad con un mayor peso de importancia, luego entre costos y rapidez que tienen gran similitud en resultados, posteriormente la garantía y finalmente el seguro puesto que éste último según las personas encuestadas aplica únicamente en daños por choques y dependiendo su magnitud. Ver Tabla No. 22.

Tabla No. 22 Razones para elegir un taller automotriz

Razones	Nivel importancia						Nivel importancia					Importancia
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
Calidad	151	111	0	0	0	262	755	444	0	0	0	1199
Costos	75	76	93	18	0	262	375	304	279	36	0	994
Rapidez	36	39	151	36	0	262	180	156	453	72	0	861
Garantía	0	0	18	208	36	262	0	0	54	416	36	506
Por su Seguro	0	36	0	0	226	262	0	144	0	0	226	370
	262	262	262	262	262							

Gráfico No. 18 Razones para elegir un taller automotriz



De los resultados definidos en la encuesta aplicada se concluye lo siguiente:

- El tipo de perfil de las personas en la zona de Tumbaco y Cumbayá es predominantemente hombres entre los 26 y 55 años, casados y que residen en la zona.
- El comportamiento por uso y tipo de vehículo de estos consumidores determina que la mayoría tiene automóviles, son de uso personal y realizan el mantenimiento a su vehículo en un periodo bimensual.
- De acuerdo a una escala de calificación por importancia, los encuestados en su gran mayoría manifiestan que normalmente su razón de mantenimiento es por programación.

- El lugar de mantenimiento de preferencia de los encuestados son talleres multimarca y muestran su interés en el 96,95% por acceder a un servicio de mantenimiento integral en un mismo taller.
- Se ha determinado que además de mantenimiento por preferencias de consumidor se debe ampliar la oferta a accesorios y venta de llantas como plan de acción que además incluya un seguimiento a clientes por historial de mantenimiento, servicio a domicilio y asesoría en imagen de vehículo.
- La encuesta presenta que no existe un nivel de satisfacción alto, es decir, no hay fidelización del cliente siendo una oportunidad para obtener mercado.
- Las razones principales para elegir un taller de mantenimiento automotriz es por calidad, costos y rapidez, debiendo plantear estrategias y mejoras en el plan de acción.

CAPÍTULO 3

3 ESTUDIO DE CASO – TALLERES SERVITRAP

En el Ecuador muchos sectores han presentado un crecimiento sostenible en los últimos años y uno de ellos es el sector automotriz, en el que se identifican varias oportunidades de negocio desarrolladas en el sector de Tumbaco y Cumbayá, de las cuales microempresarios y emprendedores han tomado riesgos e iniciativas en busca de un negocio rentable y sostenible.

3.1 PRESENTACIÓN DE LA MICROEMPRESA

El estudio de caso en análisis es una microempresa del sector automotriz ubicada en el Valle de Tumbaco.

Talleres ServiTrap es una microempresa con instalaciones propias que nace un 15 de marzo del año 2006 como iniciativa de su propietario Ramiro Perugachi, que en busca de consolidar un negocio establece su taller en base a la experiencia obtenida en su profesión de técnico automotriz en el área de pintura en concesionarios reconocidos como Quito Motors de la marca Ford.

Los inicios del Taller se dirigieron a ofrecer únicamente servicios de enderezada y pintura que con el tiempo se han ido ampliando, para que actualmente se vayan complementando con servicios de mecánica y venta de repuestos.

El número de trabajadores del taller son 8, con ventas anuales de aproximadamente \$70.000, el propietario posee calificación artesanal con lo cual sus servicios son tarifa 0% de IVA.

Talleres ServiTrap es una microempresa de reparación automotriz y pintura, que proporciona un servicio especializado y completo, combinando tecnología, dinamismo y experiencia, que sostiene una relación permanente con el cliente para determinar sus necesidades, basados en calidad, responsabilidad, y ética.

3.1.1 Servicios

Talleres ServiTrap ha incursionado en servicios automotrices que le han permitido un crecimiento dentro del mercado, al considerarse básicos y parte del mantenimiento para los vehículos. Los servicios que presta son los siguientes:

- Enderezada
- Pintura
- Mecánica
- Venta de repuestos

Los servicios mencionados se han ido integrando conforme las necesidades y demanda de parte de los clientes que han permitido se brinden una mejor atención y satisfacción.

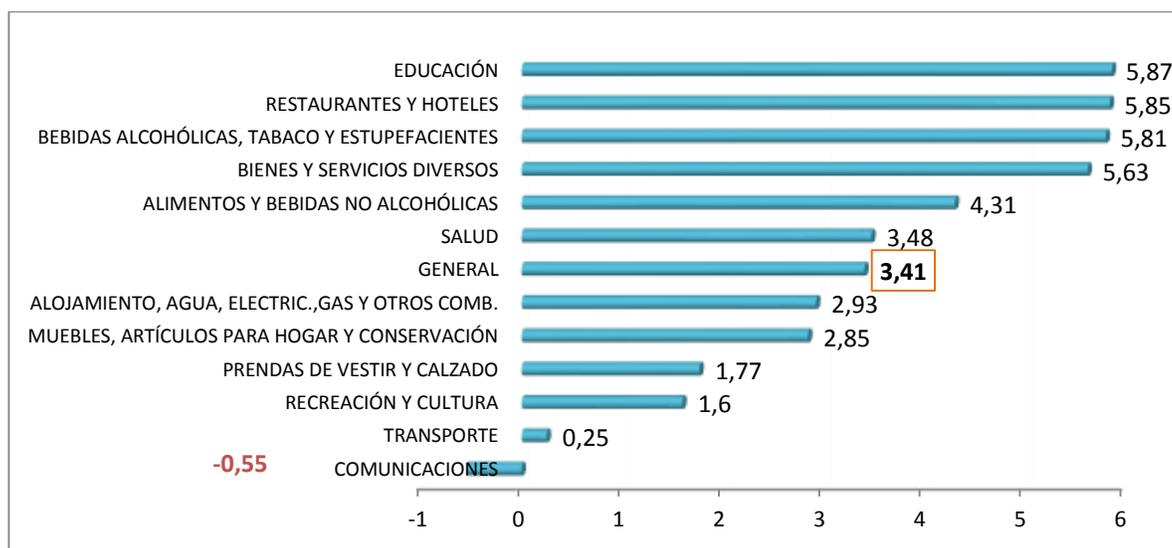
3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.2.1 Entorno Externo

El entorno externo para Talleres ServiTrap como toda unidad de negocio se ve afectada por aspectos económicos, políticos, legales, tecnológicos, socioculturales y ecológicos, siendo necesario un análisis para identificar posibles amenazas y oportunidades.

- **Factores económicos:** los factores que inciden y afectan a las empresas en general son la inflación e incrementos básicos salariales, los que son predominantes y afectan a precios de materias primas y mano de obra que dan como resultado costos altos que afectan al incremento de precios para lograr márgenes de utilidad aceptables.

Gráfico No. 19 Inflación Anual Mayo 2013 - 2014



Informe mensual Mayo 2014 inflación Banco Central del Ecuador

La inflación anual de mayo de 2014 como consta en el gráfico No. 19 se ubicó en 3,41%, porcentaje superior al de igual mes del año 2013 (3,01%), donde las bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes, los bienes y servicios diversos registran la mayor inflación por sobre el promedio general, siendo que la inflación registrada si afecta los precios de materias primas necesarias para la prestación del servicio. La inflación de transporte registra un porcentaje de 0,25% que se considera la más baja y mínima en relación al promedio general y de bienes y servicios diversos que se relaciona con servicios automotrices.

En el país cada año se ha presentado un incremento salarial como se aprecia en la tabla No. 23, el mismo que afecta a las empresas grandes o pequeñas

que han tenido que efectuar ajustes en sus gastos de nómina que inciden directamente en el costo del servicio, lo que se considera una amenaza para el negocio.

Tabla No. 23 Incremento salarial

SALARIOS MÍNIMOS (USD)								
CATEGORIA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TRABAJADOR EN GENERAL	170	200	218	210	264	292	318	340

Un factor importante que se considera una oportunidad para Talleres ServiTrap es la tarifa 0% de IVA en los servicios al tener una calificación artesanal.

- **Factores políticos y legales:** los factores que influyen son acceso a permisos de funcionamiento, registros ambientales, patentes que exigen más control y definición de planes de acción.

Es una amenaza en factores legales los cambios en temas de legislación laboral que incrementen salarios o beneficios, y también en leyes que rigen impuestos o tasas que pagar. Además, el impacto en las restricciones de importaciones que disminuyen la demanda en el sector automotriz, y por ende los servicios de mantenimiento.

- **Factores tecnológicos:** en lo que se refiera a tecnología es una oportunidad incorporar equipos que faciliten el trabajo, garanticen una mejor calidad y optimización tiempo. Actualmente, existe una gran variedad de maquinaria y equipo que permiten obtener mejores resultados en calidad, tiempo y costos que dan como resultado una ventaja competitiva.

La amenaza que se puede considerar es que por tecnificarse demasiado e invertir en tecnología se pierdan la calificación artesanal y el beneficio en tarifa 0% de impuesto al valor agregado, pero es una consideración que involucra costo beneficio para la microempresa en función de sus expectativas de crecimiento.

- **Factores socioculturales:** en aspectos sociales o actitudes frente al gasto y ahorro, se considera que la sociedad ha involucrado como parte de sus necesidades el transporte propio, el cual es el acceso a vehículos que requieren de mantenimiento, lo que se considera una oportunidad.
- **Factores ecológicos:** con la regulación actual el impacto en el aspecto ecológico y responsabilidad social para Talleres ServiTrap es bajo, puesto que se cumple con los requerimientos del Municipio, ordenanzas ambientales, planes de mejora como la clasificación de desechos y reciclaje.

3.2.2 Entorno Interno

3.2.2.1 Análisis de la organización

Talleres ServiTrap se ha desarrollado en base a la experiencia de su propietario, es decir, el know how de los procesos operativos para brindar un servicio de calidad.

- **Estructura:** La microempresa por ser de tamaño pequeño se caracteriza por tener una estructura informal, puesto que tiene menos recursos tanto humanos como financieros y el personal está direccionado a cumplir varias tareas, siendo una debilidad de Talleres ServiTrap el no tener una estructura organizacional establecida con funciones y tareas claramente definidas para su personal.

La toma de decisiones se concentra en su propietario quien es el responsable de varios de los procesos de compras, recurso humano, financiero y operativo.

- **Procesos:** en Talleres ServiTrap se tienen establecidos e identificados los procesos operativos para su adecuado desempeño pero no se encuentran documentados para su control y seguimiento que permitan identificar puntos críticos que estén afectando costos, recursos y oportunidades de mejora. En lo que se refiere al área administrativa no se han establecido procedimientos para el correcto uso de recursos (contable, financiero, compras) la misma persona hace todo. Además, no se tiene registro de estándares de

cumplimiento en la entrega de los vehículos lo que impacta en la satisfacción del cliente actual y potencial.

- **Personas y Cultura:** el personal a nivel operativo que cuenta el taller tiene preparación en base a la experiencia de trabajos anteriores y direccionado por el dueño y dos de sus hijos que cuentan con la preparación técnica en mecánica, enderezada y demás temas automotrices.

La mano de obra que acude suele ser de Quito y en el proceso de reclutamiento en ocasiones es escasa por la distancia existente hacia el Valle de Tumbaco. Se considera una amenaza que por el nivel social y cultural el personal tiende a faltar a sus labores sin justificativo alguno retrasando trabajos planificados y en proceso.

El perfil requerido para el personal tanto operativo como técnico se presenta en la tabla No. 24.

Tabla No. 24 Perfil personal

Personal Operativo	Personal Técnico
<ul style="list-style-type: none"> • Formación secundaria. • Experiencia de al menos 2 años en área automotriz sea en mecánica, enderezada y pintura. • Cursos técnicos en área automotriz. • Edad entre 20 a 45 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación nivel universitario en área automotriz. • Experiencia de al menos 2 años en sector automotriz y servicio al cliente. • Cursos técnicos en área automotriz. • Capacidad de toma de decisiones y solución de problemas con una actitud crítica, creativa, ética y responsable. • Edad 25 a 45 años.

- **Sistemas y Tecnología:** para conseguir una mejor calidad en el servicio prestado ServiTrap requiere y cuenta con equipos como cabina de pintura y cama de enderezada que facilitan el trabajo en tiempo y acabados. La evolución de la tecnología en el sector permite que las empresas del sector alcancen un servicio eficiente, completo y mejorado. En lo que se refiere al aspecto administrativo en tecnología no se cuenta con sistemas que faciliten su control.

En el mercado existen opciones de software para el sector automotriz que permiten una adecuada gestión y control de procesos operativos y administrativos. A nivel de Latinoamérica como referencia se oferta el sistema “Fomplus.NetSolucion Taller” que está orientado a la venta y control de mantenimiento de vehículos desde su ingreso hasta la facturación originada por órdenes de servicios, garantías y mantenimientos preventivos y correctivos. (Guía Soluciones TIC)

En lo que se refiere a un software estándar aplicado en talleres de mantenimiento en el país no se tiene una referencia exacta, sino más bien sistemas adaptados a las necesidades de cada negocio.

Como resultado del análisis del entorno externo e interno se ha identificado aspectos positivos y negativos que se resumen en un análisis FODA, que se presenta a continuación en la Tabla No. 25.

