



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresas.**

AUTOR: Norman Arturo Mosquera Ambrosi

TUTOR: Ing. Henry Gustavo Yépez Almeida Msc.

“PLAN ESTRATÉGICO PARA VENTA Y ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS
EN LA EMPRESA EXPERT AUTOMOTIVE CORP., EN LA PROVINCIA DEL AZUAY,
CIUDAD CUENCA, PARROQUIA YANUNCAY.”

**Diseño de Plan Estratégico para venta y adquisición de bienes y servicios en la Empresa
Expert Automotive Corp.” en la Provincia del Azuay, Ciudad Cuenca, Parroquia
Yanuncay.**

Por

Norman Arturo Mosquera Ambrosi

Junio 2022

Aprobado:

Ing. Jos L. Villagran Bonilla, MBA. Presidente del Tribunal.

Ing. Edison Calva Rengel, MBA. Miembro del Tribunal.

Ing. Henry Yépez Almeida. Msc, Tutor.

Aceptado y Firmado: _____ 20, junio, 2022

Ing. Edison Calva Rengel, MBA, Miembro del Tribunal.

Aceptado y Firmado: _____ 20, junio, 2022

Ing. Henry Yépez Almeida, Msc, Tutor.

_____ 20, junio, 2022

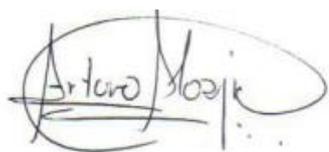
Ing. José L. Villagran Bonilla, MBA.

Presidente del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Norman Arturo Mosquera Ambrosi, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación, “Diseño de Plan Estratégico para venta y adquisición de bienes y servicios en la Empresa Expert Automotive Corp. en la Provincia del Azuay, Ciudad Cuenca, Parroquia Yanuncay”, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Arturo Mosquera', enclosed within a hand-drawn oval shape.

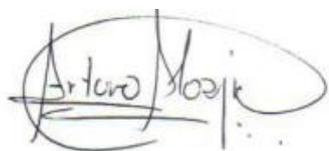
Norman Arturo Mosquera Ambrosi

Correo electrónico: nomosqueraam@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Norman Arturo Mosquera Ambrosi, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado. Diseño de Plan Estratégico para Planificación estratégica para venta y adquisición de bienes y servicios en la Empresa Expert Automotive Corp. en la Provincia del Azuay, Ciudad Cuenca, Parroquia Yanuncay., autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, 20, junio de 2022

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Arturo Mosquera', enclosed within a hand-drawn oval shape.

Norman Arturo Mosquera Ambrosi

Correo electrónico: nomosqueraam@uide.edu.ec

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado a Dios por darme la oportunidad de continuar mis estudios y acabarlos.

De una manera especial dedico también a mis Padres que siempre me ayudaron al largo de mi vida y me inculcaron valores.

A Diana y Juan Pablo, esposa e hijo respectivamente dedico todo este proyecto por el apoyo que me brindaron a que termine mis estudios superiores.

Y una dedicatoria especial a mi gran apoyo e incondicional amigo Porfirio Chimbo.

Agradecimiento

Un agradecimiento especial al Ing. Geovanny Reyes mismo que siempre estuvo coordinado mi carrera y apoyándome en todo lo legalmente posible, mis agradecimientos sinceros al tutor Ing. Henry Yépez y al Coordinador Ing. José Villagran por su gran aporte en este Plan Estratégico.

Resumen Ejecutivo

La investigación para esta Planificación estratégica para venta y adquisición de bienes y servicios en la Empresa Expert Automotive Corp. en la Provincia del Azuay, Ciudad Cuenca, Parroquia Yanuncay, tiene por objetivo armar un Plan Estratégico de manera que nos aporte en mejorar todo el sistema funcional de la Empresa Expert Automotive Corp., con el que proponemos un crecimiento radical en el tema financiero a 5 años.

La filosofía de la empresa quedara abordada en su totalidad en este Plan estratégico, dejando claro la Visión, Misión y Valores.

En la Evaluación Externa analizaremos toda la situación externa del mercado automotriz a nivel nacional y segmentándolo también a la Provincia del Azuay, veremos el número de vehículos la cantidad de establecimientos que prestan servicio, todo esto claramente definido y estructurado en tablas.

Adicional la matriz de Pestel estará siendo analizada a detalle, misma que nos dejará claro el entorno externo de negocio tales como los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos mismos que pueden influir directamente en la Empresa

De Igual Modo en la evaluación Interna se desarrollará la matriz AMOFHIT misma que nos dejará claro la situación interna, de cómo se encuentra la empresa internamente en la actualidad, aquí evaluaremos a la Administración y gerencia, Marketing, Operaciones, Logística e infraestructura, finanzas y contabilidad, Recursos humanos y cultura, Información-Comunicaciones y Tics.

Este trabajo requiere se analice las estrategias, FODA, MEFE, Matriz MBCG y Objetivos a largo plazo versus estrategias, el FODA nos dará una visión clara del estado de la empresa, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mientras de la matriz MBCG nos ayudara a ver qué productos son más o menos rentables, mientras que la matriz Objetivos

a largo plazos versus estrategias nos dará el norte de cada estrategia para lograr el o los objetivos a largo plazo.

Abordaremos el diagnóstico actual, a renglón seguido la directriz que tomara la microempresa para finalizar planteado tácticas, estrategias y acciones meramente técnicas sin olvidar que se establecerán procesos en toda su gestión de servicio.

Ya llegando al final se presentará la propuesta de reestructuración técnica del Taller, se mostrará plenamente el Diseño actual y el diseño propuesto, estarán también todo el tema de costos y el presupuesto asignado.

La implementación del procedimiento a seguir en las actividades de la Empresa Expert Automotive Corp. serán definidos en su totalidad, dando las respectivas responsabilidades a cada puesto de trabajo, quedan establecido todos los registros necesarios para la ejecución del mismo.

El análisis de los ingresos esperados luego de la implementación se detallará ya en la parte final.

Aterrizando así con el plan de acción, su objetivo, pasos y las tareas a seguir, mismo que estará representado en un flujograma y también con respectiva explicación a detalle.

Terminando este plan estratégico con las conclusiones y recomendaciones de todo lo antes propuesto.

Palabras Claves. - Plan estratégico, Tácticas, Estrategias, Procesos, plan de acción, presupuesto, objetivos a largo plazo

Abstract

The research for this Strategic Planning for the sale and acquisition of goods and services in the Expert Automotive Corp. Company in the Province of Azuay, Ciudad Cuenca, Parroquia Yanuncay, aims to put together a Strategic Plan in a way that contributes to improving the entire system. of the Expert Automotive Corp. Company, with which we propose a radical growth in the financial area in 5 years.

The company's philosophy will be addressed in its entirety in this Strategic Plan, making the Vision, Mission and Values clear.

In the External Evaluation we will analyze the entire external situation of the automotive market at the national level and also segment it to the Province of Azuay, we will see the number of vehicles the number of establishments that provide service, all of this clearly defined and structured in tables.

In addition, the Pestel matrix will be analyzed in detail, which will make clear the external business environment such as the political, economic, social, technological, environmental and legal ones that can directly influence the Company.

In the same way, in the Internal evaluation, the AMOFHIT matrix will be developed, which will make clear to us the internal situation, how the company is currently internally, here we will evaluate the Administration and management, Marketing, Operations, Logistics and infrastructure, finances and Accounting, Human Resources and Culture, Information-Communications and Tics.

This work requires analysis of strategies, FODA, MEFE, MBCG G Matrix and long-term objectives versus strategies, the SWOT will give us a clear vision of the state of the company, its strengths, weaknesses, opportunities and threats, while the MBCG matrix will help us to see which products are more or less profitable, while the matrix Long-term

objectives versus strategies will give us the north of each strategy to achieve the long-term objective(s).

We will address the current diagnosis, followed by the guideline that the microenterprise will take to finalize the tactics, strategies and merely technical actions without forgetting that processes will be established throughout its service management.

Nearing the end, the proposal for the technical restructuring of the Workshop will be presented, the current Design and the proposed design will be fully shown, as well as the entire issue of costs and the assigned budget.

The implementation of the procedure to be followed in the activities of the Expert Automotive Corp. Company will be defined in its entirety, giving the respective responsibilities to each job position, all the necessary records for the execution of the same are established.

The analysis of the expected income after the implementation will be detailed in the final part.

Landing in this way with the action plan, its objective, steps and the tasks to follow, which will be represented in a flowchart and also with a detailed explanation.

Finishing this strategic plan with the conclusions and recommendations of all the previously proposed.

Keywords. - Strategic plan, Tactics, Strategies, Processes, action plan, budget, long-term goals

Tabla de Contenidos

Autoría del Trabajo de Titulación.....	iii
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
Resumen Ejecutivo.....	vii
Abstract.....	ix
Tabla de Contenidos	xi
Lista de Tablas	xvi
Lista de Figuras.....	xvii
Capítulo 1: Introducción y Situación General del Sector	1
1.1 Introducción – Antecedentes.....	1
1.2 Justificación del problema	1
1.3 Planteamiento del problema.....	2
1.4 Objetivo general.....	3
1.5 Objetivos Específicos.....	3
1.6 Situación General.....	4
1.7 Panorama Actual del Sector.....	4
1.8 Perspectivas de Crecimiento del Sector	5
1.9 Análisis de Mercado	5
Obtención de la Muestra	6
Encuesta Aplicada.....	7
1.10 Resumen.....	18

Capítulo 2: Filosofía Empresarial	19
2.1 Antecedentes	19
2.2 Visión.....	20
2.3 Misión	20
2.4 Valores	21
2.5 Código de Ética.....	21
2.6 Resumen.....	22
Capítulo 3 Contexto Global y Evaluación Externa.....	24
3.1 Análisis Competitivo de Cuenca.....	24
3.1.1 Condiciones de la Demanda.....	24
3.1.2 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas	28
3.1.3 Sectores Relacionados y de Apoyo.....	28
3.1.4 Influencia del Análisis del Sector.	29
3.2 Análisis del Entorno PESTE.....	29
3.2.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)	30
3.2.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)	30
3.2.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)	30
3.2.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).....	30
3.2.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)	31
3.3 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	31
3.4 La Organización y los Competidores.....	32
3.4.1 Poder de Negociación de los Proveedores, Poder de Negociación de los Compradores.....	32
3.4.2 Amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores.....	32

3.5 Resumen.....	33
Capítulo 4: Evaluación Interna	34
4.1 Antecedentes	34
4.2 Análisis Interno AMOFHIT	34
4.2.1 Administración y Gerencia (A).....	34
4.2.2 Marketing y Ventas (M).....	35
4.2.3 Operaciones y Logística e Infraestructura (O).....	35
4.2.4 Finanzas y Contabilidad (F)	39
4.2.5 Recursos Humanos (H)	42
4.2.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)	43
4.2.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)	43
4.3 Resumen.....	43
Capítulo 5: El Proceso Estratégico	44
5.1 Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción	44
5.1.1 Intereses Organizacionales y potencial organizacional.....	44
5.2 Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) de la Empresa Expert Automotive Corp.	46
5.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	50
5.4 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo OLP	51
5.5 Resumen.....	52
Capítulo 6: Implementación y Evaluación de las Estrategias.....	54
6.1 Objetivos de Corto Plazo	54
6.2 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo	54
6.2.1 Recursos Financieros.	54
6.2.2 Recursos Fisicos	55

6.2.3 Recursos Humanos.....	57
6.2.4 Recursos Tecnológicos.....	57
6.3 Políticas de Cada Estrategia.....	57
6.4 Estructura de la Organización.....	58
Organigrama de la Empresa.....	58
6.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	60
6.6 Recursos Humanos y Motivación.....	61
6.7 Gestión de Cambio.....	61
6.8 Evaluación Estratégica.....	62
6.8.1 Perspectivas de Control.....	62
6.8.2 Aprendizaje Interno.....	62
6.8.3 Procesos, Clientes, Perspectiva Financiera.....	63
6.8.4 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	73
Ingresos y Egresos en la Empresa Expert Automotive Corp.....	74
Análisis de Kpi Financieros.....	77
Valor Actual Neto.....	78
Tasa Interna de Retorno.....	79
Periodo de Recuperación de Inversión.....	79
Análisis de Sensibilidad.....	80
Punto de Equilibrio.....	80
TMAR.....	81
Análisis Escenario Optimista.....	82
Análisis Escenario Realista.....	83
Análisis Escenario Pesimista.....	83
6.9 Plan de Acción.....	84

6.9.1 Objetivo.....	84
6.9.2 Pasos a Seguir	84
6.9.3 Tareas a Realizar	85
6.6.4 Diagrama de Flujo del Plan de Acción.	85
6.10 Resumen.....	86
Capítulo 7: Conclusiones, Recomendaciones y Referencias	87
7.1 Conclusiones	87
7.2 Recomendaciones	88
7.3 Referencias.....	89

Lista de Tablas

Tabla 1 Número de vehículos matriculados por años en el Ecuador.....	24
Tabla 2 Vehículos motorizados matriculados según uso de vehículo, año 2018 por clase y tipo de combustible.....	25
Tabla 3 Número de vehículos matriculados por años en la provincia del Azuay.....	26
Tabla 4 Vehículos motorizados matriculados según uso de vehículo, año 2018 por clase y tipo de combustible.....	27
Tabla 5 Matriz MEFE.....	31
Tabla 6 FODA de la Empresa Expert Automotive Corp.....	49
Tabla 7 Matriz Boston Consulting Group de la Empresa Expert Automotive Corp.....	51
Tabla 8 Gastos de re adecuamiento físico.....	55
Tabla 9 Ingresos de la Empresa Expert Automotive Corp. Año 2021.....	74
Tabla 10 Gastos Fijos promedio por mes.....	75
Tabla 11 Gastos Variables promedio por mes.....	76
Tabla 12 Ingresos y Gastos de la Empresa Expert Automotive Corp. Año 2021.....	77
Tabla 13 Análisis financiero.....	82

Lista de Figuras

Figura 1 Pregunta 1	7
Figura 2 Pregunta 2	8
Figura 3 Pregunta 3	9
Figura 4 Pregunta 4	10
Figura 5 Pregunta 5	11
Figura 6 Pregunta 6	12
Figura 7 Pregunta 7	13
Figura 8 Pregunta 8	14
Figura 9 Pregunta 9	15
Figura 10 Establecimientos por Provincia	27
Figura 11 Diseño Actual Planta baja	36
Figura 12 Diseño Actual Oficina Mezanine	37
Figura 13 Presentación General	39
Figura 14 Facturas realizadas.....	40
Figura 15 PROF-OT	40
Figura 16 Factura aprobada por el SRI	41
Figura 17 Clientes	42
Figura 18 Diseño a futuro	56
Figura 19 Organigrama de la Empresa	58
Figura 20 Hoja de Recepción Vehicular	70
Figura 21 Proforma OT.....	71
Figura 22 Factura	72
Figura 23 Calificación del Servicio Recibido	73

Capítulo 1: Introducción y Situación General del Sector

1.1 Introducción – Antecedentes

La importancia de un Plan Estratégico está en obtener una matriz para el buen funcionamiento de todo tipo de empresa nacional o internacional por el tiempo establecido, que pueden ser de 1 a 5 años siendo el óptimo 3, maximizando recursos técnicos, económicos y por ende generando más utilidad, esto servirá a las empresas nacionales e internacionales a corto y mediano plazo, que cumplan sus objetivos establecidos.

La Planificación estratégica para venta y adquisición de bienes y servicios en la Empresa Expert Automotive Corp. pretende diseñar un plan estratégico para mejorar notablemente el rendimiento de la Empresa la Empresa Expert Automotive Corp., teniendo como puntos claves la demanda, un plan de Marketing, analizando todo el tema financiero para ver si existe una viabilidad técnica y económica para aplicar esta herramienta, sin dejar a un lado todo el sistema de gestión a analizarse.

1.2 Justificación del problema

Toda empresa sea pequeña o grande siempre va requerir un plan estratégico o una planeación estratégica con miras a cumplir objetivos y metas previamente planteados al plazo que se hayan dado.

“Dos elementos serán claves en estos estudios: el tamaño del taller y el tipo de actividad. En los dos primeros casos, ya se parte de datos conocidos, solo hay que decidir, según la experiencia acumulada si alguno de ellos varía y en qué medida.”

González, J. C. (2013, p. 25.)

Esta Planificación estratégica para venta y adquisición de bienes y servicios en la Empresa Expert Automotive Corp. nos brinda alternativas tanto técnicas como

administrativas para la Empresa Expert Automotive Corp., se busca que la empresa tenga sostenibilidad en el tiempo, garantizando su rendimiento adecuado, logrando alcanzar los objetivos propuestos en diferentes escenarios y momentos que la empresa atravesase en sus diferentes operaciones en el día a día, “a la hora de definir las características que ha de tener una empresa de reparación y mantenimiento de automóviles, son muchas las variables que se deben de tener en cuenta, y que van afectar a la toma de decisiones para determinarlas”

González, J. C. (2013, p. 24.).

Estos son los motivos que impulsaron la elaboración de un plan estratégico que permita encontrar las estrategias que permitan cumplir los objetivos planteados, con la implementación de las diferentes estrategias se busca mejorar el manejo administrativo y técnico de la Empresa Expert Automotive Corp.

1.3 Planteamiento del problema.

El manejo de un taller automotriz y reparación de vehículos puede ser considerado algo fácil y sencillo, pero la realidad es otra, ajustarse a la exigencia técnicas actuales para reparación vehicular no es una tarea fácil de hecho, se requiere tener destrezas, habilidades, una planta o taller físico y disponer de equipos que permitan brindar un servicio diferenciado al cliente, tomando en consideración que el parque automotor en Azuay ha crecido, como podemos ver en la Tabla 3, “Todas las empresas proporcionan servicios a sus clientes, independientemente de si venden un producto tangible o intangible”. Boero, C. (2020 p. 12)

La Empresa Expert Automotive Corp., está en el mercado cuencano desde el año 2017 y aun no se ha logrado consolidar como un negocio rentable, actualmente tiene muchas falencias, la implementación inicial fue muy rápida, actualmente la empresa no tiene una buena estructura organizacional, lo que ha causado que en esta empresa exista mucha rotación de personal.

Actualmente en la empresa existen problemas en el área administrativa y de infraestructura, dando como resultado desperdicio de recursos y pérdidas para la empresa, es justamente por este motivo, que en la presente investigación se busca realizar el planteamiento y elaboración de una planificación estratégica para venta y adquisición de bienes y servicios en la Empresa Expert Automotive Corp., es importante mencionar que en la infraestructura física de la empresa, se puede apreciar que el Taller automotriz, está diseñado con una sola entrada, esto hace difícil ubicar idóneamente los vehículos, adicional el manejo de proveedores se complica por falta de cumplimientos en las entregas, de los diferentes repuestos y suministros necesarios para realizar las operaciones de la empresa.

1.4 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento y aumentar la rentabilidad en un 33% de la Empresa Expert Automotive Corp.

1.5 Objetivos Específicos

- 1 Realizar un diagnóstico situacional del sector automotriz en Cuenca.
- 2 Analizar la situación actual de la Empresa Expert Automotive Corp.
- 3 Determinar las estrategias adecuadas para alcanzar el posicionamiento de la empresa Expert Automotive en el mercado.
- 4 Diseñar la estructura organizacional y de procesos en la compra y ventas de bienes y servicios.
- 5 Diseñar una estructura optima de la planta y los equipos instalados.
6. Generar conclusiones y recomendaciones según los resultados obtenidos en los puntos antes mencionados.

1.6 Situación General

En la actualidad esta Empresa se encuentra operando, de manera normal, laborando según su horario establecido, cuenta con la Gerencia que actualmente está encargada del manejo administrativo tanto clientes como de proveedores, en cuanto a las actividades fundamentales del área técnica de la Empresa Expert Automotive Corp., son los mecánicos automotrices que cumplen labores netamente de reparación de vehículos, en toda esta estructura, actualmente se tiene resultados financieros que no son tan halagadores, por falta de administración y control en los diferentes procesos internos de la empresa, motivo por el cual se incurre en pérdidas innecesarias.

1.7 Panorama Actual del Sector

El sector de talleres automotrices, tiene un buen nivel competitivo, actualmente este tipo de talleres automotrices se vieron afectados por la pandemia del COVID-19, podemos mencionar que actualmente sigue afectando a este sector, debido a que la pandemia no está mitigada por completo. Actualmente podemos mencionar que este sector ha sido afectado con una baja considerable en los ingresos económicos del taller automotriz, que se han visto más agravados con la falta de stock de repuestos por parte de los proveedores de repuestos, afectando a la empresa en que incurra en pérdidas de tiempo y dinero.

En general podemos mencionar que este sector siempre será bueno, considerando que actualmente existen muchos vehículos en funcionamiento en la ciudad de Cuenca como se pueden visualizar en la tabla 3, vehículos que para su funcionamiento, siempre van a requerir de un mantenimiento preventivo o correctivo, según datos de fuentes secundaria, vemos que las marcas preferidas por el cuencano son Toyota, Chevrolet, Hyundai, Kia, JAC, Changan, Mazda, Ford, Mitsubishi, Haval, Peugeot, Citroën en variedad de combustible gasolina y

diésel, adicional el ingreso constante de nuevas marcas procedentes de China, por lo que el mercado es bastante extenso.

1.8 Perspectivas de Crecimiento del Sector

El crecimiento del sector automotriz, está considerado como uno de los más prometedores a nivel regional, según datos validados en base al crecimiento del parque automotor en Azuay, información que se encuentra plasmada en la Tabla 3 de la presente investigación, pero siempre teniendo en cuenta que este atado a la innovación y a conocer nuevas tecnologías, lo que implica inversión, reinventarse y sobre todo ajustarse al cliente actual, como información importante podemos mencionar que Cuenca es una de las ciudades de la zona austral que ha tenido un gran crecimiento de talleres automotrices multimarca.

En esta ciudad dos grandes universidades tienen la carrera de Ingeniería Automotriz de las que salen muchos Ingenieros Automotrices que tienden a implementar sus propios negocios, sus propias mecánicas, eh ahí la razón del crecimiento del sector acompañado también por el crecimiento el parque automotor.

1.9 Análisis de Mercado

“El proceso de codificación y tabulación de los datos es fundamental para el éxito de la investigación de mercado, permite simplificar la información procedente del estudio de campo (observación, entrevista, cuestionario, etc.)” García, M. D. S. (2021 p. 12).

Para recopilar información sobre el estado actual del segmento de mantenimiento automotriz, se ha planteado realizar una encuesta a los clientes de la Empresa para definir y verificar si los clientes tienen y sienten más confianza en esta Empresa dedicada a la venta de bienes y servicios automotrices, la finalidad de esta encuesta es conocer la realidad de los

clientes que actualmente tiene la empresa en este nicho de mercado automotriz, para poder posteriormente revisar la rentabilidad que nos puede generar al ejecutar este plan estratégico.

