



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL  
POSICIONAMIENTO Y RENTABILIDAD DEL TALLER  
MECÁNICO ZAMBRANO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**TUTOR**

**M.B.A. FERNANDO DÁVILA MEDINA**

**AUTORES**

**ANDREA ALEJANDRA LÚA DOMÍNGUEZ**

**JHONNY YURI ZAMBRANO TOLEDO**

**GUAYAQUIL**

**2020**



<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>		
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Plan Estratégico Para Mejorar El Posicionamiento Y Rentabilidad Del Taller Mecánico Zambrano De La Ciudad De Guayaquil		
<b>AUTOR/ES:</b> Andrea Alejandra Lúa Domínguez Jhonny Yuri Zambrano Toledo	<b>REVISORES O TUTORES:</b> M.B.A. Fernando Dávila Medina	
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Ingeniero Comercial	
<b>FACULTAD:</b> ADMINISTRACIÓN	<b>CARRERA:</b> INGENIERIA COMERCIAL	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2020	<b>N. DE PAGS:</b> 171	
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación comercial y administración		
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Plan Estratégico, Negocio, Posicionamiento, Mercado, Ganancia.		
<b>RESUMEN:</b> La presente investigación se realizó con el objetivo de diseñar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento y rentabilidad del taller mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil. La metodología a emplear es de tipo descriptiva, cuantitativa, de campo, con utilización de la encuesta aplicada a los clientes y al personal del taller, en donde se pudo observar como principal oportunidad el crecimiento del mercado por el aumento del parque automotor, a pesar que existe desorganización empresarial y una reducción de los ingresos en el último año. Pero existe la posibilidad de captar la nueva modalidad de transporte en taxi que es solicitado por el usuario, por ello, se propuso la formación de alianzas con un gestor de repuestos automotrices y con una empresa que ofrezca el servicio de grúas, para captar una mayor porción del mercado y ser más competitiva, mediante la oferta de un servicio a domicilio, a lo que se añade el plan de Marketing, la reestructuración de la organización, el manual de funciones y la producción Más Limpia.		
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Andrea Alejandra Lúa Domínguez  Jhonny Yuri Zambrano Toledo	<b>Teléfono:</b> 0997017452  0996386611	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:aluard@ulvr.edu.ec">aluard@ulvr.edu.ec</a>  <a href="mailto:jzambranot@ulvr.edu.ec">jzambranot@ulvr.edu.ec</a>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	Ph.D. Ing. Com. Rafael Iturralde Solórzano (Decano) <b>Teléfono:</b> (04)2596500 Ext. 201 <b>E-mail:</b> <a href="mailto:riturraldes@ulvr.edu.ec">riturraldes@ulvr.edu.ec</a> MSc. Oscar Machado Álvarez (Director de Carrera) <b>Teléfono:</b> (04)2596500 Ext. 203 <b>E-mail:</b> <a href="mailto:omachadoa@ulvr.edu.ec">omachadoa@ulvr.edu.ec</a>	

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO



## Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS ANDREA LUA PAR CIEGO 31 ENE 2020.docx (D63277081)  
Submitted: 1/31/2020 10:36:00 PM  
Submitted By: fdavilam@ulvr.edu.ec  
Significance: 5 %

### Sources included in the report:

TESIS JAVIER ARGUELLO MEM-2019-INGCOM.docx (D58981556)  
Edison Puenayan - Plan de Marketing de Servicios.docx (D35787597)  
Barcia Guillermo.docx (D13108954)  
TESIS CHOEZ MERO DARWIN WILLIAM URKUND.doc (D48862962)  
Tesis para UR.docx (D57628870)  
brayan tesis.docx (D53446834)  
<https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/23112/3560900232091UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16835/1/Tesis%20Final%20Plan%20estrategico.pdf>  
[http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15386/1/LARICO\\_INFA\\_BET\\_CIS.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15386/1/LARICO_INFA_BET_CIS.pdf)  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144494/Plan-estrat%C3%A9gico-de-expansi%C3%B3n-y-sustentabilidad-econ%C3%B3mica-para-Torque-Motors.pdf?sequence=1&isAllowed=y>  
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/45448/TFC%20Rafael%20Ortega%20Barea.pdf?sequence=1>  
[http://www.autosoporte.com/blog-automotriz/item/298-que-es-un-taller-mecanicoEscobar,](http://www.autosoporte.com/blog-automotriz/item/298-que-es-un-taller-mecanicoEscobar)  
<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27875/Modelo%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20para%20la%20Empresa%20Multimodal%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>  
Zuani,  
<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2353/1/T-UIDE-1283.pdf>

### Instances where selected sources appear:

42

Firma:

M.B.A. FERNANDO DÁVILA MEDINA

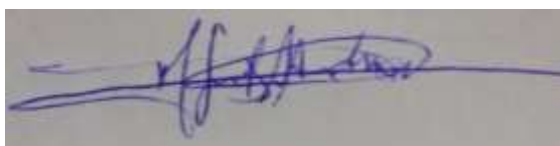
C.I. 0906158829

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

Los estudiantes egresados **LÚA DOMÍNGUEZ ANDREA ALEJANDRA** y **ZAMBRANO TOLEDO JHONNY YURI**, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO Y RENTABILIDAD DEL TALLER MECÁNICO ZAMBRANO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, corresponde totalmente a ellos suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

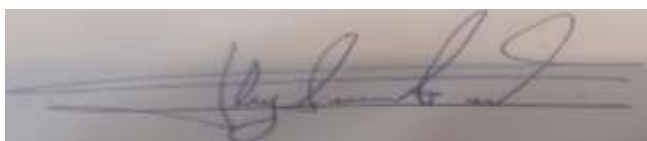
Autor(es)



Firma:

**LÚA DOMÍNGUEZ ANDREA ALEJANDRA**

C.I. 0952898393



Firma:

**ZAMBRANO TOLEDO JHONNY YURI**

C.I. 0951420967

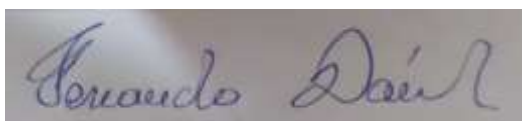
## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO Y RENTABILIDAD DEL TALLER MECÁNICO ZAMBRANO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO Y RENTABILIDAD DEL TALLER MECÁNICO ZAMBRANO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, presentado por los estudiantes **ANDREA ALEJANDRA LÚA DOMÍNGUEZ Y JHONNY YURI ZAMBRANO TOLEDO** como requisito previo, para optar al Título de **INGENIEROS COMERCIALES**, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



**M.B.A. FERNANDO DÁVILA MEDINA**

C.I. 0906158829

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y fortalezas necesarias para poder culminar mis estudios; les doy gracias a mi familia, novio y amigos por sus apoyos y consejos. Agradezco a cada uno de nuestros docentes que desde el principio de la carrera fueron clave esencial para mi crecimiento profesional.

Y un agradecimiento especial a nuestro tutor, M.B.A. Fernando Dávila Medina por ser un guía y apoyo con sus conocimientos y consejos al momento de realizar la tesis.

*Lúa Domínguez Andrea Alejandra*

Agradezco a Dios por bendecirme, por guiarme a lo largo de mi vida y ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad.

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mí; por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Agradezco a nuestros docentes la Universidad laica Vicente Rocafuerte, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial al master Fernando Dávila; tutor de nuestro proyecto de tesis quien ha guiado con su paciencia y su rectitud como docente.

*Zambrano Toledo Jhonny Yuri*

## **DEDICATORIA**

Dedico mi tesis a Dios por permitirme culminar mis estudios y siempre guiándome por el camino correcto, también se lo dedico a mis padres por ser siempre un pilar fundamental en mi vida y de apoyo en mis momentos difíciles; en especial dedico mi trabajo de tesis a mis seres queridos que han partido, pero hasta el final me motivaron para que siga adelante con mi sueño de ser Ingeniera Comercial.

*Lúa Domínguez Andrea Alejandra*

El presente trabajo de tesis lo dedico principalmente a Dios, por ser Él mi creador y el que nunca me ha desamparado en todo el trayecto de mi vida; dándome fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su esfuerzo inagotable su sacrificio en todos estos años y sobretodo su amor demostrado en cada etapa de mi vida, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, tengo el orgullo de decir que tengo a los mejores padres del mundo; soy afortunado de tenerlos a mi lado, también quiero agradecerle a mis hermanos que siempre han estado para mí; éste logro también es para ustedes; también a Angélica Torres que ha estado ayudándome incondicionalmente desde que está a mi lado.

*Zambrano Toledo Jhonny Yuri*

# ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema .....	3
1.3. Formulación del Problema .....	4
1.4. Sistematización del Problema.....	4
1.5. Objetivo General .....	4
1.6. Objetivos Específicos .....	5
1.7. Justificación.....	5
1.8. Delimitación del Problema .....	6
1.9. Idea a Defender.....	7
1.10. Línea de Investigación Institucional/Facultad .....	7
CAPÍTULO II .....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.1.1. Marco Teórico .....	15
2.1.1.1. Plan estratégico .....	15
2.1.1.2. Planificación estratégica .....	16
2.1.1.3. Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico .....	16
2.1.1.4. Modelo de la planeación estratégica.....	17
2.1.1.5. Estrategia: Definición .....	18
2.1.1.6. Rol de la estrategia.....	19
2.1.1.7. Matriz BCG.....	19
2.1.1.8. Estrategia competitiva.....	20
2.1.1.9. Estrategias organizacionales importantes en el entorno actual.....	21
2.1.1.10. Niveles de estrategia .....	22
2.1.1.11. Administración estratégica: Definición .....	23
2.1.1.12. Análisis PESTEL .....	23
2.1.1.13. Las cinco fuerzas de Porter.....	24