Tabla No. 25 FODA Talleres ServiTrap

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Know how y experiencia de su propietario. • Personal capacitado y con experiencia a nivel técnico. • Personal operativo con experiencia. • Infraestructura propia. • Equipos que facilitan tiempo y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación Artesanal con tarifa 0% IVA. • Equipos que disminuyen costos y tiempo. • A nivel sociocultural el transporte propio es una necesidad. • Crecimiento del sector. • Incorporar equipos. • Ingresar a trabajar con aseguradoras. • Existen más talleres pequeños. • Crecimiento de automotores. • Proveedores conocidos no tienen poder negociación. • Usuarios de vehículos requieren mantenimiento. • Consolidación en el mercado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura informal. • Procesos no tienen control y seguimiento. • Falta de sistemas administrativos financieros. • Personal operativo requiere capacitación. • Toma decisiones centralizada. • Falta de estándares de servicio. • No existe un buen control interno. • Falta de procesos de comunicación. • Personal falta a sus labores retrasando trabajos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La inflación. • Incrementos salariales. • Aumento de impuestos. • Perder calificación artesanal • Existencia de concesionarios. • Mayor competencia. • Falta de mano de obra calificada.

3.2.2.2 Cinco fuerzas de Porter

3.2.2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores es una amenaza puesto que el sector automotriz es un mercado en constante crecimiento por el volumen de automotores que salen al mercado, considerándose muy atractivo para la creación de oportunidades de negocios, que aún en el sector no ha tenido barreras para el ingreso más que considerar que para ser competitivo requiere una buena inversión.

- **Economías de escala:** mientras más unidades se han atendido se logra obtener un mayor beneficio, puesto que los costos fijos pueden ser cubiertos y el costo ha sido menor lo que ha permitido ser más competitivos. Actualmente, ServiTrap ha logrado tener clientes frecuentes a los que se suman nuevos que aportan a un equilibrio.
- **Curva de experiencia:** en lo que se refiere a conocimientos en la parte medular que es el proceso automotriz se cuenta con un gran know how, que han logrado que en los 8 años de servicio de ServiTrap se maneje una buena gestión en calidad, servicio, procesos operativos. Sin embargo, en la parte de procesos a nivel administrativo hace falta mejorar su enfoque en aspectos como recursos humanos y financieros.

- **Ventaja absoluta en costos:** se tiene la experiencia en el sector por el tiempo de servicio que ha permitido a la empresa de estudio identificar materia prima con mejores costos y resultados en calidad y rendimiento, logística que ha facilitado el acceso a otros servicios o recursos. Con el transcurso del tiempo se ha podido identificar las mejores opciones de proveedores que actualmente son un apoyo.
- **Diferenciación del producto:** se brinda un servicio de calidad a un precio justo que ha sido reconocido en el mercado por clientes que actualmente han demostrado su fidelidad, esto sumado a la prestación del servicio al retirar el vehículo a domicilio que es muy valorado por el cliente, facilidades de pago y asesoría en mantenimiento.
- **Acceso a canales de distribución:** el prestar un servicio no requiere de canales de distribución como supermercados o tiendas, la relación es directa con el cliente o consumidor final, sin embargo, para acceder a más clientes es necesario tener referidos por medio de proveedores o incorporar una fuerza de ventas.
- **Barreras gubernamentales:** No existen barreras gubernamentales que hayan obstaculizado la prestación del servicio, se ha cumplido con normas planteadas como la obtención de permiso de patente, de funcionamiento de bomberos y medio ambiente, y el cumplimiento de declaraciones y pago de impuestos al SRI y Municipio.

- **Represalias:** en el sector existe una gran variedad de servicios y precios, por lo cual el cliente es quien decide a dónde acudir, por tal razón no se ha sentido que existan represalias que hayan provocado la salida de negocios del mercado.
- **Inversión necesaria:** para poder acceder a un mercado competitivo y que atraiga clientes por un servicio de calidad es necesario una inversión alta en instalaciones, equipos y capital de trabajo. ServiTrap inicia sus actividades con infraestructura propia que durante sus 8 años de servicio ha ido mejorando y constantemente va renovando lo necesario en equipos y herramientas. En el sector existe una gran variedad de talleres, los que cuentan con buenas instalaciones y equipos completos que son inferiores a la gran mayoría cuya presentación es informal.

3.2.2.2 Amenaza de posibles productos sustitutos:

La amenaza de posibles productos sustitutos a nivel de servicio no se considera en el sector, más bien sería una competencia de pequeños talleres que presentan costos bajos pero no de calidad, y que depende mucho de las preferencias de los consumidores.

3.2.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

En el sector existe diversificación de proveedores de materia prima requiriendo una menor capacidad de negociación. Talleres ServiTrap tiene identificados sus proveedores por línea de productos para pintura, enderezada y repuestos de vehículos, los mismos que han sido seleccionados por sus costos y calidad. Además, tiene proveedores sustitutos que en ocasiones por situaciones emergentes se puede acudir.

No existe concentración de proveedores por ser un sector amplio en crecimiento y diversificación de productos y servicios, por lo cual el acceso a la oferta automotriz es amplio.

Por la diversidad de productos en el mercado se ha identificado productos que ofrecen una mejor calidad y con las que actualmente se ha trabajado como pinturas Glasurit de origen alemán o pintura Caralz de Colombia. Sin embargo, existen proveedores locales que pueden suplir esa demanda. En lo que se refiere a repuestos se accede a las casas comerciales, distribuidores directos o proveedores que ofrecen diferentes marcas en originales o genéricos.

Por el volumen de compra los proveedores ofrecen descuentos o promociones por ser clientes con los que se ha mantenido una relación permanente.

Se tiene identificado proveedores sustitutos en caso de que los actuales sufran algún tipo de inconvenientes, por lo cual no existe afectación en costos o calidad para el cambio de producto. Sin embargo, se ha mantenido una relación larga con los mismos proveedores desde los inicios de ServiTrap.

La restricción cuantitativa a la importación de vehículos implementada mediante Resolución COMEX No. 66, que se encuentra vigente desde junio del año 2012 hasta el 31 de diciembre del 2014, ha limitado la capacidad de oferta de las empresas del sector. La directiva gremial indica que a través de la resolución se busca disminuir aproximadamente el 30% de importación de vehículos en el país. (EL Comercio) La medida se considera una amenaza puesto que disminuye la venta de vehículos y por ende el mantenimiento, sin embargo, el número de vehículos existente en el mercado es alto. En lo que se refiere a repuestos el impacto de la medida restrictiva ha sido bajo, sin embargo, en contados productos se ha tenido que acudir a productos sustitutos o genéricos.

3.2.2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Los clientes no se encuentran concentrados, es decir, hay una gran diversidad que depende mucho de sus preferencias para la prestación del servicio. El mercado automotriz es muy amplio pudiendo el cliente elegir dependiendo de la calidad, tiempo y precios que son los factores más determinantes.

Al no existir productos sustitutos, sino más bien una oferta amplia el cliente si influye directamente en el precio, el consumidor final es quien decide a dónde acudir en busca de su satisfacción al tener varias opciones de servicios. Muchos de los clientes de ServiTrap se han mantenido en el tiempo al conseguir una relación estrecha en el tiempo con un servicio que cumple sus requerimientos y con un precio acorde al mercado.

3.2.2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes

Existe diversidad de competidores considerando desde los grandes ofertantes como los concesionarios hasta las microempresas, pero de igual manera el mercado automotriz es muy amplio que requiere una oferta que pueda abastecer al gran número de demandantes.

Para el caso de estudio de microempresas en el sector automotriz del Valle de Tumbaco y Cumbayá el mercado es amplio y la competencia existente se ve marcada por precios y calidad. Talleres ServiTrap se encuentra en un rango de aceptabilidad de costos que han sido justificados por la calidad y cumplimiento presentado en el servicio. Se ha logrado que los costos sean cubiertos y por ende se encuentren competitivos en el mercado y sus precios no sean altos para maximizar sus utilidades.

Las preferencias de los clientes son las que marcan la decisión final al momento de elegir un taller de servicio automotriz, las mismas que radican en precios, calidad y otras que actualmente son determinantes como tiempo de respuesta y acceder a servicios integrales.

La competencia directa son talleres que se encuentran en el mismo nivel o categoría de servicios de enderezada, pintura, mecánica y repuestos. Ver Tabla No. 26.

Tabla No. 26 Competencia Talleres - Tumbaco Cumbayá

SERVICIO	SERVICIOS Y VENTA DE REPUESTOS		TALLERES PEQUEÑOS	
	Tumbaco	Cumbaya	Tumbaco	Cumbaya
ENDEREZADA, PINTURA, MECANICA, REPUESTOS	ServiTrap	SunCar	12	2
	Intertec	CarFix		
	AutoValley			

Sin embargo, existe la competencia con concesionarios que actualmente más bien se consideran algunos como clientes de ServiTrap, por motivos de volumen de trabajo subcontratan el servicio para cumplir con sus clientes.

A continuación se presenta la Tabla No. 27 como resumen de las cinco fuerzas de Porter analizadas en Talleres ServiTrap:

Tabla No. 27 Cinco Fuerzas de Porter Talleres ServiTrap

CINCO FUERZAS DE PORTER	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado atractivo. • No tiene barreras de entrada • Economías de escala: costos fijos cubiertos con mayor número de unidades. • La curva de experiencia se tiene a nivel operacional. • Ventaja de costos por logística y materia prima. • Diferenciación producto. • No se tiene barreras gubernamentales ni represalias.
Amenaza de posibles productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene productos sustitutos. • Se tiene competencia de pequeños talleres con precios bajos.
Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de proveedores. • Selección de proveedores por costo y calidad. • Se mantiene una relación larga de tiempo con proveedores.
Poder de negociación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes no se encuentran concentrados. • Cliente influyen en el precio. • Mercado automotriz es amplio cliente puede elegir.
Rivalidad entre competidores existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia es amplia. • Determinantes precio y calidad. • Se tiene precio competitivo. • Concesionarios subcontratan el servicio.

3.3 IDENTIFICACIÓN DE FALENCIAS Y POTENCIALES MEJORAS E INNOVACIONES EN LA ADMINISTRACIÓN

Talleres ServiTrap ha realizado una buena gestión operativa durante sus ocho años de actividades que le han permitido consolidarse en el mercado e ir ampliando sus servicios para atraer más clientes, siendo necesario evaluar su gestión administrativa enfocada a obtener mejores resultados que le permitan corregir y mejorar los procesos existentes.

Se han identificado las falencias que tiene la administración de Talleres de ServiTrap con el fin de establecer correcciones y dar un enfoque sistémico que permita mejorar sus procesos. Las falencias identificadas fueron las siguientes:

- No existen definidos formalmente procesos operativos, administrativos y financieros.
- No se tiene una interrelación entre los procesos operativos y administrativos.
- Las funciones de los cargos no se encuentran definidas.
- No se tienen establecidos objetivos ni procesos de comunicación.
- Falta de planificación.
- Bajo nivel de información que permita tomar decisiones oportunas.
- No existe una estructura organizacional formal.
- Falta de seguimiento al cliente y mercado.
- No existe control en inventarios de materias primas y suministros.

- Falta de control interno.
- Falta de seguimiento a cartera vencida.
- Ausencia de control financiero.
- Falta de un software contable y de ventas.
- Ausencia de mano de obra calificada.

Las potenciales mejoras e innovaciones a aplicar se basan en la implementación de un enfoque sistémico en la administración que permita organizar, planificar y controlar los recursos a nivel de áreas de operación, mercadeo, financiero y recurso humano que conformen un todo y aporten al crecimiento de la empresa de manera rentable y sostenible.

CAPÍTULO 4

4 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN

4.1 ENFOQUE SISTÉMICO EN LA ADMINISTRACIÓN GERENCIAL

Para entender a la organización como un todo se la debe visualizar como un sistema, el mismo que es un conjunto de elementos que interactúan con insumos del ambiente, que los transforma y son salidas para el ambiente externo. Las interacciones entre los componentes generan resultados que ninguno de ellos por sí mismo podría desarrollar. Los insumos o entradas de un sistema de una organización son personal, materias primas y otros recursos físicos, información y recursos financieros, que en el proceso son transformados en algo de valor que se exporta al ambiente externo. (Vergara)

En base al análisis de los anteriores capítulos se tiene en cuenta que las microempresas presentan características propias que definen su administración y estructura que en su mayoría es informal, la misma que requiere de un adecuado enfoque sistémico de su administración para mantenerse competitivas en el mercado, gestionando diferentes factores tales como: sociales, tecnológicos, financieros, humanos, de información, competencia, entre otros que son determinantes para el desarrollo de una ventaja competitiva.

La microempresa tiene gran potencial de crecimiento para lo cual requiere de mejoras en su administración y control, siendo necesario que las debilidades o falencias identificadas sean eliminadas.

Muchas de las carencias generales que se identifican en las microempresas es la falta de acceso al crédito, pero sus problemas para obtener mejores resultados van a enfocados a una adecuada administración que involucre todos sus procesos que estén interrelacionados como un solo sistema que contribuye al cumplimiento de sus objetivos.

Para la implementación del enfoque sistémico en la administración se han identificado a nivel general las falencias comunes que se presentan en las microempresas relacionadas con las debilidades identificadas en el caso de estudio de Talleres ServiTrap. Ver Tabla No. 28, con el fin de ejecutar un plan de acción desde enero del 2015.