Obtención de la Muestra

Formula aplicada para obtención de la muestra

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N - 1) + z^2 pq}$$

n = al tamaño de la muestra en este caso es la incógnita.

z = el nivel de confianza mismo que tomaremos a un 90% donde esta es igual a 1.64.

e = la precisión del error, este será un 8% donde este valor será 0.08.

p = la variabilidad positiva 0.50

q = la variabilidad negativa 0.50

N = el tamaño de la población, para el caso es 83

Aplicando la formula tenemos:

$$n = \frac{1.64^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 83}{0.08^2 \times (83-1) + 1.6^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 33.58$$

Realizado el cálculo del tamaño de la muestra, se obtiene que el tamaño de la muestra para la encuesta debe ser aplicada a 33.58 personas, la encuesta debe ser aplicada a un mínimo de ese número de personas.

La encuesta se realizó a 35 clientes activos de la Empresa Expert Automotive Corp., esta encuesta fue tomada de forma digital, se envió por medio de la red social WhatsApp y se tuvo respuesta en el transcurso de dos semanas, cabe añadir que la Empresa tiene registrado 83

clientes, esta encuesta fue enviada a cada uno ellos, de ahí solamente 35 respondieron, esta cantidad dice que cumple con respecto al tamaño requerido de la muestra n.

Encuesta Aplicada

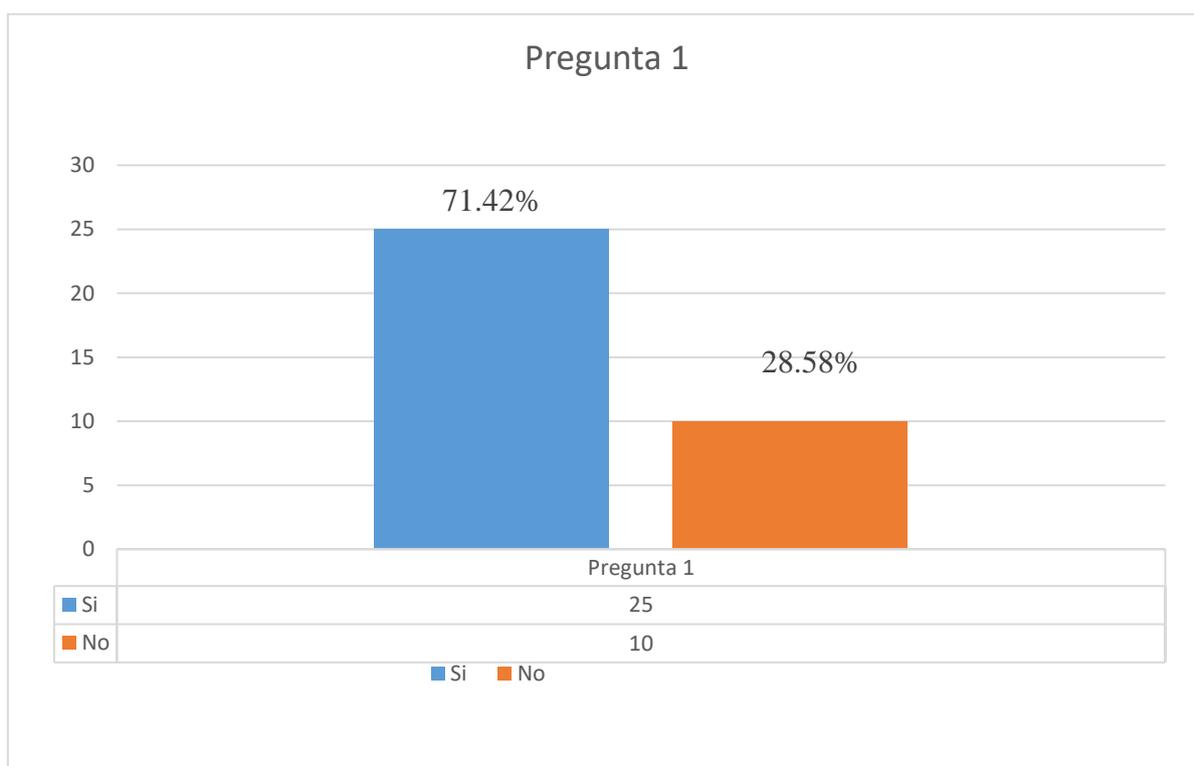
Resultados de la Encuesta

Pregunta 1

¿Está de acuerdo que su taller de confianza la Empresa Expert Automotive Corp., realice una planificación estratégica para venta y adquisición de bienes y servicios en la Empresa Expert Automotive Corp.?

Figura 1

Pregunta 1



Por: El Autor.

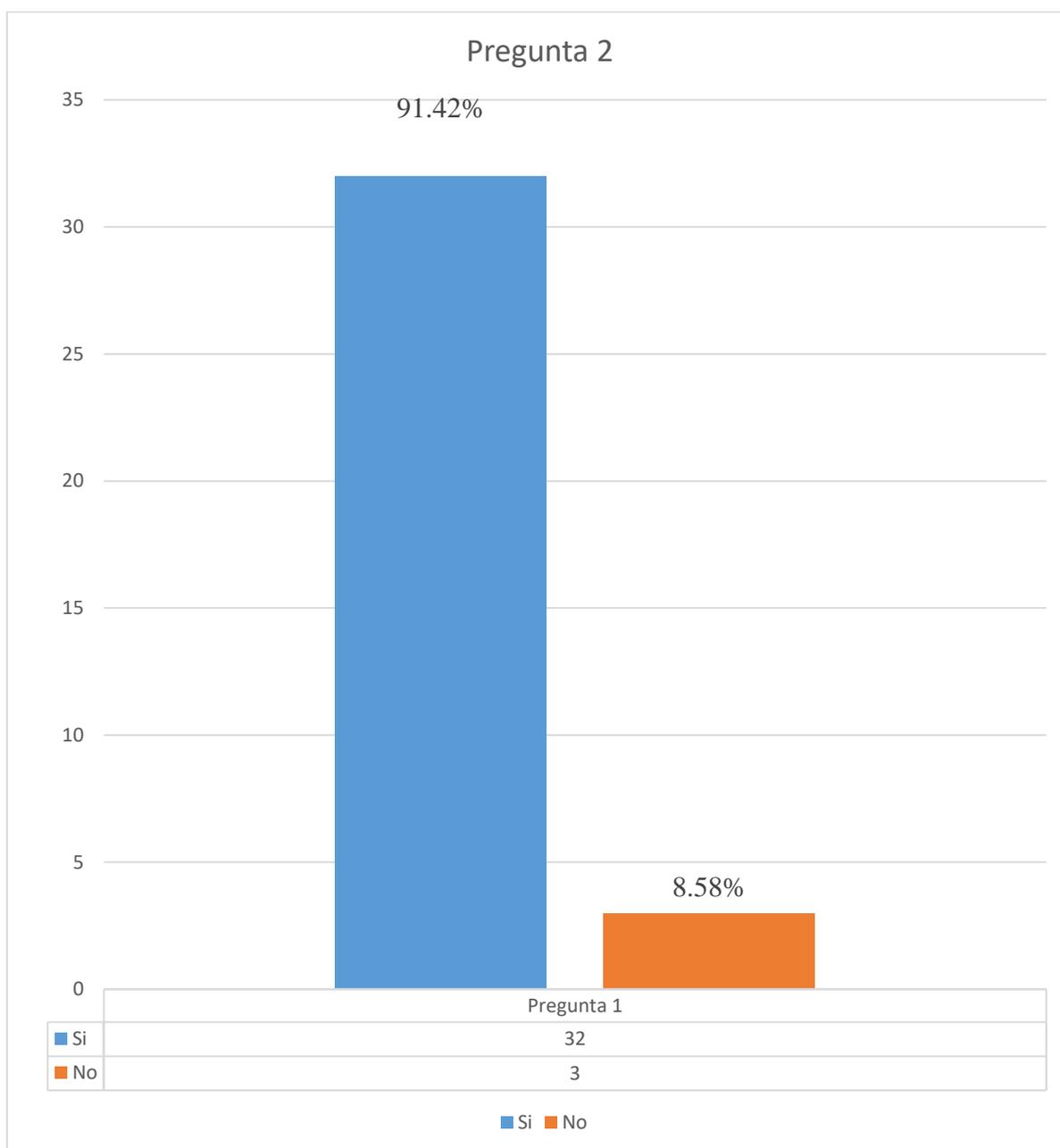
Resultado: Los Resultados obtenidos indican que 71.42% clientes están de acuerdo que se realice una planificación estratégica y 28.58% no les importa o no están de acuerdo.

Pregunta 2

¿El servicio que brinda la Empresa Expert Automotive Corp. lo considera excelente?

Figura 2

Pregunta 2



Por: El Autor.

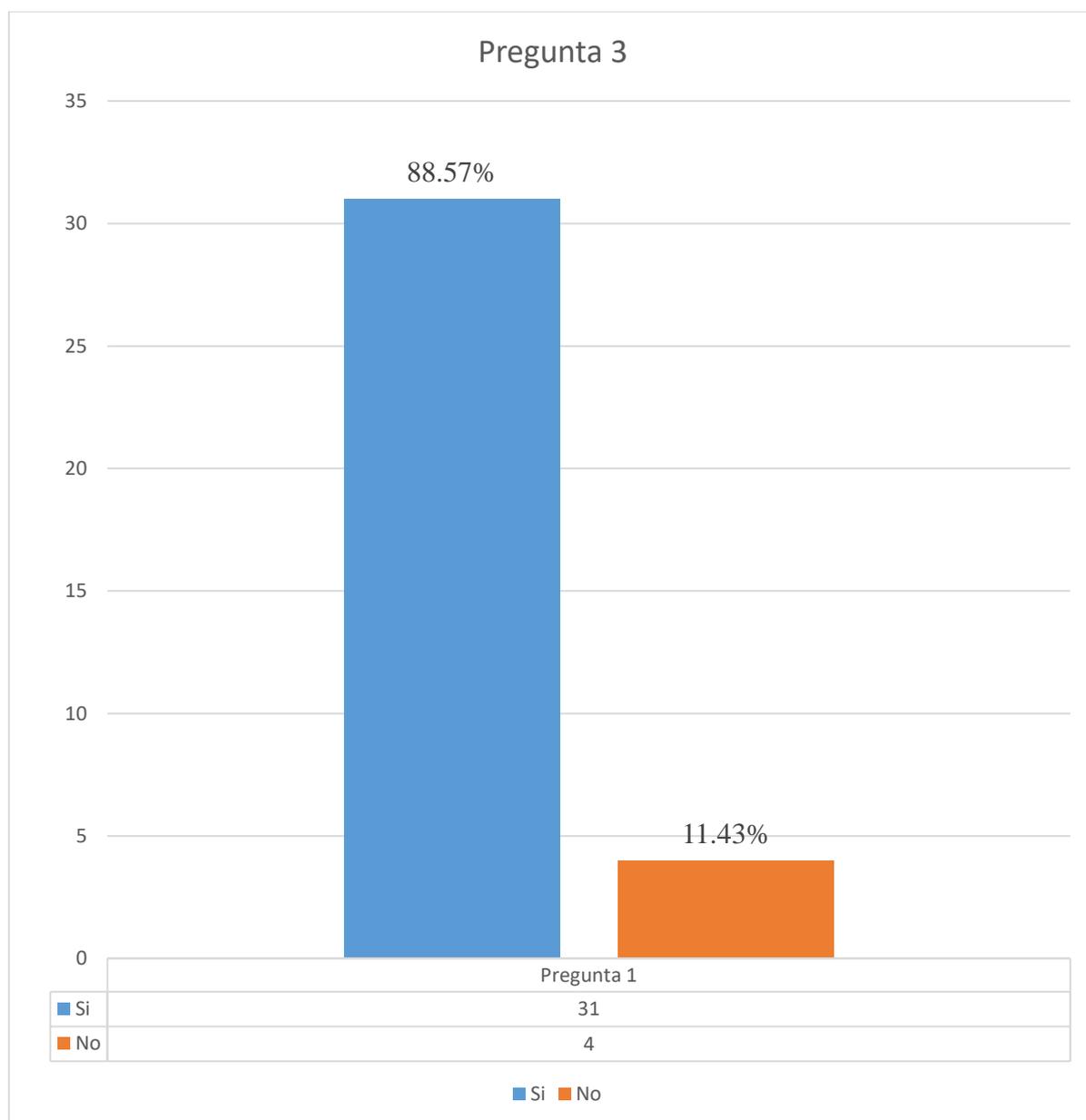
Resultado: El 91.42% considera que el servicio es excelente mientras que el 8.58% no lo considera así.

Pregunta 3

¿Cuándo usted entrega su vehículo a la Empresa Expert Automotive Corp., la persona que lo recibe es respetuosa?

Figura 3

Pregunta 3



Por: El Autor.

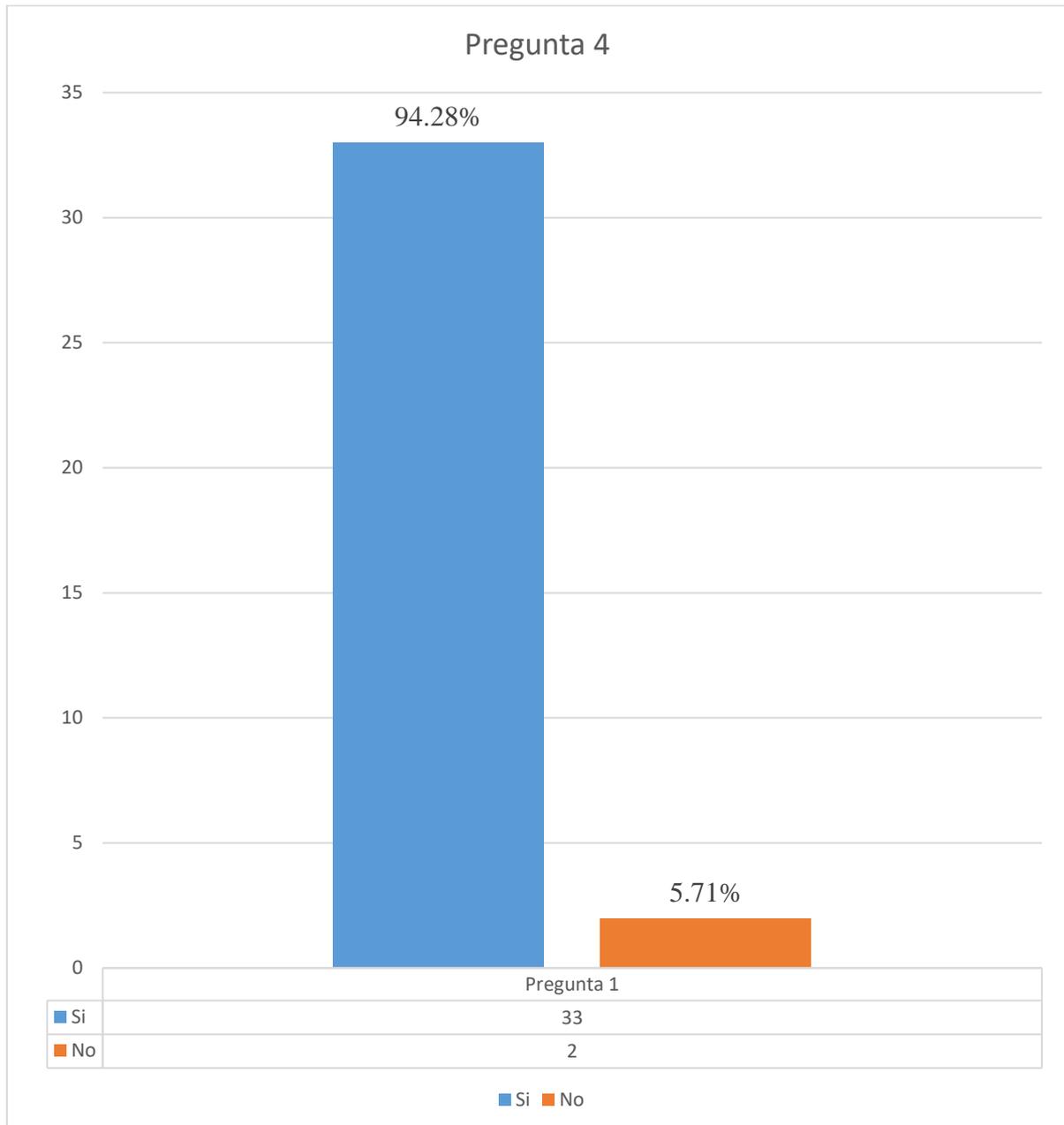
Resultado: El 88.57% de clientes dicen que si le reciben respetuosamente mientras que 11.43% no lo consideran así.

Pregunta 4

¿Se siente seguro o segura dejando su vehículo en la Empresa Expert Automotive Corp.?

Figura 4

Pregunta 4



Por: El Autor.

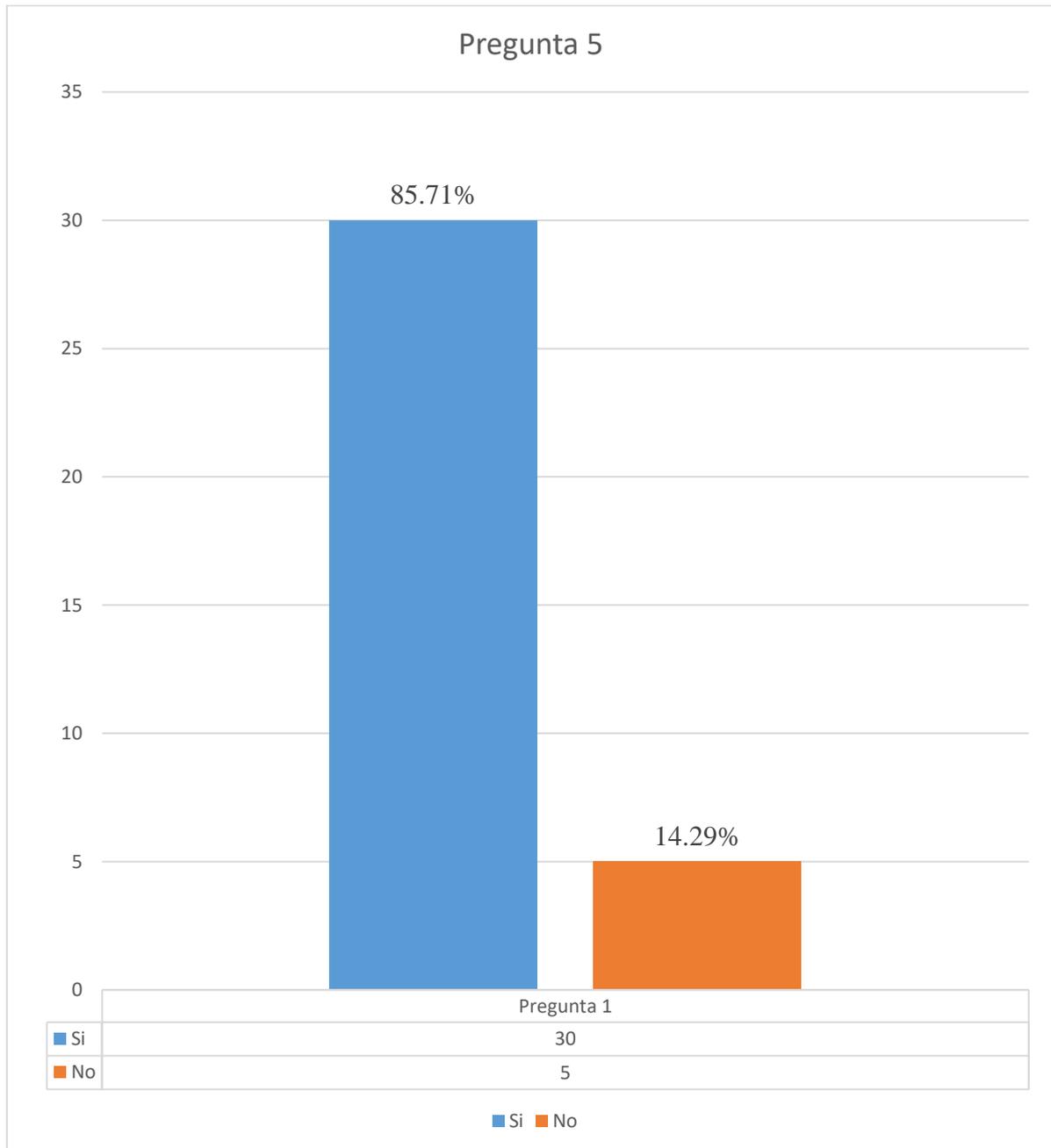
Resultado: El 94.28% de clientes dicen sentirse seguros dejando su vehículo y el 5.71% no se sienten seguros.

Pregunta 5

¿Siente que la Empresa Expert Automotive Corp. esta adecuado técnicamente bien?

Figura 5

Pregunta 5



Por: El Autor.