2.1.1.14. Matriz EFE.....	25
2.1.1.15. Matriz EFI.....	25
2.1.1.16. Técnica FODA.....	26
2.1.1.17. Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	27
2.1.1.18. La cadena de valor .....	27
2.1.1.19. Marketing MIX.....	29
2.1.1.20. Las 4 Ps.....	29
2.1.1.21. Organigrama. Tipos de estructura organizacional .....	30
2.1.1.22. Manual de funciones.....	31
2.1.1.23. Reglamento Interno.....	31
2.1.1.24. Descripción de taller mecánico.....	32
2.1.1.25. Servicios de un taller mecánico .....	32
2.2. Marco Conceptual .....	33
2.3. Marco Legal.....	34
2.3.1. Constitución de la República.....	34
2.3.2. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.....	35
2.3.3. Código Orgánico Ambienta (COA).....	36
2.3.4. Norma de Calidad Ambiental y criterios de remediación .....	37
CAPÍTULO III.....	38
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
3.1. Metodología.....	38
3.2. Tipo de investigación .....	38
3.3. Enfoque.....	38
3.4. Técnicas e instrumentos .....	39
3.5. Población .....	39
3.6. Muestra.....	40
3.7. Análisis de resultados .....	41
3.7.1. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes del taller mecánico Zambrano .....	41
3.7.2. Resultados de la encuesta aplicada a los propietarios de vehículos .....	49
3.7.3. Resultados de la variación de los ingresos en el taller mecánico Zambrano. Periodo 2015 – 2018.....	57
3.7.4. Estadística de vehículos livianos en la Provincia del Guayas .....	62
3.7.5. Estadística de vehículos matriculados en la Provincia del Guayas .....	63

3.7.6. Resultados de la entrevista aplicada a directivos del taller mecánico Zambrano .....	64
3.8. Análisis estratégico.....	69
3.8.1. Análisis PESTEL .....	69
3.8.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	71
3.9. Matriz EFE .....	74
3.10. Matriz EFI .....	75
3.11. Análisis FODA .....	77
CAPÍTULO IV .....	80
INFORME FINAL .....	80
4.1. Propuesta de valor .....	80
4.1.2. Líneas estratégicas para el posicionamiento en el mercado .....	82
4.1.3. Matriz de posicionamiento.....	85
4.1.4. Cadena de valor (propuesta de valor) .....	87
4.2. Segmentación del mercado.....	93
4.2.1. Captación de clientes, actualmente.....	93
4.2.3. Demanda.....	94
4.3. Marketing Mix.....	97
4.3.1. Producto / Servicio.....	97
4.3.2. Precio .....	101
4.3.3. Plaza o canal de distribución .....	102
4.3.4. Publicidad / Promoción (Estrategia de comunicación).....	103
4.4. Diseño de la Estructura Organizacional .....	107
4.4.1. Organigrama .....	108
4.4.2. Plano interno del taller .....	108
4.4.3. Manual de funciones.....	110
4.5. Reglamento interno del Taller Mecánico Zambrano.....	114
4.6. Cumplimiento con Normas Técnicas y Aspectos Legales .....	115
4.7. Análisis financiero de la Propuesta del Plan Estratégico .....	120
4.7.1. Inversiones .....	120
4.7.2. Costos de operación.....	122
4.7.3. Inversión total .....	127
CONCLUSIONES .....	139
RECOMENDACIONES .....	141

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	142
ANEXOS.....	146

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Repositorios de tesis.....	14
Tabla 2 Reemplazó al taller mecánico Zambrano como proveedor de mantenimiento vehicular.....	41
Tabla 3 Motivo porque reemplazó al taller mecánico Zambrano como proveedor de mantenimiento vehicular.....	42
Tabla 4 Razones de su insatisfacción con el servicio del taller mecánico Zambrano	43
Tabla 5 Atributos más importantes del taller mecánico Zambrano .....	44
Tabla 6 Calificación de atributos más importantes del taller mecánico Zambrano ...	45
Tabla 7 Escala de calificación del taller mecánico Zambrano.....	46
Tabla 8 Calificación global de atributos del servicio mecánico Zambrano .....	46
Tabla 9 Aspectos que le gustaría que mejoren en el servicio del Taller Zambrano...	48
Tabla 10 Marca del vehículo.....	49
Tabla 11 Frecuencia de solicitud del servicio de manteamiento.....	50
Tabla 12 Factor prioritario para seleccionar servicio de mantenimiento de su vehículo.....	51
Tabla 13 Tipo de proveedor que le suministra servicios de mantenimiento automotriz .....	52
Tabla 14 Proveedor del servicio de manteamiento automotriz.....	53
Tabla 15 Circunstancia por la cual conoció a su proveedor de mantenimiento vehicular.....	54
Tabla 16 Medio por el cual se informó del servicio de mantenimiento automotriz ..	55
Tabla 17 Promoción que recibió de su proveedor de mantenimiento automotriz.....	56
Tabla 18 Estadísticas de vehículos de la provincia del Guayas. 2014 – 2017. ....	62
Tabla 19 Estadísticas de vehículos según tipo. Provincia del Guayas. 2018. ....	63
Tabla 20 Análisis PESTEL .....	69
Tabla 21 Poder de negociación de los clientes.....	71

Tabla 22 Rivalidad entre empresas .....	72
Tabla 23 Poder de negociación de los proveedores .....	73
Tabla 24 Matriz EFE.....	74
Tabla 25 Matriz EFI.....	75
Tabla 26 Matriz FODA .....	77
Tabla 27 Plan global estratégico .....	88
Tabla 28 Control y seguimiento de la estrategia.....	90
Tabla 29 Indicadores y criterios para la evaluación de la estrategia.....	91
Tabla 30 Segmentación de mercado. ....	93
Tabla 31 Cálculo de la demanda actual anual de servicio de mantenimiento mecánico. ....	94
Tabla 32 Captación y proyección de la demanda de servicio de mantenimiento de vehículos. ....	96
Tabla 33 Construcciones.....	120
Tabla 34 Maquinarias y equipos. ....	120
Tabla 35 Activos intangibles.....	121
Tabla 36 Equipos de oficina.....	121
Tabla 37 Inversiones en activos fijos. ....	122
Tabla 38 Materiales directos (inventario de repuestos, partes y piezas).....	122
Tabla 39 Mano de obra directa.....	123
Tabla 40 Materiales indirectos.....	123
Tabla 41 Depreciación, mantenimiento y reparación. ....	123
Tabla 42 Suministros de producción del servicio. ....	124
Tabla 43 Gastos indirectos.....	124
Tabla 44 Costos de producción del servicio. ....	125
Tabla 45 Gastos administrativos. ....	125
Tabla 46 Gastos de Marketing (publicidad y promoción). ....	126
Tabla 47 Costos de operación. ....	126
Tabla 48 Inversión total. ....	127
Tabla 49 Datos del crédito. ....	127
Tabla 50 Tabla de amortización del crédito.....	128
Tabla 51 Gastos financieros.....	129
Tabla 52 Costos fijos y variables .....	129
Tabla 53 Ingresos pronosticados.....	130

Tabla 54 Estados de resultados proyectados .....	131
Tabla 55 Balance de flujo de caja proyectado, escenario normal .....	132
Tabla 56 Indicadores financieros. ....	134
Tabla 57 Balance de flujo de caja proyectado, escenario pesimista con reducción del 10% de ingresos .....	135
Tabla 58 Balance de flujo de caja proyectado, escenario optimista con incremento del 15% de ingresos .....	136
Tabla 59 Análisis de sensibilidad.....	137

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación del Taller Mecánico Zambrano .....	7
Figura 2. Proceso de elaboración del plan estratégico .....	17
Figura 3. Estrategia, recursos, capacidades y competencias.....	19
Figura 4. Matriz BCG .....	20
Figura 5. Niveles de las estrategias .....	22
Figura 6. Las seis variables del análisis PESTEL .....	24
Figura 7. FODA .....	26
Figura 8. La cadena de valor .....	28
Figura 9. Las 4 Ps.....	29
Figura 10. Reemplazó al taller mecánico Zambrano como proveedor de mantenimiento vehicular.....	41
Figura 11. Motivo porque reemplazó al taller mecánico Zambrano como proveedor de mantenimiento vehicular .....	42
Figura 12. Razones de su insatisfacción con el servicio del taller mecánico Zambrano .....	43
Figura 13. Calificación global de atributos del servicio mecánico Zambrano.....	47
Figura 14. Aspectos que le gustaría que mejoren en el servicio del Taller Zambrano .....	48
Figura 15. Marca de vehículo.....	49
Figura 16. Frecuencia de solicitud del servicio de mantenimiento .....	50

Figura 17. Factor prioritario para seleccionar servicio de mantenimiento de su vehículo.....	51
Figura 18. Tipo de proveedor que le suministra servicios de mantenimiento automotriz .....	52
Figura 19. Proveedor del servicio de mantenimiento automotriz.....	53
Figura 20. Circunstancia por la cual conoció a su proveedor de mantenimiento vehicular.....	54
Figura 21. Medio por el cual se informó del servicio de mantenimiento automotriz.....	55
Figura 22. Promoción que recibió de su proveedor de mantenimiento automotriz ..	56
Figura 23. Ingresos del Taller Mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil. Año 2015.....	57
Figura 24. Ingresos del Taller Mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil. Año 2016.....	58
Figura 25. Ingresos del Taller Mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil. Año 2017.....	59
Figura 26. Ingresos del Taller Mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil. Año 2018.....	60
Figura 27. Ingresos y variaciones anuales del Taller Mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil. Año 2015.....	61
Figura 28. Estadísticas de vehículos de la provincia del Guayas. 2014 – 2017.....	62
Figura 29. Estadísticas de vehículos según tipo. Provincia del Guayas. 2018.....	63
Figura 30. Flujograma de la propuesta.....	81
Figura 31. Propuesta de valor.....	81
Figura 32. Estrategias de comunicación.....	82
Figura 33. Estrategias posicional. ....	83
Figura 34. Estrategias promocionales. ....	83
Figura 35. Estrategias plaza. ....	84
Figura 36. Estrategias de precios. ....	85
Figura 37. Matriz de posicionamiento. ....	86
Figura 38. Cadena de valor. ....	87
Figura 39. Brechas respecto al nivel esperado de Gerencia Estratégica .....	92
Figura 40. Servicios que ofrece el Taller Mecánico Zambrano.....	98
Figura 41. Presentación de logotipo.....	99
Figura 42. Tarjeta de presentación del Taller Mecánico Zambrano. ....	100

Figura 43. Precios de los servicios que ofrece el Taller Mecánico Zambrano. ....	101
Figura 44. Canal de distribución del Taller Mecánico Zambrano .....	102
Figura 45. Accesorios para la entrega a los clientes fieles.....	103
Figura 46. Publicidad por medio de Redes Sociales. ....	104
Figura 47. Tarjeta de descuento. ....	105
Figura 48. Servicio a domicilio.....	106
Figura 49. Organigrama. ....	108
Figura 50. Estructura del Taller Mecánico Zambrano. ....	109
Figura 51. Ubicación del Taller Mecánico Zambrano. ....	109
Figura 52. COA, obligaciones del monitoreo. ....	115
Figura 53. COA Muestreo.....	116
Figura 54. COA Información de resultados de muestreo.....	117
Figura 55. Flujograma de recolección de residuos.....	118
Figura 56. Gráfica del punto de equilibrio. ....	130

## ÍNDICE DE ANEXO

Anexos 1. Formulario de encuesta a propietarios de vehículos livianos .....	147
Anexos 2. Formulario de encuesta a clientes del taller .....	149
Anexos 3. Formulario de entrevista .....	151
Anexos 4. Evidencias fotográficas .....	152
Anexos 5. Plantilla de plan de mejoramiento.....	154
Anexos 6. Documento de aceptación de propuesta para dar el servicio mecánico a la cooperativa de taxis La Concordia .....	155
Anexos 7. Documento de un posible acuerdo para brindar el servicio mecánico a la compañía de taxis “Uber” .....	156

# INTRODUCCIÓN

El servicio de mantenimiento de mecánica automotriz, es una de las actividades de mayor surgimiento en los últimos 20 años, que se vio fortalecida gracias al incremento del parque automotor del país, especialmente de las provincias más pobladas del Ecuador, como es el caso de Quito y Guayaquil, en esta última se lleva a cabo la presente investigación.