Tabla No. 28 Falencias de la Microempresa

ÁREAS	MICROEMPRESAS EN GENERAL	MICROEMPRESA TALLERES SERVITRAP
De administración	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No tienen una planificación de trabajo. ✓ Insuficiente administración de sus recursos. ✓ Falta de un adecuado manejo financiero y contable ✓ No tienen una formal fijación de objetivos. ✓ No cuenta con una estructura organizacional formal. ✓ Nivel bajo de control. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existen definidos formalmente procesos operativos, administrativos y financieros. ✓ No se tiene una interrelación entre los procesos operativos y administrativos. ✓ No se tienen establecidos objetivos ni procesos de comunicación. ✓ Falta de planificación. ✓ Bajo nivel de información que permita tomar decisiones oportunas. ✓ No existe una estructura organizacional. ✓ Falta de control interno. ✓ Falta de un lugar cómodo y agradable de espera para clientes que permita mejorar la experiencia del cliente.
De carácter financiero	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de acceso a créditos por garantías. ✓ Falta de liquidez. ✓ Inadecuada toma de decisiones y dirección financiera. ✓ No hay un control adecuado de costos y gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausencia de control financiero y contable. ✓ Falta de seguimiento a cartera vencida. ✓ Falta de liquidez. ✓ Falta de control de costos y gastos. ✓ No existe control en inventarios de materias primas y suministros.
De comercialización:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificultad de acceder a mercados más rentables. ✓ No hay un análisis adecuado en la adquisición de materias primas. ✓ No existen estudios de mercado que respalden la necesidad de mejora de sus productos o servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de seguimiento al cliente y mercado. ✓ No existe estándares de servicio.
De Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de un perfil de puestos definido. ✓ Escasa mano de obra calificada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las funciones de los cargos no se encuentran definidas. ✓ Escasa mano de obra calificada.
En el ámbito tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las técnicas utilizadas en la producción son artesanales, por lo que el nivel tecnológico es bajo. ✓ Falta de capital no les permite mejorar o acceder a tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de un software contable y de ventas.

Una vez analizadas las falencias tanto de la microempresa a nivel general y tomando como referencia el caso de estudio de Talleres ServiTrap es necesario definir los procesos que son importantes para el desarrollo del enfoque sistémico de la administración.

El proceso clave en la microempresa del sector automotriz es el operativo, es decir, la prestación del servicio de mantenimiento que es la actividad generadora de valor y fuente principal del negocio, sumando la logística interna en lo que se refiere a compras de materia prima y manejo de inventarios, para complementar con la comercialización del servicio y post venta de seguimiento al cliente que permite determinar niveles de satisfacción y estándares de calidad.

Los procesos de apoyo que se han definido para la microempresa automotriz son recursos humanos, financiero y marketing que dan soporte para la ejecución del proceso operativo. Cada proceso contribuye al cumplimiento de objetivos planteados como un todo que se ve reflejado en el crecimiento sostenible y rentable de la microempresa.

Los procesos claves y de apoyo definidos para la microempresa se visualizan en el gráfico No.20, que permitirán definir las estrategias y la integración del negocio como un todo.

Gráfico No. 20 Procesos de la Microempresa



Una vez definidos los procesos que son parte del desarrollo de las actividades de la microempresa se analizará más adelante cómo eliminar las falencias existentes en cada una de las áreas que involucran a la microempresa.

En lo que concierne a la falta de una estructura organizacional se plantea manejar una estructura horizontal donde son partes integrales y de valor la colaboración entre los empleados, sacando provecho al máximo puesto que existe una mayor comunicación entre la gerencia y el personal. Las decisiones se toman en el tiempo justo para el cliente porque se elimina la burocracia. La administración es capaz de observar directamente y monitorear el desempeño de los trabajadores

La estructura orgánica presenta los siguientes niveles jerárquicos:

- **Nivel ejecutivo** que comprende la Gerencia General y las distintas jefaturas departamentales que trabajan en conjunto coordinando las diferentes actividades. Se toman las decisiones globales que afectan a todo el negocio.

En este nivel se encuentran:

- **Gerencia General** cuya función es la planificación y la organización del negocio, conseguir los recursos para el funcionamiento de sus actividades y se encargará de asegurarse que la ejecución de la toma de decisiones se lleve a la práctica coordinada con los departamentos. Sus principales responsabilidades son las siguientes:
 - Representar legalmente a la compañía
 - Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión empresarial.
 - Cumplir y hacer cumplir los acuerdos y resoluciones emitidas.
 - Informar mensualmente sobre el estado económico de la empresa.
 - Formular políticas y planes relacionados con la administración de los recursos.
 - Toma de decisiones.
 - Aprobación de pagos.
- **Departamento Administrativo y Financiero** se encarga del manejo y control de los recursos generando información oportuna que permita tomar

decisiones correctas que generen sostenibilidad y rentabilidad. Sus principales responsabilidades son:

- Administrar los recursos financieros, activos fijos y materias primas.
 - Llevar los registros de contabilidad.
 - Proporcionar información contable y financiera.
 - Gestionar los costos.
 - Realizar la gestión pagos.
 - Recuperar la cartera.
 - Controlar los inventarios.
- **Departamento de Recursos Humanos** se encarga de seleccionar, mantener y desarrollar al personal calificado, motivándolo a alcanzar los objetivos del negocio a través de la aplicación de programas de administración de recursos humanos, así como el cumplimiento de la normativa laboral. Sus principales responsabilidades son:
- Seleccionar el personal calificado.
 - Definir las funciones y descriptivos de puestos.
 - Mantener al personal debidamente capacitado.
 - Cumplir con normas legales referentes a temas laborales.
 - Administrar el personal
 - Prevenir y administrar la salud ocupacional.

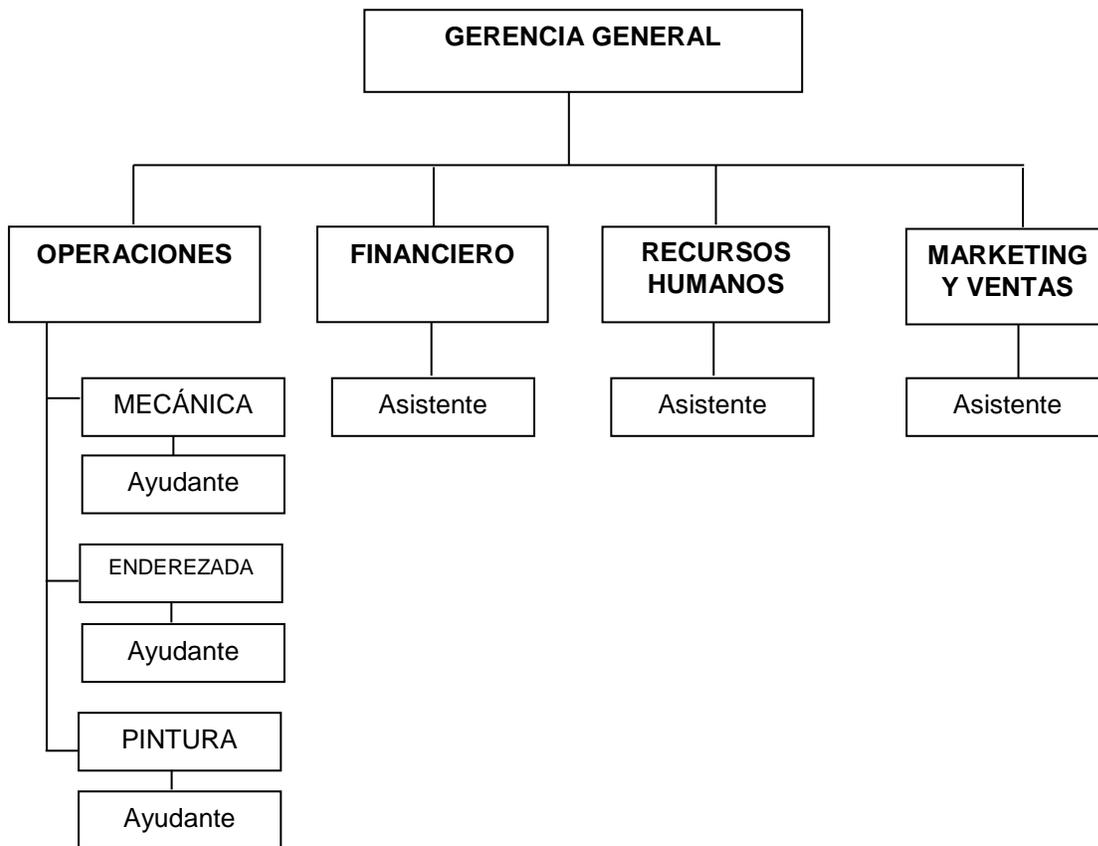
- **Departamento de Marketing y Comercial** cumple con las funciones de manejar y coordinar las estrategias de venta y promoción, ejecutar las acciones comerciales, satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente con el objetivo de posicionar la empresa en el mercado e incrementar las ventas. Las principales responsabilidades son:
 - Elaborar los estudios de mercado necesarios.
 - Planificar y ejecutar las estrategias de marketing y comerciales.
 - Evaluar permanentemente la satisfacción del servicio.
 - Realizar el seguimiento post venta a clientes.

- **Nivel Operativo** se conforma por los responsables en el campo automotriz que se encargarán de poner en marcha las actividades que requiere el servicio.
 - **Departamento de Operaciones** se encarga de la ejecución del trabajo en las diferentes áreas, controlando la calidad del servicio y adoptando las necesidades de los clientes para mejorar en cada asistencia prestada. Sus principales responsabilidades son:
 - Supervisar el servicio prestado en calidad y acabados.
 - Controlar el uso adecuado de materiales.
 - Asesorar al cliente en aspectos técnicos del servicio.

- Solicitar los requerimientos de materiales y repuestos.
- Ejecutar el trabajo de enderezada, pintura y mecánica.

Con los niveles planteados para la microempresa el organigrama propuesto para ServiTrap se presenta a continuación: (Ver gráfico No. 21)

Gráfico No. 21 Organigrama Estructural



A continuación se presenta el análisis realizado en este estudio según las falencias identificadas para corregirlas en función de la responsabilidad de cada área.

- **En el área financiera**

- Existen varias falencias que se relacionan con la ausencia de control financiero y contable, para lo cual, la tarea más prioritaria a realizar es la implementación de un software contable que permita contar con información actualizada, veraz y oportuna.
- Si bien la forma de pago para clientes que se tiene en ServiTrap es en efectivo y/o tarjeta de crédito, se tiene un porcentaje mínimo de cartera vencida por pagos efectuados en efectivo que se ocasiona por saldos pequeños que los clientes han solicitado cancelar hasta el día siguiente, al considerarse valores bajos el cliente no acude a su pago y se han ido acumulando, lo que genera un saldo mínimo en relación a las ventas totales de un 1,66% (ver Tabla No. 29), que por el tiempo transcurrido de más de un año se considera irrecuperable y se lo debe asumir contablemente como un gasto.

Tabla No. 29 Ventas vs Cartera vencida

Ventas Totales	Cartera Vencida	%
\$61.771,00	\$1.025,00	1,66%

El 1,66% se ha generado por clientes frecuentes que por la confianza Talleres ServiTrap ha accedido en el crédito de saldos pequeños, como se muestra en la Tabla No. 30, que en ciertos meses pueden ser uno o más clientes.

Tabla No. 30 Crédito clientes

Enero	
Cliente	Valor (\$)
1	\$35
2	\$50
3	\$25
4	\$30
Total	\$140

La cartera vencida al finalizar el año da como resultado un saldo acumulado que en relación al total de las ventas es mínimo, (Ver Tabla No.31), sin embargo, es necesario tomar alguna acción correctiva que evite el asumir el gasto por cuentas incobrables.

Tabla No. 31 Cartera Vencida año 2013

Mes	Valor
Enero	\$ 140,00
Febrero	-
Marzo	-
Abril	\$230,00
Mayo	\$50,00
Junio	\$60,00
Julio	\$180,00
Agosto	\$40,00
Septiembre	-
Octubre	\$90,00
Noviembre	\$150,00
Diciembre	\$85,00
Total	\$1.025,00

Se plantea como alternativa de solución para clientes nuevos el que se cancele la totalidad del servicio previo a la salida del vehículo y como

alternativa para clientes frecuentes dado se presente la situación el realizar una gestión oportuna y adicionalmente crear una provisión por posibles cuentas incobrables.

- Otra de las falencias es la falta de liquidez que en ocasiones ha generado que se deba acudir a sobregiros bancarios con su respectivo aumento en costos, que en cierta medida han sido sorprendidos por no tener información oportuna del saldo real de bancos, razón por la cual se efectuará un monitoreo permanente y un análisis diario de los movimientos financieros que eviten problemas en liquidez, por medio de acceso a consulta de información en línea y la realización de conciliaciones bancarias. Adicionalmente, en trabajos que involucran una alta inversión por repuestos se efectuará convenios de crédito con los proveedores donde se amplíe los días de plazo de pago dependiendo del proveedor en un período de 30 a 45 días.
- Una falencia más como resultado de no tener Contabilidad formal sino únicamente un registro de gastos e ingresos, es el no contar con un control de costos más minucioso que identifique desperdicios y tiempos ociosos en la mano de obra, siendo necesario implementar un análisis de costos con el fin de reducirlos y por ende mejorar el margen de utilidad.

Así también, se hará una revisión de precios de materiales y repuestos con el fin de evaluar que la oferta existente sea la más conveniente por calidad y costos.

- En lo que se refiere a costos se ha considerado necesario conocer el punto de equilibrio de uno de los principales servicios (el que se presenta con mayor frecuencia) y evaluar si se logra cubrir en este rubro los gastos fijos incurridos, es decir, que ni se pierde ni se gana a ese nivel de producción dado.

El servicio que se presta con mayor frecuencia en el área de enderezada y pintura es por fallas pequeñas, en promedio durante el mes se realiza 36 arreglos a piezas. El precio de venta de cada pieza es de \$60, teniendo los siguientes costos:

Tabla No. 32 Costos de servicio fallas

	Costos	Valor
Variable	Mano Obra	\$12,00
	Materia prima	\$10,00
	Total Variable Unitario	\$22,00
Fijo	Agua	\$12,00
	Energía eléctrica	\$40,00
	Teléfono	\$35,00
	Alarma	\$41,00
	Sueldos administrativo	\$675,00
	Depreciación	\$125,00
	Total	\$928,00

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Precio Venta} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{928}{60 - 22} = 24,42 \text{ piezas}$$

El punto de equilibrio en este servicio prestado por fallas es de 24 piezas, es decir, que los costos generados si están siendo cubiertos y generando utilidad, puesto que en promedio cada mes se han efectuado 36 arreglos de piezas.