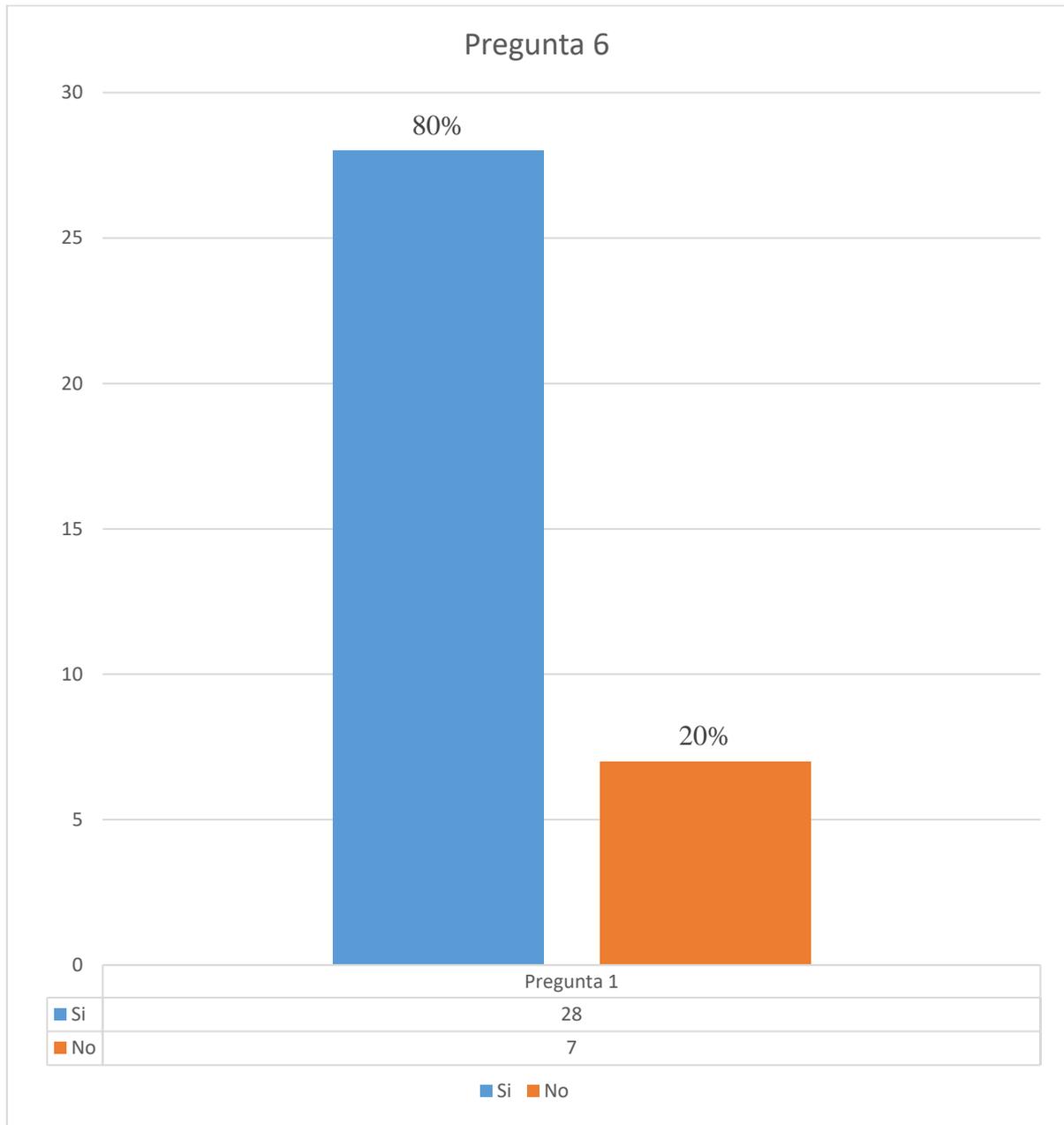
Resultado: El 85.71% de clientes creen que la Empresa esta adecuada bien técnicamente y el 14.29% no creen que esta adecuada correctamente.

Pregunta 6

¿Siente que la Empresa Expert Automotive Corp. esta adecuado administrativamente bien?

Figura 6

Pregunta 6



Por: El Autor.

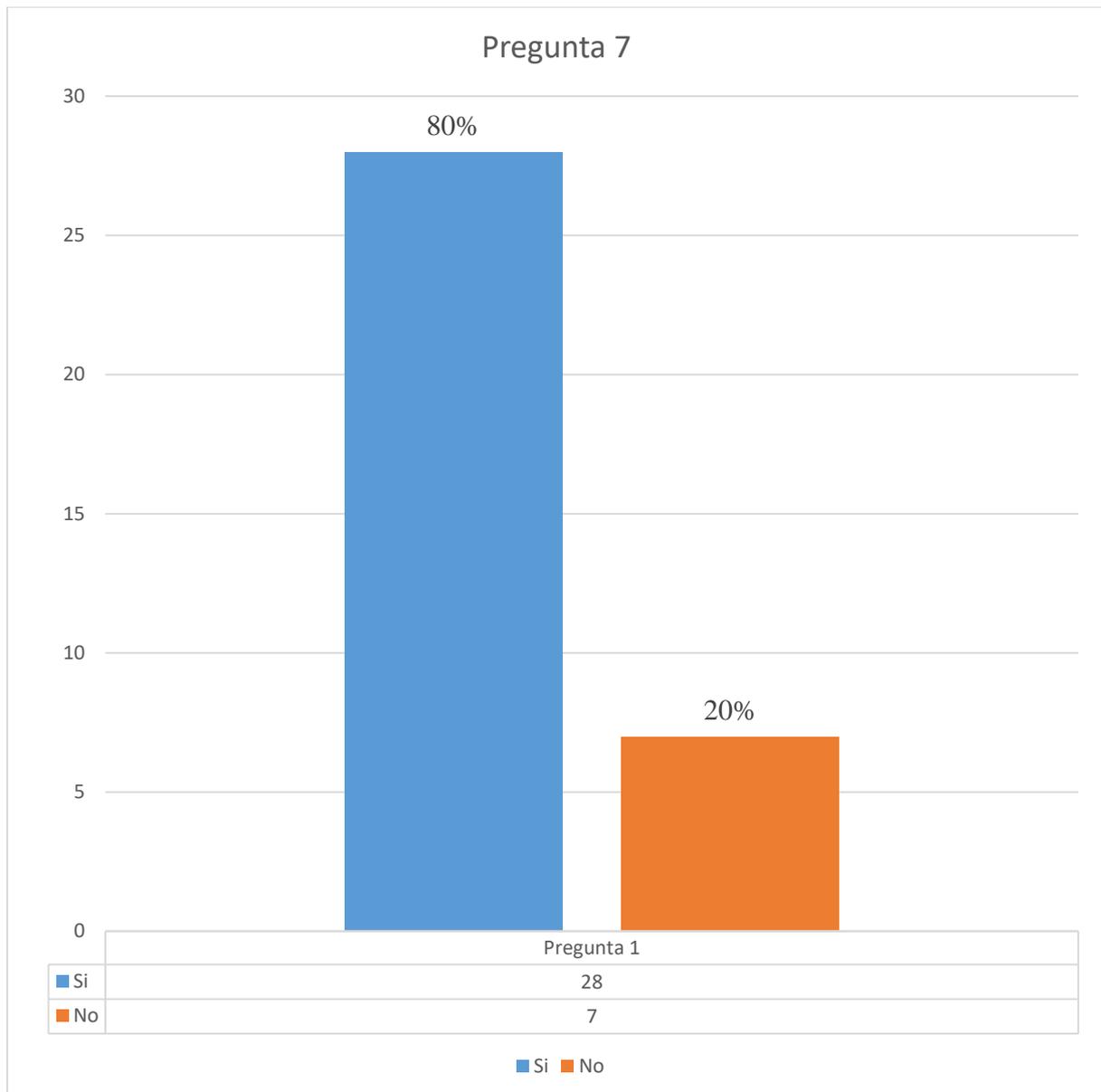
Resultado: El 80% de clientes creen que la empresa esta administrada bien y el 20% no piensan así.

Pregunta 7

¿Ha tenido el mismo problema con su vehículo después de haber sido reparado en la Empresa Expert Automotive Corp.?

Figura 7

Pregunta 7



Por: El Autor.

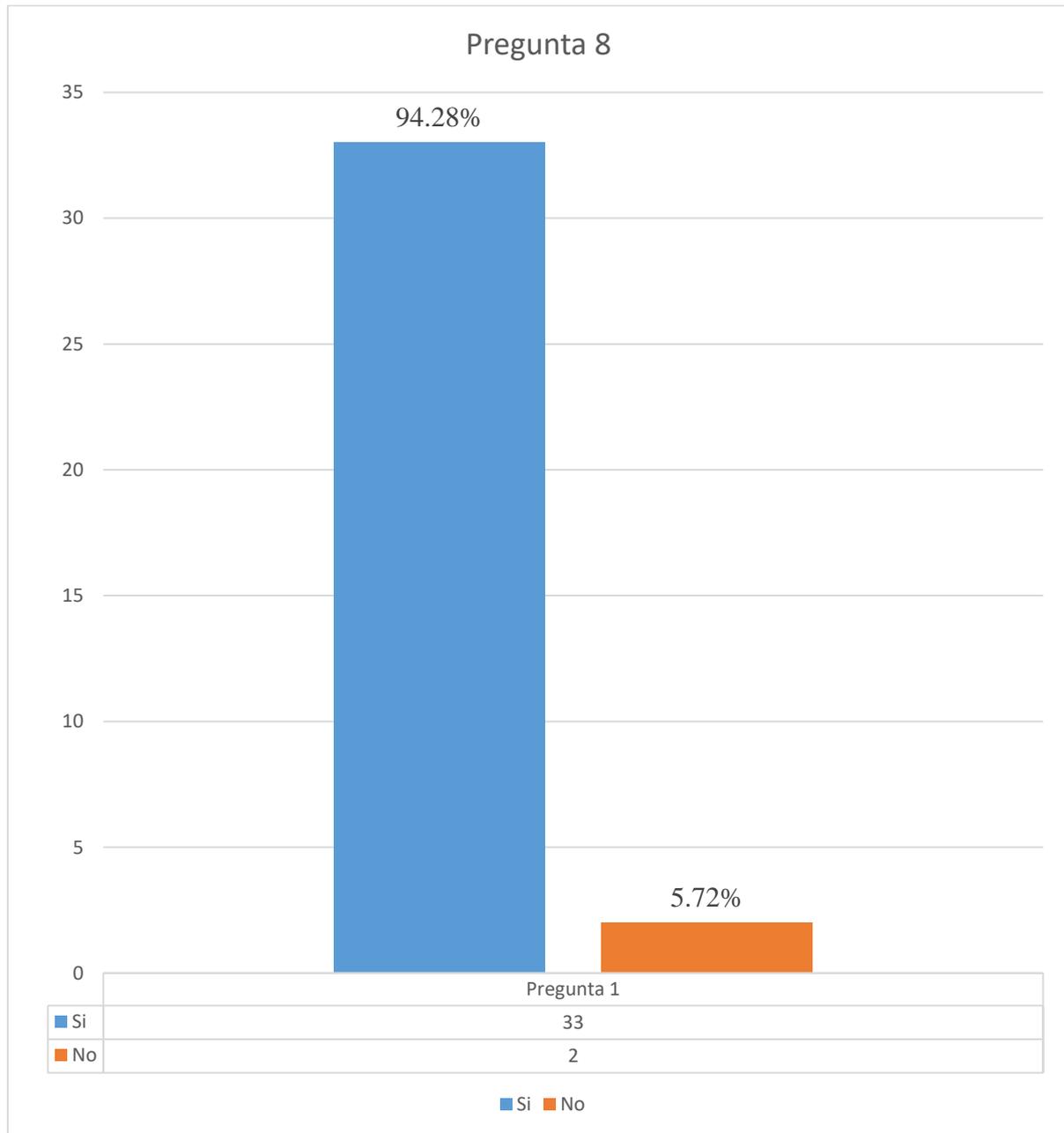
Resultado: El 80% clientes no han tenido problemas después de una reparación, mientras que 20% si han tenido.

Pregunta 8

¿Recomendaría a sus amigos y familiares a la Empresa Expert Automotive Corp.?

Figura 8

Pregunta 8



Por: El Autor.

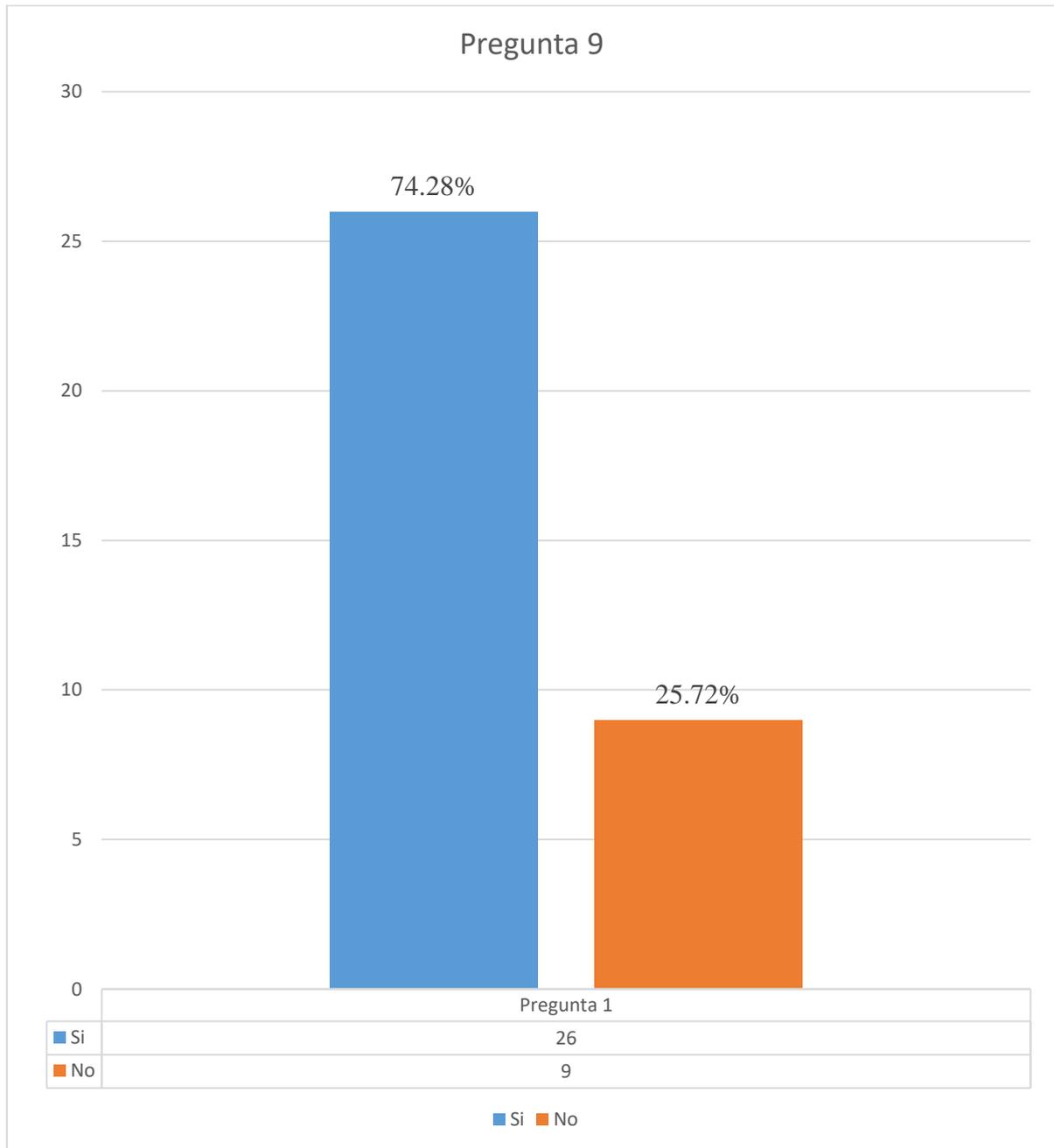
Resultado: El 94.28% de los clientes si recomiendan a la empresa, mientras que 5.72% no lo harían

Pregunta 9

¿Cree que las instalaciones de la Empresa Expert Automotive Corp., son las correctas?

Figura 9

Pregunta 9



Por: El Autor.

Resultado: El 74.28% de los clientes dicen que las instalaciones son correctas y 25.72% creen que no son las instalaciones correctas.

Entrevista Realizada al Ingeniero Automotriz Wilson Jarama

La Empresa Expert Automotive Corp., realizo la visita al Ingeniero Automotriz Wilson Jarama, quién actualmente es un proveedor de herramientas automotrices y suplementos para limpieza de inyectores, esta visita se realizó para realizar una entrevista personalizada al Ing. Jarama para conocer su punto de vista referente a la Empresa Expert Automotive Corp., empresa que él le conoce, el Ing. Wilson Jarama es un profesional que conoce el sector automotriz.

Pregunta:

¿Cuán factible ve la realización de una planificación estratégica para venta y adquisición de bienes y servicios en la Empresa Expert Automotive Corp.?

Respuesta:

Realmente el no innovarse definitivamente lleva al fracaso, plantear un plan estratégico en la Empresa Expert Automotive Corp., es una manera de hacer un negocio autosustentable, recuerde siempre que esta debe ser tanto en la parte físico técnica, y sobre todo en la administrativa.

Pregunta:

¿Como ve Ud. el sector automotriz en nuestra ciudad de Cuenca?

Respuesta:

Cuenca es una ciudad con una gran variedad en tipos y marcas de vehículos, sobre todo he notado muchos vehículos nuevos, por lo que en el sector se ve una expectativa de crecimiento, pero siempre a la par de innovarse, ajustándonos a nuevas tecnologías.

Analizando la competencia

Visita Realizada a SAS Servicio Automotriz Salazar

SAS Servicio Automotriz Salazar es un taller automotriz con más de 40 años en el mercado, esta empresa está bien estructurada físicamente, cuenta con 5 elevadores asimétricos estratégicamente ubicados y con herramienta de punta necesaria para ejecutar todo tipo de trabajo automotriz, la parte técnica la maneja con un jefe de Taller, quien es el encargado de la recepción y administración del trabajo a los respectivos mecánicos automotrices, el jefe de taller es también el encargado de la entrega formal al cliente, una vez que el cliente pase por el área de facturación. El orden y limpieza está claramente definido, dentro de todo el taller, en este taller automotriz sus clientes son personas de clase media alta y los vehículos que usualmente ingresan son de gama alta.

Pregunta única al Ingeniero Carlos Salazar, Gerente de la empresa Servicio Automotriz Salazar (SAS).

En base a la experiencia y éxito de su empresa SAS, ¿qué tan perjudicial es no innovarse en el mercado automotriz de la Ciudad de Cuenca?

Respuesta:

El éxito que en SAS estamos teniendo, es gracias a que en toda mi vida he sido fiel creyente que renovarse, innovarse y capacitarse en todo sentido es la mejor estrategia que un negocio tiene. Como referencia le puedo decir que junto a SAS tenemos la estación de servicio de combustible Salazar, patrocinado por la marca PRIMAX, esta coyuntura está siendo esencial para el crecimiento de SAS.

1.10 Resumen

Resumiendo. En este capítulo de introducción, se pudo apreciar, la importancia que tienen el realizar una planeación estratégica en la empresa, justificando su elaboración como es lógico, planteando el problema o situación actual de la Empresa Expert Automotive Corp.

Sin dejar a lado los objetivos tanto el general como los objetivos específicos, mismos que revierten de suma importancia en el crecimiento de este negocio, sabiendo que el panorama actual post COVID-19 no es el más idóneo, pero dejando claro que este tipo de negocio va en crecimiento constante, manteniendo perceptivas muy prometedoras, de hecho, con la implementación de nuevas tecnologías y en base a la innovación planificada, se busca tener un crecimiento en este sector.

Capítulo 2: Filosofía Empresarial

2.1 Antecedentes

“En el ámbito de la administración, la generación de valor es un tema de preocupación constante, de relevancia estratégica y de vigente actualidad para los estrategas empresariales, administradores de empresas o de cualquier tipo de organización, sea en marcha o en proceso de formación.” García, E. (2016, p.26)

Como toda organización la Empresa Expert Automotive tiene sentada su filosofía empresarial, de aquí parte el camino al éxito, el mismo no llega por casualidad, sino en base al esfuerzo y al fiel cumplimiento de toda una Filosofía Empresarial.

Al referirnos a la filosofía empresarial sabemos que es un conjunto de principios y valores que sirven de guía en el trabajo y en el comportamiento de las personas de una empresa, en la creación de identidad corporativa de cualquier empresa hay que tomar en cuenta la importancia de implementar la filosofía empresarial de la misma, de hecho hay que analizar y definir el branding del negocio y así alcanzar objetivos propuestos en el área de marketing , una filosofía empresarial crea o establece el clima propicio para lograr objetivos.

No se debe olvidar que una filosofía empresarial siempre nos permitirá fortalecer la relación cliente empresa dando como resultado la cultura y valores de la empresa, existen dos elementos que se combinan y esta sería una definición contundente de filosofía empresarial:

1. Razones en busca de los objetivos de una empresa.
2. Valores que buscan los objetivos

Usualmente las empresas incluyen toda esta filosofía en un manual corporativo, con este las empresas se benefician de manera relevante, entre estos beneficios tenemos:

1. Ayuda a la elaborar una estrategia
2. Ayuda a desarrollar una cultura corporativa definida

3. Se transforma en una guía de acción concretos
4. Da identidad corporativa,
5. Da oportunidad a tener un marco o imagen ética a la empresa.

La Empresa Expert Automotive Corp., nace el 2 de marzo 2011 como un gran emprendimiento personal, apalancado en el estudio y experiencia profesional de su gestor. Con el transcurso del tiempo, y en base a un arduo trabajo, Expert Automotive comienza a obtener resultados positivos, ganando muy buenos clientes satisfechos. El Talento Humano, la constante actualización tecnológica y el servicio personalizado son nuestros pilares fundamentales.

2.2 Visión

La visión como tal es el norte a cuál quiere dirigirse una empresa, al definirla estamos dándole rumbo para la toma de decisiones estratégicas tanto de crecimiento como de competitividad, esta nos orienta a las decisiones estratégicas que deben ser tomadas acertadamente, es futuro en sí donde queremos ir con nuestra empresa

La visión de la Empresa Expert Automotive Corp., es:

Ser excelentes generadores de Soluciones Automotrices a nivel Regional al año 2025.

2.3 Misión

Realmente la misión es ese algo que deja claro el propósito u objetivo de la empresa, es la razón de ser y sobre todo el motivo de negocio de una organización, la misión de una empresa sirve de guía y ayuda de una manera trascendental a la toma de decisiones de la estrategia y, sobre todo, la misión es clave e importante para motivar a los colaboradores a seguir trabajando en su marca u Organización.

Para lograr definirla se requiere necesariamente responder a la siguiente pregunta:

¿Por qué lo haces?

La misión de la Empresa Expert Automotive Corp., es:

Proporcionar Soluciones Integrales, fiables y duraderas a todo tipo de vehículos, que conserven a estos en un estado mecánico óptimo.

2.4 Valores

Estos valores son esas características definitorias de una empresa, estas son un eje fundamental para el crecimiento, son estos principios de conducta que deben manejar cada uno de las personas que hacen parte de la empresa determinando así la imagen de la misma, los valores netamente marcan la diferencia con la competencia.