Esto significa que, se han incrementado también las necesidades de conservación y reparación de los vehículos automotores, a medida que el parque automotor de la ciudad ha crecido en niveles importantes, de acuerdo a los reportes de las autoridades de tránsito, que han sido destacados por el INEC.

Esta situación que representa una oportunidad para las empresas dedicadas a la oferta del servicio de mantenimiento automotriz, favorece la idea que germinó en el presente trabajo investigativo, de desarrollar un plan estratégico para que el Taller Mecánico Zambrano pueda potenciar su nivel de posicionamiento y rentabilidad en la localidad.

Por este motivo, en el presente trabajo investigativo se pretende lograr el objetivo de diseñar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento y rentabilidad del taller mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil, calculando la demanda del servicio, proponiendo un plan de Marketing y realizando un análisis financiero que indique la viabilidad técnica y económica de la aplicación de esta herramienta de gestión en esta organización, así como las alternativas de solución que surjan del estudio.

La estructura capitular está conformada por cuatro capítulos, en el primero se plantea la problemática y los objetivos de la investigación, a partir del segundo capítulo se definen los conceptos de cada una de las herramientas de gestión que se utilizan en la propuesta, que a su vez se encuentra contenida en el capítulo cuarto, mientras que en la tercera unidad, se lleva a cabo el diagnóstico de la problema con base en la aplicación de técnicas e instrumentos investigativos, que facilitan la definición de los conflictos por los que atraviesa el negocio.



El capítulo final del estudio incluye la propuesta del estudio, en donde se calcula la demanda del servicio de mantenimiento y reparación de vehículos, se proyecta la misma, además que, se elabora el estudio técnico y el plan de Marketing, indicando sus costos, para finalmente, realizar la evaluación financiera y definir la rentabilidad, así como la viabilidad de las alternativas de solución consideradas para mejorar el posicionamiento del Taller Mecánico Zambrano.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Tema

“Plan estratégico para mejorar el posicionamiento y rentabilidad del Taller Mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil”

### 1.2. Planteamiento del Problema

Encontrar un buen lugar para reparar las averías de un automóvil puede parecer algo muy sencillo, pero no es así. Es difícil encontrar lugares en los que la calidad del servicio sea equiparable al precio de la misma. Por otra parte, el desconocimiento de destrezas mecánicas por parte del usuario es uno de los motivos por los cuales muchas veces se recibe una factura con un precio mucho más elevado con respecto a lo que realmente hubiera costado realizar la reparación; pero existen muchos mecánicos de confianza que pueden realizar reparaciones menores.

No obstante, un automóvil representa una inversión considerable de dinero para adquirirlo, utilizarlo y brindarle un mantenimiento adecuado, y muchas veces estos talleres no cuentan con las herramientas o la infraestructura adecuada para reparar de la mejor manera cualquier tipo de falla mecánica. La reparación de un automóvil es una inversión que si es mal realizada no sólo se reinvertirá más dinero para reparar el primer error, sino que se pueden incluso dañar otras piezas incrementando el costo inicial del desperfecto. (Lomas & Riera, 2015)

Talleres Zambrano, con 10 años de servicio y experiencia, no ha logrado convertirse en un negocio lucrativo, porque se han observado los siguientes problemas: carece de una estructura organizacional lo que ha ocasionado que sus colaboradores no conozcan sus funciones; esto ha conllevado a que sus trabajadores sientan sobrecarga de trabajo, ocasionando una pérdida de motivación, y en circunstancias problemas de rotación laboral.

En segundo lugar, talleres Zambrano carece de una administración eficaz, lo que produce caos y desorden laboral y eso hace que el negocio desperdicie sus recursos, derivando en pérdidas de clientes. En tercer lugar, no existe un posicionamiento del negocio, lo que ha ocasionado pérdida de participación en el mercado; limitando sus ganancias, identificándose como consecuencia, que sus ingresos cayeron en gran medida en el último año.

Por lo expuesto anteriormente, los investigadores se encuentran ante un dilema; de persistir la situación, eventualmente se afrontará el cierre del negocio; por esta razón se ha pensado en la elaboración de un plan estratégico que resuelva los problemas encontrados en el taller, que impiden brindar un buen servicio que todo buen negocio requiere para contar con clientes satisfechos y posicionamiento en el mercado.

### **1.3. Formulación del Problema**

¿De qué manera un plan estratégico contribuiría a posicionar el Taller Mecánico Zambrano y por consiguiente incrementar sus ventas?

### **1.4. Sistematización del Problema**

- ¿Cuál es la situación actual del Taller Mecánico Zambrano?
- ¿Cómo alcanzará el Taller Mecánico Zambrano el posicionamiento en el mercado?
- ¿De qué manera se organizaría administrativamente el taller Zambrano?
- ¿De qué manera se determinará la viabilidad financiera del proyecto?

### **1.5. Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento y rentabilidad del taller mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil.

## **1.6. Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio situacional del Taller Mecánico Zambrano.
- Determinar la línea estratégica adecuada para alcanzar el posicionamiento del Taller Mecánico Zambrano en el mercado.
- Diseñar la estructura organizacional del Taller Mecánico Zambrano.
- Realizar un análisis financiero para determinar la rentabilidad del Taller Mecánico Zambrano.

## **1.7. Justificación**

La motivación principal para el desarrollo del presente estudio, estuvo asociada a la petición del director del Taller Zambrano, quien manifestó su interés para encontrar estrategias adecuadas que permitan mejorar los ingresos y la rentabilidad de su negocio, por concepto de la caída preocupante de las ventas en el año 2018, por lo tanto, la investigación se hizo viable, al recibir todo el apoyo de la alta dirección y del personal que forma parte de esta organización, quienes contribuyeron para que se pueda investigar a los clientes.

La importancia para la elaboración del presente proyecto de investigación, es que a través de sus resultados, se pretende proponer estrategias para la solución de los problemas encontrados en el negocio, entre los que se citan: establecer principios para una correcta administración y así diseñar una estructura organizacional que permita que cada uno de sus colaboradores desempeñe sus funciones correctamente; con el fin de brindar un buen servicio al cliente; además de evitar el caos laboral, por lo que se logrará que el negocio mejore su posicionamiento y su rentabilidad.

La elaboración de un plan estratégico permitirá diseñar las estrategias correctas para mejorar la administración del negocio y así evitar un cierre en el futuro, de modo que se contribuya con el fortalecimiento de la matriz productiva, en fiel cumplimiento del quinto objetivo estipulado tácitamente en el Plan Nacional de Desarrollo Toda Una Vida, el cual a su vez, guarda concordancia con las normativas del Art. 4 del

Código de la Producción (COPCI) y de la sección inherente al régimen de desarrollo que inicia desde el Art. 275 en la Constitución de la República.

Por eso, los autores contribuirán con la presentación de este trabajo en diseñar estrategias que podrán ser replicadas en otros casos similares y que pueden ser de mucha utilidad en una biblioteca universitaria, para que sirvan de referencia para nuevos trabajos investigativos, que se ciñan bajo las variables de la investigación, aunque no sean específicamente en el sector económico de los talleres mecánicos, pero si es la propuesta de un plan estratégico para el incremento de la rentabilidad organizacional.

Los beneficiarios de la investigación serán los clientes del negocio, quienes podrán recibir un servicio de mayor calidad, que les generará mayor satisfacción; por otra parte, los trabajadores de este establecimiento económico tendrán estabilidad laboral y el Taller Mecánico Zambrano no se arriesgará a cerrar sus puertas, sino por el contrario, podrá mantenerse por más tiempo en el mercado, fortaleciendo su competitividad, para generar riquezas para el fisco y proseguir con la potenciación de la matriz productiva nacional.

### **1.8. Delimitación del Problema**

La investigación está delimitada de la siguiente manera:

**Campo y Área:** Administrativo

**Tiempo:** 2020

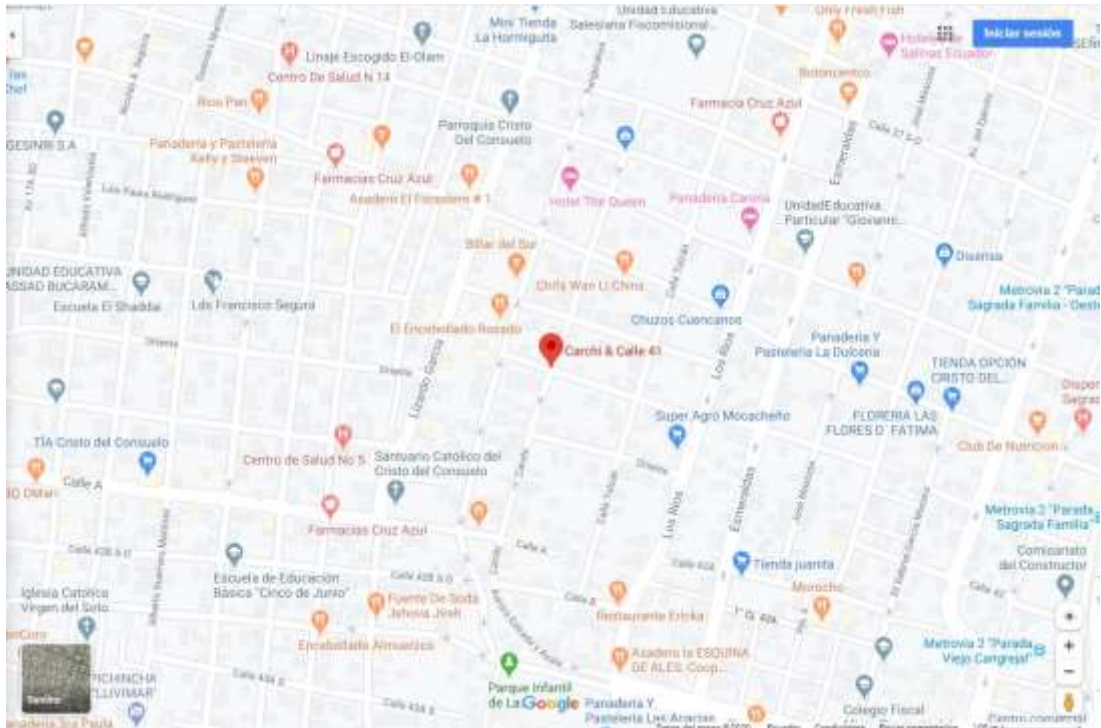
**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Guayaquil

**Sector:** Sur

**Geográfica:** Calle 41 entre Carchi y Tulcán



**Figura 1.** Ubicación del Taller Mecánico Zambrano

**Fuente:** Google map

### **1.9. Idea a Defender**

La ejecución de un plan estratégico contribuirá a mejorar el posicionamiento del Taller Mecánico Zambrano e incrementar la rentabilidad del mismo.