- Un rubro importante que afecta a la liquidez y costos es el manejo de inventarios, para lo cual se efectuó un análisis del comportamiento de materia prima utilizada en mecánica, enderezada y pintura en función de datos históricos que permitieron definir los requerimientos necesarios, estableciendo que para el caso de pintura se debe manejar en laboratorio las bases de los colores para mejorar tonalidades y regular viscosidades, y no tener un inventario permanente de pinturas porque se depende de la demanda del cliente y se puede acceder a la preparación donde el proveedor. En referencia a enderezada y otros materiales de pintura se ha identificado los stocks máximos y mínimos. Ver Tabla No. 33.

Tabla No. 33 Stocks máximos y mínimos

	Producto	Mínimo	Máximo
Enderezada	Masilla	4 galones	10 galones
	Lija de hierro 2 ½	30 unidades	100 unidades
	Lija de esterato 80	30 unidades	100 unidades
	Carburo	3 kilos	10 kilos
	Discos de corte	2 unidades	6 unidades
	Oxígeno	1 cilindro	2 cilindros
	Removedor	1 litro	4 litros
Pintura	Lija velcro 4 pulgadas #150	50 unidades	150 unidades
	Lijas velcro 4 pulgadas #220	50 unidades	150 unidades
	Lija velcro 4 pulgadas #320	50 unidades	150 unidades
	Lija velcro 4 pulgadas #400	50 unidades	150 unidades
	Lija de agua 600	50 unidades	150 unidades
	Lija de agua 1500	50 unidades	150 unidades
	Pulimento	4 litros	12 litros
	Cera	4 litros	8 litros
	Catalizador	6 litros	12 litros
	Barniz	4 litros	12 litros
	Fondo	5 litros	10 litros
	Tiñer regulador	12 litros	24 litros
	Tiñer acrílico	8 litros	20 litros
	Difuminador	2 litros	4 litros
	Sellador plástico	2 litros	4 litros
	Desengrasante	4 litros	8 litros
	Tack cloth (pañó)	10 unidades	25 unidades
	Masking	40 unidades	80 unidades
	Waipe	50 unidades	200 unidades
Plástico para enmascarar	40 unidades	80 unidades	

En lo que se refiere a repuestos no se maneja inventarios, puesto que es en función de los requerimientos del cliente que dependen del daño, marca y presupuesto, así que más bien se mantienen acuerdos con los proveedores para un adecuado tiempo de respuesta.

- Con un software contable, análisis de costos, monitoreo permanente de liquidez, control de inventarios y seguimiento de cartera se generará información actualizada y oportuna que permitirá tomar decisiones correctas.

- **En el área de Recursos Humanos**
 - Se presentan debilidades a nivel general de microempresa tal como un problema común que es la escasa mano de obra calificada, para lo cual se plantea contratar personal aprendiz que se forme en base a la experiencia y necesidades del taller sumando capacitación en las diferentes áreas y avances en tecnología de los vehículos. Para acceder a personal aprendiz se direccionará al SECAP e institutos con formación técnica automotriz.

 - Una falencia adicional es la falta de funciones para los diferentes puestos, estableciendo como parte del proceso administrativo a mejorar una definición de las actividades encomendadas a cada cargo. Al no contar con funciones específicas para cada puesto el personal realiza multitareas que en ocasiones generan inconvenientes en el proceso. Como aporte de este estudio se establece y se crea un Manual de Funciones que permite documentar los distintos puestos de trabajo por medio de una descripción exhaustiva de los mismos, que facilitan el control y la mejora de los procesos y estableciendo un adecuada definición de objetivos. (Ver Anexo No. 5 Manual de Funciones)

Definidas las funciones del personal de cada una de las áreas de la microempresa se puede dar seguimiento a la ejecución de cada actividad encomendada e identificar posibles puntos críticos a corregir.

- **En el área de Marketing y Comercial**

- Las falencias identificadas son la falta de seguimiento al cliente y análisis de mercado, desconociendo el nivel de satisfacción, condiciones de mercado en referencia a precios y competencia, siendo necesario tomar acciones como efectuar encuestas que midan la satisfacción en el servicio, dar seguimiento al cliente en función de los servicios requeridos y su historial que permitan fidelizar al cliente. En referencia al análisis de mercado se establece efectuar un estudio de mercado anual con el fin de evaluar sus condiciones, competencia existente, clientes potenciales y nuevas oportunidades de mercado que permitan efectuar mejoras y generar valor agregado al servicio con el fin de desarrollar una ventaja competitiva en el sector de influencia de ServiTrap.

Como referencia de la situación de mercado, se identifica que el segmento target de los servicios de Talleres ServiTrap son hombres y mujeres entre los 24 y 70 años que residen en la zona de Tumbaco y Cumbayá, que poseen un vehículo y requieren de mantenimiento.

Con el fin de incrementar la satisfacción del cliente es necesario efectuar una gestión de las cuatro P, que tenga una coherencia entre sus elementos. El Marketing Mix de Talleres ServiTrap se detalla a continuación:

Producto: Talleres ServiTrap presta servicios de mantenimiento automotriz, en el área de enderezada, pintura y mecánica, brindando una asesoría con calidad y tiempo justo. El servicio se direcciona a brindar un servicio integral, donde el cliente pueda encontrar en un mismo lugar la solución a todo lo referente a su vehículo, generando una experiencia en el cliente al complementar el servicio con otros requerimientos como servicios extras en movilización (taxi), atención a domicilio, asesoría, seguimiento en el mantenimiento automotriz y otras relacionadas al bienestar del cliente.

La propuesta de valor de Talleres ServiTrap es la siguiente:

Promesa Básica Servicio integral en mantenimiento automotriz en el tiempo justo.

Rápido En el tiempo justo y todo en el mismo lugar

Confiable Servicio garantizado y de calidad con los mejores productos.

Diferenciador Seguimiento al cliente y servicios complementarios que generen una experiencia agradable en el cliente.

Precio: se tienen establecidos los precios en función del servicio prestado sea enderezada, pintura y mecánica, y del daño que presente el vehículo que van desde leves hasta graves. El precio se llega a negociar con el cliente ofreciendo rebajas que se ajustan a la situación competitiva del mercado con el fin de que sea congruente con la percepción del cliente en cuanto al servicio prestado.

La estrategia de precios se define en referencia al desarrollo que ha tenido Talleres ServiTrap en sus ocho años de servicio en el mercado, los precios se han ido fijado en función de sus costos y las condiciones del mercado, razón por la cual se considera que la estrategia a utilizar es en relación al costo y a la competencia, dejando un margen de utilidad aceptable.

Por lo tanto, una vez determinado el costo se fija un margen de utilidad y se ajusta el precio final de acuerdo al mercado. Para ejemplificar se ha tomado como referencia el servicio que se presta con más frecuencia, el arreglo de fallas en enderezada y pintura cuya estructura es la siguiente:

Tabla No. 34 Estructura precios

Precio	\$ 60,00	100%
Costos y Gastos	\$ 42,00	70%
Margen de Utilidad	\$ 18,00	30%

Precio Mercado	\$30 - \$75
----------------	-------------

Plaza: los servicios de ServiTrap se prestan en sus instalaciones ubicadas en el Valle de Tumbaco, por lo cual el cliente acude al Taller y en otras ocasiones por solicitud del cliente se retira su vehículo del domicilio.

El canal de distribución para Talleres ServiTrap se define por medio de referidos, como son proveedores en la línea de pinturas, repuestos y otros servicios. Se establece como estrategia el trabajar en alianza con los proveedores para de ambas partes referir el servicio o producto y garantizar el funcionamiento de éste canal de distribución.

Adicional, se plantea a futuro incorporar una fuerza de ventas que sea el medio para obtener potenciales clientes como prestar el servicio de mantenimiento en empresas.

Promoción: con el fin de llegar al cliente ha sido necesario complementar el servicio realizando promoción, el que ha incluido una variedad de incentivos al cliente como descuentos por frecuencia en el mantenimiento del vehículo y la que ha permitido obtener más clientes por medio de buenas relaciones que han sido una publicidad favorable de boca a boca al crear una imagen positiva por la prestación de un buen servicio.

Realizar un seguimiento del historial de los clientes con el fin de efectuar promociones con tarjetas de acumulación de puntos por número de servicios

atendidos en un semestre, canjeando con descuento o la prestación de un servicio como lavado y pulida gratis o brindarle una experiencia al cliente al darle boletos o cupones de cine o comida.

Otra estrategia a establecer es realizar publicidad en medios digitales como internet a través de redes sociales, y en medios impresos especializados como revistas del medio automotriz y volantes informativos.

- La falta de estándares de calidad no permite evaluar el nivel de desempeño con el cliente, siendo necesario establecer parámetros que permitan definir su cumplimiento y mejora. Se establece los siguientes indicadores:
 - Número de reclamos.
 - Número de atrasos en el tiempo de entrega.
 - Número de correcciones en el trabajo.

- Otra debilidad a nivel general de las microempresas es la dificultad de acceder a nuevos mercados, siendo una opción realizar convenios o alianzas estratégicas con empresas que tienen flota de transporte y concesionarios para la subcontratación del servicio tanto en mecánica, enderezada y pintura, para lo cual se efectuarán visitas a cooperativas de transporte y empresas privadas ofertando los servicios de mantenimiento.

- Otra falencia en las microempresas es la falta de un análisis adecuado en la adquisición de materias primas debiendo implementar como proceso la evaluación y adecuada calificación de proveedores de al menos tres cotizaciones que permitan definir la mejor opción en base a precios y calidad.
- Para una adecuada atención al cliente hace falta un lugar cómodo y agradable de espera que permita mejorar su experiencia, actualmente se tiene una oficina pequeña (ver gráfico No.22) que no cumple con todas las características y expectativas del cliente.

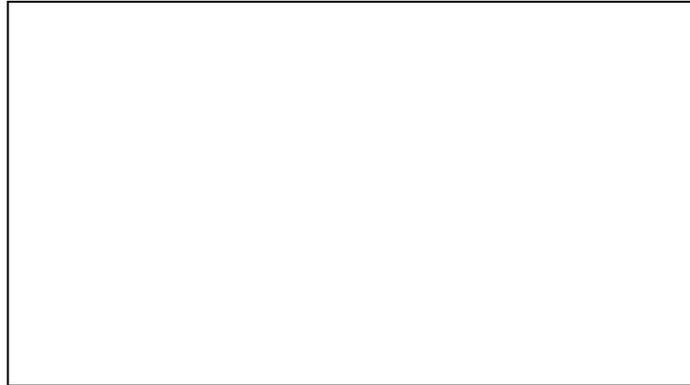
Gráfico No. 22 Sala actual de atención al cliente



Se ha establecido como plan de acción la creación de una sala de espera que sea cómoda, agradable, con una estación de bebidas y se comparta notas curiosas, información del medio automotriz, que genere satisfacción en

el cliente por la atención brindada hasta la entrega de su vehículo. (Ver Anexo No. 6 Diseño Sala Espera Clientes)

Gráfico No. 23 Sala propuesta de atención al cliente



- **En el ámbito tecnológico**

- La deficiencia que se presenta es la falta de un software contable que por requerimientos de control financiero se ha planteado la instalación del mismo como solución en tecnología que permita generar información oportuna. (Ver Anexo No 7 Cotización software)
- A nivel general de microempresas existe un bajo nivel tecnológico porque las técnicas utilizadas en la producción son artesanales, debiendo analizar la situación de cada negocio para la integración de tecnología, para el caso de Talleres ServiTrap por mejoras en el proceso en tiempo y resultados se ha

implementado maquinaria como cabina de pintura, bancada de enderezada y equipos especializados en mecánica.

- Adicionalmente, muchas de las microempresas no cuentan con capital necesario que les permita acceder a tecnología debiendo optar por acceder a créditos que depende mucho de las condiciones del negocio y regulaciones a nivel económico financiero.

4.2 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Con el fin de obtener un reconocimiento en el mercado que sea sustentable y genere retribuciones a la microempresa es necesario el establecimiento de objetivos y estrategias.

Talleres ServiTrap se orienta a ofrecer un servicio integral de calidad y que una vez analizada la oferta en el Valle de Tumbaco y Cumbayá, se ha clasificado en 7 categorías (Ver Tabla No.35), ubicando a la microempresa en estudio en la categoría 3 con un servicio que ofrece enderezada, pintura, mecánica y repuestos, en miras a llevarlo en el futuro hacia una oferta de un servicio integral como lo hacen los concesionarios que se categorizan en el nivel 1, con niveles de satisfacción más altos por el servicio integral prestado que permitan a Talleres ServiTrap lograr un posicionamiento en el mercado por calidad, precios y valor agregado.

Tabla No. 35 Categorías de servicio automotriz

CATEGORIA	SERVICIO
1	ENDEREZADA, PINTURA, MECÁNICA, ALINEACIÓN, LAVADO, CAMBIO DE ACEITE, REPUESTOS Y LLANTAS
2	ENDEREZADA, PINTURA, MECÁNICA, REPUESTOS, LAVADO
3	ENDEREZADA, PINTURA, MECÁNICA, REPUESTOS
4	MECÁNICA
5	ALINEACIÓN Y BALANCEO / LLANTAS
6	LAVADO Y CAMBIO DE ACEITE
7	REPUESTOS Y ACCESORIOS

Para un adecuado establecimiento de objetivos y estrategias se tomó como base y referencia el análisis FODA realizado en el Capítulo 3 Tabla No.24, donde se aprecian los aspectos positivos y negativos de Talleres ServiTrap, con el fin de evaluar su impacto por medio de matrices de acción y efectuar un análisis de los puntos a mejorar.