Los valores de la Empresa Expert Automotive Corp. son:

Responsabilidad, Puntualidad y Orden Limpieza

2.5 Código de Ética

En los tiempos actuales y con miras de tener un desempeño óptimo en nuestra vida empresarial, la ética juega un papel muy importante en una organización, entonces se puede decir que el código de ética son esas normas regulatorias de los comportamientos de cada una de las personas de una empresa, siendo este cumplimiento obligatorio, “el hombre posee un espíritu que lo pone en condiciones de efectuar actos muy por encima de los del resto de los seres vivientes. Esa espiritualidad del hombre lo faculta para realizar actos intelectivos y actos volitivos, o diciéndolo con otras palabras, el hombre sabe y quiere.” Portillo Arvizu, A. D. & Bogdanski, T. (2014. p. 12)

En la Empresa Expert Automotive Corp. el código de ética está claramente definido con las siguientes normas:

1. **Honestidad:** Esta cualidad se la entiende como tener un comportamiento sincero, es el respeto a la verdad con relación a todos nuestros alrededores, nuestros clientes, nuestros proveedores y a todos con quienes la empresa se relaciona directa o indirectamente.
2. **Respeto:** Es el reconocimiento que requiere se comprenda al otro, es valorara intereses y las necesidades del otro en una reunión, respeto a los bienes ajenos.
3. **Cooperativismo:** Entre algunas características se puede mencionar que son: ayuda mutua, esfuerzo propio, ser responsable, Igualdad y Solidaridad
4. **Dar diagnósticos reales a fallas mecánicas de vehículos:** Referente a ser y actuar profesionalmente en el momento de realizar un diagnóstico vehicular.
5. **Reemplazar solo repuestos requeridos:** Tener que cambiar solamente lo que el vehículo en cuestión requiere, no cambiar arbitrariamente ninguna parte mecánica.
6. **No sustraerse bienes del vehículo en reparación:** El hurto no debe estar permitido en ninguna organización

2.6 Resumen

La filosofía empresarial no se trata de una simple y llana filosofía, sino que esta es la esencia corporativa o institucional de una empresa, es por eso que el reto actual de las empresas en general está en demostrar los valores que se orientan, toda filosofía empresarial es capaz de generar valor a cada a las empresas.

El desarrollo y el manejo adecuado de una filosofía empresarial ayuda directamente a los proveedores y clientes a estar claros de los objetivos y obviamente de la intención de la organización, generando confianza y fidelizando la marca, pero se puede decir claramente que un gran desafío de la organización es sintonizar los valores y visión de la empresa.

Todo centro automotriz requiere, como toda empresa, definir y manejar una Filosofía Empresarial, donde se tenga claro su visión, misión, valores y código de ética mismos que sean reales y medibles, se debe tener muy claro que una filosofía empresarial no es la misión de la empresa, ni tampoco es el código de ética, la empresa Expert Automotive Corp. tiene clara si filosofía empresarial y el funcionamiento está atado a esta filosofía.

Capítulo 3 Contexto Global y Evaluación Externa

3.1 Análisis Competitivo de Cuenca

3.1.1 Condiciones de la Demanda

“La gestión empresarial no solo debe ocuparse de las tareas del día a día, sino que tiene que enfocarse en el futuro a medio y largo plazo de la organización, llevando a cabo todas o parte de las actividades relacionadas con la gestión fiscal, contable y laboral del pequeño comercio.” Arenal, C. (2022 p. 7)

Tabla 1

Número de vehículos matriculados por años en el Ecuador.

Año	Número vehículos en el país	Porcentaje crecimiento
2013	1'719,957	
2014	1'752,712	1.9%
2015	1'925,368	9.8%
2016	2'056,213	6.8%
2017	2'237,264	8.8%
2018	2'403,651	7.4%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2019).

En la ciudad de Cuenca, tercera ciudad del Ecuador el parque automotor es bastante alto, Azuay está situada como la tercera provincia en números de vehículos por cada 1000 habitantes (181) luego de Tungurahua y Santo Domingo de los Tsáchilas, todo esto según datos del anuario de transporte 2018 de INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2019), es por eso que el sector automotriz en estas últimas décadas ha tenido una relevancia muy importante para la economía de la región, ya que ha generado crecimiento sostenido y sobre todo plazas de empleo y la creación de muchas microempresas para el

servicio de mantenimiento y como es lógico las ganancias están repartidas tanto para emprendedores, empleados y para el país en tema tributación.

Como se puede observar en la Tabla 1, en nuestro País hay un crecimiento anual promedio de 7% lo que nos da un mercado muy interesante a nivel de la provincia ya que Azuay se sitúa en la tercera con más vehículos de cada 1000 personas.

Analizando los vehículos por su tipo de combustible vemos que en todo el país el 12.9% usan Diesel dándonos un total de 311,009 vehículos, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Vehículos motorizados matriculados según uso de vehículo, año 2018 por clase y tipo de combustible.

Clase	Tipo combustible	Total	Uso			
			Estado	Alquiler	Particular	Otros
Total	Diésel	311,009	14,493	94,827	201,559	130
	Gasolina	2'082,329	20,718	83,309	1'977,509	793
	Híbrido	9,655	48	2	9,600	5
	Eléctrico	276	7	35	234	-
	Gas licuado de petróleo	159	3	6	150	-
	Otro	223	6	6	211	-

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2018).

Azuay ha tenido un incremento anual del 9.4% en promedio entre los años 2013 a 2018 conforme a lo mencionado en la tabla 3, esto nos muestra que el crecimiento en esta provincia está por encima del promedio nacional anual, teniendo 154,697 vehículos que existen haciéndolo un mercado muy atractivo para los empresarios del sector automotriz (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2019), esta Provincia tiene un gran potencial económico en el sector automotriz, todo esto gracias a las grandes remesas

económicas que la migración genera y también a la industria que existe en Azuay, el Grupo Ortiz es uno de los grandes ensambladores de vehículos chinos, adicional el Grupo Eljuri es representante de muchas marcas de vehículos a nivel Nacional.

Tabla 3

Número de vehículos matriculados por años en la provincia del Azuay.

Año	Número vehículos en Azuay	Porcentaje crecimiento en Azuay
2013	99,972	
2014	105,178	5.2%
2015	124,069	18.0%
2016	120,331	-3.1%
2017	141,848	17.8%
2018	154,697	9.1%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2018).

Por el tipo combustible diésel en la provincia del Azuay; el número de vehículos representa el 13.05% en la provincia lo que nos indica un número de 20,202 vehículos lo que lo hace un importante de mercado objetivo (Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, 2018), pese a que el sector automotriz ha sido uno de los más afectados del país en la crisis sanitaria covid-19. Ver Tabla 4

Analizando las actividades relacionadas al sector automotriz son fuente importante de plazas de empleo, de acuerdo a información del Censo Económico se tienen 90,012 personas ocupadas, de las cuales el 83% son hombres y el 17% mujeres. En los establecimientos de Comercio se encuentran ocupadas 84,155 personas, en Manufactura 5,194 y en Servicios 6,634 como se puede analizar en la figura 10. De acuerdo a la distribución provincial, se tiene que el mayor número de establecimientos se encuentra en Guayas (27%), seguido de

Pichincha (17%), Azuay (8.1%), Manabí (7.5%) y Tungurahua (4.5%). (Censo Nacional Económico 2010, INEC), bajo esta premisa claramente podemos decir que las condiciones de la demanda son muy buenas para todos los talleres automotrices la provincia entre las 3 primeras en el mercado del país, lo que hace claramente un gran mercado para prestar servicios de mantenimiento automotriz

Tabla 4

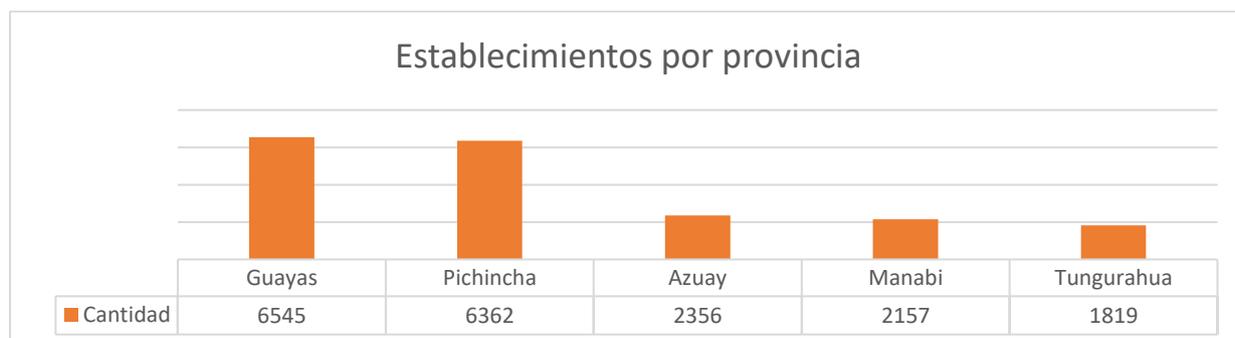
Vehículos motorizados matriculados según uso de vehículo, año 2018 por clase y tipo de combustible.

Provincia	Tipo combustible	Total	Estado	Alquiler	Particular	Otros
Azuay	Diésel	20,202	885	5,089	14,226	2
	Gasolina	133,934	1,050	5,356	127,512	16
	Híbrido	515	3	-	512	-
	Eléctrico	19	2	-	17	-
	Gas licuado de petróleo	14	-	1	13	-
	Otro	13	1	1	11	-

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2018).

Figura 10

Establecimientos por Provincia



Fuente: Censo Nacional Económico (2018)

3.1.2 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas.

Como en todo giro de negocio, la presencia de competidores es un factor que promueve que aparezcan ventajas competitivas, el solo hecho de saber que existe empresas automotrices que buscan lo mismo que la Empresa Expert Automotive Corp., genera un efecto positivo y estimula a la Empresa, a corto, mediano, o largo va a permitir a la empresa a mejorar la calidad del servicios, llegando a ser una Empresa reconocida por su excelente servicio que presta, con la planificación estratégica que se pretende implementar en la Empresa Expert Automotive Corp., se busca implementar un proceso de mejora continua creando estructura propia competitiva, y logrando así llegar a cumplir metas establecidas, todo esto gracias al estímulo positivo que genera la presencia la competencia, como directa rivalidad en el sector Yanuncay que la Empresa tiene esta Talleres Álvarez y Mecánica Automotriz Hnos. Ramírez, estas empresas se dedican a dar servicio de mantenimiento automotriz a vehículos, tienen su propio segmento de clientes, ya que están en el mercado antes que la Empresa Expert Automotive Corp., con estas empresas la competencia es baja ya que cada una maneja su segmento de clientes y especialidades automotrices.

3.1.3 Sectores Relacionados y de Apoyo.

La Empresa Expert Automotive Corp., como toda empresa, cuenta con sectores relacionados, entre estos sectores tenemos al sector de proveedores de repuestos automotrices a nivel local y nacional, adicional un gran sector de apoyo esta las empresas que prestan servicios de rectificación automotriz en la Ciudad de Cuenca y como estrategia empresarial el sector que brinda servicio de grúas 24/7, Grúas del Austro., es una empresa relacionada a las actividades de la Expert Automotive Corp., todo esta alianza estratégica hace que la Empresa alcance altos estándares de servicios, adicional se cuenta con la relación estratégica “Rectificadora Ramírez” misma que se encarga de todo el tema de rectificación motores, adicional se realizan trabajos de torno con esta empresa. Para la compra de repuestos la

Empresa Expert Automotive Corp., tiene aliados estratégicos tanto en la ciudad de Cuenca, Quito y Guayaquil, en Cuenca se tiene a “Automotriz Delgado” y “Andys Car”, mientras que en la Ciudad de Guayaquil esta, “Nuñez Corporation” y “Retenedores Don Jorge” y por último en Quito se encuentran “Mansuera SA” y “El Genuino”.

3.1.4 Influencia del Análisis del Sector.

El análisis del sector que presta servicios de mantenimiento automotriz, que presta la Empresa Expert Automotive Corp., tiene una importancia trascendental, tomando en cuenta que con este análisis la Empresa generara estrategias competitivas para hacer frente al sector de servicios automotrices, es de suma importancia tener claro el panorama para poder actuar estratégicamente en la toma de decisiones. El sector de servicios automotrices es un sector bastante competitivo, actualmente existe la competencia en todo momento, aquella competencia puede ser la formal o informal que está proliferando en la Ciudad de Cuenca, de ahí la importancia e influencia del análisis del sector como tal, ver figura 10.

3.2 Análisis del Entorno PESTE

“Antes de realizar la entrada en un mercado, es importante acercarse a sus características propias mediante el estudio de los indicadores macroeconómicos. Una vez hecho, la empresa establecerá estrategias conforme a las oportunidades o amenazas identificadas.” Orador Márquez, J. A. D. (2013 p. 34).

En base a lo mencionado por Orador Márquez, J. A. D. (2013 p. 34), este análisis ayuda a la investigación y es un facilitador para que las empresas definan su entorno, aquí se analiza varios factores, de hecho, cada una de las iniciales dan el nombre a esta herramienta Pest, esta es una de las herramientas más utilizadas por las empresas ya que la misma nos da información valiosa y es muy practica usarla en el día a día.

3.2.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

1. Generación impuestos. – Impuestos como el IVA y de Renta en todas las transacciones comerciales que se dan en compra y venta de servicios o bienes.
2. Revisión Técnica Vehicular (RTV) anualmente. - Esta Revisión es muy importante para la Empresa Expert Automotive Corp., ya que los vehículos deben estar en perfectas condiciones y estos siempre requieren reparaciones antes de ser evaluados por el Municipio de Cuenca.

3.2.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)

1. Generación de recursos económicos. - Se genera flujo económico en base a venta servicios y bienes.
2. Alza de precios de combustibles fósiles. - Combustibles caros por en el ingreso de nuevas tecnologías.

3.2.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

1. Generación de empleo. – La Empresa Expert Automotive Corp., aporta a la generación plazas de empleo
2. Clientes de todo segmento. – Taller sin restricción de clientes, todo segmento de clientes.

3.2.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

1. Nuevas tecnologías. - Presencia de vehículos eléctricos con nuevas tecnologías (eléctricas)
2. Capacitaciones frecuentes. - Capacitaciones frecuentes en universidades e institutos privados y públicos.

3.2.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

1. Emisiones de CO₂. - Estas emisiones deben ser mitigadas brindando excelentes servicios mecánicos.
2. Manejo de desechos ambientales. - Lo maneja la empresa ETAPA EP la recolección de aceites usados, trampa de aceites instalada en la Empresa Expert Automotive Corp.
3. Calentamiento Global. - Todas las normas apuntan a tener que ser cuidadosos con las tecnologías que se ocupan, minimizar emisiones, dejar de contaminar.
4. Tecnologías alternativas cero emisiones. - Eléctricas, nitrógeno etc.

3.3 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 5

Matriz MEFE

	Factor Externo Clave de Exito	Ponderacion	Calificacion	Proemdio
1	Revision Tecnica Vehicular Obligatoria RTV	0.20	4	0.80
2	Crecimiento de Economia de la Provincia del Azuay	0.15	4	0.60
3	Generacion de Impuestos	0.10	2	0.20
4	Precios de Combustibles	0.07	1	0.07
5	Nuevas tecnologias automotrices en el mercado	0.10	3	0.30
6	Mitigar las emisiones de CO ₂	0.15	4	0.60
7	Segmento del Mercado	0.20	4	0.80
8	Competencia	0.03	1	0.03
		1.00		3.40

Por: El Autor

Analizando el resultado de esta matriz, y teniendo 3.40 como resultado de la sumatoria del promedio, se puede concluir que entorno externo de la Empresa Expert Automotive Corp., nos da más oportunidades o la misma está en un entorno que brinda más

oportunidades que amenazas, esto es gracias a que el resultado paso el punto crítico de 2.5, ver tabla 5.

3.4 La Organización y los Competidores

3.4.1 Poder de Negociación de los Proveedores, Poder de Negociación de los Compradores.

En la actualidad, y como es conocimiento de todos, los proveedores afectan de una manera directa al entorno competitivo y al gran potencial de los beneficios que prestan los compradores, definiéndole a los compradores que son la empresa y los proveedores son quienes suministran a dichas empresas, la empresa Expert Automotive Corp. tiene una gama de proveedores que suministran repuestos y servicios, además también esta Empresa es proveedor de otras empresas que requieren servicio o repuestos.

3.4.2 Amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores.

Como en todo giro de negocio existe la amenaza de que los productos o servicios sustitutos, mismos que de una manera u otra manejan o ponen un tope al producto, de igual forma la rivalidad de los competidores es una gran arista que se la debe manejar con mucha precaución. La Empresa Expert Automotive Corp. tiene en su entorno externo todas estas amenazas latentes, sabiendo que la Ciudad de Cuenca es mercado muy reducido, la competencia y los productos sustitos existen en gran medida, es ahí que se debe manejar una buena estrategia de costos para hacer frente a este problema.

3.5 Resumen

Analizando las condiciones de la demanda con todas las investigaciones requeridas y elaborando la matriz de PESTE se ve claramente que el contexto global y la evaluación externa es muy prometedora para la Empresa Expert Automotive Corp., además con el ingreso de nuevas políticas gubernamentales, ordenanzas técnicas y sobre todo con un código laboral justo para las partes en cuestión.

De igual forma analizando la organización y los competidores vemos que existe una gran competencia en la ciudad de Cuenca, así como también existe una gran gama de posibles proveedores algo que se ve favorable ya que al existir mucha demanda los costos de repuestos bajan y las facilidades de pago aumentan logrando así un apalancamiento importante para las empresas en general.

Capítulo 4: Evaluación Interna

4.1 Antecedentes

Crear valor es una de las principales metas de una organización, sabiendo que este valor está definido de manera simple y sencilla como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización, “para hacernos una idea clara del trabajo y su organización, así como de la empresa y su funcionamiento, es esencial comprender bien la sociedad en la que vivimos, ya que el trabajo y la empresa son tanto productos de esta sociedad, como instrumentos que intervienen en su transformación.” Arcand, S. (2010 p. 34).

Es aquí donde se manejan ciertas herramientas que permiten mostrar la situación actual de la organización, en la Empresa Expert Automotive Corp., esta evaluación será realizada en 7 áreas neurálgicas de la organización.

4.2 Análisis Interno AMOFHIT

4.2.1 Administración y Gerencia (A)

La administración y gerencia de la Empresa Expert Automotive Corp., está a cargo del propietario del mismo, aquí se maneja todo el tema operacional de la empresa, también las estrategias a tomar salen de esta área. Siempre se está tratando de aumentar la productividad desde este ángulo.

El Gerente Propietario conoce mucho del tema técnico automotriz, administración empresarial y financiera, con una gran afinidad a interrelacionarse con todos sus proveedores, las directrices finales se las toma desde esta Gerencia, no existe realmente un equipo directivo, el control y la coordinación se los ejecuta desde esta área, así como también la dirección y planeación estratégica.

4.2.2 Marketing y Ventas (M)

Este emprendimiento tiene un portafolio muy completo en todo lo referentes a venta de servicios y bienes en el tema de manteniendo automotriz tales como:

1. Mecánica de motores
2. Mecánica de Transmisiones
3. Mecánica General
4. Electrónica automotriz
5. Suspensión
6. Frenos
7. Sistema eléctrico
8. Reconstrucción de autos clásicos
9. Transformaciones eléctricas.

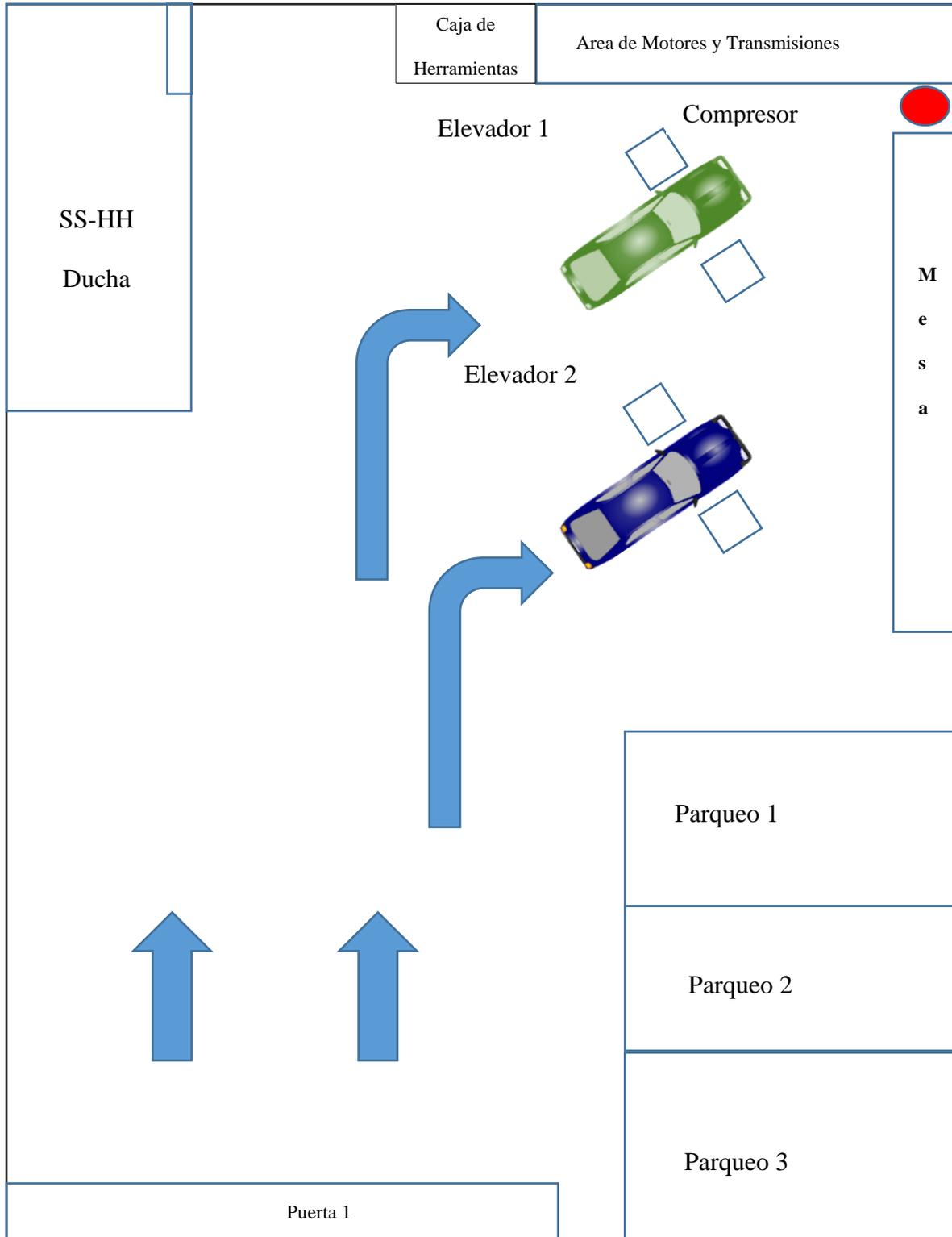
El tema de promoción se lo está realizando mediante las Red social Facebook, la estrategia que se tiene desde alta gerencia está basada en la calidad de trabajo y la recomendación personal, teniendo mucho éxito en esta última, ya que garantizamos nuestro trabajo al 100%, cuenta también con E-COMMERCE propio de la empresa que facilita negociaren línea.

4.2.3 Operaciones y Logística e Infraestructura (0)

La Empresa Expert Automotive Corp., tiene su base de operaciones propia en la ciudad de Cuenca – Ecuador, misma que está equipada con tecnología de punta para el correcto diagnóstico y reparación de vehículos.