### **1.10. Línea de Investigación Institucional/Facultad**

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Para poder tener una idea científica previo a la realización del proyecto, se revisó algunas referentes de investigación sobre la importancia de un plan estratégico para un negocio que se dedica a brindar servicios mecánicos.

De acuerdo a Lobos, (2016), en su trabajo de tesis denominado “planificación estratégica aplicada a empresa de servicios de reparación automotriz multimarcas 2016 -2018”, cuyo objetivo general fue realizar Planificación Estratégica para el período 2016 a 2018, que permita a la empresa mejorar procesos que dificultan la gestión, alineando objetivos de cada área, mejorando el servicio y la experiencia de clientes, logrando finalmente aumentar las ventas de la compañía. El tipo de estudio empleado fue el tipo exploratorio, descriptivo, correlacional. Porque se buscó investigar e indagar los posibles problemas que podrían originarse en la implementación de la planificación estratégica, extrayendo mecanismos que garanticen su aplicación y cumplimiento, finalizando con la vinculación de variables de la planificación estratégica con la gestión por procesos. Se trató de una investigación aplicada, ya que mediante este trabajo se buscó solución a un problema específico, como es el de contar con un instrumento que permita medir y controlar las actividades que se desprendan de la gestión directiva, tendientes a cumplir el plan estratégico. Los autores concluyeron que esta planificación estratégica fue realizada para una empresa de reparación automotriz que tras un proceso de fusión, debió estandarizar procesos especialmente alineando objetivos en cada una de las áreas, establecer métodos de control y seguimiento sencillos que permitieran ser divulgados y discutidos con los distintos niveles de la organización. Entre las principales decisiones que se abordaron en este análisis ha sido realizar ampliación en el segmento de clientes cubierto, aprovechando las fortalezas de la empresa en combinación con las oportunidades del mercado, pero siendo aún más importante, mejorar los procesos que repercuten en la experiencia de los clientes, involucrando a

toda la organización en el aprendizaje de éstos, instaurando el hacer las cosas, enfocado en lograr altos niveles de satisfacción del cliente.

Como apoyo para la presente tesis a realizar, se considera que la tesis nombrada anteriormente, ayudaría a los autores a encontrar una guía para realizar las estrategitas correctas del negocio para mejorar la gestión de procesos.

Según Mite & Gusqui, (2018), en su trabajo de titulación “Diseño de plan estratégico para el taller mecánico automotriz PLATINIUM MOTOR´S de la ciudad de Guayaquil”. El objetivo general fue crear un Plan Estratégico para el taller mecánico automotriz “PLATINIUM MOTOR´S”, con el fin de encontrar soluciones a los problemas administrativos. El método de la investigación se basó en la observación directa y la experiencia, debido a que la ejecución de actividades permitió conocer la situación actual de la empresa en cuestión lo que permitió determinar y concretar el meollo del problema, y de esta manera realizar y determinar las herramientas y los recursos para una solución. El tipo de investigación utilizado fue de campo debido que la investigación se realizó en la misma organización y en el entorno en que se desenvolvía cada área de la misma, con el propósito de conocer la situación actual de cada área que conforma el taller mecánico automotriz PLATINIUM MOTOR´S. La población de estudio fue de carácter finita, debido a que estaba conformada por las áreas que involucra a la empresa (gerencia, contabilidad y operaciones) y también se tomó en consideración opiniones de clientes externos que aproximadamente constaba de 50 de manera recurrentes, por lo tanto, la población de estudio fue conformada por un total de 53 individuos. Los autores llegaron a la conclusión que, para realizar una planificación estratégica óptima, es necesario considerar los resultados del diagnóstico empresarial. El diseño de la misión y visión de la empresa; así como, sus principios y valores que los empleados deben seguir permite formar y consolidar una cultura organizacional de tal manera que la empresa cuente con las herramientas de principios necesarios que contribuyan al correcto funcionamiento de sus operaciones tanto administrativas como operativas. Realizar un análisis FODA de la entidad, le permite identificar sus principales fortalezas y oportunidades, para que estas sean potenciadas con el propósito de mejorar las estrategias administrativas y operativas de la entidad. Por otro lado, identificar las debilidades y amenazas de la empresa contribuye a detectar los errores a los que se enfrenta la empresa y realizar



las debidas correcciones con el tiempo suficiente para evitar posibles daños a la entidad. Finalmente, las estrategias de la empresa se condensan en el mapa estratégico que se diseñó en la investigación. Este mapa ayudará a los empleados de la empresa a tener clara la estrategia corporativa y estas se vean traducidas en las acciones que realicen los empleados para contribuir al éxito de la empresa. Por otro lado, y, desde un punto de vista administrativo, el mapa de procesos garantiza una estructura para que los administradores fijen en objetivo al cual quieren llegar al tomar sus decisiones.

Como referencia para la realización del trabajo, se encontró un problema en común que es la ausencia de la correcta administración en el negocio, esta tesis brindará a los autores ciertas ideas que pueden implementar en la presente tesis, además de ser un apoyo en la elaboración correcta de su estructura organizacional que todo taller mecánico debería tener.

De acuerdo a Neira & Tenelena, (2017), en su tesis presentada como requisito para optar por el título de ingeniería comercial “Plan estratégico para la empresa serviexpress dedicada al servicio técnico automotriz en la ciudad de Guayaquil” con el objetivo general de elaborar un Plan Estratégico que permita a la Empresa SERVIEXPRES suplir las necesidades organizacionales a través de una planificación formal de sus actividades. El método de investigación utilizada fue documental, dado que se realizó consultas en todo tipo de documentos tales como: libros internet editoriales. Además de utilizar la investigación cualitativa. Los autores concluyeron que de acuerdo a los resultados de la investigación obtenidos se pudo determinar que los factores que carece y afectan el funcionamiento de las actividades operativas en la empresa son: la dirección y desarrollo de la planificación, implementación de la misión, visión, objetivos, metas y políticas organizacionales, estrategias funcionales, aplicación de un organigrama y designación de los puestos de trabajo. Sin embargo, también se ha pudo constatar que existía el 100% de empleados que carecían de capacitación en temas de planificación de operaciones, conocimiento del manual de funciones, estrategias para brindar una atención adecuada a cliente, lo cual generaba poco rendimiento en las tareas designadas, lo que también se consideraba como un factor de insatisfacción.

El mencionado plan de titulación deseaba mejorar su posicionamiento en el mercado al igual que la presente tesis a realizar, además no contaba con objetivos definidos de la organización, ni una correcta planificación; problemas similares; por ende, contribuirá a los autores de referencia como una pauta para diseñar un correcto plan estratégico.

Según Felfle Del Risco & Tous, (2016), en su proyecto de grado "Diseño del plan estratégico para la empresa Auto Bosque S.A.S. de la ciudad de Cartagena" el objetivo general fue diseñar un Plan Estratégico para la empresa Auto Bosque Cartagena S.A.S, en la ciudad de Cartagena. El diseño de investigación empleado por los autores fue descriptivo, dado que se pretendió caracterizar el entorno operativo y general de la empresa Auto Bosque S.A.S., para determinar en qué condiciones se encontraba los procesos operantes de esta organización y para saber si se podía llegar al procedimiento analítico encaminado por el plan estratégico. Los autores concluyeron que mediante el análisis de la situación actual se pudo conocer la función de cada uno de los departamentos de la empresa, así como, las funciones de los empleados que laboran en la misma, de igual forma se conocieron los conceptos de planificación estratégica que se manejaba en la empresa, como lo son la misión y visión. Se reformuló la misión de la empresa que proporcionará una mejor imagen a la organización e indicará la dirección hacia donde se encaminan los esfuerzos de la empresa. De igual forma se reformuló la visión ya que guardaba muy poca relación con la actividad comercial desempeñada por la empresa en la actualidad. Mediante un proceso de auditoría externa se realizó un análisis del ambiente externo de la empresa, determinando las oportunidades con las que cuenta la empresa en su entorno y que factores del ambiente son perjudiciales para la empresa. De igual forma se determinó que la participación en el mercado a través del capital humano y el empleo de la tecnología son factores clave para el éxito de las empresas de esta rama.

Da una orientación en la organización interna de las tareas que cada uno de los empleados deben ejecutar, así el negocio podrá optimizar recursos y tiempo, y esto mejorará la funcionabilidad y rentabilidad de la empresa, también ayuda a conocer la situación actual del mercado ya que con una planificación estratégica se podrá conocer las necesidades que tiene el cliente.

De acuerdo a Larico & Laura, (2017), en su tesis “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa Automotriz Cisne en la ciudad de Arequipa para el periodo 2017 – 2021.” El objetivo general de la tesis fue diseñar un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa Automotriz Cisne S.R.L. para los años 2017 – 2021. El método utilizado fue el de observación porque ayudó a obtener una percepción directa del objeto de estudio orientado hacia uno de objetivos determinados en la investigación. La investigación fue de tipo Descriptivo con una fase Exploratoria ya que se aplicó encuestas a los clientes, entrevistas al personal y fichas de observación a los procesos de la empresa. Los autores concluyeron que la implementación de este Plan Estratégico ayudó a alcanzar con éxito las metas en participación de mercado trazadas, optimizando los niveles de productividad del personal y brindar a la organización una estructura organizacional capaz de afrontar los retos de la industria a la que pertenece.