En la metodología se establece una ponderación del impacto con una escala de 1 a 5, donde se considera a 1 bajo, 3 medio y 5 alto, para posterior totalizar cada uno de los puntos e identificar los de mayor puntaje que son los que definirán las estrategias prioritarias. (Francis Salazar , 2002)

Primero se parte con la evaluación de la matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica donde se relacionan las fortalezas y oportunidades, y permiten ver como los aspectos positivos internos pueden aprovechar lo positivo del entorno externo.

Segundo, se analiza las áreas defensivas de iniciativa estratégica, es decir, las debilidades con las amenazas, con el fin de establecer acciones que disminuyan el impacto de las falencias de la organización ante los aspectos negativos externos.

Tercero, se aplica la matriz de áreas de respuesta estratégica, que mide el impacto y permite plantear estrategias de respuesta en relación a las fortalezas frente a las amenazas.

Finalmente, se analiza la matriz de áreas de mejoramiento estratégico, midiendo el impacto de las debilidades frente a las amenazas, planteando estrategias que permitan una mejora interna en función de cómo aspectos negativos del entorno externo puedan afectar.

MATRIZ DE ACCIÓN

ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA (F O)

PONDERACIÓN	
ALTA	= 5
MEDIO	= 3
BAJO	= 1

OPORTUNIDADES

FORTALEZAS	Calificación Artesanal con tarifa 0% IVA	Equipos que disminuyen costos y tiempo	A nivel sociocultural el transporte propio es una necesidad	Crecimiento del sector	Incorporar equipos	Ingresar a trabajar con aseguradoras	Existen más talleres pequeños	Crecimiento de automotores	Proveedores conocidos no tienen poder negociación	Usuarios de vehículos requieren mantenimiento	Consolidación en el mercado	TOTAL
Know how y experiencia de su propietario.	1	3	3	5	3	5	3	5	1	5	5	39
Personal capacitado y con experiencia a nivel técnico.	1	5	3	3	5	5	1	5	1	5	5	39
Personal operativo con experiencia.	1	3	3	3	3	5	1	5	1	5	5	35
Infraestructura propia.	1	3	3	3	3	5	3	5	1	3	3	33
Equipos que facilitan tiempo y calidad.	3	5	1	4	5	5	1	5	3	5	5	42
TOTAL	7	19	13	18	19	25	9	25	7	23	23	

Contar con know how y experiencia del propietario, equipos que faciliten tiempo y calidad, personal capacitado a nivel técnico y experiencia del personal operativo permitirá que las oportunidades como ingresar a trabajar con aseguradoras sea factible por cumplir con parámetros de ingreso, respondiendo al crecimiento del sector y como consecuencia obtener mayor consolidación en el mercado, debiendo establecer estrategias ofensivas para aprovechar las oportunidades.

MATRIZ DE ACCIÓN

ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA (D A)

AMENAZAS

PONDERACIÓN

ALTA = 5

MEDIO = 3

BAJO = 1

DEBILIDADES	La inflación	Incrementos salariales	Aumento de impuestos	Perder calificación artesanal	Existencia de concesionarios	Mayor competencia	Falta de mano de obra calificada	TOTAL
Estructura informal.	1	3	1	1	1	3	3	13
Procesos no tienen control y seguimiento.	1	1	1	1	3	3	1	11
Falta de sistemas administrativos financieros.	1	1	1	1	3	3	1	11
Personal operativo requiere capacitación.	1	3	1	1	3	3	5	17
Toma decisiones centralizada.	1	1	1	1	1	1	1	7
Falta de estándares de servicio.	1	1	1	1	5	5	1	15
No existe un buen control interno.	1	1	1	1	5	3	1	13
Falta de procesos de comunicación.	1	1	1	1	1	1	1	7
Personal falta a sus labores retrasando trabajos.	1	1	1	1	3	3	5	15
TOTAL	9	13	9	9	25	25	19	

Tener personal operativo que requiere capacitación, falta de estándares de servicio y personal que falta a sus labores retrasando trabajos son debilidades que dificultan disminuir el impacto de las amenazas como la existencia de concesionarios y mayor competencia, siendo necesario establecer estrategias defensivas.

MATRIZ DE ACCIÓN

ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA (F A)

PONDERACIÓN	
ALTA	= 5
MEDIO	= 3
BAJO	= 1

AMENAZAS

FORTALEZAS	La inflación	Incrementos salariales	Aumento de impuestos	Perder calificación artesanal	Existencia de concesionarios	Mayor competencia	Falta de mano de obra calificada	TOTAL
Know how y experiencia de su propietario.	1	1	1	1	1	3	1	9
Personal capacitado y con experiencia a nivel técnico.	1	5	1	1	3	3	3	17
Personal operativo con experiencia.	1	5	1	1	3	3	3	17
Infraestructura propia.	1	1	5	1	1	2	1	12
Equipos que facilitan tiempo y calidad.	1	1	1	5	3	5	3	19
TOTAL	5	13	9	9	11	16	11	

Las fortalezas de Talleres ServiTrap como el know how y experiencia del propietario, equipos que facilitan tiempo y calidad, personal capacitado a nivel técnico y experiencia del personal operativo permiten reducir el impacto de las amenazas al establecer estrategias de respuesta ante una mayor competencia e incrementos salariales.

MATRIZ DE ACCIÓN

ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO (D O)

OPORTUNIDADES

PONDERACIÓN

ALTA = 5

MEDIO = 3

BAJO = 1

DEBILIDADES	Calificación Artesanal con tarifa 0% IVA	Equipos que disminuyen costos y tiempo	A nivel sociocultural el transporte propio es una necesidad	Crecimiento del sector	Incorporar equipos	Ingresar a trabajar con aseguradoras	Existen más talleres pequeños	Crecimiento de automotores	Proveedores conocidos no tienen poder negociación	Usuarios de vehículos requieren mantenimiento	Consolidación en el mercado	TOTAL
Estructura informal.	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	15
Procesos no tienen control y seguimiento.	1	1	1	3	3	3	1	3	1	3	5	25
Falta de sistemas administrativos financieros.	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	15
Personal falta a sus labores retrasando trabajos.	1	1	1	5	5	3	1	3	1	5	5	31
Toma decisiones centralizada.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Falta de estándares de servicio.	1	1	1	3	3	5	1	3	1	3	5	27
No existe un buen control interno.	1	1	1	3	3	3	3	3	1	1	3	23
Falta de procesos de comunicación.	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	15
Personal falta a sus labores retrasando trabajos.	1	3	1	3	1	3	1	1	1	1	3	19
TOTAL	9	11	9	21	19	27	11	17	9	17	31	

Las oportunidades de ingresar a trabajar con aseguradoras y consolidación en el mercado serán posibles si se establecen estrategias de mejoramiento en relación a las debilidades existentes del personal que falta a sus labores que retrasan trabajos y la falta de estándares de servicio.

MATRIZ RESUMEN

Síntesis Estratégica

	OPORTUNIDADES				AMENAZAS		
	Crecimiento de automotores	Usuarios de vehículos requieren mantenimiento	Consolidación en el mercado	Ingresar a trabajar con aseguradoras	Existencia de concesionarios	Mayor competencia	Incrementos salariales
FORTALEZAS	<p>Ofertar un servicio integral automotriz.</p> <p>Ampliar el servicio a vehículos pesados.</p> <p>Innovar en los servicios con promociones y seguimiento al cliente para crear fidelización.</p>				<p>Incorporar nuevo equipo para incursionar en otros servicios y mejorar en tiempo y costos</p> <p>Dar seguimiento permanente al cliente, que identifique al taller como su aliado en mantenimiento.</p> <p>Efectuar análisis de costos para tener precios competitivos.</p> <p>Realizar alianzas con concesionarios para subcontratación de servicios.</p>		
Know how y experiencia de su propietario.							
Personal capacitado y con experiencia a nivel técnico.							
Personal operativo con experiencia.							
Equipos que facilitan tiempo y calidad.							
DEBILIDADES	<p>Efectuar planes de capacitación y motivación permanente.</p> <p>Implementar estándares de servicio para una mejora continua</p>				<p>Contratación y formación de personal aprendiz.</p> <p>Desarrollar incentivos al personal.</p>		
Personal operativo requiere capacitación.							
Falta de estándares de servicio.							
Personal falta a sus labores retrasando trabajos.							

Talleres ServiTrap es un negocio que implementando el enfoque administrativo y ejecutando sus planes de acción se proyecta a transformarse de una microempresa en una mediana empresa que por sus condiciones actuales tiene gran potencial de crecimiento para lograr una mayor participación en el mercado, que en función a la matriz resumen debe ejecutar estrategias que involucren ofrecer un servicios integral, seguimiento a clientes, innovar sus servicios, incorporación de nuevos equipos con mayor tecnología, planes de capacitación a su personal, implementación de estándares de servicio, realizar alianzas y análisis de costos que le permitan desarrollar ventajas competitivas frente a su competencia y fidelización en sus clientes.

4.2.1 Direccionamiento Estratégico

Actualmente en el mercado existe una gran variedad de empresas que brindan soluciones en el ámbito automotriz, siendo que el cliente se inclinará en muchas ocasiones a empresas que brinden el mayor valor agregado o servicios diferenciados, razón por la cual es necesario establecer un direccionamiento estratégico para Talleres ServiTrap, en función de lo que es el negocio y a donde se enfoca su objetivo, por lo que este estudio aporta un ejercicio de planificación estratégica en conjunto con Gerencia y Jefaturas, determinando lo siguiente:

- La Misión que se ha establecido para Talleres ServiTrap está definida en base a las actividades que realiza, a la orientación que se le quiere dar en el

transcurso del tiempo y a las tendencias del entorno. Se considera los siguientes elementos:

- | | |
|--|--|
| 1. NATURALEZA DEL NEGOCIO: | Mantenimiento automotriz |
| 2. RAZÓN PARA EXISTIR: | Proporcionar un servicio integral de mantenimiento automotriz. |
| 3. MERCADO AL QUE SIRVE: | Usuarios de vehículos |
| 4. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES: | Mantenimiento especializado en el menor tiempo |
| 5. POSICIÓN DESEADA: | Sobresaliente |
| 6. PRINCIPIOS Y/O VALORES: | Calidad, responsabilidad, ética |

MISIÓN

“Somos una empresa de mantenimiento automotriz, que proporciona un servicio especializado en el tiempo justo, sosteniendo una relación permanente con el cliente para satisfacer sus necesidades con una oferta de valor, basados en calidad, responsabilidad y ética.

- La Visión de Talleres ServiTrap se basa en los siguientes elementos:

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1. POSICIÓN EN EL MERCADO: | Ser el Líder |
| 2. TIEMPO EN EL CUAL DEBE CUMPLIRSE: | 5 años |
| 3. AMBITO DEL MERCADO: | Local |
| 4. PRODUCTOS O SERVICIOS: | Mantenimiento automotriz integral |
| 5. VALOR INSTITUCIONAL: | Ética y responsabilidad |
| 6. PRINCIPIO ORGANIZACIONAL: | Calidad |

2019

Ser reconocida como una empresa líder en el mercado de servicios de mantenimiento automotriz integral, que garanticen a nuestros clientes calidad y respuesta a todas sus necesidades con ética y responsabilidad.

4.2.2 Objetivos Estratégicos

Los objetivos definen lo que se quiere conseguir en función de la Misión y Visión de la organización y tomando como referencia las necesidades del consumidor, para lo cual se consideran los siguientes objetivos en cuatro dimensiones:

Perspectiva Financiera

- Incrementar las ventas anuales de \$70.000 a \$120.000 en un período de tres años, lo que representaría un crecimiento del 71,43%.

- Aumentar la rentabilidad del 12% actual al 15% anual en un período de tres años.
- Reducir costos en un porcentaje mínimo de 2% anual en un período de tres años.

Perspectiva Cliente

- Obtener un nivel de satisfacción del Cliente de al menos un 90% trimestral en cada medición.
- Elaborar un programa de fidelización al cliente que este operativo al 100% en un plazo de seis meses.

Perspectiva Procesos

- Establecer un sistema de gestión y estandarización de procesos que este en seis meses operativo al 100%.
- Implantar 3 equipos especializados para mejorar tiempo y costos en el transcurso de 1 año.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Incrementar el nivel de competencia Técnica y Administrativa en 1 año en un 40%.
- Mejorar la infraestructura física para tener una capacidad instalada de un 100% adicional.

4.2.3 Estrategias a ejecutar

Una vez planteados los objetivos es necesario establecer la forma como se van a cumplir, razón por la cual se han establecido varias estrategias que se detallan a continuación:

- Para el objetivo de incrementar ventas anuales de \$70.000 a \$120.000 en un período de tres años, se realizará lo siguiente:
 - Ofrecer un servicio integral automotriz, (mecánica, enderezada, pintura, alineación, lavadora, repuestos y accesorios, asesoría en imagen del vehículo).
 - ✓ Implementar los servicios de alineación, balanceo y asesoría en imagen del vehículo en el mes de enero del año 2015.
 - ✓ Efectuar la venta de accesorios y la instalación de la lavadora en el mes de abril de 2016 con el fin de amortizar la compra de los equipos.
 - Realizar publicidad en internet (página web y redes sociales) y medios impresos.
 - ✓ Crear una página web de Talleres ServiTrap.
 - ✓ Publicar promociones en revistas del medio automotriz como Carburando cada 4 meses.