Figura 11

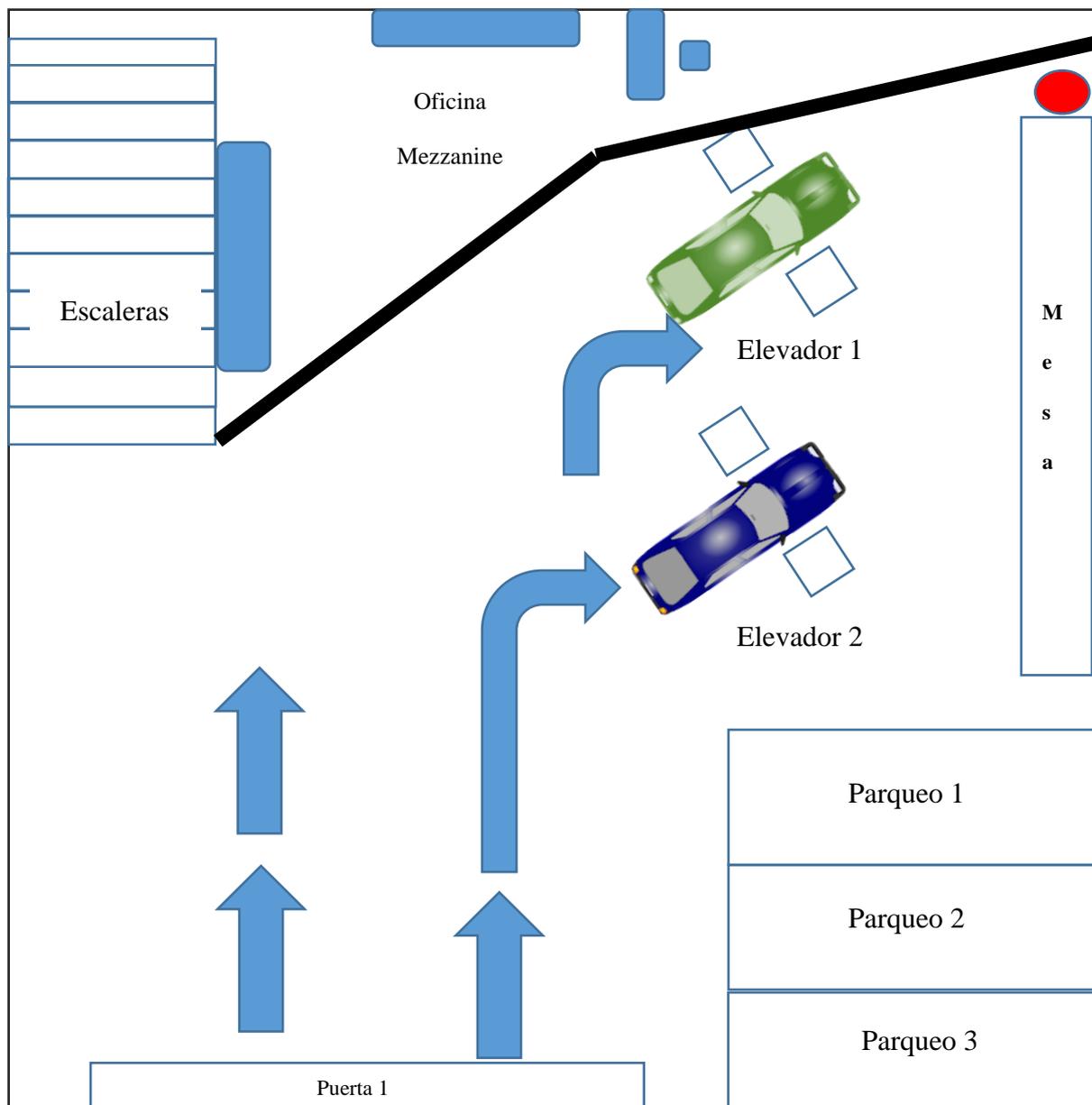
Diseño Actual Planta baja



Por: El Autor.

Figura 12

Diseño Actual Oficina Mezzanine



Por: El Autor.

Para la logística de compra de repuestos se tiene contratado un servicio de transporte para el rápido y seguro traslado de los mismos que son despachados por nuestros proveedores localmente, la Empresa Expert Automotive Corp., no tiene un stock fijo de repuestos, pero tiene convenios con sus proveedores nacionales e internacionales, en la logística internacional se maneja con una casilla postal en Miami-EEUU, a la que llegan todas la compras realizadas

en el exterior para luego, por medio de un proveedor, traerlas hacia las instalaciones de la organización, todo esto se realiza siempre en la línea legal establecida por los órganos reguladores.

En tema logístico, también se maneja el contrato de grúas auto cargables para todos los clientes que requieren el servicio a nivel nacional, este tipo de servicio se lo tiene establecido 24/7 (24 horas, 7 días a la semana).

La infraestructura esta estratégicamente diseñada, actualmente se cuenta con dos elevadores de vehículos y tres espacios para reparaciones en el piso que también sirven para parqueo de espera, existe una sala de espera, oficina y servicios higiénicos.

Se cuenta con la herramienta necesaria que a continuación se enlista:

Herramientas manuales (gatos hidráulicos de piso, llaves, dados, martillos, sierras, desarmadores, alicates, taladro de mano, amoladoras, mesas de trabajo, etc.)

Herramientas de aire comprimido (Compresor, mangueras, pistolas, raches, martillos, punzones, todos estos funcionan con aire comprimido)

Herramientas especiales (Scanner multimarca, multímetro, osciloscopio, lavadora de inyectores, torquímetro electrónico, pie de rey electrónico, medidor de presión de transmisiones automáticas, medidores de compresión para motores, programa automotriz), estas herramientas nos permiten realizar trabajos garantizados para los clientes de la Empresa, computadora de mesa para manejo de programas automotrices y utilizada para procesos administrativos.

La Empresa Expert Automotive Corp., no cuenta con procesos establecidos para el tema de entrega recepción de vehículos, este se lo realiza de una manera verbal sin dejar constancia del estado del vehículo cuando fue recibido.

4.2.4 Finanzas y Contabilidad (F)

Se adquirido un programa COMPROBANTES ELECTRÓNICOS de computadora interconectado con el SRI para facturar electrónicamente, este está personalizado para manejar una orden de trabajo por vehículo y cliente de manera tal cuando el servicio termina y debe ser entregado se transforma automáticamente a factura, y por medio de SRI inmediatamente la factura queda validada ante el ente controlador.

Figura 13

Presentación General



Fuente: <https://ec.comprobantes-electronicos.com/>

Figura 14

Facturas realizadas

Comprobantes Electrónicos

SRI En Línea Dashboard Administración Comprobantes EXPERT AUTOMOTIVE CORP.

Filtro: Número de Factura Pendientes

Resultados

Fecha Emisión	Número Factura	Razon Social Comprador	Importe Total	Pagado	Saldo	Estado	Observación	Opciones
04/04/2022	001-100-000000139	MOSCOSO ESPINOZA SANTIAGO NICOLAS	73.36	0.00	73.36	AUTORIZADO		
29/03/2022	001-100-000000138	MOSCOSO ESPINOZA SANTIAGO NICOLAS	336.00	0.00	336.00	AUTORIZADO		
17/03/2022	001-100-000000137	MOSCOSO ESPINOZA SANTIAGO NICOLAS	1786.40	0.00	1786.40	AUTORIZADO		
14/03/2022	001-100-000000136	MOSCOSO ESPINOZA SANTIAGO NICOLAS	240.80	240.80	0.00	AUTORIZADO	Nissan X-trail	
02/03/2022	001-100-000000135	Diego Peralta	35.00	35.00	0.00	AUTORIZADO		
02/03/2022	001-100-000000134	MOSCOSO GUERRERO INES MELINA	59.83	59.83	0.00	AUTORIZADO	Abb9793	
01/02/2022	001-100-000000133	AREVALO GUAPISACA EDISON PATRICIO	336.00	336.00	0.00	AUTORIZADO		
26/01/2022	001-100-000000132	MOSCOSO GUERRERO INES MELINA	69.44	69.44	0.00	AUTORIZADO		
24/01/2022	001-100-000000131	MOSCOSO GUERRERO INES MELINA	63.84	63.84	0.00	AUTORIZADO		

Plan: Facturación Prepago Ambiente: Producción - OffLine

Fuente: <https://ec.comprobantes-electronicos.com/>

Figura 15

PROF-OT



MOSQUERA AMBROSI NORMAN ARTURO
EXPERT AUTOMOTIVE CORP.
Dirección Matriz: MIGUEL DE SERVANTES SN Y DON BOSCO
Dirección Sucursal: MIGUEL DE SERVANTES SN Y DON BOSCO

RUC: 0102962065001

PROFORMA

No.: PROF-OT-00000081



PROF-OT-00000081

Razón Social / Nombres y Apellidos: UNIDAD EDUCATIVA DE FUERZAS ARMADAS COLEGIO MILITAR NO. 4 ABDON CALDERON Identificación: 0160062460001

Fecha Emisión: 09/03/2022

Cod. Principal	Descripción	Cant.	Precio Unitario	Descuento	Precio Total
PS00004	Servicio de Mantenimiento del Parque automotor según Anexo 1	1.00	2670.00	0.00	2670.00
SUBTOTAL 12%					2670.00
SUBTOTAL 0%					0.00
SUBTOTAL SIN IMPUESTOS					2670.00
TOTAL Descuento					0.00
IVA 12%					320.40

Información Adicional

Dirección: AZUAY / CUENCA / MACHANGARA / CORDILLERA DEL CÓNDOR S/N Y GIOVANNI CALLES L

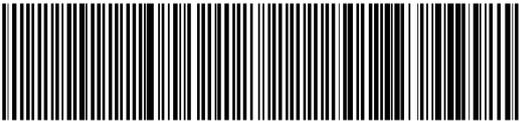
Teléfono: 0994593869

Email: jdota@comilcue.edu.ec

Fuente: <https://ec.comprobantes-electronicos.com/>

Figura 16

Factura aprobada por el SRI

 <p>Expert Automotive Corporation Mecánica Automotriz, Latonería, Conversión Vh Eléctricos y Tercera en Línea www.expertautomotiva.com.ec</p>		<p>RUC: 0102962065001</p> <p>FACTURA</p> <p>No: 001-100-000000133</p> <p>NÚMERO DE AUTORIZACIÓN 0102202201010296206500120011000000001331234567814</p> <p>FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN: 2022-02-01T16:00:10-05:00</p> <p>AMBIENTE: PRODUCCIÓN</p> <p>EMISIÓN: NORMAL</p> <p>CLAVE DE ACCESO</p>  <p>0102202201010296206500120011000000001331234567814</p>				
<p>MOSQUERA AMBROSI NORMAN ARTURO</p> <p>EXPERT AUTOMOTIVE CORP.</p> <p>Dirección: MIGUEL DE SERVANTES SN Y DON Matriz: BOSCO</p> <p>Dirección: MIGUEL DE SERVANTES SN Y DON Sucursal: BOSCO</p> <p>OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD: NO</p>						
<p>Razón Social/Nombres y Apellidos: AREVALO GUAPISACA EDISON PATRICIO</p> <p>Identificación: 0104798608001</p> <p>Fecha Emisión: 01/02/2022 Placa/Matricula: Guia:</p> <p>Dirección: AZUAY / CUENCA / EL VECINO / ESPAÑA S/N Y PASEO DE MILCHICHIG</p>						
Codigo Principal	Codigo Auxiliar	Cantidad	Descripcion	Precio Unitario	Descuento	Precio Total
PS00004	AS00004	1	Mantenimiento Vehículo	300	0.00	300.00

Fuente: <https://ec.comprobantes-electronicos.com/>

Figura 17

Clientes

Comprobantes Electrónicos

SRI En Línea | Dashboard | Administración | Comprobantes | EXPERT AUTOMOTIVE CORP.

Filtro: Identificación

Resultados

Tipo Identificación	Identificación	Razon Social	Correo	Telefono	Editar	Eliminar
Ruc	1710103209001	ABRIL MANZANO GILBERTO RENE	pepeguadi@hotmail.com		<input type="button" value="Editar"/>	<input type="button" value="Eliminar"/>
Ruc	0190498123001	AGROPORVENIR CIAL.TDA.	feshtconta@gmail.com		<input type="button" value="Editar"/>	<input type="button" value="Eliminar"/>
Ruc	0190386465001	ALMESPANA CÍA. LTDA.	diana.pesantez@almespana.com.ec	072843905	<input type="button" value="Editar"/>	<input type="button" value="Eliminar"/>
Cédula	0103105433	ALVAREZ OCHOA CRISTHIAN MARCELO	cao24@hotmail.es	0999012502	<input type="button" value="Editar"/>	<input type="button" value="Eliminar"/>
Ruc	1705563763001	ALVAREZ VALDIVIESO JORGE HERIBERTO	jhalvarez17@hotmail.com	78533149	<input type="button" value="Editar"/>	<input type="button" value="Eliminar"/>
Cédula	0103029369	ALVAREZ VALDIVIEZO DIEGO ELOY	dicavariego@gmail.com		<input type="button" value="Editar"/>	<input type="button" value="Eliminar"/>
Cédula	0101716991	ALVEAR ALVAREZ MARIO OSWALDO	mario.alvear@yahoo.com	0987228383	<input type="button" value="Editar"/>	<input type="button" value="Eliminar"/>
Cédula	0104627229	AMENDAÑO MORQUECHO CRISTHIAN ARMANDO	cristhianamendano@gmail.com	074041906	<input type="button" value="Editar"/>	<input type="button" value="Eliminar"/>
Cédula	1708464282	ANDRADE DAVILA JOSE XAVIER			<input type="button" value="Editar"/>	<input type="button" value="Eliminar"/>

Plan: Facturación Prepago | Ambiente: Producción - OffLine

Fuente: <https://ec.comprobantes-electronicos.com/>

La Contabilidad se la realiza en base a los datos de sistema existente, la declaración se terceriza a una contadora profesional misma que es la encargada de manejarla., siempre en la línea legal y con la supervisión de la Gerencia, todo esto se realiza

4.2.5 Recursos Humanos (H)

La empresa tiene en la actualidad 4 empleados 3 de sexo masculino y uno femenino.

En los talleres están dos mecánicos profesionales a cargo de las reparaciones y la Gerencia a cargo del manejo técnico y administrativo de esta organización, apoyado por la asistente, en el área de RR.HH. siempre se maneja todo en base a la ley, existe políticas de capacitaciones rápidas en temas técnicos puntuales.

4.2.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

La comunicación netamente es directa, se dispone las tareas a realizar, se trabaja en busca de soluciones en conjunto y se ejecutan, ocasionalmente y cuando la situación amerita, la comunicación es vía telefónica o por medio de APP WhatsApp.

4.2.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

Este punto es trascendental para la Empresa Expert Automotive Corp., ya que siempre se está investigando nuevas tecnologías presentes en el área automotriz para hacer frente cuando se presenten nuevos retos de mantenimiento (vehículos híbridos, eléctricos etc.), es así que se está incursionando en reparaciones de vehículos y motos eléctricas que en el mercado cuencano ya existen y en cualquier momento requerirán mantenimiento.

4.3 Resumen

La situación actual de este emprendimiento es bastante buena en relación a la competencia, se cuenta con planta y equipo, y sobre todo con un sistema contable donde se puede controlar todo el tema financiero. pero en base a la demanda y a los clientes existentes, se requiere readecuarlo técnica y administrativamente, claramente se ha detallado en este capítulo que no se tiene procesos, adicional se ha detallado las herramientas que se tiene, pero que realmente no basta para la demanda actual, es aquí donde nace la idea central del tema de esta Plan estratégico para la Empresa Expert Automotive Corp. en la Provincia del Azuay, Ciudad Cuenca, Parroquia Yanuncay

Capítulo 5: El Proceso Estratégico

5.1 Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

5.1.1 Intereses Organizacionales y potencial organizacional

Lo primordial es lograr que la Empresa Expert Automotive Corp., sea autosustentable en el tiempo, cumpliendo con el estándar de calidad que ofrece, todo esto a largo plazo y en base a las estrategias implantadas en este plan estratégico

“Fayol decía que prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever es ya obrar, por tanto, previsión tiene una infinidad de ocasiones y de maneras de manifestarse y su principal manifestación, su signo sensible, su instrumento más eficaz, es el programa de acción que es a la vez el resultado a que se tiende, la línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear; es una especie de cuadro del futuro” Torres Hernández, Z. (2015 p. 19).

Un objetivo es simplemente un resultado, una buena planeación estratégica comienza con un conjunto de objetivos que se cumplen poniendo en la práctica todos los planes, pero para que los objetivos sean alcanzables y valga la pena el esfuerzo, deben reunir los ciertos requisitos:

1. Claros y específicos
2. Formularse por escrito
3. Ambiciosos pero realistas
4. Congruentes entre si
5. Realizarse en determinado periodo

La formulación de los objetivos implica comprender la misión de la organización y después establecer objetivos que la traduzcan a términos concretos, dado que los objetivos

seleccionados se llevarán gran cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades.

Sabiendo que una estrategia es la declaración de la forma en que los objetivos deberán alcanzarse, las estrategias deben subordinarse a los objetivos; es decir, solo tiene importancia en la medida en que ayudan a alcanzar los objetivos, pero debemos tener siempre la capacidad de generar estrategias opcionales ayudando así a evitar este problema, ya que reconoce explícitamente que los objetivos pueden cumplirse de muchas maneras, se debe tener presente que las estrategias opcionales deben enunciarse en términos generales mientras que las estrategias con mayor futuro deben explicarse con mayor detalle.

Para tener un proceso de planeación la empresa debe contar con una estrategia operacional, sabiendo que este tipo de estrategia describirá:

1. Las tareas que deben de llevarse a cabo
2. Quien es el responsable de cada tarea
3. Cuando debe iniciarse y terminarse cada tarea
4. Los recursos (tiempo y dinero) disponibles para cada tarea
5. La forma en que las tareas se relacionan entre si

Esta estrategia operacional se convierte en la base de las acciones de diferentes áreas de la empresa:

1. Finanzas,
2. Producción,
3. Administración y Mercadeo.

Mientras que las estrategias opcionales pueden mejorar la adaptabilidad de la empresa de dos maneras:

1. Examinando las opciones en forma explícita, es probable que la empresa encuentre alguna estrategia que sea superior que la que tiene actualmente en funcionamiento.
2. Debido a que el medio ambiente puede cambiar, si ya tiene preparados planes opcionales, la empresa está en posición para responder con éxito, opcionalmente puede escoger una estrategia que cumpla sus propósitos, aun en el caso de que cambie el medio ambiente.

Una cosa es desarrollar estrategias claras y significativas que se las puede realizar, pero es de gran importancia implementarlas con eficiencia, a fin de que la planeación Estratégica tenga el éxito esperado, para lograr esto debemos seguir ciertos pasos de implementación:

1. Comunicación de las Estrategias a Todos los Gerentes que toman Decisiones Claves
2. Los Planes de Acción Contribuyen y Reflejan Objetivos y Estrategias Personales.
3. Revisión Periódica de las Estrategias Hasta las estrategias cuidadosamente desarrolladas pueden dejar de ser adecuadas si las condiciones cambian.
4. Desarrollo de Estrategias y Programas de Contingencia Siempre que puedan ocurrir grandes cambios en los factores competitivos o en otros elementos del ambiente.

5.2 Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) de la Empresa Expert Automotive Corp.

Esta Matriz FODA es muy conocida como una gran herramienta para saber la situación de la empresa, aquí se analiza tanto temas internos y externos de la organización, el

análisis FODA es un proceso que identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. Específicamente, es un marco analítico básico que evalúa qué puede y qué no puede hacer una entidad (utilizado en negocio, también puede ser utilizado para la industria o producto), tanto para factores internos (fortalezas y debilidades) como para externo (las oportunidades y amenazas potenciales). Usando datos ambientales para evaluar la posición de una empresa, un análisis FODA determina qué ayuda a la empresa a lograr sus objetivos y qué obstáculos deben superarse o minimizarse para lograr los resultados deseados: dónde está la organización hoy en día y dónde se puede ubicar en el futuro, “es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.” Sánchez, D. (2020 p. 16).

Realizado el análisis FODA en la Empresa Expert Automotive Corp., vamos a tener claro la situación interna y externa expresadas tanto como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y en base al resultado se tendrá la situación de la posición de esta empresa, ver tabla 6.

Análisis FODA de la Empresa Expert Automotive Corp.

Fortalezas F

1. Plata y equipo. - Todas las instalaciones son activos de la empresa
2. Herramientas actualizadas. - Siempre se está adquiriendo herramientas nuevas se actualiza anualmente el software de diagnóstico.
3. Talento humano. - La empresa cuenta con personal capacitado.
4. Conocimiento del medio. - La gerencia de la empresa conoce el medio en que produce.
5. Clientes recomendados. - Existe la recomendación de boca a boca.

6. Precios normales. - No se manejan precios altos, se tienen estándares de precios.
7. Atención personalizada. - El trato al cliente es personalizado y confidencial.
8. Servicio de Grúas 24/7.- Se tiene servicio de grúa disponible 24 horas 7 días semana.

Oportunidades O

1. Convenios de mantenimiento con empresas privadas. - Hacer convenios con futuras empresas privadas.
2. Convenios con empresa pública. - Participación en compras públicas.
3. Importación directa de repuestos. - La empresa importa directamente repuestos para autos de alta gama.
4. Control a detalle de las operaciones en la Empresa Expert Automotive Corp.

Debilidades D

1. Falta de espacio. - El espacio es muy reducido, se requiere más amplitud.
2. Trabajos a pruebas de error. - Ocasionalmente se tiene que repetir trabajos por diferentes motivos técnicos.
3. Talento humano alta rotación. - Falta de estabilidad de empelados.

Amenazas A

1. Competencia. - Existe la competencia desleal.
2. Fuga de empelados y conocimientos. - La Migración al extranjero de empelados con esta profesión es alta.
3. Malos comentarios. - Publicidad deshonesta.
4. Pérdida de clientes. - Clientes cambia de proveedor de servicios automotrices.

5. Equipos descompuestos. - La depreciación y el uso siempre acaban con los equipos.
6. Robos. - Posibilidad de robos a la empresa tanto de personal interno como externo.
7. Falta de circulante. - Económica baja, poco dinero en el mercado.
8. Pandemia Covid-19.- Escasez de vehículos por tema de pandemia.
9. Talleres informales. - Informales trabajan en las calles para dar mantenimiento a vehículos.

Tabla 6

FODA de la Empresa Expert Automotive Corp.