La implementación de una gestión administrativa ayudará en la sostenibilidad de la empresa, es muy importante ya que brinda un mejor control y orden de las actividades, y así se podrá tener una orientación en la toma de decisiones que beneficien el buen desarrollo del negocio.

De acuerdo a Aravena, (2016), en su tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas “Plan estratégico de expansión y sustentabilidad económica para Torque Motors” cuyo objetivo general fue Establecer un plan estratégico de expansión y sustentabilidad en el tiempo para la empresa Torque Motors, dentro de la Región Metropolitana, que permita incrementar sus utilidades un 100% en 2 años. Como conclusión final del estudio realizado, se recomienda expandir a Comercializadora Torque Motors con sus mantenciones móviles, y dejar de lado el negocio de Talleres Torque Motors con su desabolladura y pintura. Servirá dicha tesis para poder implementar estrategias de expansión del negocio, poder competir más en el mercado, generar mayor rentabilidad y así mismo incrementar utilidades.

Según Ortega, (2015), en su tesis “Análisis y propuesta de mejora de Talleres Martínez en Ribarroja” cuyo objetivo general fue realizar una propuesta de mejora partiendo de los datos del taller Martínez, adecuándose a la realidad económica por la que está pasando el país y sus empresas en este momento. Las fuentes primarias de

búsqueda fueron las bases de datos y las fuentes secundarias los libros y revistas. Los autores concluyeron que con los datos analizados en el PEST las previsiones fueron de crecimiento. El análisis de las cinco fuerzas de Porter indicó que existen factores que influyen de manera directa en este tipo de negocio, destacando la amenaza de entrada de nuevos competidores. Una vez aplicadas las técnicas del VAN y la TIR, en el que se obtuvieron resultados positivos, comprobaron que el negocio es rentable a largo plazo por lo que el proyecto, a priori resultaría viable.

Será de referencia porque es importante conocer la situación actual del negocio, para detectar las falencias y las fortalezas de manera que la empresa encuentre soluciones para tener una buena participación en el mercado.

De acuerdo a Gambo & Guerra, (2016), en su tesis “Diseño de plan estratégico para el taller mecánico automotriz Servicentro de la ciudad de Quito” cuyo objetivo general fue Diseñar un modelo de Planificación Estratégica para el taller mecánico automotriz “Servicentro”, con el fin de proporcionar soluciones a los problemas financieros y administrativos, y reforzar su posicionamiento en el mercado. Para la recolección de la información utilizaron la entrevista como técnica principal destinada a los directivos de las empresas, ya que de esta manera se pudo obtener datos concretos de las fuentes, los mismos que sirvió para los posteriores análisis. En cuanto a la documentación de respaldo se utilizaron libros y revistas sobre gestión y manejo empresarial, al igual que sirvió de ayuda entrevistas a especialistas en planificación estratégica, que fue útil para el desarrollo de la investigación, de la misma manera fue necesario contar con profesionales conocedores del campo automotriz. Los autores concluyeron que la planificación estratégica propuesta permitió determinar donde debería estar la empresa en los próximos años promoviendo acciones que involucren tanto al gerente como al personal, haciendo posible que los recursos hayan contribuido de mejor al logro de los objetivos, aprovechando las fortalezas y oportunidades. Para la correcta planificación estratégica se tomó en cuenta los procesos fundamentales como el diagnóstico empresarial que ayudó a ver el funcionamiento de la empresa así como los diferentes entornos a los que está expuesto.

Tabla 1 Repositorios de tesis

Tema referencial de investigación	Universidad	Autores	Año	Link
“Planificación estratégica aplicada a empresa de servicios de reparación automotriz multimarcas 2016 -2018”	Universidad Técnica Federio Santa María	Lobos Valentina	2016	<a href="https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/23112/3560900232091UTFSM.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/23112/3560900232091UTFSM.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>
“Diseño de plan estratégico para el taller mecánico automotriz PLATINIUM MOTOR´S de la ciudad de Guayaquil”	Universidad Guayaquil	Mite Lissette Gusqui Marcos	2018	<a href="http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28002/1/Tesis%20Gusqui%20-%20Mite.pdf">http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28002/1/Tesis%20Gusqui%20-%20Mite.pdf</a>
“Plan estratégico para la empresa serviexpress dedicada al servicio técnico automotriz en la ciudad de Guayaquil”	Universidad de Guayaquil	Neira Jose Tenelema Claudia	2017	<a href="http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16835/1/Tesis%20Final%20Plan%20estrategico.pdf">http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16835/1/Tesis%20Final%20Plan%20estrategico.pdf</a>
“Diseño del plan estratégico para la empresa Auto Bosque S.A.S. de la ciudad de Cartagena”	Universidad de Cartagena	Felfle Del Risco Jehu Tous Jose	2016	<a href="http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/3974/1/Proyecto%20de%20Grado%20Auto%20Bosque%20S.A.S%20-%20Jehu%20Felfle%20y%20Jose%20Tous.pdf">http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/3974/1/Proyecto%20de%20Grado%20Auto%20Bosque%20S.A.S%20-%20Jehu%20Felfle%20y%20Jose%20Tous.pdf</a>
“Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa Automotriz Cisne en la ciudad de Arequipa para el periodo 2017 – 2021.”	Universidad Católica San Pablo	Larico Bethy Venecia Fabiola Romero Laura	2017	<a href="http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15386/1/LARICO_INFA_BET_CIS.pdf">http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15386/1/LARICO_INFA_BET_CIS.pdf</a>
“Plan estratégico de expansión y sustentabilidad económica para Torque Motors”	Universidad de Chile	Rodrigo Aravena	2016	<a href="http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144494/Plan-estrat%C3%A9gico-de-expansi%C3%B3n-y-sustentabilidad-econ%C3%B3mica-para-Torque-Motors.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144494/Plan-estrat%C3%A9gico-de-expansi%C3%B3n-y-sustentabilidad-econ%C3%B3mica-para-Torque-Motors.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>
“Análisis y propuesta de mejora de Talleres Martínez en Ribarroja”	Universidad Politécnica de Valencia	Ortega Rafael	2014	<a href="https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/45448/TFC%20Rafael%20Ortega%20Barea.pdf?sequence=1">https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/45448/TFC%20Rafael%20Ortega%20Barea.pdf?sequence=1</a>
“Diseño de plan estratégico para el taller mecánico automotriz Servicentro de la ciudad de Quito”	Universidad Central del Ecuador	Gamboa Tathiana Guerra María	2012	T-UCE-0005-180%20.pdf

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

## **2.1.1. Marco Teórico**

### **2.1.1.1. Plan estratégico**

Como primer punto analizar hace referencia al plan estratégico, para ello, es necesario revisar la literatura teórica acerca de la variable que involucra diversos pasos y mecanismos para la correcta planificación con el fin que los objetivos institucionales, puedan cumplirse cabalmente para ello se debe proveer de los pasos para ser completados.

Al hablar del plan estratégico, Sainz, considera que este representa el plan maestro desarrollado por la alta dirección, mediante la recolección de estrategias para la toma de decisiones corporativas, adaptada de forma unánime en un consejo directivo, el cual puede ser proyectado incluso a los próximos tres próximos años, como horizonte habitual tomado en las organizaciones, dirigida a conformar una empresa competitiva capaz de llenar la expectativas de sus diferentes grupos potenciales de clientes. (Sainz De Vicuña Ancín, 2015, pág. 41).

Según lo expuesto, el plan estratégico representa una fase fundamental para el funcionamiento de una empresa, debido a que conforma la parte organizativa para el cumplimiento de los objetivos, cuyo desarrollo se realiza por la alta dirección con el fin de obtener de forma sistemática cada uno de los procesos para alcanzar las metas institucionales.

De acuerdo a Thompson y Strickland, “el plan estratégico conforma el proceso de revisión y selección de estrategias para su puesta en práctica, es decir, conforma el proceso administrativo en la que se establecen los objetivos y formular las estrategias, para implantar y ejecutar, para después del transcurso del tiempo, iniciar los ajustes correctivos en la visión, objetivo proyectados para la organización. (Torres & Torres, 2014, p. 139)

### **2.1.1.2. Planificación estratégica**

Mientras tanto otro punto relevante lo conforma la planificación estratégica el cual es posible ser definido como plan de acción empleado por la administración como herramienta primordial acerca de la viabilidad y crecimiento de la organización. De dicha manera se compone el plan estratégico como herramienta esencial para la planificación, el cual incluye en los mismos misión visión, metas, objetivos y estrategias cuya dirección se ha propuesto alcanzar durante un periodo determinado que puede ser tanto a corto como a largo plazo, orientada a cambiar la situación actual de la empresa, considerando en la misma la superación de las debilidades, robusteciendo las fortalezas y adaptándose oportunamente a los cambios del ambiente externo. (Solórzano & Alaña, 2015)

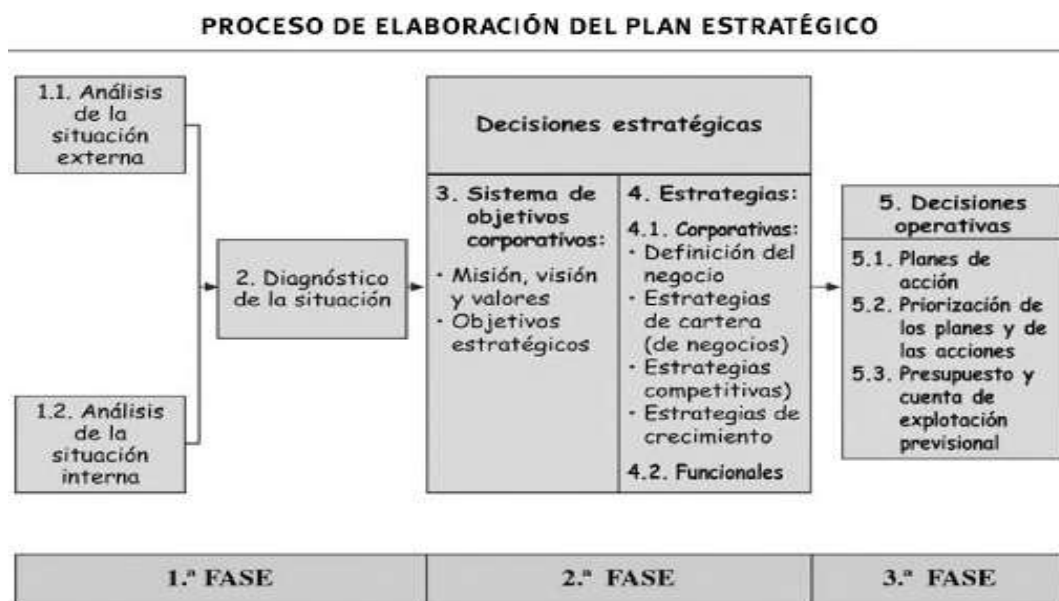
La planificación estratégica se considera como un proceso sistemático de diagnóstico y análisis de la institución en la que se pretende mejorar los aspectos en los que existían falencias, y mejorar las fortalezas, las cuales permiten la formulación de los objetivos y estrategias que servirán de directriz para el actuar de la organización; para el cual es indispensable el trabajo en equipo y la comunicación efectiva en el desarrollo. En la planeación estratégica se evalúan las siguientes interrogantes: ¿Qué se desea conseguir?, ¿Qué herramientas es posible utilizar?, ¿cuáles son las capacidades de la organización?, ¿Hacia dónde se pretende legar? y ¿cuáles son los pasos para lograrlo? (Solórzano & Alaña, 2015).