- ✓ Crear cuenta en redes sociales como facebook y twitter publicando información del Taller, servicios, promociones y noticias del medio automotriz que generen clientes.
- Innovar en los servicios con promociones y seguimiento al cliente.
 - ✓ Efectuar registros históricos con el fin de dar seguimiento y promociones con descuentos por clientes frecuentes.
 - ✓ Crear una tarjeta de acumulación de puntos por servicios atendidos que sean canjeables con descuentos o servicios como lavado, encerado y pulido gratis.
- Realizar alianzas con concesionarios para subcontratación de servicios.
 - ✓ Planificar y visitar a concesionarios con la oferta de servicios que subcontratan tales como la enderezada y pintura.
- En el objetivo de aumentar la rentabilidad del 12% actual al 15% anual en un período de tres años, se ha establecido las siguientes estrategias:
 - Análisis permanente de costos y gastos para tener precios competitivos.
 - ✓ Evaluar los costos semanales generados en materia prima y mano de obra.

- Combinar la estructura de precios por servicio y paquete.
 - ✓ Crear una membresía al cliente que incluyan paquetes de mantenimiento que generen mayor venta y por ende mayor rentabilidad.
- Para que se cumpla con el objetivo de reducir costos en un porcentaje mínimo de 2% anual en un período de tres años, se realizará las siguientes estrategias:
 - Reducción de inventarios.
 - ✓ Efectuar un análisis de rotación de inventarios e identificar productos obsoletos.
 - ✓ Revisión del cumplimiento de stocks mínimos y máximos.
 - Revisar permanentemente precios de materia prima en el mercado con los de nuestros proveedores.
 - ✓ Solicitar cotizaciones cada 4 meses a otros proveedores para evaluar los precios y negociarlos de ser necesario.
 - ✓ Analizar volúmenes de compra y pronto pago para acceder a descuentos.
 - Identificar y corregir desperdicios de materia prima y tiempos ociosos en mano de obra.

- ✓ Efectuar un análisis de materia prima y tiempo utilizado en la ejecución de trabajos.
- En el objetivo de obtener un nivel de satisfacción del Cliente de al menos un 90% trimestral en cada medición, se efectuará las siguientes acciones:
 - Abrir un canal de comunicación con los clientes que retroalimenten el servicio prestado.
 - ✓ Incorporar una evaluación directa del servicio al cliente tras la finalización de un trabajo, que identifique nivel de satisfacción, sugerencias, quejas y otras mejoras que permitan actuar en el momento justo, tomando una muestra con frecuencia trimestral
 - ✓ Efectuar encuestas trimestrales que midan el nivel de satisfacción del cliente.
 - ✓ Añadir al servicio prestado un extra como la entrega del vehículo a domicilio, servicio de taxi o la limpieza del vehículo.
 - ✓ Crear un espacio físico para la atención al cliente y espera hasta la entrega de su vehículo que mejore la imagen, presentación y relación con el cliente.
 - Elaborar un programa de fidelización en el cliente que esté en seis meses operativo al 100%.

- ✓ Dar un servicio postventa que identifique al taller como su aliado en mantenimiento.
 - ✓ Incorporar planes de crédito y acumulación de puntos para la aplicación de descuentos.
 - ✓ Generar una experiencia en el cliente con su vehículo y a nivel personal entregando promociones que compensen la espera en el servicio.
(Servicio a domicilio, tickets en restaurantes y cines, etc)
- Para el objetivo de establecer un sistema de gestión y estandarización de procesos en seis meses al 100%, se establecen las siguientes estrategias:
 - Realizar un levantamiento de procesos de cada una de las áreas.
 - ✓ Efectuar una reunión con el personal involucrado para describir la forma en la cual se lleva a cabo cada actividad, qué recursos demanda y qué se espera como resultado.
 - ✓ Identificar los procesos más importantes presentes en una determinada área de actividad y la asociación entre ellos.
 - ✓ Elaborar la diagramación de los procesos.
 - En el objetivo de implementar 3 equipos especializados para mejorar tiempo y costos en el transcurso de 1 año se realizará la siguiente estrategia:

- Analizar y adquirir los equipos que generarán mayor beneficio en tiempo y costos.
 - ✓ Evaluar el ahorro en costo y tiempo con los equipos.
 - ✓ Identificar los equipos que aportarán más en los procesos y complementen el servicio como equipos de alineación y balanceo.
 - ✓ Cotizar los equipos en al menos 3 proveedores.
 - ✓ Adquirir los equipos con las mejores características, garantía y precio.
- Para el objetivo de incrementar el nivel de competencia Técnica y Administrativa en 1 año en un 40%, la estrategia a llevarse a cabo es la siguiente:
 - Efectuar planes de capacitación y motivación permanente.
 - ✓ Realizar cuatro cursos en el año en aplicación de nuevas técnicas automotrices, uso de equipos, servicio al cliente, trabajo en equipo y otros relacionados al tema automotriz.
 - ✓ Efectuar dos cursos al año al personal administrativo en temas de gestión empresarial.
 - ✓ Implementar campañas de motivación y actitud positiva de forma mensual.

- En el objetivo de mejorar la infraestructura física para tener una capacidad instalada de un 100% adicional se realizará la siguiente estrategia:
 - Ampliar las instalaciones del taller.
 - ✓ Finalizar la construcción de la infraestructura física que se dispone de 300 metros cuadrados con las características de un galpón cerrado.
 - ✓ Realizar una distribución de áreas de trabajo con espacios justos y adecuados optimizando la infraestructura de los dos galpones.

Una vez establecidos los objetivos con sus respectivas estrategias y tareas a cumplir para una mejor visualización de su relación se elaboró un mapa de impacto que se presenta a continuación:

MAPA DE IMPACTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE TALLERES SERVITRAP

Mejorar infraestructura física.

- Finalizar la construcción de nuevas instalaciones.
- Distribución de áreas de trabajo.

Mejora en el nivel de satisfacción del Cliente.

- Evaluación directa del servicio al cliente.
- Encuestas trimestrales.
- Servicio extra, entrega del vehículo a domicilio o su limpieza.
- Crear una sala de espera para el cliente.

- Implementar servicio de alineación, balanceo y asesoría en imagen.
- Venta accesorios e instalación lavadora.
- Página Web, Redes sociales y revistas.
- Registros históricos mantenimiento.
- Tarjeta acumulación puntos.
- Visita concesionarios.

Programa de fidelización en el cliente.

- Servicio postventa.
- Planes de crédito y acumulación de puntos.
- Promociones -Servicio a domicilio, tickets en restaurantes y cines.

Incrementar ventas anuales de \$70.000 a \$10.000 en 3 años.

Aumentar la rentabilidad del 12% actual al 15% anual, en un periodo de 3 años.

Sistema de gestión y estandarización de procesos.

- Describir cada actividad.
- Identificar los procesos más importantes.
- Diagramar los procesos.

Incrementar nivel competencia técnica y administrativa.

- Realizar cursos en temas automotrices y gestión empresarial.
- Implementar campañas de motivación y actitud.

Implementar tres equipos especializados.

- Evaluar el ahorro en costo y tiempo.
- Identificar los equipos que más aportarán.
- Cotizar los equipos.
- Adquirir los equipos.

Reducir costos en un porcentaje mínimo de 2% anual, en un periodo de 3 años.

- Rotación inventarios.
- Stock de mínimos y máximos.
- Cotizaciones para evaluar precios.
- Negociaciones por volúmenes compra.
- Análisis materia prima y tiempo utilizado.

CAPÍTULO 5

5 EVALUACIÓN Y CONTROL

5.1. EVALUACIÓN Y CONTROL

Tomando como referencia la situación interna de las empresas, su entorno y competitividad, las estrategias que se plantean para el cumplimiento de objetivos requieren sean revisadas, evaluadas y controladas periódicamente.

Es necesario para las organizaciones de todos los tamaños y tipos evaluar el cumplimiento de las estrategias de forma continua con el fin de establecer un punto de referencia del progreso y control que permitan tomar acciones correctivas en caso de ser necesario.

Para el caso de Talleres ServiTrap que tiene una proyección de crecimiento y de mejora continua para el desarrollo de ventajas competitivas se considera importante establecer indicadores de gestión con el fin de evaluar su nivel de cumplimiento.

La metodología utilizada para el establecimiento de los indicadores es en función de los objetivos que establecen tiempos y porcentajes de cumplimiento a alcanzar, desarrollando parámetros que determinan su grado de cumplimiento o una alerta para ejecutar acciones correctivas, aplicando la herramienta de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard que permita una evaluación y control completo del

sistema de gestión administrativo planteado para Talleres ServiTrap, el mismo que se ha desarrollado en función de los requerimientos y objetivos establecidos.

En el planteamiento de los objetivos se desarrolló y aplicó las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para lo cual se define los indicadores necesarios que permitirán conocer la situación y grado de cumplimiento de cada uno con el fin de dar seguimiento para una mejora continua. Así también, se establece parámetros de medición con una semaforización gráfica del nivel obtenido en cada indicador que mida y alerte de la situación de cada objetivo.

La definición y establecimiento de cada uno de los indicadores se presenta a continuación:

Para la perspectiva financiera se ha establecido objetivos en referencia a las ventas, rentabilidad y costos, en el caso de ventas se han fijando dos indicadores que permitirán efectuar un análisis en porcentaje y volumen.

Tabla No. 36 Indicador Perspectiva Financiera respecto Ventas

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta	Rojo	Verde	Naranja
Financiera	Incrementar ventas anuales de \$70.000 a \$120.000 en un período de tres años.	Porcentaje de crecimiento	71%	<69%	>71%	69% - 70%
		Volumen de ventas	50.000	<49.000	>50.000	49.000

Tabla No. 37 Definición Indicador Porcentaje de Crecimiento

Nombre del indicador	Porcentaje de crecimiento
Definición	Obtiene el nivel de crecimiento de las ventas.
Propósito	Conocer el nivel de cumplimiento de las ventas generadas.
Cálculo	$(\text{Ventas año presente} / \text{ventas año anterior}) - 1$
Responsable	Departamento Marketing y Comercial
Frecuencia	Mensual
Fuente	Reporte de Ventas
Niveles reporte	Gerencia General, Marketing y Comercial, Financiero
Meta desempeño	Nivel de cumplimiento 71% en tres años Nivel de cumplimiento promedio mensual 2%
Alerta	< 69% alerta en rojo que indica que no se está cumpliendo con la meta.

Tabla No. 38 Definición Indicador Volumen de Ventas

Nombre del indicador	Volumen de Ventas
Definición	Obtiene el volumen de las ventas en dólares.
Propósito	Conocer el incremento en el volumen de ventas generadas de forma mensual y al término de los tres años según el objetivo.
Cálculo	Total de ventas año 3 – Total ventas año base
Responsable	Departamento Marketing y Comercial
Frecuencia	Mensual y Anual
Fuente	Reporte de Ventas
Niveles reporte	Gerencia General, Marketing y Comercial, Financiero
Meta desempeño	Nivel de cumplimiento \$16.666 anual. Nivel de cumplimiento promedio mensual \$1389.
Alerta	<49.000 dando como alerta la semaforización en rojo que no se está cumpliendo con la meta.

Otro de los objetivos en la perspectiva financiera se enfoca a la rentabilidad, cuyo indicador determina el nivel de cumplimiento en porcentaje y define el rendimiento obtenido entre utilidad y ventas.

Tabla No. 39 Indicador Perspectiva Financiera respecto Rentabilidad

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta	Rojo	Verde	Naranja
Financiera	Pasar de un nivel de rentabilidad del 12% actual al 15% anual.	Porcentaje de rentabilidad	15%	<15%	>15%	14.5% - 14.9%

Tabla No. 40 Definición Indicador Porcentaje de rentabilidad

Nombre del indicador	Porcentaje de rentabilidad
Definición	Consigue el nivel de cumplimiento en rentabilidad.
Propósito	Determinar el rendimiento obtenido entre la utilidad y las ventas.
Cálculo	Utilidad / Ventas
Responsable	Departamento Marketing y Comercial
Frecuencia	Mensual y Anual
Fuente	Reporte de Ventas y Estado de Pérdidas y Ganancias
Niveles reporte	Gerencia General, Marketing y Comercial, Financiero
Meta desempeño	Nivel de cumplimiento 15%
Alerta	< 15% alerta en rojo que presenta su bajo nivel de cumplimiento.

Para el objetivo de costos se han definido dos indicadores, el porcentaje obtenido por reducción de costos y a los días de rotación de inventarios con el fin de identificar el nivel de cumplimiento y posibles alertas para tomar acciones correctivas.

Tabla No. 41 Indicador Perspectiva Financiera respecto Costos

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta	Rojo	Verde	Naranja
Financiera	Reducir costos en un porcentaje mínimo de 2% anual en un período de 3 años.	Porcentaje reducción costos	2%	<1,5%	>2%	1,5% - 2%
		Días de rotación de inventarios.	15	<13	>15	13 – 14

Tabla No. 42 Definición Indicador Porcentaje de reducción de costos

Nombre del indicador	Porcentaje de reducción de costos
Definición	Obtiene la disminución de costos en materia prima y horas hombre.
Propósito	Determinar la reducción de costos
Cálculo	% de costos año base - % costos año 1
Responsable	Departamento Operaciones
Frecuencia	Mensual y Anual
Fuente	Reporte de Costos y Estado de Pérdidas y Ganancias
Niveles reporte	Gerencia General, Financiero, Operaciones
Meta desempeño	Nivel de cumplimiento mínimo 2%
Alerta	Alerta roja <1,5% con el fin de tomar acciones correctivas a tiempo.