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plata y equipo propio 2. Herramientas actualizadas 3. Talento humano 4. Conocimiento del medio 5. Clientes recomendados. 6. Precios normales precios. 7. Atención personalizada. 	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios de mantenimiento con empresas privadas. 2. Convenios con empresa pública. 3. Participación en compras públicas. 4. Importación directa de repuestos. 5. Control a detalle de las operaciones en la Empresa Expert Automotive Corp.
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de espacio 2. Trabajos a pruebas de error 3. Talento humano alta rotación 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal. 2. Fuga de empelados y conocimientos. 3. Malos comentarios. 4. Pérdida de clientes. 5. Equipos descompuestos 6. Robos 7. Falta de circulante. 8. Pandemia Covid-19 9. Informales trabajan en las calles.

Por: El Autor.

5.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz es clave para la toma de decisiones, aquí podemos identificar productos más rentables de la empresa y cuáles deberían ser retirados.

Esta conta del análisis de productos estrellas, vacas lecheras, productos interrogantes y perros.

Como ventajas tenemos que esta proporciona una visión del negocio en conjunto, teniendo en cuenta los niveles de ventas de la empresa comparándolo con el mercado, pero también presenta ciertas desventajas y una de ellas es saber que no todos los productos evolucionan de igual forma por lo que no se aplicaría a todos, adicional ciertos mercados tienen limitaciones de usar esta herramienta debió a las normas que las rigen a estos.

Productos Estrellas. – Reparación de motores, Reparación de Transmisiones, diagnóstico y reparación de sistemas electrónicos, ABC de frenos, ABC de Motor, Cambios de embrague.

Vacas lecheras. – Cambio de aceite de motor, caja de cambios y diferenciales.

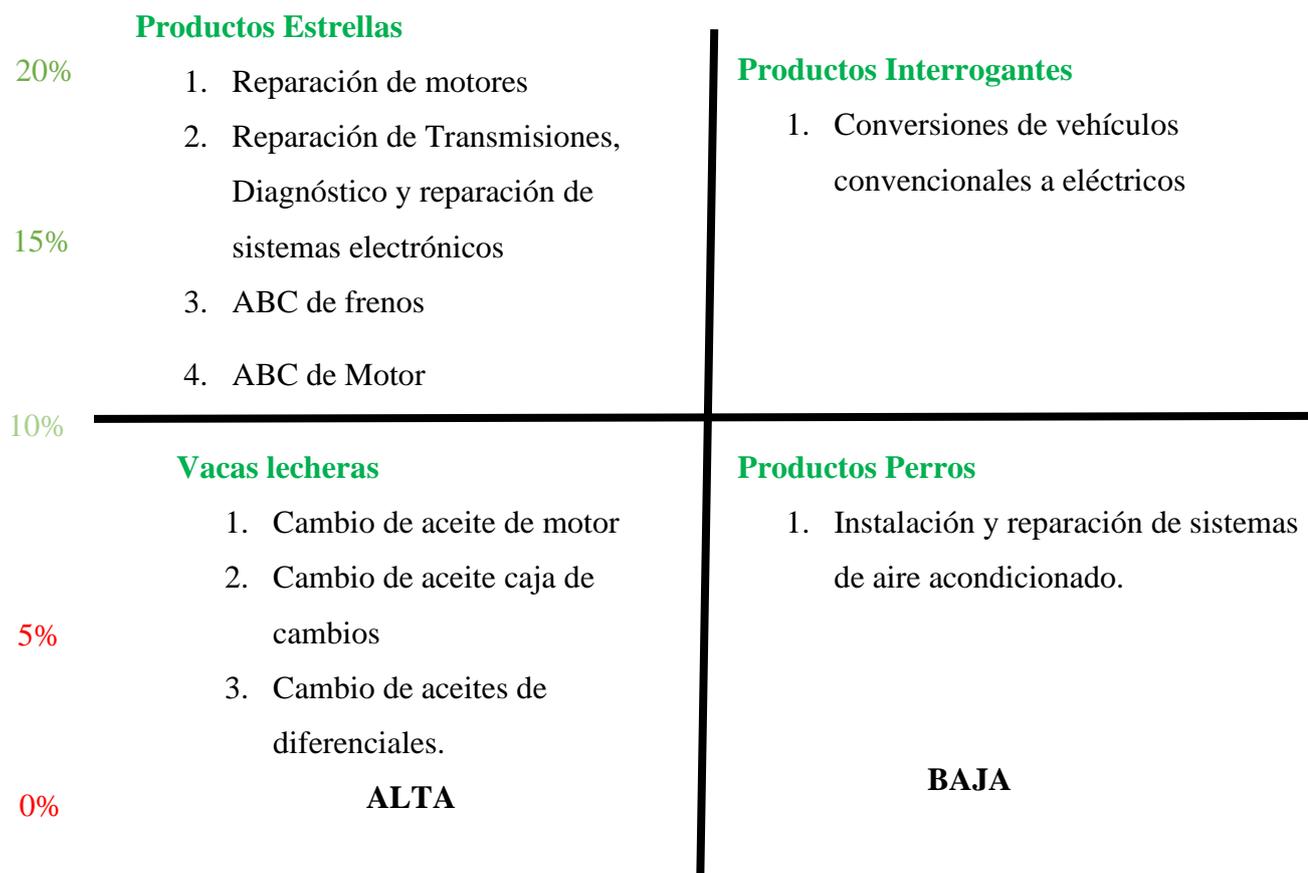
Productos interrogantes. – Conversiones de vehículos convencionales a eléctricos.

Productos perros. – Instalación y reparación de sistemas de aire acondicionado.

Ver Tabla 7.

Tabla 7

Matriz Boston Consulting Group de la Empresa Expert Automotive Corp.



Por: El Autor

5.4 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo OLP

Esta matriz funciona de excelente manera verificando si con las estrategias propuestas se podrán alcanzar los Objetivos de Largo Plazo OLP, esta matriz es indispensable para la Empresa Expert Automotive Corp., ya que ayuda mucho en la selección de estrategias, estos OLP son el resultado que toda organización espera alcanzar, teniendo claro que la suma de todos estos llegara a alcanzar la visión de la empresa, la suma de los objetivos a corto plazo OCP es el logro de lo cada OLP.

A continuación, se detallan todos estos OLP de la empresa.

Objetivos a Largo Plazo

1. **OLP1** Ser reconocido a nivel del austro ecuatoriana como el mejor centro automotriz multimarca
2. **OLP2** Ser autosustentable a través del tiempo
3. **OLP3** Tener los mejores precios del mercado, brindado calidad de servicio y repuestos.

Estrategias a Largo Plazo

1. **E1** Mejorar calidad de servicio aplicando buenas prácticas éticas.
2. **E2** Atraer mercado en base a convenios con empresas públicas y privadas.
3. **E3** Capacitar contantemente al personal para afrontar nuevas tecnologías.

5.5 Resumen

La idea Principal es hacer que la Empresa Expert Automotive Corp. sea autosostenible y que su crecimiento siempre esté presente en el día a día, en cada trabajo que se realice, es por eso que es muy importante manejar y analizar las matrices antes desarrolladas como son FODA, Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo y Matriz Boston Consulting Group (MBCG) logrando así dar un seguimiento completo a la organización.

Con FODA hemos analizado aspectos internos y externos de la organización ya sean todas aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mientras que Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo nos va ayudar, de una manera interesante, a establecer estrategias a largo plazo junto con objetivos propuestos lo que esta empresa sea convertida en autosustentable y por último la Matriz Boston Consulting Group (MBCG) misma que nos ayuda a ver los productos más y menos rentables, con esta se establecerá, de

acuerdo a un estudio, toda una lista de productos a ofrecer con mira a tener mayor productividad.

Capítulo 6: Implementación y Evaluación de las Estrategias

6.1 Objetivos de Corto Plazo

Diseñar la estructura de planta, equipo y procedimientos de la empresa Expert Automotive Corp.

“La implantación generará nuevo conocimiento e inteligencia en la organización, y debemos tratarlo en consecuencia. Todas las actividades nuevas que hagamos tendrán su curva de aprendizaje, y siempre hemos de buscar la optimización de estas, convirtiendo el nuevo conocimiento en procedimientos en la medida que sea posible” Rodero, J. A. (2019, p. 390)

El Objetivo principal de este plan estratégico es: Diseñar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento y la rentabilidad de la Empresa Expert Automotive Corp., en un 33%, es por eso que una de las estrategias es realizar una planificación estratégica para venta y adquisición de bienes y servicios en la Empresa Expert Automotive Corp. y actuar en planta y equipo y en el proceso administrativo de adquisición y venta.

6.2 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

6.2.1 Recursos Financieros.

El presupuesto es un término que los seres humanos siempre hemos manejado, mismo que ha venido evolucionando con el pasar del tiempo, entre las funciones principales de un presupuesto tomaremos aquella que es ser una herramienta de soporte para la asignación de recursos y para la Empresa es parte fundamental realizarlo correctamente, ya existe el objetivo general de este Plan Estratégico por lo que se distribuirá por necesidades a todas las acciones requeridas, adicional se lo debe mantener siempre controlado y en constante revisión por si se requiera algún tipo de ajuste al mismo, para realizar esta re adecuamiento

físico, la gerencia tiene presupuestado \$12,000 USD, distribución que se detalla a continuación, Tabla 8, estando consciente que pueden darse algunas variaciones del mismo, usualmente este tipo de trabajos siempre tiene imprevistos en la obra, mucha veces ajustes de precios, o tal vez temas no considerados en la obra y que se tengan que abordar.

Tabla 8

Gastos de re adecuamiento físico

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal
Elevador A	1	\$2,867.75	\$2,867.75
Elevador B	1	\$2,494.12	\$2,494.12
Obra Civil	1	\$500.00	\$500.00
Puerta	1	\$3,000.00	\$3,000.00
Tubería aire Comprimido	1	\$800.00	\$800.00
Instalación eléctrica	1	\$500.00	\$500.00
		Subtotal	\$10,161.87
		IVA	\$1,216.42
		Total	\$11,381.29

Por: El Autor.

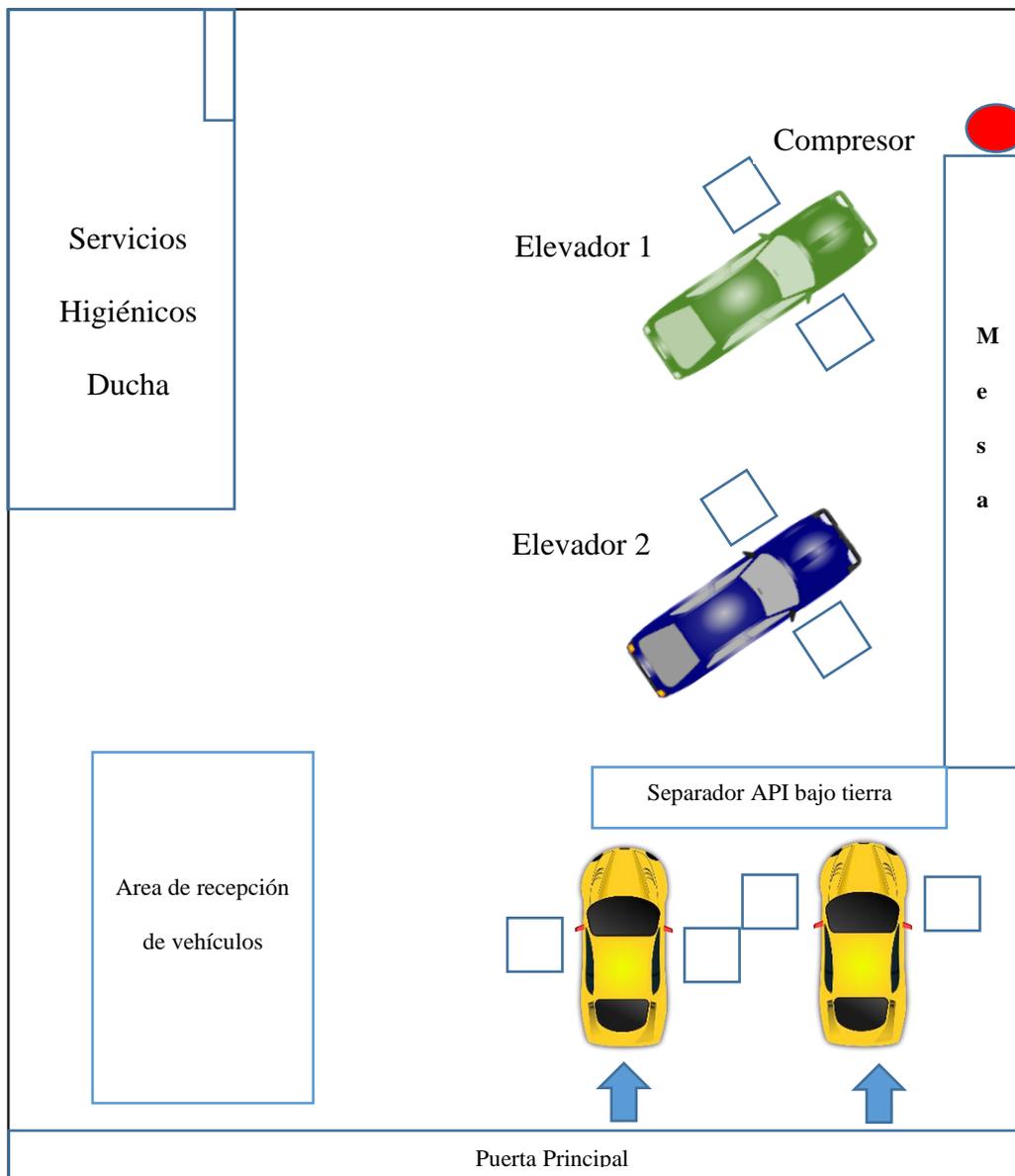
6.2.2 Recursos Fiscos

Los talleres de la Empresa, luego de su restructuración, tendría la facilidad de dar servicio a 4 autos a la vez, ya que gracias a la implementación, quedara con el doble de capacidad de trabajo, y al incluir dos elevadores adicionales, el acceso frontal con mucho mayor tamaño, contar con sistema de aire comprimido en toda el área de trabajo y con un correcto y seguro sistema eléctrico, nos brindara mayor y mejor calidad de servicio y sobre todo una gran rentabilidad y posicionamiento de la Empresa Expert Automotive Corp., se debe considerar que al ejecutar esta planeación estratégica los talleres quedaran habilitados

para generar un 33% adicional de facturación, siendo este el objetivo principal de dicho proyecto, como podremos ver en la figura 18, los talleres de la empresa quedaran proyectados de tal manera se efectivice el espacio reducido que actualmente se tiene en la empresa, eh aquí la verdadera importancia y justificación de proceder con la planificación propuesta, misma que nos dará la oportunidad de generar un 33% adicional de rentabilidad a la Empresa.

Figura 18

Diseño a futuro



Por: El Autor.

6.2.3 Recursos Humanos

Los recursos humanos para esta esta reestructuración física de la Empresa Expert Automotive Corp., son aquellos que el proveedor de los equipos a instalarse asigne, de modo tal que el rubro de talento humano está incluido en los gastos de re adecuamiento físico en la tabla 8

6.2.4 Recursos Tecnológicos.

Como se ha analizado anteriormente en la Tabla 8, los recursos tecnológicos básicamente están compuestos por los dos elevadores de alta tecnología, instalación eléctrica segura, instalaciones de aire comprimido con normas de alta seguridad y sobre todo la fabricación de la puerta principal de todas las características necesarias para que brinde seguridad a los talleres de la Empresa, todos estos son los recursos tecnológicos requeridos, adicional se cuenta en el taller un scanner multimarca, herramientas manuales, limpiador de inyectores, compresor, herramientas de diagnóstico y software automotriz multimarca .

6.3 Políticas de Cada Estrategia

En las estrategias se aplicarán y se darán los seguimientos de las políticas establecidas para el caso, que se mencionan a continuación:

- Para la Estrategia de la matriz FODA se consideraron las siguientes políticas:
 - 1.- Establecer e implementar alianzas con las empresas privadas y empresa pública, para mejorar la cartera de clientes.
 - 2.- Realizar la actualización y capacitación constante a los colaboradores de la empresa, para fortalecerá todo el personal de la empresa.
- Para la Estrategia Boston Consulting Group. BCG se considera las siguientes políticas a ser implementadas:

1. Manejar precios accesibles a los clientes de acuerdo al mercado.
 2. Brindar garantía en todos los servicios prestados, sobre todo en aquellos servicios estrellas que tiene la Empresa Expert Automotive Corp.
- Para la Estrategia de Objetivos a Largo Plazo, se considera las siguientes políticas a ser implementadas:
 1. Trabajar con la política de garantía total en cada una de las reparaciones realizadas, para ser reconocido en el mercado a nivel regional.
 2. Manejar precios accesibles a la economía actual del mercado de talleres automotrices.
 3. Trabajar en marketing directo y vías redes sociales para atraer clientes.

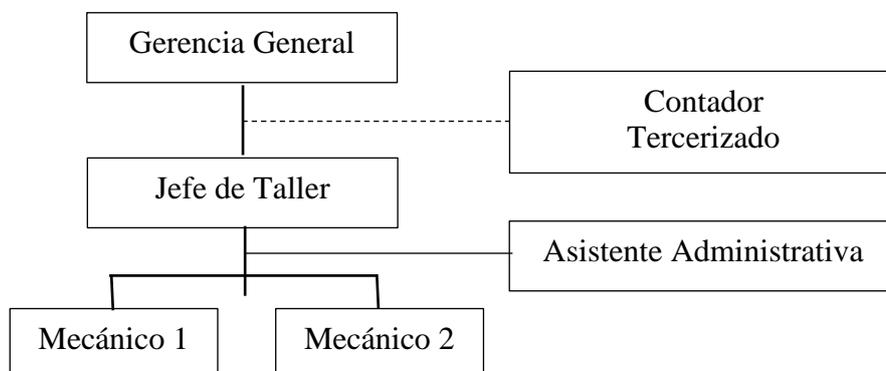
6.4 Estructura de la Organización

La organización está estructurada y se mantendrá en base a su organigrama actual, estando a la cabeza la Gerencia General, jefe de Taller, asistente administrativa y mecánicos, todas las funciones y responsabilidades se pueden revisar a continuación en el organigrama a continuación figura 19.

Organigrama de la Empresa

Figura 19

Organigrama de la Empresa



Fuente: El Autor

Gerente, será responsable de:

1. Administrar y manejar estrategias de la empresa.
2. Velar cumplimiento de requisitos legales
3. Gestionar y recursos económicos.

Contador, será responsable de:

1. Llevar la contabilidad de la Empresa
2. Realizar declaraciones al SRI según corresponda en tiempos establecidos.

Jefe de Taller, será responsable de:

1. Recepción de Vehículos.
2. Asignar trabajo a los mecánicos automotrices e instruirlos sobre la reparación en proceso.
3. Controlar el trabajo diario.
4. Manejo de clientes
5. Realizar test drive de los vehículos asegurando calidad de la reparación.
6. Entrega de vehículos.

Asistente Administrativa, será responsable de:

1. Generar en el sistema digital la “Proforma OT”.
2. Gestionar repuestos requeridos a los proveedores.
3. Ingresar por cliente y “Proforma OT” toda la información requerida previo a la facturación.
4. Realizar la Factura en el sistema y el cobro respectivo.
5. Realizar con los clientes la Calificación del Servicio Recibido

Mecánico Automotriz, será responsable de:

1. Realizar mantenimientos correctivos y preventivos de vehículos en base a sus responsabilidades.
2. Asegurar que los vehículos sean reparados satisfactoriamente.
3. Cumplir todas aquellas funciones contempladas en el perfil del puesto de trabajo.

6.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Se cuenta con un separador API, que permite anular toda contaminación ambiental producida por aceites y lubricantes, la empresa ETAPA EP es el gestor medio ambiental que realiza el retiro de los residuos contaminantes por medio de un tanquero.

Expert Automotive Corp. empieza a ser responsablemente social, se maneja calidad, código de ética y sobre todo garantía en todos sus servicios, lo que le hace ser una Empresa Responsablemente Social, que cumple con las regulaciones municipales respecto al medio ambiente.

“En nuestra Ciudad, una de las fuentes que generan contaminación de origen antropogénico, son los hidrocarburos: lubricantes y combustibles, los cuales forman parte fundamental del desarrollo en la industria y movilización y junto a la falta de concientización existente en la población sobre la responsabilidad que supone el adecuado uso y disposición de ellos, han provocado daños irreversibles en nuestro ambiente. Es por esto que la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (ETAPA EP.), preocupada por la mala disposición que se la daba a este tipo de desechos peligrosos, inicia desde el año 1998, el Programa de Recolección de Aceites Usados, con el apoyo de toda la ciudadanía para juntos afrontar este problema y crear una alternativa

ambientalmente segura a través del manejo y gestión del aceite mineral usado.” ETAPA EP (2022) Programa de recolección y disposición de aceites usados.

6.6 Recursos Humanos y Motivación.

Es política de la organización, motivar a los colaboradores económicamente, a través del pago oportuno de los sueldos y salarios de todo el personal, esta motivación en muchos de los casos se da en base a cumplimiento de tareas tanto en tiempos como en calidad con una compensación económica adicional lo que se llama bonificaciones por buen desempeño, también se motiva al personal con capacitaciones internas gratuitas abordando temas nuevos que competen con el giro de negocio.

Se provee tener con esta implementación 2 mecánicos de planta, un jefe de taller, una asistente administrativa y el Gerente General, todos como contrataciones directas de la Empresa, solamente se tercerizará al Contador por medio de servicios profesionales, toda esta estructura es claramente analizada en el organigrama de la empresa en el punto 6.4 Estructura de la Organización.

6.7 Gestión de Cambio

Es muy importante dar a conocer a todo el personal los cambios que se realizaron en esta Planeación estratégica socializándolo oportunamente, para aquello se trabajara en los pasos siguientes:

1. Se debe determinar que se va a cambiar, en este caso toda la panificación en curso.
2. Identificar a todas las personas interesadas de la Empresa que estén alienadas y gestionarlas.
3. Se dará a conocer todo el proceso de cambio que existirá, todo esto en base a capacitaciones.