### **2.1.1.3. Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico**

Para la elaboración del plan estratégico se requiere la implementación de los siguientes pasos:

- **Primera etapa:** Representa el análisis de la situación, de forma externa como interna que servirá como lineamiento para la planificación de la institución: una corporación, empresa, unidad de negocio, pymes, etc.

- **Segunda etapa:** Elaboración del diagnóstico de la situación, a partir de la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de posición competitiva.
- **Tercera etapa:** Corresponde a la formulación de sistema de objetivos corporativos, en donde se recopilan las decisiones estratégicas tanto de misión, visión, valores corporativos, y objetivos estratégicos a conseguir en los próximos tres años.
- **Cuarta etapa:** Representa la selección de estrategias tanto para el ámbito corporativo, como de las decisiones competitivas y funcionales.
- **Quinta etapa:** Está conformada por las decisiones operativas, tales como los planes de acción, explotación previsional, sistema de seguimiento y control. (Carrasco, 2015, p. 60)



**Figura 2.** Proceso de elaboración del plan estratégico

**Fuente:** Carrasco (2015)

#### 2.1.1.4. Modelo de la planeación estratégica

Es indispensable un modelo de planeación para el desarrollo de sus procesos, para ello es preciso implementar modelos de planeación integrales donde sea posible el tratamiento de los datos internos y externos, los cuales permiten la formulación, implantación y evaluación de estrategias sobre la realidad.



Acerca del modelo de planeación estratégica, desarrollado por (Zamora, 2015), se presenta una herramienta idónea para el análisis a profundidad, tanto del medio interno como externo de la empresa, para la utilización de recursos para el cumplimiento de metas y una dirección exitosa a la organización.

Siendo importante tener en cuenta que:

- Mediante la formulación de la estrategia inicia con el establecimiento de la misión y visión, para luego, a través de un análisis interno y externo de la organización, se determinen los objetivos a largo plazo que serán la base de la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.
- Acerca de la implantación de la estrategia requiere que los involucrados en la planificación estratégica lleven a cabo las estrategias formuladas, para lo cual se necesita coordinación, comunicación, disciplina y compromiso organizativo.
- Por medio de la evaluación de la estrategia, se pretende garantizar el éxito de la misma, ya que al estar sujeta a los cambios que se produzcan en el entorno, la organización debe ejercer un control eficaz de sus estrategias y, si el caso lo amerita, tomar medidas correctivas oportunas. (Solórzano & Alaña, 2015)

#### **2.1.1.5. Estrategia: Definición**

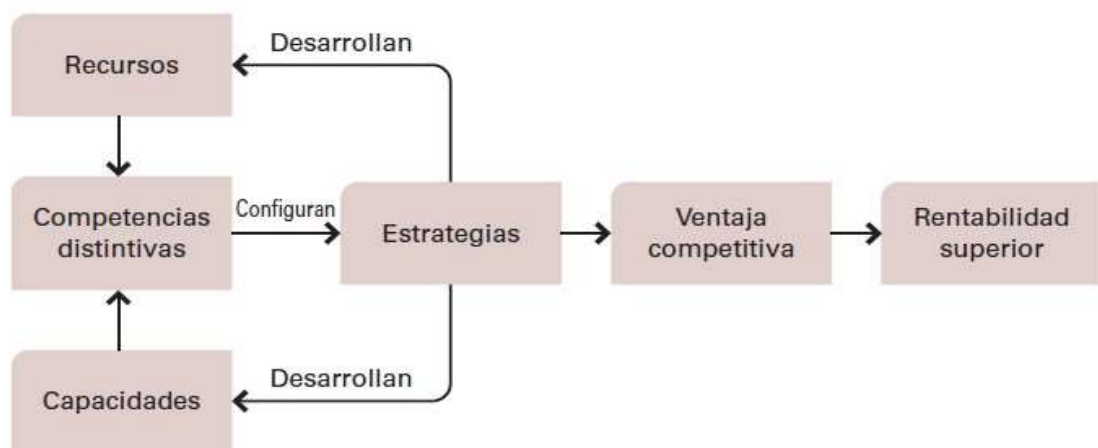
De acuerdo a Fernández (2015) “las estrategias como término hace referencia corresponden a “las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura”

De acuerdo López (2016) la estrategia sirve como un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; este produce las principales políticas y planes para alcanzar sus metas; además define la esfera de negocios que se proyecta a futuro, con relación de clase de organización económica y humana que es o pretende ser, precisa la naturaleza de las

contribuciones, económicas y no económicas, para aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

#### 2.1.1.6. Rol de la estrategia

Dentro de dicho apartado se aborda el rol de la estrategia, cuya relación existente entre las estrategias de una compañía, sus competencias distintivas y su ventaja competitiva. Las competencias distintivas permiten seleccionar las estrategias que aplica la compañía, formando una ventaja competitiva y rentabilidad superior, donde es necesario conocer las estrategias que adopta la compañía para el desarrollo de recursos y capacidades capaces de fortalecer recursos y capacidades generando la mejoría en sus competencias distintivas. Dicha relación entre las competencias y las estrategias distintivas es recíproca, debido a que configuran competencias estratégicas. (Hill, Jones, & Schilling, 2015, p. 84)



**Figura 3.** Estrategia, recursos, capacidades y competencias

**Fuente:** Hill, Jones, & Schilling (2015)

#### 2.1.1.7. Matriz BCG

La matriz BCG, denominada de dicha forma por las siglas Boston Consulting Group de sus desarrolladores, cuya concepción considera que las diversas líneas de negocio pueden ser evaluadas y graficadas usando la matriz de 2 \* 2 para identificar el mayor potencial y únicamente los recursos de la empresa. El eje horizontal representa la participación de mercado y el vertical visualiza el crecimiento de mercado la cual es

es evaluada por medio de un análisis FODA, para ser colocada en cuatro categorías mostrados a continuación:



**Figura 4.** Matriz BCG

**Fuente:** Mañez (2015)

- **Estrellas:** Son los productos que generan liquidez, pero requieren la inversión, por medio de la alta participación de mercado.
- **Vacas lecheras:** Son catalogados los productos que generan mayor liquidez, es decir tienen alto crecimiento de ventas.
- **Interrogaciones:** Son aquellos que se desconocen su evolución dentro del mercado, asumiendo una baja participación de mercado/alta tasa de crecimiento anticipado.
- **Perros:** Representan los productos desastres que pueden ser de la degeneración de su valor con el tiempo, representan una baja participación de mercado/baja tasa de crecimiento o cuota de mercado. (Robbins & Coulter, 2015, p. 247)

#### 2.1.1.8. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva es necesaria en todas las organizaciones en su línea de negocio, sin embargo, en las pequeñas su aplicación es más sencilla por su poca diversificación, mientras que dentro de las grandes empresas la estrategia competitiva es más extensa y permite obtener la descripción de cómo se competirán dentro del mercado principal.

Cuando las estrategias de negocios se aplican en grandes organizaciones que mantienen varias líneas de negocios, donde cada uno de los negocios tendrá su estrategia competitiva la cual permitirá definir la ventaja competitiva, ya sea de los servicios o productos que comercialicen, el tipo de clientes potencial y diferentes factores. (Robbins & Coulter, 2015, p. 247)

#### **2.1.1.9. Estrategias organizacionales importantes en el entorno actual**

Actualmente se aplican diferentes estrategias organizacionales los cuales permiten mejorar la ventaja competitiva y diferenciarlos de sus competencias, para el cual se desarrollan diferentes procesos para ofrecer mayores ventajas a sus clientes potenciando la rentabilidad de la empresa, entre las principales estrategias se encuentran las siguientes:

**Estrategias de comercio electrónico:** representa una de las principales estrategias de comercio electrónico (e-business) que sirve para desarrollar una ventaja competitiva sustentable, donde se desarrollan actividades para reducir sus costos, en caso de seguir una estrategia de diferenciación esta debe enfocarse en que los clientes perciban la singularidad de sus productos o servicios a fin que sea valorada por sus consumidores. (Robbins & Coulter, 2015, p. 253)

**Estrategias de servicio al cliente:** es acogida por aquellas marcas que quieren resaltar el excepcional servicio al cliente, para ello su estrategia debe enfocarse en favorecer dicha atmósfera en cada una de sus áreas, conseguir conocer los deseos de los clientes, para el cual deben comunicarse eficazmente y capacitar a los sus colaboradores para ofrecer un buen servicio a sus usuarios. (Robbins & Coulter, 2015, p. 254)

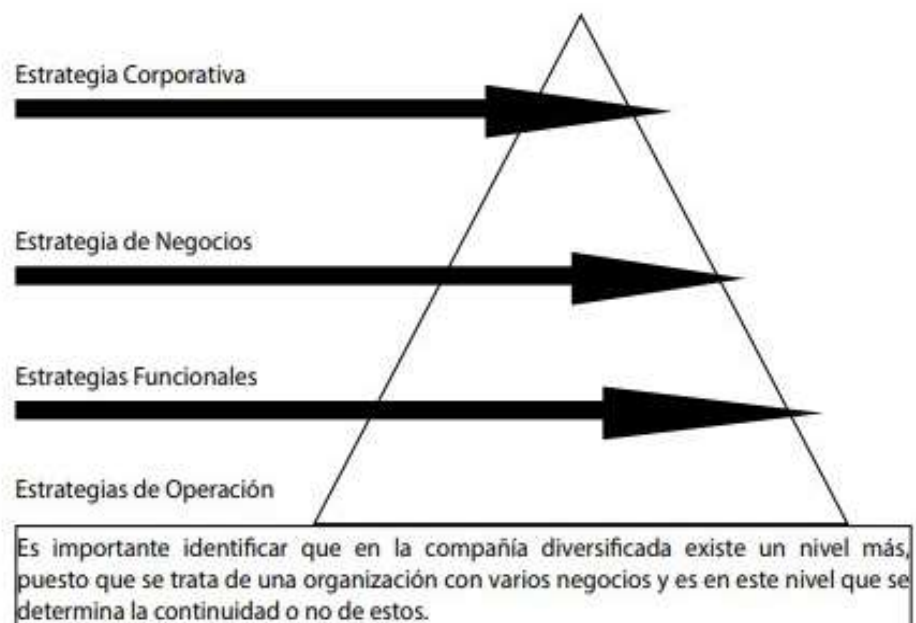
**Estrategias de innovación:** Este tipo de estrategias corresponde a la mera innovación aplicada tanto en productos, así como procesos, al igual que implementación de tecnología en la organización. (Robbins & Coulter, 2015, pp. 254-255)