Tabla No. 43 Definición Indicador Días de Rotación de inventarios

Nombre del indicador	Días de rotación de inventarios
Definición	Determina el número de días en inventario que deben tener los materiales requeridos en la operación.
Propósito	Conocer si existen productos con baja rotación que generen costos por su falta de rotación.
Cálculo	Rotación Inv. = Costo de venta / Promedio Inventarios Días Rotación= 360 días / Rotación inventarios
Responsable	Departamento Financiero
Frecuencia	Mensual y Anual
Fuente	Reporte de inventarios
Niveles reporte	Gerencia General, Financiero, Operaciones
Meta desempeño	Nivel de cumplimiento 15 días
Alerta	<13 días, nivel bajo de cumplimiento para efectuar seguimiento.

En la perspectiva de Clientes se tiene establecido objetivos enfocados a nivel de satisfacción, fidelización y servicio, definiendo indicadores en función de la medición que se quiere obtener.

Tabla No. 44 Indicador Perspectiva Clientes respecto Satisfacción

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta	Rojo	Verde	Naranja
Clientes	Obtener un nivel de satisfacción del Cliente de al menos de un 90% trimestral en cada medición	Nivel de satisfacción por encuestas	90%	<89	>90	89

Tabla No. 45 Definición Indicador Nivel de Satisfacción

Nombre del indicador	Nivel de satisfacción
Definición	Obtiene el grado de satisfacción de los clientes medido por medio de encuestas.
Propósito	Conocer si los clientes se encuentran satisfechos.
Cálculo	Realizar un muestreo para la aplicación de encuestas.
Responsable	Departamento Marketing y Comercial
Frecuencia	Trimestral
Fuente	Encuestas
Niveles reporte	Gerencia General, Financiero, Operaciones, Marketing y Comercial
Meta desempeño	Nivel de cumplimiento 90% trimestral
Alerta	Con un nivel de logro <89% se considera alerta roja para reforzar las estrategias.

Tabla No. 46 Indicador Perspectiva Clientes respecto Frecuencia de Uso

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta	Rojo	Verde	Naranja
Clientes	Elaborar un programa de fidelización en el cliente en seis meses que este al 100%.	Frecuencia de uso clientes al año	4 veces	<3	>4	3

Tabla No. 47 Definición Indicador Frecuencia de uso clientes

Nombre del indicador	Frecuencia de uso clientes al año
Definición	Obtiene la frecuencia con la que los clientes acuden para la prestación de los servicios.
Propósito	Determinar el nivel de fidelización de los clientes
Cálculo	Número de atenciones al cliente en el año
Responsable	Departamento Marketing y Comercial
Frecuencia	Anual
Fuente	Ordenes de Trabajo
Niveles reporte	Gerencia General, Marketing y Comercial
Meta desempeño	Nivel de cumplimiento 4 veces al año
Alerta	La frecuencia de uso menor a 3 es una alerta para un seguimiento personalizado al cliente.

Tabla No. 48 Indicador Perspectiva Clientes respecto Servicio

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta	Rojo	Verde	Naranja
Clientes	Servicio	Número de reclamos al mes.	1	>2	1	2
		Número de atrasos en el tiempo de entrega al mes.	1	>2	1	2
		Número de correcciones en el trabajo al mes.	1	>2	1	2

Tabla No. 49 Definición Indicador Número de reclamos

Nombre del indicador	Número de reclamos al mes
Definición	Define las veces que el cliente no está satisfecho con el trabajo y realiza reclamos.
Propósito	Conocer los reclamos existentes por trabajo realizado e identificar las causas.
Cálculo	Total de reclamos
Responsable	Departamento Marketing y Comercial
Frecuencia	Mensual
Fuente	Registro de quejas y reclamos
Niveles reporte	Gerencia General, Marketing y Comercial
Meta desempeño	Nivel de cumplimiento 1 reclamo al mes
Alerta	Tener un registro de reclamos mayor a 2 es una alerta roja que el servicio requiere mejorar.

Tabla No. 50 Definición Indicador Número de atrasos en entrega

Nombre del indicador	Número de atrasos en el tiempo de entrega al mes.
Definición	Obtiene los atrasos en trabajos al momento de la entrega.
Propósito	Determinar las razones de atrasos para corregirlos
Cálculo	Contabilización de atrasos
Responsable	Departamento Marketing y Comercial y Operaciones
Frecuencia	Mensual
Fuente	Ordenes de trabajo y registro de entrega
Niveles reporte	Gerencia General, Marketing y Comercial
Meta desempeño	Nivel de cumplimiento 1 reclamo al mes
Alerta	El número de atraso en la entrega mayor a 2 se considera alerta roja para efectuar seguimiento.

Tabla No. 51 Definición Indicador Número de correcciones en trabajos

Nombre del indicador	Número de correcciones en el trabajo al mes.
Definición	Registra las correcciones efectuadas en los vehículos por malas aplicaciones o reclamos del cliente.
Propósito	Conocer las veces que se realizan correcciones y determinar las razones (mala aplicación, producto, condiciones del equipo)
Cálculo	Contabilización de correcciones
Responsable	Departamento Marketing y Comercial, Operaciones
Frecuencia	Mensual
Fuente	Ordenes de trabajo y registro de calidad
Niveles reporte	Gerencia General, Marketing y Comercial, Operaciones
Meta desempeño	Nivel de cumplimiento 1 corrección al mes
Alerta	Más de 2 correcciones en el trabajo es una alerta roja para identificar las causas y tomar acciones correctivas.

En la perspectiva Procesos se definen dos objetivos que se enfocan al levantamiento de procesos y la implementación de equipos para una mejora en costos, tiempo y satisfacción en el cliente por la calidad en el servicio, para lo cual se han definido indicadores para cada objetivo

Tabla No. 52 Indicador Perspectiva Procesos respecto levantamiento procesos

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta	Rojo	Verde	Naranja
Procesos	Establecer un sistema de gestión y estandarización de procesos en 6 meses al 100%	Nivel cumplimiento de levantamiento procesos	100%	<98	100	98 – 99

Tabla No. 53 Definición Indicador Cumplimiento levantamiento procesos

Nombre del indicador	Nivel cumplimiento de levantamiento procesos
Definición	Obtiene el grado de cumplimiento en el levantamiento de procesos para su estandarización.
Propósito	Determinar la condición del levantamiento de cada uno de los procesos existentes.
Cálculo	Porcentaje de recopilación de información.
Responsable	Todos los departamentos.
Frecuencia	Semestral
Fuente	Detalle de actividades del personal.
Niveles reporte	Gerencia General, Marketing y Comercial, Operaciones, Recursos Humanos
Meta desempeño	Nivel de cumplimiento 100%
Alerta	Un porcentaje menor al 98 en el levantamiento de procesos es alerta roja para efectuar las acciones requeridas.

Tabla No. 54 Indicador Perspectiva Procesos respecto Equipos

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta	Rojo	Verde	Naranja
Procesos	Implementar 3 equipos especializados para mejorar tiempo y costos en el transcurso de 1 año	Número equipos adquiridos e instalados	3	1	3	2

Tabla No. 55 Definición Indicador Número de equipos instalados

Nombre del indicador	Número equipos adquiridos e instalados
Definición	Determina el nivel de cumplimiento en la adquisición de equipos para un mejor servicio y ahorro en tiempo y costos.
Propósito	Conocer los equipos instalados y determinar los beneficios logrados.
Cálculo	Total equipos
Responsable	Marketing y Comercial / Operaciones
Frecuencia	Anual
Fuente	Registros de activos fijos
Niveles reporte	Gerencia General, Marketing y Comercial, Operaciones, Financiero
Meta desempeño	Nivel de cumplimiento 3 equipos
Alerta	Adquirir un solo equipo es alerta roja, puesto que afecta a los objetivos establecidos y requiere de su aplicación al 100%.

En la Perspectiva Aprendizaje son dos objetivos planteados enfocados a la competencia del personal y mejora de la infraestructura, donde se han establecido un indicador para cada uno de ellos que evalúe el nivel de cumplimiento.

Tabla No. 56 Indicador Perspectiva Aprendizaje respecto competencia personal

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta	Rojo	Verde	Naranja
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar el nivel de competencia Técnica y Administrativa en 1 año en un 40%	Nivel de competencia	40%	<38	40	38 – 39

Tabla No. 57 Definición Indicador Nivel competencia personal

Nombre del indicador	Nivel de competencia personal
Definición	Obtiene el grado de competencia alcanzado en el área técnica y administrativa por los planes de capacitación y motivación.
Propósito	Determinar el nivel de competencia actual versus el logrado con los planes de desarrollo del personal.
Cálculo	Nivel competencia año base – Nivel competencia logrado
Responsable	Recursos Humanos
Frecuencia	Trimestral
Fuente	Registros de Personal
Niveles reporte	Gerencia General, Recursos Humanos
Meta desempeño	Nivel de cumplimiento 40%
Alerta	Obtener un nivel de competencia menor al 38 da alerta roja de revisar las estrategias y grado de ejecución.

Tabla No. 58 Indicador Perspectiva Aprendizaje respecto infraestructura

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta	Rojo	Verde	Naranja
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar la infraestructura física para tener una capacidad instalada de un 100% adicional	Cumplimiento de obra en ejecución (construcción)	100%	<95	100	95 – 99

Tabla No. 59 Definición Indicador Cumplimiento de obra

Nombre del indicador	Cumplimiento de obra en ejecución (construcción)
Definición	Determina el estado de la obra en construcción y sus avances.
Propósito	Conocer el grado de desarrollo de la construcción.
Cálculo	Presupuesto vs Ejecución
Responsable	Financiero y Marketing y Comercial
Frecuencia	Mensual
Fuente	Informe de avance de obra y Ejecución de presupuesto
Niveles reporte	Gerencia General, Financiero, Marketing y Comercial
Meta desempeño	Nivel de cumplimiento 100%
Alerta	Con un nivel de cumplimiento menor a 95% se considera alerta roja, se requiere el 100% para aprovechar la nueva capacidad instalada y mejorar el nivel de ventas.

Para todos los indicadores planteados se requiere dar seguimiento permanente con el fin de conocer el estado de ejecución de las estrategias, y en caso de tener un bajo cumplimiento de la meta reforzar las estrategias y de ser necesario replantearlas para obtener mejores resultados en el tiempo establecido.

Adicional, como otra herramienta para dar seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos, se ha establecido un cronograma Project en base a las tareas a realizar por cada objetivo y estrategia planteada. (Ver Anexo No. 8 Cronograma tareas).

Para una mejor visualización de los indicadores se integró en una sola tabla para una mejor revisión, análisis y seguimiento del nivel de cumplimiento de cada uno de los objetivos.

Tabla No. 60 Indicadores de Gestión

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta	Rojo	Verde	Naranja
Financiera	Incrementar ventas anuales de \$70.000 a \$120.000 en un período de tres años.	Porcentaje de crecimiento	71%	<69%	>71%	69% - 70%
		Volumen de ventas	50.000	<49.000	>50.000	49.000
	Pasar de un nivel de rentabilidad del 12% actual al 15% anual.	Porcentaje de rentabilidad	15%	<15%	>15%	14.5% - 14.9%
	Reducir costos en un porcentaje mínimo de 2% anual en un período de 3 años.	Porcentaje reducción costos	2%	<1,5%	>2%	1,5% - 2%
Días de rotación de inventarios.		15	<13	>15	13 – 14	

Clientes	Obtener un nivel de satisfacción del Cliente de al menos de un 90% trimestral en cada medición	Nivel de satisfacción por encuestas	90%	<89	>90	89
	Elaborar un programa de fidelización en el cliente en seis meses que este al 100%.	Frecuencia de uso clientes al año	4 veces	<3	>4	3
	Servicio	Número de reclamos al mes.	1	>2	1	2
		Número de atrasos en el tiempo de entrega al mes.	1	>2	1	2
Número de correcciones en el trabajo al mes.		1	>2	1	2	
Procesos	Establecer un sistema de gestión y estandarización de procesos en seis meses al 100%	Nivel cumplimiento de levantamiento procesos	100%	<98	100	98 – 99
	Implementar 3 equipos especializados para mejorar tiempo y costos en el transcurso de 1 año	Número equipos adquiridos e instalados	3	1	3	2
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar el nivel de competencia Técnica y Administrativa en 1 año en un 40%	Nivel de competencia	40%	<38	40	38 – 39
	Mejorar la infraestructura física para tener una capacidad instalada de un 100% adicional	Cumplimiento de obra en ejecución (construcción)	100%	<95	100	95 – 99

CAPÍTULO 6

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

1. Se comprobó la hipótesis de que las microempresas del sector automotriz ubicadas en los valles de Tumbaco y Cumbayá tienen falencias en la administración gerencial y requieren de la implantación de un enfoque de gestión sistémico para el cabal cumplimiento de sus objetivos empresariales y estrategias.
2. La oferta de un Servicio Automotriz Integral en el Valle de Tumbaco y Cumbayá se presta únicamente en Concesionarios y se encuentra principalmente concentrada en: mecánica, cambios de aceite y lavado de vehículos.
3. La presencia y uso de talleres pequeños tienen una mayor concentración en el sector Automotriz de Tumbaco y Cumbayá con una presencia del 59,18%.
Ver Gráfico No. 4 Participación de mercado por tipo de Taller.
4. En base a la encuesta realizada en este estudio se determinó que el tipo de perfil de las personas en la zona de Tumbaco y Cumbayá es predominantemente hombres entre los 26 y 55 años, casados, que residen en

la zona, cuyo comportamiento por uso y tipo de vehículo de estos consumidores determina que la mayoría poseen automóviles y/o jeeps, lo tienen para su uso personal, realizan el mantenimiento a su vehículo en un periodo bimensual preferentemente en talleres multimarca, su razón de mantenimiento es por programación y se encuentran interesados en un servicio integral.