4. Por último, se analizará el objetivo principal versus resultados a lo largo del tiempo

6.8 Evaluación Estratégica

6.8.1 Perspectivas de Control

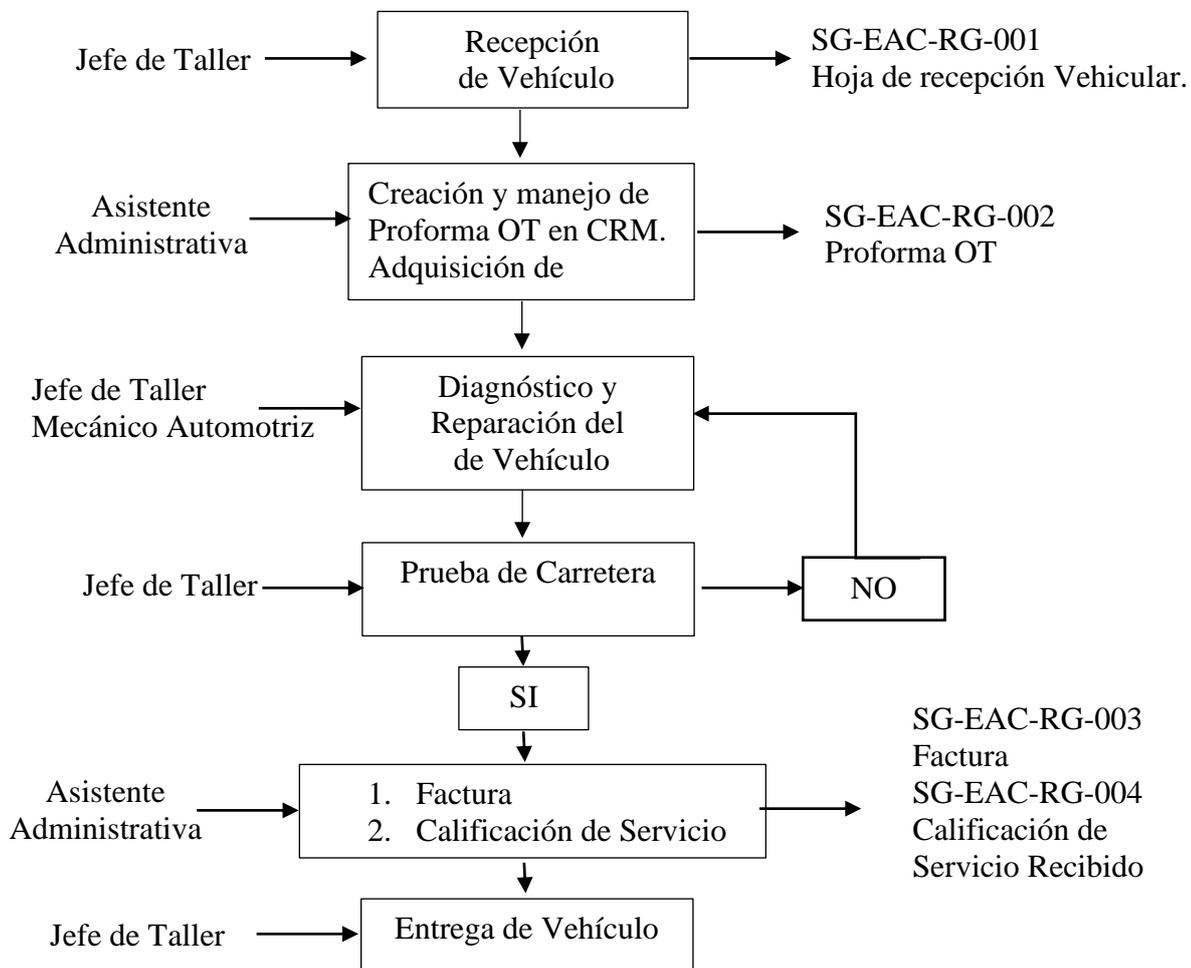
Se controlará todo el proceso administrativo de inicio a fin en base al procedimiento que se implantará en la organización siempre mejorándolo según se requiera, diariamente la Gerencia General establecerá reuniones cortas formales con jefe de taller, quienes revisaran todos los acontecimientos del día y cuales son posibles problemas no resueltos, de esta forma se espera controlar el correcto funcionamiento del taller automotriz.

6.8.2 Aprendizaje Interno

Para el aprendizaje interno la Empresa Expert Automotive Corp., sabiendo que se va a tener nuevos conocimientos de manejo y estructura con esta planificación, potenciara de manera eficaz a los colaboradores de la misma, y con el tiempo y conforme la empresa gane conocimiento la misma esta obliga a potenciar, como se mencionó anteriormente, a sus colaboradores, todo este conocimiento o aprendizaje interno quedara correctamente implementado en el procedimiento de la empresa como gestión empresarial, estos procedimientos está claramente mencionados en el literal 6.8.3 Procesos, Clientes, Perspectiva Financiera

6.8.3 Procesos, Clientes, Perspectiva Financiera.

Flujograma de Trabajo



Procedimiento de la Empresa Expert Automotive Corp.

- a) Hoja de Modificaciones
- b) Objeto
- c) Alcance
- d) Referencias
- e) Definiciones
- f) Responsabilidad y Autoridad
- g) Procedimiento

Objeto

Brindar soluciones integrales a los vehículos, generar un servicio diferenciador al cliente y controlar toda el área administrativo - técnico de la Empresa Expert Automotive Corp.

Alcance

Abarca todos los temas principales para brindar un servicio de mantenimiento automotriz diferenciado en la región.

Desarrollar técnicas para control los trabajos realizados de manera sean eficientes y puntuales, garantizando calidad.

A todos los colaboradores de la Empresa Expert Automotive Corp.

Referencias

Este procedimiento se ampara en las siguientes referencias:

Norma ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos

Norma ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y Vocabulario

Norma ISO 14001 Sistemas de gestión ambiental

Norma OHSAS 18001 Sistemas Administrativos de Seguridad y Salud en el Trabajo

Definiciones

Mantenimientos Preventivos. – Acciones de revisar sistemáticamente un vehículo bajo varios criterios de funcionamiento.

Mantenimientos correctivos. - Actividades que se ejecutan cuando existe alguna avería en el vehículo.

Responsabilidad y Autoridad

Responsabilidad Administrativa

Gerente: Responsable de revisar el presente procedimiento previa aprobación.

Jefe de Taller: Responsable de elaborar y actualizar el presente procedimiento.

Todo el personal de la Empresa Expert Automotive Corp., que aplique: Debe cumplir y hacer cumplir el presente procedimiento.

Asistente Administrativa. Responsable archivar documentos fiscales de este procedimiento.

Responsabilidad Operativa.

Gerente, será responsable de:

Gestionar y Proveer los recursos que permitan el cumplimiento de acciones preventivas y correctivas aplicables, que resulten de trabajos defectuosos o de mala calidad.

Jefe de Taller, será responsable de:

Garantizar el estricto cumplimiento del presente procedimiento.

Garantizar la provisión de recursos necesarios para el cumplimiento del presente procedimiento.

Auditar y controlar las reparaciones mecánicas que se ejecuten, controlar todos los procesos administrativos hasta llegar a la generación de factura y cobro.

Mantener bajo su custodia la información y documentación que se gestione o resultare de la integridad operacional.

Mecánico Automotriz, será responsable de:

Realizar mantenimientos correctivos y preventivos de vehículos en base a sus responsabilidades.

Asegurar que los vehículos sean reparados satisfactoriamente.

Cumplir todas aquellas funciones contempladas en el perfil del puesto de trabajo.

Responsabilidades complementarias se detallan en el punto 6 del presente procedimiento.

Procedimiento

GESTIÓN PREVIA Y PLANIFICACIÓN DIARIA

Responsable	Descripción de actividades	Registros anexos
Gerente	Reunión formal semanal con jefe de taller para tratar temas pendientes.	
Jefe de taller	Reunión diaria motivacional con el personal administrativo y técnico y para realizar la planificación del día.	
Asistente Administrativa	Revisión de temas pendientes del área en el sistema digital y físico de la organización.	
Mecánicos Automotrices	Revisión de herramientas e insumos necesarios para continuar con trabajos pendiente.	

GESTIÓN EN EL TRABAJO

Responsable	Descripción de actividades	Registros anexos
Gerente	Direccionar a la empresa operativamente para alcanzar objetivos.	
Jefe de taller	<p>Recepción de Vehículos con “Hoja de Recepción”.</p> <p>Asignar trabajo a los mecánicos automotrices e instruirlos sobre la reparación en proceso.</p> <p>Controlar el trabajo diario.</p> <p>Manejar “Proforma OT”</p> <p>Manejo de clientes</p> <p>Realizar test drive de los vehículos asegurando calidad de la reparación.</p> <p>Entrega de vehículos.</p>	<p>Hoja de Recepción Vehicular.</p> <p>SG-EAC-RG-001</p> <p>Proforma OT.</p> <p>SG-EAC-RG-002</p>
Asistente Administrativa	<p>Generar en el sistema digital la “Proforma OT”.</p> <p>Gestionar repuestos requeridos a los proveedores.</p> <p>Ingresar por cliente y “Proforma OT” toda la información requerida previo a la facturación.</p> <p>Realizar la Factura en el sistema y el cobro respectivo.</p>	<p>Proforma OT</p> <p>SG-EAC-RG-002</p> <p>Factura</p> <p>SG-EAC-RG-003</p> <p>Calificación del Servicio Recibido</p> <p>SG-EAC-RG-004</p>

	Realizar con los clientes la Calificación del Servicio Recibido	
Mecánicos Automotrices	Realizar reparaciones automotrices en base a lo sugerido por la Proforma OT y por la directriz del jefe de taller	Proforma OT SG-EAC-RG-002

Lista de Registros

Hoja de Recepción Vehicular.	SG-EAC-RG-001
Proforma OT	SG-EAC-RG-002
Factura	SG-EAC-RG-003
Calificación del servicio Recibido	SG-EAC-RG-004

Anexos del Procedimiento

Figura 20

Hoja de Recepción Vehicular



SG-EAC-RG-001
13/02/2022

Hoja de Recepción Vehicular

DATOS DEL CLIENTE		DATOS DE ORDEN DE SERVICIO	
NOMBRE: _____	C.I. _____	No. ORDEN: _____	
DIRECCIÓN: _____		FECHA DE INGRESO: _____	
TELÉFONO: _____		FECHA DE ENTREGA: _____	
EMAIL: _____			

DATOS DEL VEHICULO					
MARCA	MODELO	AÑO	COLOR	PLACAS	VIN

DESCRIPCIÓN DE LA FALLA

RECEPCIÓN DEL VEHÍCULO					
Espejo Izquierdo	SI	NO	Cubresol	SI	NO
Espejo Derecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Herramientas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidrios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Llanta de Refacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pantalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Faros/Lunas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encendedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tapa de Gasolina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Placas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cont. de Puertas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tapetes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cargador Cel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Extintor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Triángulos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Llave de Tuercas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kilometraje _____

Gasolina V _____ LL



Solicito presupuesto previo antes de autorizar el trabajo

Autorizo realizar reparación sin presupuesto previo

Autorizo para conducir mi vehículo para pruebas

El Taller y sus empleados no se responsabilizan por objetos dejados dentro del vehículo y que no hayan sido inventariados y entregados al recepcionista.

Acepto las condiciones expresamente indicadas en esta Orden de Servicio

CLIENTE

Fuente: Tomado de: <https://ec.comprobantes-electronicos.com/>

Figura 21

Proforma OT

 <p>MOSQUERA AMBROSI NORMAN ARTURO EXPERT AUTOMOTIVE CORP. Dirección Matriz: MIGUEL DE SERVANTES SN Y DON BOSCO Dirección Sucursal: MIGUEL DE SERVANTES SN Y DON BOSCO</p>		<p>RUC: 0102962065001 SG-EAC-RG-002 13/02/2022</p> <p>PROFORMA</p> <p>No.: PROF-OT-000000078</p>  <p>PROF-OT-000000078</p>			
Razón Social / Nombres y Apellidos: ATARIGUANA FAJARDO GUIDO FERNANDO		Identificación: 0301872115001			
Fecha Emisión: 23/12/2021					
Cod. Principal	Descripción	Cant.	Precio Unitario	Descuento	Precio Total
PS00048	Diagnostico y Reparacion de PCM (computadora de motor)	1.00	180.00	0.00	180.00
PS00008	TPS	1.00	20.00	0.00	20.00
PS00034	Mano de Obra de revisión de circuito eléctrico	1.00	30.00	0.00	30.00
		SUBTOTAL 12%			230.00
		SUBTOTAL 0%			0.00
		SUBTOTAL SIN IMPUESTOS			230.00
		TOTAL Descuento			0.00
		IVA 12%			27.60
		VALOR TOTAL			257.60
<p>Información Adicional</p> <p>Dirección: AZUAY / GUALACEO / GUALACEO / MANUEL GUILLEN SIN Y CACIQUE CHAPARRO</p> <p>Teléfono: 0998798951</p> <p>Email: doguisfer_nando@hotmail.com</p> <p>Observación:</p>					

Fuente: Tomado de: <https://ec.comprobantes-electronicos.com/>

Figura 22

Factura

 <p>MECÁNICA AUTOMOTRIZ, LATONERÍA, CONVERSIÓN V8 ELÉCTRICOS Y TANDA EN LÍNEA www.expertautomotiva.com.ec</p>		RUC: 0102962065001		SG-EAC-RG-003		
				13/02/2022		
		FACTURA				
		No: 001-100-000000128				
		NÚMERO DE AUTORIZACIÓN				
		2010202101010296206500120011000000001281234567818				
		FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN: 2021-10-20T16:46:04-05:00				
		AMBIENTE: PRODUCCIÓN				
		EMISIÓN: NORMAL				
		CLAVE DE ACCESO				
						
		2010202101010296206500120011000000001281234567818				
MOSQUERA AMBROSI NORMAN ARTURO EXPERT AUTOMOTIVE CORP.						
CONTRIBUYENTE RÉGIMEN MICROEMPRESAS						
Dirección: MIGUEL DE SERVANTES SN Y DON Matriz: BOSCO						
Dirección: MIGUEL DE SERVANTES SN Y DON Sucursal: BOSCO						
OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD: NO						
Razón Social/Nombres y Apellidos: LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA.						
Identificación: 0190111881001						
Fecha Emisión: 20/10/2021		Placa/Matricula:		Guia:		
Dirección: AZUAY / CUENCA / CARLOS TOSI Y MIGUEL NARVAEZ						
Código Principal	Código Auxiliar	Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Descuento	Precio Total
PB00001	AB00001	1	Cambio Platino, condensa y medida de compresión de motor	30	0.00	30.00
Información Adicional				SUBTOTAL 12%:		30.00
Telefono 4088675				SUBTOTAL 0%:		0.00

Fuente: Tomado de: <https://ec.comprobantes-electronicos.com/>

Figura 23

Calificación del Servicio Recibido

SG-EAC-RG-004
13/02/2022

Expert Automotive
EXPERTOS AUTOMOTRICES

Calificación del Servicio Recibido.

Encuesta Anonima

Trato recibido em Expert automotive	1 2 3 4 5		1 pesimo 5 excelente
Calidad de Reparacion	1 2 3 4 5		1 pesimo 5 excelente
Costos		1 2	1 normal 2 caro
Recomendaria Nuestros Talleres		Si No	

Gracias Por Preferirnos

Por: El Autor.

La perspectiva financiera que la Empresa Expert Automotive Corp. es llegar a cumplir el objetivo general de esta planificación, en este caso es llegar a aumentar la rentabilidad a un 33% de la actual, en este punto es muy importante dejar claro que para llegar a esta rentabilidad la Empresa evaluara cada una de las estrategias implementadas según esta Planificación estratégica, los clientes de esta Empresa puede ser toda persona que tenga un vehículo y requiera se le brinde cualquier tipo de mantenimiento.

6.8.4 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).

“El éxito del BSC está en la forma de expresar su planteamiento empresarial, hace de la estrategia un trabajo compartido por todos. Desde hace años ha sido adoptado como

modelo de excelencia y es aceptado por muchas empresas que siguen el Modelo” Soler González, R. H. Oñate Andino, A. & Naranjo Silva, E. R. (2017, p. 9).

Se analizará diferentes KPI en este Tablero, entre ellos VAN, TIR, TMAR, punto de equilibrio y sobre todo la sensibilidad, todo esto con la finalidad de tener claro el panorama económico y estratégico de este plan, para eso empezaremos analizando todas las variables económicas que la empresa tiene, variables como ingresos, egresos, proyecciones que esta Empresa maneja, para luego hacer el análisis financiero completo.

Ingresos y Egresos en la Empresa Expert Automotive Corp.

La Empresa Expert Automotive Corp., tiene ventas totales en el 2021 por 53,700.01 USD, dentro de este rubro se incluye venta de servicio y bienes para mantenimiento automotriz y comisiones por compra, reparación y venta de autos usados el detalle de los valores mencionados se encuentra en la tabla 9.

Dentro de los valores registrados en los egresos de la empresa por un valor de 43,836.00 USD, en este valor se incluyen los gastos fijos y variables, el detalle de los valores mencionados se encuentran en la tabla 10 y 11.

Tabla 9

Ingresos de la Empresa Expert Automotive Corp. Año 2021

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal
Facturación Talleres	1	\$38,200.01	\$38,200.01
Ingresos adicionales por venta vehículos	1	\$15,500.00	\$15,500.00
		Total	\$53,700.01

Por: El Autor.

Analizando los Gastos que se generan para mantener la operación de la Empresa, estos están divididos en dos grandes tipos los fijos y variables:

1. Gastos Fijos

Sueldos

Suministros de oficina

Impuestos prediales

Planillas de Seguro Social

Telefonía celular

Servicios Básicos

2. Gastos Variables

Proveedores de bienes y servicios para la operación

Transportes de carga internacionales Courier

Impuestos aduaneros

Tabla 10

Gastos Fijos promedio por mes

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal
Gerente	1	\$600.00	\$600.00
Mecánico	2	\$425.00	\$850.00
Servicios Básicos	1	\$80.00	\$80.00
(Agua, Luz, internet y Celular)	1	\$18.00	\$18.00
Impuestos Prediales	1	\$160.00	\$160.00
Planillas de Seguro Social	1	\$15.00	\$15.00
Sumisitos de Oficina.			
			\$ 1723.00

Por: El Autor.

Los gastos fijos están claramente indicados en la Tabla 10, tenemos pagos al Gerente y Mecánicos, así como también los servicios básicos, impuestos prediales planillas del seguro social con fondos de reserva y suministros requeridos en la oficina, se debe tener claro que estos rubros son el promedio mensual que la Empresa genera como gastos fijos.

Tabla 11

Gastos Variables promedio por mes

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal
Proveedores	1	\$1,500.00	\$1,500.00
Transporte internacional	1	\$350.00	\$350.00
Impuestos	1	\$80.00	\$80.00
			\$1,930.00

Por: El Autor.

Los gastos variables mensuales que la Empresa tiene son proveedores locales, transporte internacional mismo que es el costo que se paga a las empresa transportadora, al incluir impuestos este tema se maneja de una manera especial ya que casi siempre se trata de traer en Categoría B de manera tal no grabar impuestos pero no siempre se puede traer así ya que según las leyes aduaneras al pasar el peso y valor indicado la mercadería pasa a ser categoría C por lo que graba impuestos, eh ahí la justificación de ese rubro ver tabla 11.

Consolidando toda la información que se tiene hasta ahora analizada, tanto ingresos y gastos, podemos tener ya una visión clara de estos rubros mismos que están plasmados en la tabla 12.

Tabla 12 Ingresos y Gastos de la Empresa Expert Automotive Corp. Año 2021

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal
Ingresos 2021	1	\$53,700.01	\$53,700.01
Gastos 2021	1	\$43,836.00	\$43,836.00
		Ingresos	\$53,700.01
		Gastos	\$43,836.00

Por: El Autor

La Tabla 12 nos indica los ingresos y gastos anuales de la Empresa, teniendo en cuenta que en el rubro de gastos 2021 están los fijos y variables anualizados y el rubro de Ingresos 2021 están todos aquellos ingresos generados por la empresa ya sea venta de bienes y servicios y de autos usados cuando así amerita.

Análisis de Kpi Financieros

El objetivo general de esta planificación estrategia en incrementar en un 33% la rentabilidad referente al año 2021 siendo este un escenario muy optimista, teniendo en cuenta que los egresos deben ser los mismos ya que solamente se optimizara los talleres y procedimientos de la empresa Expert Automotive.

En la tabla 13 encontraremos todo el análisis financiero requerido para analizar la viabilidad o no del plan estratégico propuesto, están presentes KPI muy importantes para el

mismos, entre ellos VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), PRO (Periodo de Recuperación de la Inversión), TMAR, Análisis de sensibilidad y el Punto de equilibrio

Valor Actual Neto

“El valor actual neto – VAN es uno de los indicadores de rentabilidad más utilizados. Su resultado implica cuál es el valor que tiene el negocio al día de hoy. Cuando el VAN es positivo, se concluye que el proyecto es rentable y se recomienda su ejecución” Izaguirre Olmedo, J. Carhuancho Mendoza, I. & Silva Siu, D. (2020, p. 86).

El cálculo del VAN de la inversión que queremos hacer, es igual a la suma del flujo de caja descontado más el valor residual descontado de la inversión en un momento dado, menos la suma de la inversión comienzo del periodo de la inversión.

Formula del VAN donde:

VAN = Valor actual neto

I = Inversión

FNE = Flujo Neto de Efectivo

n = Numero de Periodos

i = Tasa de descuento

$$VAN = \sum \frac{FNE}{(1 + i)^n} - I$$

Para el caso de la Empresa Expert Automotive Corp., el VAN se calculó en tres escenarios distintos (Optimista, Realista y Pesimista) el resultado de cada uno se lo puede revisar en la Tabla 13.

Tasa Interna de Retorno

“Indicador de rentabilidad que se presenta corresponde a la tasa interna de retorno TIR.

Esta tasa representa la rentabilidad del proyecto.” Izaguirre Olmedo, J. Carhuacho Mendoza, I. & Silva Siu, D. (2020, p. 88)

Fórmulas de la TIR

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n} = 0$$

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Para calcular la TIR, debemos tomar tomando diferentes tipos de interés hasta que vemos que la suma financiera de los capitales o inversión sea cero, en otras palabras, que se iguale el VAN a cero.

En el caso de esta Planificación estratégica la TIR se calculó en base a los tres escenarios antes comentados, KPI que se encuentra en la Tabla 13.

Periodo de Recuperación de Inversión

“Este indicador señala el tiempo en el que se recuperan los fondos invertidos en el proyecto. Su cálculo depende del flujo de caja; si el flujo es constante, el cálculo se realiza dividiendo la inversión para el flujo. Si, por el contrario, el flujo no es constante, se precisa la obtención del flujo de caja acumulado” Izaguirre Olmedo, J. Carhuacho Mendoza, I. & Silva Siu, D. (2020, p. 89)

Este se calcula dividiendo la inversión inicial para el Resultado promedio del flujo de caja, todo esto depende del tipo de flujos de caja que tengamos ya que pueden ser uniformes o desiguales.

Si los flujos son uniformes podemos utilizar la formula donde dividimos la inversión inicial para el flujo de efectivo por periodo.

Si los flujos son desiguales el periodo de recuperación de la inversión será igual al Tiempo de recuperación total + (Reembolso no recuperado de la inversión al inicio del año dividido para el flujo de efectivo en el próximo año o siguiente año).