### 2.1.1.10. Niveles de estrategia

La implementación de estrategia competitiva en las organizaciones según su tamaño tiene cuatro o tres niveles:

- **Nivel 1:** Se conforma por la estrategia corporativa: representa el nivel más alto. Este decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar.
- **Nivel 2:** Acerca de la estrategia de negocio: es la estrategia específica para cada negocio, sirve para manejar el negocio, donde se revisa la cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc.
- **Nivel 3:** Representa las estrategias funcionales aplicadas a áreas relevantes de la empresa, tales como: marketing, producción, finanzas. Las cuales requieren la aprobación de la alta dirección.
- **Nivel 4:** conforma la administración eficaz de las unidades organizacionales como primera línea dentro de un negocio (local, adquisiciones, ventas, misceláneos).

Pirámide de una compañía diversificada y de un solo negocio



*Figura 5.* Niveles de las estrategias

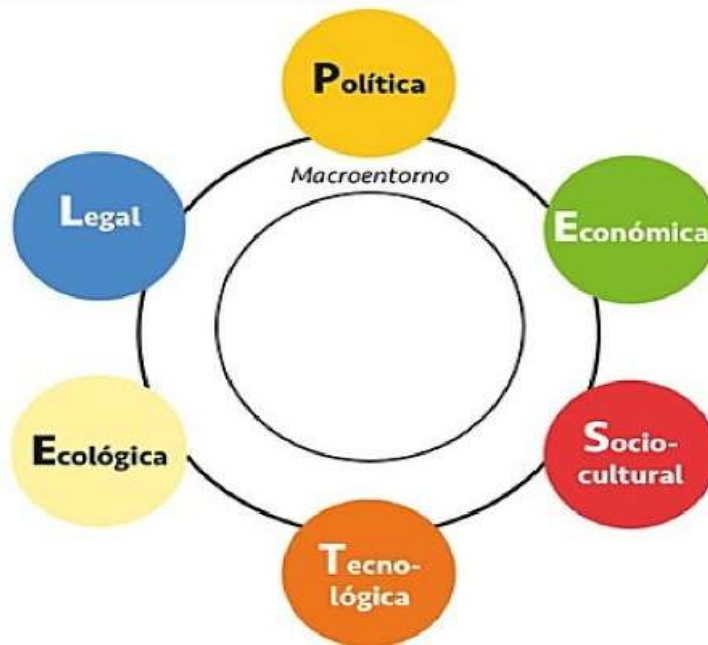
**Fuente:** Solórzano & Alaña (2015)

### 2.1.1.11. Administración estratégica: Definición

Con relación a la administración estratégica esta representa una de las principales fases donde los gerentes puedan desarrollar las estrategias dentro de las organizaciones, que se encuentran involucradas en las funciones gerenciales que incluyen: planear, organizar, dirigir y controlar. (Robbins & Coulter, 2015, p. 240)

### 2.1.1.12. Análisis PESTEL

- **Políticos.** Aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro
- **Económicos.** Consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras nos pueden afectar en la ejecución de nuestra estrategia.
- **Socioculturales.** En este caso, lo que nos interesa reflexionar es sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar en nuestro proyecto y cómo están cambiando (porque seguro que están cambiando).
- **Tecnológicos.** Este punto es más complejo, puesto que, aunque los cambios tecnológicos siempre han existido, la velocidad con la que se producen hoy día es realmente vertiginosa.
- **Ecológicos.** Estos factores pueden parecer que a priori sólo afectan a las empresas de sectores muy específicos, pero en realidad es todo lo contrario.
- **Legales.** Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto, que le puede afectar de forma positiva o negativa. (Parada, 2016)



*Figura 6.* Las seis variables del análisis PESTEL

**Fuente:** Ramírez (2015)

### 2.1.1.13. Las cinco fuerzas de Porter

Las características que forman parte de las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:

**Amenaza de entrada.** Conformados por los nuevos participantes que ingresan al sector, de esta forma se introducen nuevas capacidades para adquirir participación de mercado, creado presión en diferentes aspectos como los precios, costos y la tasa de inversión que requiere para conseguir competitividad.

**La rivalidad entre competidores existentes.** Otra de las fuerzas consiste en la rivalidad con sus competidores la cual adopta diferentes mecanismos para atraer más clientes, entre estas se encuentran los descuentos en los precios, innovación de productos, publicidad y mejoramiento del servicio., lo cual crea un alto grado de rivalidad impidiendo un crecimiento recíproco. (Porter, 2018)

**La amenaza de los sustitutos.** Representa una gran amenaza a los productos que la empresa ofrece, cuando el mercado oferta otro similar que puede sustituir al producto mediante formas distintas.

**El poder de los proveedores.** Consiste en la negociación con los proveedores debido a que en muchos casos estos captan gran parte del valor para sí mismos, lo cual significa una restricción para la oferta de calidad o los servicios.

**El poder de los compradores.** Los clientes son debido a que ante la presencia de productos sustitutos a menor precios estos se vuelven más exigentes, incluso demandando una reducción de sus precios lo cual significa una menor rentabilidad para el negocio y sector, además provoca el enfrentamiento de los participantes del sector.

#### **2.1.1.14. Matriz EFE**

Acerca de la Matriz EFE, el autor Fred (2017), expresa que corresponde a aquella que permite resumir y evaluar información de los factores externos de una organización, es decir visualiza de forma anticipada las oportunidades y amenazas con el fin que no afecten negativamente a la empresa, sino más bien obtener el potencial necesario para aprovechar las oportunidades.

Dentro de la matriz EFE se consideran los principales factores que representan oportunidades y amenazas que luego deben ser evaluadas con puntuación ponderada total, cuyo valor más alto es 4.0 indicador de una excelente respuesta a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. Mientras que una calificación de 2.5 corresponde a una puntuación ponderada total promedio. Mientras que la más baja posible es la de 1.0 indicador de que las medidas estratégicas no mitigan las amenazas o no se capitalizan las oportunidades. (Fred, 2017, pp. 80-81)

#### **2.1.1.15. Matriz EFI**

De acuerdo al autor Fred (2017), la herramienta matriz EFI permite formar una síntesis de las fortalezas y debilidades encontradas en la empresa internamente, su diagnóstico permite identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas con otros componentes de rentabilidad y competitividad.



La puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0 con una puntuación promedio de 2.5 sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Si un factor interno calve es tanto una fortaleza como una debilidad se le debe incluir dos veces, cada uno con su respectiva ponderación y clasificación. (Fred, 2017, p. 122)

#### 2.1.1.16. Técnica FODA

Con referencia a la técnica del FODA esta herramienta se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. (García & Cano, 2016)



**Figura 7.** FODA

**Fuente:** Tangy Software Development (2016)

En su primera parte las Fortalezas y Debilidades inmersas en la organización y sus productos, sin embargo, las Oportunidades y Amenazas representan los factores externos donde la organización no tiene control, sin embargo, pueden sacarse provecho mediante una planeación estratégica. (García & Cano, 2016)

Acerca del análisis y diagnóstico por medio de la herramienta FODA, es posible evaluar la información relacionada a la empresa, para luego ser analizadas, dentro principales aspectos contenidos se encuentran: el rendimiento, competidores, los productos, áreas geográficas, segmentos del mercado, situación social, económica y legal, entre otros, para desarrollar la alternativa más viable respecto a la evaluación, se conocen de forma anticipada las restricciones y ventajas que pueden o no ser aprovechadas. (García & Cano, 2016)

#### **2.1.1.17. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Según Fred (2017), otra de “las herramientas es la matriz de perfil competitivo (MPC), se describen los principales competidores incluyendo sus fortalezas y debilidades particulares, con relación a la posición estratégica de una firma, en ambas herramientas como MPC y EFE, cuyas ponderaciones y las puntuaciones ponderadas se califican con el mismo tipo de puntuación.

Dentro de dicha matriz, se incluyen los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. En la matriz MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas para ser comparadas contra la compañía. (Fred, 2017, p. 83)

#### **2.1.1.18. La cadena de valor**

Las funciones de cadena de valor de una compañía incluyen áreas como la producción, el marketing, el desarrollo de productos, los servicios, los sistemas de información, la administración de materiales y los recursos humanos. El término cadena de valor son actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes, cuyo proceso incluye las actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto. (Hill, Jones, & Schilling, 2015, p. 89)

## Actividades primarias

Dentro de las actividades primarias se incluyen el diseño, la creación y la entrega del producto, su marketing y su servicio de soporte posterior a la venta. En la cadena de valor mostrado en la figura a continuación, las actividades primarias se dividen en cuatro funciones: investigación y desarrollo, marketing y ventas, producción y servicio al cliente.



*Figura 8.* La cadena de valor

**Fuente:** Hill, Jones, & Schilling (2015)

- **Investigación y desarrollo:** La investigación y el desarrollo (IyD) se refieren a los procesos para el diseño de productos y la producción.
- **Producción:** La producción se refiere al proceso de creación de un bien o un servicio.
- **Marketing y ventas:** Las funciones de marketing y ventas de una compañía ayudan a crear valor por diferentes caminos.
- **Servicio al cliente:** El papel de la función de servicio de una compañía es ofrecer servicio y soporte después de la venta. (Hill, Jones, & Schilling, 2015, pp. 90-91)

## Actividades de soporte

Las actividades de soporte de la cadena de valor proporcionan los insumos necesarios para desarrollar las actividades primarias. Se dividen en cuatro funciones: administración de materiales (o logística), recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la compañía. (Hill, Jones, & Schilling, 2015, p. 91)

### 2.1.1.19. Marketing MIX

La Mezcla del marketing o marketing mix combina las cuatro P que incluye, producto, precio, plaza y promoción, su correcta puesta en marcha es sinónimo de éxito para la organización mediante la creación de valor para el cliente y su satisfacción. El marketing mix se define como “el proceso que permite la identificación de cuatro aspectos claves para dar a conocer un producto o servicio”. (García G. , 2016).