5. La encuesta realizada evidenció que no existe un nivel de satisfacción alto con el servicio recibido en los talleres y concesionarios actuales, es decir, no se evidencia una relevante fidelización del cliente, lo cual presenta una interesante oportunidad para crecer la participación de mercado para la empresa Servitrap fuente de este estudio.
6. Se ha determinado en este estudio en base a las preferencias del consumidor que además de un servicio puramente de mantenimiento automotriz se podría ampliar la oferta a: accesorios, venta de llantas, con un seguimiento permanente a sus clientes por historial de mantenimiento, ofreciendo servicio de retiro y entrega del vehículo a domicilio y una adecuada asesoría en la presentación e imagen de vehículo.
7. En base a la encuesta corrida, las razones principales al momento de elegir un taller de mantenimiento automotriz son: por calidad, costos y rapidez.

8. La microempresa Talleres ServiTrap presenta varias falencias en las diferentes áreas especialmente en el control interno, sus procesos y la administración que permitan al mediano plazo a esta microempresa generar mayores resultados.

9. Del análisis efectuado a la microempresa Talleres Servitrap se identificaron entre las principales las siguientes falencias:

- No existen definidos formalmente procesos operativos, administrativos ni financieros.
- No se encuentra interrelación entre los procesos operativos y administrativos.
- No se tienen establecidos objetivos estratégicos ni procesos de comunicación interna y externa.
- Se evidencia falta de Planificación en el negocio.
- Se cuenta con un bajo nivel de información que permita tomar decisiones acertadas y oportunas.
- No existe una estructura organizacional definida formalmente.
- Las funciones de los diferentes cargos no se encuentran definidas.
- Hay ausencia de Control Financiero y Contable.
- Falta de seguimiento a la Cartera vencida.
- Falta de Liquidez.
- Falta de control de Costos y Gastos.

- No existe un eficiente sistema de administración de inventarios de Materias Primas y Suministros.
- Falta de seguimiento al cliente y mercado.
- No se han definido estándares de nivel de servicio.
- Escasa mano de obra calificada.
- Falta de un software contable y de ventas.
- Falta de un lugar cómodo y agradable de espera para clientes que permita mejorar la experiencia del cliente.

10.El personal de Talleres ServiTrap realiza multitareas por lo cual se hace necesario la adecuada definición de funciones y actividades por cada puesto o cargo, aporte que la presente tesis realizó a través de la elaboración de un Manual de Funciones. Ver Anexo No. 5.

11.Talleres ServiTrap cuenta con know how y experiencia de su propietario, equipos que facilitan tiempo y calidad, personal capacitado a nivel técnico y experiencia del personal operativo que le permitirá capitalizar oportunidades del mercado como por ejemplo ingresar a trabajar con aseguradoras y como consecuencia obtener mayor presencia en el mercado, permitiendo así reducir el impacto de las amenazas al establecer estrategias de respuesta ante una mayor competencia e incremento de costos salariales.

12. Talleres ServiTrap presenta debilidades a nivel del personal operativo que requiere de capacitación, cultura de servicio y reducción del nivel de ausencia laboral que retrasa los trabajos e impacta al cliente de la microempresa, fortaleciendo a la competencia relevante para este sector.

6.2. RECOMENDACIONES

1. Las oportunidades de ingresar a trabajar con aseguradoras y consolidación en el mercado serán posibles si se establecen estrategias de mejoramiento en relación a las debilidades existentes del personal.
2. Para una adecuada definición y cumplimiento de objetivos se ha planteado en este estudio un direccionamiento estratégico para Talleres ServiTrap, en función de lo que es el negocio y a donde se enfoca.
3. Talleres ServiTrap se proyecta a transformarse de una microempresa en una mediana empresa formal para lo cual se desarrolló un plan de acción a seguir en el corto y mediano plazo con objetivos, estrategias y metas que le permitirán obtener un crecimiento sostenible y rentable.
4. Para una correcta evaluación, mejora continua y desarrollo de ventajas competitivas se han establecido con este estudio una serie de indicadores de gestión con el fin de dar seguimiento y medir su nivel de cumplimiento, sobre

los cuales se deberá realizar un seguimiento mensual a los Indicadores de Gestión con el fin de verificar el cumplimiento de las metas establecidas según los objetivos planteados.

5. Se recomienda incluir en la oferta de Talleres ServiTrap un servicio integral automotriz ofreciendo una mayor oferta de valor para el cliente que le permita fidelizar su cartera de clientes fortaleciendo así su participación en su mercado objetivo, y mejorar su posicionamiento en el sector automotriz en los valles de Tumbaco y Cumbayá, a través de las siguientes iniciativas:

- Realizar un estudio de mercado anual con el fin de evaluar sus condiciones, competencia existente, clientes potenciales y nuevas oportunidades de mercado, que permitan efectuar mejoras y generar valor agregado al servicio.
- Aplicar encuestas que midan la satisfacción en el servicio y dar seguimiento al cliente en función de los servicios requeridos y su historial que permitan fidelizar al cliente.
- Generar un valor agregado en el servicio de mantenimiento con el fin de lograr fidelización a través de mejorar la experiencia al cliente como por ejemplo: realizar promociones, brindar servicio a domicilio, servicio de taxi. Innovar en los servicios con promociones y seguimiento al cliente para crear fidelización.
- Ampliar el servicio a vehículos pesados.

- Implantar estándares de niveles de servicio para una mejora continua.
6. Se hace necesario implementar sistemas de control interno que le permitan una adecuada administración de los recursos financieros, humanos y materiales.
7. Con el fin de reducir el impacto de la amenazas de una mayor competencia en relación a las debilidades existentes con el personal se recomienda:
- La contratación y formación de personal aprendiz.
 - Desarrollar un programa de incentivos al personal.
 - Efectuar planes de capacitación y motivación permanente.
8. Para aprovechar las fortalezas de Talleres Servitrap y en respuesta a las amenazas de una mayor competencia de talleres similares así como de la presencia de Concesionarios se establece como recomendaciones en ese ámbito las siguientes:
- Incorporar nuevo equipo para incursionar en otros servicios y mejorar la respuesta en tiempo y optimizar los costos
 - Dar seguimiento permanente al cliente, que identifique al taller como su aliado en mantenimiento

- Efectuar un análisis exhaustivo de costos para poder contar siempre con precios competitivos
- Realizar alianzas estratégicas con Concesionarios para que subcontraten sus servicios con Talleres ServiTrap.

9. Para las falencias en el ámbito gerencial y administrativo identificadas en Talleres Servitrap se recomienda ejecutar las siguientes acciones:

- Aplicar el aporte de planificación estratégica desarrollado en conjunto con Gerencia y Jefaturas para un mejor direccionamiento de Talleres ServiTrap, definiendo dentro del Plan Estratégico los objetivos para cumplir con su Misión y alcanzar su Visión en el mediano y largo plazo y dar seguimiento permanente de su cumplimiento.
- Establecer una planificación y cronogramas de trabajo que permitan reaccionar ante posibles situaciones o contingencias.
- Realizar un levantamiento de procesos de cada una de las áreas funcionales determinando sus actividades e interrelación.
- Adquirir un software contable que le permita contar con información oportuna y veraz para una adecuada toma de decisiones.
- Utilizar la política de pagos propuesta en este estudio, dar seguimiento permanente a la cartera vencida y crear una provisión en caso de incobrables.
- Efectuar convenios de crédito con los proveedores donde se amplíe los días de plazo de pago en un período de 30 a 45 días.

- Realizar un monitoreo permanente y un análisis diario de los movimientos financieros que eviten problemas en liquidez.
- Implementar un análisis de costos con el fin de reducirlos y por ende mejorar el margen de utilidad.
- Revisar de forma continua los precios de materiales y repuestos con el fin de evaluar que la oferta existente sea la más conveniente por calidad y costos.
- Efectuar un análisis de rotación de inventarios y revisión de stocks mínimos y máximos.
- Construir un lugar cómodo y agradable de espera para clientes que permita mejorar la experiencia del cliente.

10. Aplicar la estructura organizacional planteada en la presente tesis utilizando el Manual de Funciones propuesto y dar seguimiento al cumplimiento de las actividades de cada puesto. Ver Anexo No. 5.

11. Dar seguimiento a las acciones correctivas planteadas para eliminar las falencias existentes en cada una de las áreas de la microempresa.

BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1555/3/02%20ICA%20190%20CAPÍTULO%20II%20MARCO%20TE%20C3%93RICO.pdf>
- (24 de 04 de 2013). Obtenido de <http://laadministracion10.blogspot.com/2013/04/enfoque-sistematico-de-la-administracion.html>
- AEADE. (s.f.). Obtenido de http://soloadministracionapuntes.blogspot.com/2009/08/enfoque-de-sistemas-en-la_09.html
- *Apuntes de Administración de Empresas*. (06 de 08 de 2009). Obtenido de <http://soloadministracionapuntes.blogspot.com/2009/08/administracion-y-el-enfoque-de-sistemas.html>
- Astec, A. (s.f.). Obtenido de http://corpaq.com/docs/fase_1/trafico_transporte/Informe_Fase1.pdf
- *Banco Interamericano de Desarrollo: "Apoyo del grupo BID al Sector de la Microempresa"*. (s.f.). Obtenido de www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5030/3/8065.doc
- *Biblio3*. (s.f.). Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/11.pdf>
- CAN. (s.f.). *Resolución 1260 CAN de Observatorio de la Pyme*. Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec/contenidopopup.php?cd=4478>
- Centro Europeo de Empresas e innovación. (2009). Obtenido de http://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf
- Consultores, Altair. (s.f.). Obtenido de http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/noticias/LIBRO_CMI.pdf
- *Deguate.com*. (s.f.). Obtenido de <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm#.Ulis5RBp7tp>

- *Directorio Electrónico de Guatemala.* (s.f.). Obtenido de <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm#.Ulis5RBp7tp>
- *El Blog Salmón.* (26 de 05 de 2011). Obtenido de <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>
- *EL Comercio.* (s.f.). Obtenido de Anuario 2013 AEADE / <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/fuertes-ajustes-a-importaciones.html>
- *El Telégrafo.* (01 de 10 de 2011). Obtenido de www.telegrafo.com.ec/noticias/quito/item/en-quito-hay-174-vehiculos-por-cada-1000-personas.html
- Epoch. (11 de 07 de 2011). *Slideshare.* Obtenido de <http://www.slideshare.net/bricaurte/diapositivas-las-5-fuerzas-de>
- Francis Salazar . (2002). *Folleto Planificación Estratégica .*
- Gabriel Baca Ubidia. (1998). *Evaluación de Proyectos.* Colombia: Tercera Edición.
- *Galeon.* (s.f.). Obtenido de www.galeon.com/gestionplanificacion/Diapositivas/EnSistemico.ppt
- *Guía Soluciones TIC.* (s.f.). Obtenido de <http://www.guiadesolucionestic.com/tags/software-talleres-automotrices>
- INEC. (s.f.). Obtenido de www.inec.gov.ec
- *Itescam.* (s.f.). Obtenido de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r63173.PDF>
- Kume A. (s.f.). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- López, Elena Martínez. *Proyecto y viabilidad del negocio y microempresa.* <https://books.google.com.ec/books?id=adyZAwAAQBAJ&pg=PT1&lpg=PT1&dq=Proyecto+y+viabilidad+del+negocio+y+microempresa+de+Elena+Mart%C3%ADnez+L%C3%B3pez&source=bl&ots=wYZqa7aHu->

&sig=UdpO2sGs66FyTIWSdibpcouZCtY&hl=es&sa=X&ei=ZYryVKeoD-eMsQTVtoG4CQ&ved=0CCgQ6.

- *Municipio Distrito Metropolitano de Quito.* (s.f.). Obtenido de <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>
- Navarro, G. (09 de 12 de 2012). Obtenido de <http://prezi.com/nxgmunhaniwx/presentation/>
- Ordoñez, F. (08 de 04 de 2011). Obtenido de http://fernanda-julietshackspear.blogspot.com/2011/04/administracion-por-contingencias-por_7217.html
- *Portalmicrofinanzas.* (s.f.). Obtenido de <http://www.portalmicrofinanzas.org/gm/document1.9.35966/La%20microempresa%20en%20Ecuador%20per.pdf>
- Publicación “Implantación de un modelo de sistema simplificado para Ecuador”. (s.f.).
- *Repositorio de ESPOL.* (s.f.). Obtenido de www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5030/3/8065.doc
- Sandoval, I. (24 de 04 de 2013). Obtenido de <http://laadministracion10.blogspot.com/2013/04/enfoque-sistematico-de-la-administracion.html>
- *Tablero de Comando.* (s.f.). Obtenido de www.tablero-decomando.com
- Telégrafo, E. (08 de 08 de 2013). Obtenido de www.telegrafo.com.ec/noticias/quito/item/el-parque-automotor-crece-mas-que-la-poblacion.html
- Universidad Andina Simón Bolívar. (s.f.). Obtenido de www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf
- USAID. (03 de 2005). Obtenido de http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1131636604206_Microenterprises_and_microfinance_in_Ecuador__ES_.pdf
- Valda, J. C. (13 de 11 de 2012). Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/2012/11/13/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter/>

- Valencia, B. S. (s.f.). *Business School Valencia*. Obtenido de www.iembs.com/doc/PYMES-2013/SESION12/ENTORNO-COMPETITIVO.pdf
- Vergara, J. (s.f.). Las Redes Sistémicas en el diseño y operación de Sistemas de Planeación.
- Villalobos, J. (04 de 06 de 2012). *Coyuntura Económica*. Obtenido de <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>