En la Table 13 se encuentra el análisis de PRI para los escenarios propuestos, donde en realidad vemos que este KPI es relativamente corto.

Análisis de Sensibilidad

“El análisis de rentabilidad y análisis de sensibilidad son dos de los aspectos más importantes en la valoración de inversiones y estudios de factibilidad. El primero de ellos indica si un proyecto es rentable, mientras que el segundo pone a prueba esa rentabilidad a través de la alteración de algunos supuestos o variables previamente definidas” Izaguirre Olmedo, J. Carhuacho Mendoza, I. & Silva Siu, D. (2020, p. 91)

Todo este análisis solo puede apreciar en la tabla 13, está representado en tres grandes escenarios, se puede ver claramente la sensibilidad que este Plan estratégico tiene como tal.

Punto de Equilibrio

“El punto de equilibrio es uno de los aspectos más importantes dentro de la administración de las finanzas de un negocio. Consiste en determinar el nivel de venta que requiere la empresa para no presentar pérdidas.” Izaguirre Olmedo, J. Carhuacho Mendoza, I. & Silva Siu, D. (2020, p. 124), su fórmula es igual a costos fijos dividido para % del margen de contribución.

La fórmula usada para determinar este KPI está en relación a los gastos fijos o también llamados Gastos administrativos divididos para el margen de utilidades brutas en ventas o

margen de contribución, este resultado nos dice cuál es nuestro mínimo en ventas para no perder, es decir para mantener la operación como tal.

En el caso de la Empresa Expert Automotive Corp., este KPI es el mismo en los tres escenarios ya que los gastos fijos son los mismo como se puede apreciar en la Tabla 13.

TMAR

Es la tasa mínima aceptable que cualquier persona requiere ganar en una inversión, aquí entran en juego los dos factores, i Inflación y f Premio al Riesgo

Fórmula de la TMAR:

$$\mathbf{TMAR = i + f + if}$$

En el caso de la Empresa, al tener capital propio, el premio al riesgo es 9.50% en el medio actual y la inflación actual el 5%, de ahí el cálculo de este KPI, que es el mismo en los tres escenarios presentadas en la Tabla 13.

Tabla 13

Análisis financiero

ESCENARIO OPTIMISTA 33%							
Año	0	1	2	3	4	5	
Ventas	\$ 53,700.01	\$ 71,421.01	\$ 73,563.64	\$ 75,770.55	\$ 78,043.67	\$ 80,384.98	
Costo de venta	43% \$ 23,160.00	\$ 30,711.04	\$ 31,632.37	\$ 32,581.34	\$ 33,558.78	\$ 34,565.54	
Utilidad bruta en ventas	57% \$ 30,540.01	\$ 40,709.98	\$ 41,931.28	\$ 43,189.22	\$ 44,484.89	\$ 45,819.44	
Gasto Administrativo	39% \$ 20,676.00	\$ 20,676.00	\$ 21,296.28	\$ 21,935.17	\$ 22,593.22	\$ 23,271.02	
Utilidad Operacional	\$ 9,864.01	\$ 20,033.98	\$ 20,635.00	\$ 21,254.05	\$ 21,891.67	\$ 22,548.42	
15% PT	\$ 1,479.60	\$ 3,005.10	\$ 3,095.25	\$ 3,188.11	\$ 3,283.75	\$ 3,382.26	
Utilidad antes de impuestos	\$ 8,384.41	\$ 17,028.88	\$ 17,539.75	\$ 18,065.94	\$ 18,607.92	\$ 19,166.16	
25% IR	\$ 2,096.10	\$ 4,257.22	\$ 4,384.94	\$ 4,516.48	\$ 4,651.98	\$ 4,791.54	
Utilidad neta	12% \$ 6,288.31	\$ 12,771.66	\$ 13,154.81	\$ 13,549.45	\$ 13,955.94	\$ 14,374.62	
Dep		\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	
FLUJO		-12000	\$ 14,271.66	\$ 14,654.81	\$ 15,049.45	\$ 15,455.94	\$ 15,874.62
RECUPERACIÓN	0.84	año	\$ 2,271.66	\$ 16,926.47	\$ 31,975.93	\$ 47,431.86	\$ 63,306.48
TIR		119%	Punto de Equilibrio				
TMAR		15.50%	CF \$ 20,676.00	\$ 36,355.63			
VAN		\$62,853.97	% mc	57%			
ESCENARIO REALISTA 23%							
Año	0	1	2	3	4	5	
Ventas	\$ 53,700.01	\$ 66,051.01	\$ 68,032.54	\$ 70,073.52	\$ 72,175.72	\$ 74,341.00	
Costo de venta	43% \$ 23,160.00	\$ 28,401.94	\$ 29,253.99	\$ 30,131.61	\$ 31,035.56	\$ 31,966.63	
Utilidad bruta en ventas	57% \$ 30,540.01	\$ 37,649.08	\$ 38,778.55	\$ 39,941.91	\$ 41,140.16	\$ 42,374.37	
Gasto Administrativo	39% \$ 20,676.00	\$ 20,676.00	\$ 21,296.28	\$ 21,935.17	\$ 22,593.22	\$ 23,271.02	
Utilidad Operacional	\$ 9,864.01	\$ 16,973.08	\$ 17,482.27	\$ 18,006.74	\$ 18,546.94	\$ 19,103.35	
15% PT	\$ 1,479.60	\$ 2,545.96	\$ 2,622.34	\$ 2,701.01	\$ 2,782.04	\$ 2,865.50	
Utilidad antes de impuestos	\$ 8,384.41	\$ 14,427.12	\$ 14,859.93	\$ 15,305.73	\$ 15,764.90	\$ 16,237.85	
25% IR	\$ 2,096.10	\$ 3,606.78	\$ 3,714.98	\$ 3,826.43	\$ 3,941.22	\$ 4,059.46	
Utilidad neta	12% \$ 6,288.31	\$ 10,820.34	\$ 11,144.95	\$ 11,479.30	\$ 11,823.67	\$ 12,178.38	
Dep		\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	
FLUJO		-12000	\$ 12,320.34	\$ 12,644.95	\$ 12,979.30	\$ 13,323.67	\$ 13,678.38
RECUPERACIÓN	0.97	año	\$ 320.34	\$ 12,965.28	\$ 25,944.58	\$ 39,268.25	\$ 52,946.64
TIR		102%	Punto de Equilibrio				
TMAR		15.50%	CF \$ 20,676.00	\$ 36,355.63			
VAN		\$26,589.56	% mc	57%			
ESCENARIO PESIMISTA 10%							
Año	0	1	2	3	4	5	
Ventas	\$ 53,700.01	\$ 59,070.01	\$ 60,842.11	\$ 62,667.37	\$ 64,547.40	\$ 66,483.82	
Costo de venta	43% \$ 23,160.00	\$ 25,400.10	\$ 26,162.11	\$ 26,946.97	\$ 27,755.38	\$ 28,588.04	
Utilidad bruta en ventas	57% \$ 30,540.01	\$ 33,669.91	\$ 34,680.00	\$ 35,720.40	\$ 36,792.02	\$ 37,895.78	
Gasto Administrativo	39% \$ 20,676.00	\$ 20,676.00	\$ 21,296.28	\$ 21,935.17	\$ 22,593.22	\$ 23,271.02	
Utilidad Operacional	\$ 9,864.01	\$ 12,993.91	\$ 13,383.72	\$ 13,785.24	\$ 14,198.79	\$ 14,624.76	
15% PT	\$ 1,479.60	\$ 1,949.09	\$ 2,007.56	\$ 2,067.79	\$ 2,129.82	\$ 2,193.71	
Utilidad antes de impuestos	\$ 8,384.41	\$ 11,044.82	\$ 11,376.16	\$ 11,717.45	\$ 12,068.97	\$ 12,431.04	
25% IR	\$ 2,096.10	\$ 2,761.21	\$ 2,844.04	\$ 2,929.36	\$ 3,017.24	\$ 3,107.76	
Utilidad neta	12% \$ 6,288.31	\$ 8,283.62	\$ 8,532.12	\$ 8,788.09	\$ 9,051.73	\$ 9,323.28	
Dep		\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	
FLUJO		-12000	\$ 9,783.62	\$ 10,032.12	\$ 10,288.09	\$ 10,551.73	\$ 10,823.28
RECUPERACIÓN	1.22	año	\$ -2,216.38	\$ 7,815.74	\$ 18,103.83	\$ 28,655.56	\$ 39,478.84
TIR		79%	Punto de Equilibrio				
TMAR		15.50%	CF \$ 20,676.00	\$ 36,355.63			
VAN		\$18,928.81	% mc	57%			

Por: El Autor.

Análisis Escenario Optimista

En el escenario optimista, con una proyección de 33%, resulta que PRI es al 0.84 de año, con la TMAR 15.50%, la inflación del 5% y un 9.50% de premio al riesgo (actualmente la banca paga 9.5% anual a un inversión a plazo fijo), una TIR de 119% misma que

representa la rentabilidad del proyecto, en otras palabras, de cada dólar invertido se ganaría \$1.19, y un VAN de \$62,853.97 que nos sugiere el Valor Actual del proyecto, el punto de equilibrio es \$36,355.63 anual que es igual en todos los escenarios ya que los costos fijos y el margen de negocio no cambian. Con estos indicadores financieros mencionados en este escenario optimista, podemos decir que este Plan estratégico es viable.

Análisis Escenario Realista

En este se propone una rentabilidad del 23%, aquí en PRI se comporta de una manera favorable ya que el tiempo de recuperación es de 0.97 de año de los 5 años propuestos, teniendo la misma TMAR que en el escenario optimista, de igual forma la TIR llega a un 102% (\$1.02 dólares de ganancia por cada dólar invertido) kpi que es muy bueno como resultado, el VAN baja a \$26,589.56 pero de ninguna manera es menor cero, de hecho, es mucho mayor. El punto de equilibrio es igual que el escenario optimista \$36,355.63 Todo este análisis financiero del escenario realista nos permite afirmar que es factible y viable la implementación del plan estratégico propuesto en la empresa.

Análisis Escenario Pesimista

Se ha planteado en este escenario una rentabilidad del 10% solamente, pero los KPI que este análisis da siguen siendo favorables para esta planificación, la TIR 79%, \$0.79 centavos de dólar ganados por \$1 dólar invertido es un buen índice, el VAN baja respecto a los otros escenarios pero es positivo y mayor a cero, este valor desciende a \$18,928.81, la TMAR siempre la misma en los tres escenarios, mientras que el PRI sube a 1.22 años, que de igual manera es un muy tiempo de recuperación, vale la pena recalcar que el punto de equilibrio de este escenario es el mismo que los anteriores.

En este análisis financiero del escenario pesimista, nos permite identificar que con la implantación de este plan estratégico sigue siendo rentable y viable la rentabilidad del mismo en la empresa.

“Un punto importante de mencionar es que estos indicadores nunca se contradicen. Si el VAN es positivo, entonces la TIR será mayor que la TMAR. Así mismo, si el VAN es negativo, la TIR será menor que la TMAR. Cuando este último caso sucede, el proyecto o la inversión no es económicamente rentable y no debe ejecutarse. ¿Qué sucede si el VAN es igual a 0 y la TIR es igual a la TMAR? En ese caso, es indistinto ejecutar el proyecto.”

Izaguirre Olmedo, J. Carhuancho Mendoza, I. & Silva Siu, D. (2020, p. 91)

Analizar estos tres escenarios, es fundamental para la toma de decisiones en la empresa, con esta información la Empresa Expert Automotive Corp. tiene claro la importancia de este análisis financiero que permite analizar la rentabilidad en los diferentes escenarios mencionados.

6.9 Plan de Acción

6.9.1 Objetivo

Realizar la Planificación estratégica para venta y adquisición de bienes y servicios en la Empresa Expert Automotive Corp. en la Provincia del Azuay, Ciudad Cuenca, Parroquia Yanuncay hasta diciembre 2022.

Incrementar un 33% la facturación anual promedio medible en el periodo de 3 años.

6.9.2 Pasos a Seguir

Implementar Procedimiento, fecha límite 30 de septiembre 2022.

Capacitar a todo el personal, fecha límite 15 de diciembre 2022

Reacondicionar planta y equipo hasta 31 diciembre 2022

Socializar en redes sociales de la Planificación estratégica para venta y adquisición de bienes y servicios a todo el personal a partir 01 noviembre fecha límite por definirse según análisis posterior

6.9.3 Tareas a Realizar

Implementación formal del procedimiento 30 septiembre 2022

Capacitación a personal sobre procedimiento de la empresa 15 de diciembre.

Compra e implantación de maquinaria requerida hasta Julio 2022

Realizar obra civil y montaje de equipos fecha límite septiembre 2022.

Socializar en Redes Sociales fecha de inicio 01 noviembre 2022.

6.6.4 Diagrama de Flujo del Plan de Acción.

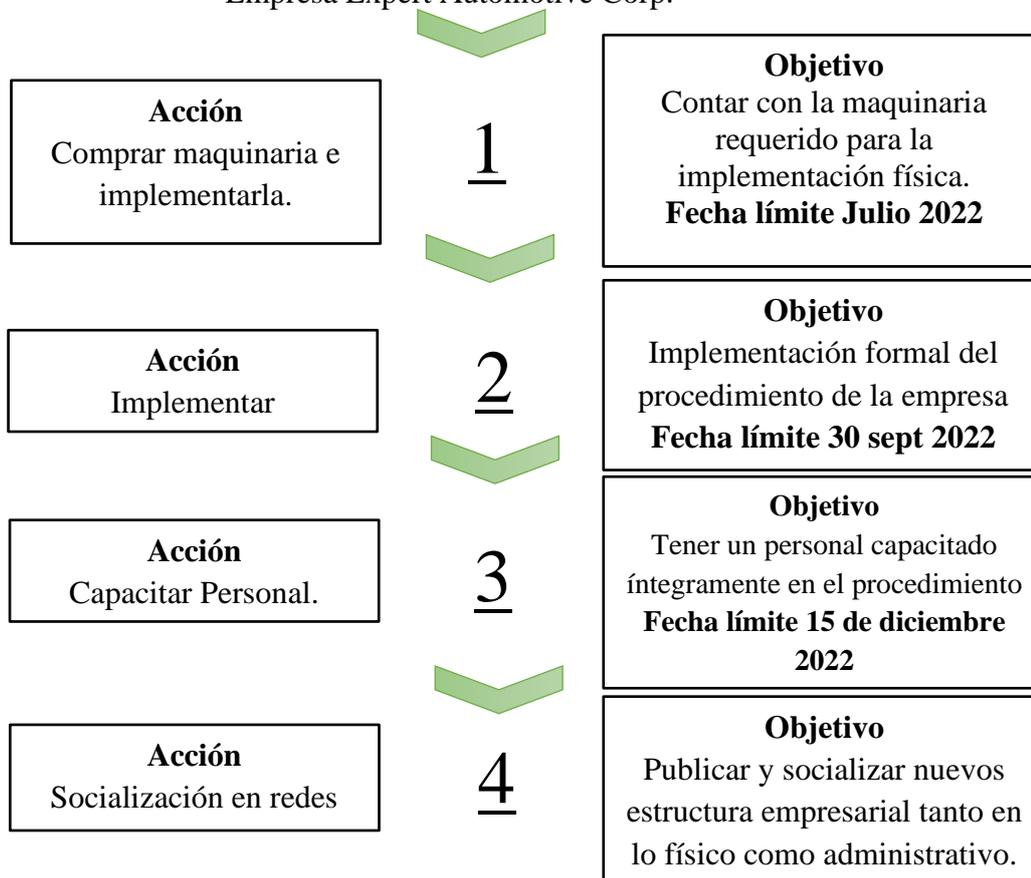
Objetivo final

Ejecutar el Plan estratégico a diciembre 2022.

Incrementar un 33% la facturación anual promedio medible en el periodo de 5 años.

Plan de Acción

Planificación estratégica para venta y adquisición de bienes y servicios en “La Empresa Expert Automotive Corp.”



6.10 Resumen

La importancia que aporta esta Planificación estratégica para venta y adquisición de bienes y servicios en la Empresa Expert Automotive Corp. es muy amplia, ya que además de dejar técnicamente funcional a los talleres, provee también un procedimiento para realizar el trabajo, dejando claro todas las funciones y las interacciones de cada uno de los colaboradores, todo esto como una estrategia de crecimiento sustentable.

Con el correcto manejo del flujograma por parte de los involucrados, respetando deberes y derechos, vamos a tener resultados positivos en la productividad y calidad, generándonos esto más rentabilidad al negocio y sobre todo posicionamiento en el mercado del regional.

Capítulo 7: Conclusiones, Recomendaciones y Referencias

7.1 Conclusiones

La realidad actual del mercado automotriz en la Ciudad de Cuenca, es que ha crecido de una manera considerable y sigue creciendo, es por eso que se ha planteado esta planificación estratégica para lograr más rentabilidad de la empresa en base a este crecimiento.

Se ha realizado el análisis del diagnóstico situacional del sector automotriz en Cuenca provincia del Azuay, su tasa de crecimiento, mismos que son parte del segmento para esta empresa.

Se analizó el tamaño de la muestra para realizar una encuesta aplicada a los 83 clientes activos de la empresa, teniendo al analizar el tamaño de la muestra lo mínimo requerido es de 33.58 personas a entrevistar, en este caso la Empresa recibió 35 encuestas realizadas.

Se determinó las estrategias requeridas para alcanzar el posicionamiento de la empresa en el mercado, trabajando en el entorno externo con el Análisis PESTE y en la evaluación interna con la matriz AMOFHIT.

En el proceso estratégico se analizó los objetivos a largo plazo versus las estrategias en acción, adicional se desarrolló las matrices FODA, Estrategias versus objetivos a largo plazo OLP y la Matriz Boston Consulting Group.

Como parte medular de este plan estratégico tenemos todo el análisis financiero en sus diferentes escenarios, con esto logramos saber cuán rentable es este plan en diferentes situaciones económicas, entre los KPI aquí desarrollados están el VAN, TIR, PRI, análisis de sensibilidad, punto de equilibrio y la TMAR.

Se presento la propuesta de una estructura física óptima para implementar esta planeación estratégica y también se elaboró el procedimiento de la Empresa, un flujograma de Trabajo y un plan de acción con todos sus diferentes pasos a seguir,

Como se puede apreciar, también hemos abordado conclusiones y recomendaciones, ya que estas tienen una importancia trascendental en el momento de revisar este plan.

7.2 Recomendaciones

Es recomendable revisar este trabajo realizado, y en base a la información del mismo, analizar la posibilidad de incluir metodologías diferentes para el estudio, sabemos que el mundo es cambiante y por ende vendrán nuevas metodologías, es ahí la importancia de esta recomendación.

En la puesta en práctica de este plan estratégico se recomienda optar por el mismo, ya que con ella se va a lograr los objetivos propuestos y sobre todo se lograr el objetivo de generar rentabilidad a la empresa en un 33% en un escenario optimista. Se recomienda también revisar siempre el procedimiento, realizar las revisiones que sean necesarias con el objeto de optimizar y brindar servicio de calidad.

Sin dejar a un lado, se debe auditar con cierta frecuencia, se cumpla el procedimiento propuesto, para lograr así calidad de servicio y fidelidad con el cliente, siempre es muy loable alinear el capital humano con la estrategia o plan estratégico, haciéndolos conocer todo el proceso que se llevara a cabo en la implementación

Académicamente, se recomienda investigar más sobre nuevos procesos de investigación de mercados, un análisis global a nivel nacional, ya que este estudio está centrado en la ciudad de Cuenca.

7.3 Referencias

Arcand, S. (2010). Sociología de la empresa: del marco histórico a las dinámicas internas.

Siglo del Hombre Editores.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/69291?page=24>

Arenal Laza, C. (2022). Gestión económica básica del pequeño comercio. UF2381. 1.

Editorial Tutor Formación.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/214562?page=7>

Boero, C. (2020). Mantenimiento industrial. Jorge Sarmiento Editor - Universitas.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/172523?page=12>

Comprobantes Electrónicos. (2022). Recupera <https://ec.comprobantes-electronicos.com/>

ETAPA EP (2022) Programa de recolección y disposición de aceites usados,

<https://www.etapa.net.ec/informacion/gestion-ambiental/gestion-de-desechos-y-calidad-ambiental/programa-de-recoleccion-y-disposicion-de-aceites-usados>

García Fernández, M. D. S. (2021). Tratamiento y análisis de la información de mercados

(2a. ed.). Ecoe Ediciones.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/206259?page=12>

García Vega, E. (2016). ¿Cómo generar valor en las empresas? Universidad del Pacífico.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/173385?page=26>

González Payá, J. C. (2013). Gestión y logística del mantenimiento de vehículos. ECU.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/42537?page=25>

González Payá, J. C. (2013). Gestión y logística del mantenimiento de vehículos. ECU.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/42537?page=24>

Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (2018). Recuperado de

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>.

Izaguirre Olmedo, J. Carhuancho Mendoza, I. & Silva Siu, D. (2020). Finanzas para no financieros. Universidad Internacional del Ecuador.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/136839?page=86>

Izaguirre Olmedo, J. Carhuancho Mendoza, I. & Silva Siu, D. (2020). Finanzas para no financieros. Universidad Internacional del Ecuador.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/136839?page=88>

Izaguirre Olmedo, J. Carhuancho Mendoza, I. & Silva Siu, D. (2020). Finanzas para no financieros. Universidad Internacional del Ecuador

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/136839?page=89>

Izaguirre Olmedo, J. Carhuancho Mendoza, I. & Silva Siu, D. (2020). Finanzas para no financieros. Universidad Internacional del Ecuador.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/136839?page=91>

Izaguirre Olmedo, J. Carhuacho Mendoza, I. & Silva Siu, D. (2020). Finanzas para no financieros. Universidad Internacional del Ecuador.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/136839?page=92>

Izaguirre Olmedo, J. Carhuacho Mendoza, I. & Silva Siu, D. (2020). Finanzas para no financieros. Universidad Internacional del Ecuador.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/136839?page=124>

Orador Márquez, J. A. D. (2013). Entorno e información de mercados. IC Editorial.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/44109?page=34>

Portillo Arvizu, A. D. & Bogdanski, T. (2014). Códigos de ética en la gestión empresarial. Editorial Digital UNID.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/41241?page=12>

Rodero, J. A. (2019). Estrategia empresarial: del diagnóstico a la implantación. Ediciones de la U. <https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/127126?page=390>

Sánchez Huerta, D. (2020). Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos. Bubok Publishing S.L.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/189293?page=16>

Soler González, R. H. Oñate Andino, A. & Naranjo Silva, E. R. (2017). Experiencias en la aplicación del sistema de gestión de Balanced Scorecard. Editorial Universo Sur.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/171674?page=9>

Torres Hernández, Z. (2015). Administración estratégica. Grupo Editorial Patria.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/39403?page=19>