### 2.1.1.20. Las 4 Ps

Toda empresa quiere vender su propuesta de valor, pero para eso necesita crear previamente una oferta de mercado (producto). Esta oferta tiene que satisfacer una necesidad a cambio de un precio. Y para poder satisfacerla tiene que estar disponible para los consumidores (distribución). Para finalmente comunicar la propuesta y demostrar que es la mejor opción para resolver sus necesidades (promoción). (Escuela Marketing and Web, 2019)



**Figura 9.** Las 4 Ps

**Fuente:** Hill, Jones, & Schilling (2015)

### **2.1.1.21. Organigrama. Tipos de estructura organizacional**

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría (Fleitman, 2016).

Por consiguiente, los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., y todos aquellos que participan en su diseño y elaboración tienen la necesidad de conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos.

#### **Tipos de organigramas**

La estructura organizacional conformada puede ser descrita mediante diversos diagramas, a continuación, se presentan los principales tipos de organigramas.

Verticales: lo conforman unidades ramificadas a partir de un puesto titular, de los que se desprenden diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, es de uso más generalizado en la administración, la mayoría de los manuales recomiendan el uso de este tipo.

- Horizontales: muy parecido a la vertical, sin embargo, desde el extremo izquierdo se desprenden las ramificaciones a partir del extremo izquierdo ordenados en columnas.
- Mixtos: Se aplican las dos tendencias pueden indicarse como vertical, pero se agregan puestos de forma horizontal.
- De bloque: se dividen en menores secciones e integran una mayor cantidad de unidades dentro de sus espacios para incluir todos.
- Circulares: el diseño incluye en la parte central el alto nivel jerárquico y de este se desprenden las unidades ubicadas por las líneas seguidas (Zuani, 2016).

#### **2.1.1.22. Manual de funciones**

El manual de funciones se trata de una guía en la que se controlan las funciones a desempeñar por cada uno de los colaboradores que forman parte de la organización, dentro del cual se engloba el análisis y descripción de los diferentes cargos, herramientas que originan la eficiencia de la administración de recursos humanos que permite la administración de recursos y la coordinación entre cargos (Herrera, 2017).

Es un instrumento organizacional que contiene el conjunto de normas y actividades que debe desarrollar que cada colaborador, según su puesto de trabajo, este manual será elaborado técnicamente con base a los procedimientos, sistemas, normas y labores cotidianas sin interferir en las capacidades intelectuales, autonomía e independencia mental de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices.

Dentro del manual de funciones se encuentran claramente descritos las actividades a desarrollar tanto los superiores, incluyen las responsabilidades, obligaciones, requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores.

#### **2.1.1.23. Reglamento Interno**

El Reglamento Interno es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a los que se compromete a cumplir los trabajadores, durante su relación laboral. Un reglamento es un conjunto ordenado de normas que tiene validez en un cierto contexto (Kotler & Armstrong, 2015, p. 188).

Para que exista el reglamento interno, debe haber una escala jerárquica y una autoridad con la potestad de hacer cumplir las normativas establecidas. La noción de reglamento interno hace referencia a aquellas reglas que regulan el funcionamiento de una organización. El reglamento es “interno” ya que sus postulados tienen validez en el interior de la entidad, pero no necesariamente son válidos puertas afuera.

#### **2.1.1.24. Descripción de taller mecánico**

Un taller hace referencia a un lugar donde principalmente se trabaja con las manos. Un taller mecánico es donde se dedican a la reparación vehículos (pueden ser automóviles o motocicletas). Sólo pasar por uno de los talleres, se percibe que todo está diseñado para que, con un mínimo conocimiento de la mecánica, cualquier mano puede reparar o reemplazar los amortiguadores y los frenos de cepillos, baterías, filtros, fluidos y neumáticos, básicamente en los talleres se realizan las operaciones de mantenimiento de automóviles y los controles habituales antes de realizar un viaje con el coche. Además, en un taller se encontrará personal capacitado para cualquier problema mecánico. (Donado, 2014)

En la actualidad existen talleres mecánicos para marcas en específico que pueden o no reparar todo tipo de marcas, pero solo venden productos de su marca y otras que son independientes que reparan y venden todo tipo de marcas, son conocidas como "Multimarca". Existen talleres que se especializan en diferentes partes de los vehículos. (Macías & Riofrío, 2015)

#### **2.1.1.25. Servicios de un taller mecánico**

Los servicios de un taller mecánico según el autor son los siguientes:

**Mantenimiento preventivo.** – Se realiza según el manual de mantenimiento del fabricante del automotor.

**Mantenimiento correctivo.** – Es el que se realiza cuando se localiza partes que están defectuosas y necesitan cambios.

**Reparación del motor.** – Se realiza cuando el motor presenta demasiado desgaste en sus partes o piezas internas una de las señales visibles de reparación del motor es porque bota mucho humo azul. (Cepeda, 2015)

## 2.2. Marco Conceptual

**Análisis PESTEL.** - Es una herramienta útil que sirve para describir la situación actual del negocio y la del entorno con el fin de conocer que factores influyen de manera negativa o positiva al negocio.

**Análisis de Porter.** - Permite conocer el riesgo del negocio entre algunos factores y así mejorar la competitividad del negocio.

**FODA.** – Es un estudio interno y externo del negocio; de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; con el objetivo de poder solucionar problemas en el negocio.

**Plan estratégico.** – Es un plan de acción con el fin de mejorar las deficiencias del negocio y por ende determinar correctamente sus objetivos, misión, visión, FODA; para lograr alcanzar las metas propuestas o deseadas.

**Matriz EFE.** - Se evalúa los factores externos del negocio, implica evaluar de forma correcta las oportunidades y amenazas para evitar efectos negativos en el negocio y poder aprovechar las oportunidades.

**Matriz EFI.** - Se evalúa los factores internos del negocio, es decir sus debilidades y fortalezas con el objetivo de entender y conocer la situación real del negocio y poder mejorar.

**Marketing MIX.**- es la mezcla de marketing y está compuesta por precio, producto, plaza y promoción. Tiene como objetivo dar a conocer el producto o servicio al cliente o mercado.



## **2.3. Marco Legal**

### **2.3.1. Constitución de la República**

Se presenta a continuación el detalle de la normativa constitucional vinculada al desarrollo de la presente investigación.

Art. 275.- El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del sumak kawsay. El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente. El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza.

Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos: 1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución. 2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable. 3. Fomentar la participación y el control social, con reconocimiento de las diversas identidades y promoción de su representación equitativa, en todas las fases de la gestión del poder público. 4. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural.

Art. 277.- Para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado: 1. Garantizar los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza. 2. Dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo. 3. Generar y

ejecutar las políticas públicas, y controlar y sancionar su incumplimiento. 4. Producir bienes, crear y mantener infraestructura y proveer servicios públicos. 5. Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley.

La garantía del Estado consiste en definir los mecanismos más apropiados para garantizar el fortalecimiento permanente de la matriz económica, para el efecto, las empresas deben respetar los principios de conservación del ambiente y el bienestar laboral, es decir que, la satisfacción del cliente y de la ciudadana en general, va de la mano con el beneficio de los demás grupos de interés, más aún, si se trata de las actividades de mantenimiento mecánico automotriz, que realizan este tipo de establecimientos de servicios.

### **2.3.2. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones**

Se presenta a continuación el detalle de la normativa que rige la matriz productiva, vinculada al desarrollo de la presente investigación.

Art. 4.- Fines. - La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines: a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente;

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, fue creado con el firme objetivo de cumplir con los principios constitucionales que emanan del artículo 275 y subsiguientes de la Carta Magna, para garantizar el cumplimiento de que los establecimientos productivos y de servicio, trabajen de manera sostenible y garantizando el bienestar de la población.

### **2.3.3. Código Orgánico Ambiental (COA)**

El Código Orgánico Ambiental (COA) constituye la principal regulación que rige sobre la protección de los derechos de la naturaleza en el Ecuador, que cumple con lo que manifiestan los artículos 14 y 15 de la Constitución de la República, entre las que se citan a los siguientes:

Art. 208.- Obligatoriedad del monitoreo. El operador será el responsable del monitoreo de sus emisiones, descargas y vertidos, con la finalidad de que estas cumplan con el parámetro definido en la normativa ambiental. La Autoridad Ambiental Competente, efectuará el seguimiento respectivo y solicitará al operador el monitoreo de las descargas, emisiones y vertidos, o de la calidad de un recurso que pueda verse afectado por su actividad. Los costos del monitoreo serán asumidos por el operador. La normativa secundaria establecerá, según la actividad, el procedimiento y plazo para la entrega, revisión y aprobación de dicho monitoreo.

La información generada, procesada y sistematizada de monitoreo será de carácter público y se deberá incorporar al Sistema Único de Información Ambiental y al sistema de información que administre la Autoridad Única del Agua en lo que corresponda. Art. 209.- Muestreo. La Autoridad Ambiental Nacional expedirá las normas técnicas y procedimientos que regularán el muestreo y los métodos de análisis para la caracterización de las emisiones, descargas y vertidos. Los análisis se realizarán en laboratorios públicos o privados de las universidades o institutos de educación superior acreditados por la entidad nacional de acreditación. En el caso que en el país no existan laboratorios acreditados, la entidad nacional podrá reconocer o designar laboratorios, y en última instancia, se podrá realizar con los que estén acreditados a nivel internacional. Art. 210.- Información de resultados del muestreo. Cuando la Autoridad Ambiental Competente realice muestreos para el control de una emisión, descarga o vertido deberá informar sobre los resultados obtenidos al operador, en conjunto con las observaciones técnicas que correspondan. Las tomas de muestras se realizarán con un representante del operador o fedatario designado para este fin, los funcionarios de la autoridad competente de control y un representante del laboratorio acreditado. Cuando se realicen de oficio o por denuncia la toma de muestras, no será

necesaria la presencia del representante del operador. El protocolo de custodia de las muestras se expedirá mediante la norma técnica pertinente.

Como se puede apreciar, es obligación de todos los establecimientos que trabajan con sustancias tóxicas, evitar que la emisión de residuos y contaminantes atmosféricos, puedan contaminar el agua, suelo y aire, razón por la cual, es necesario que los talleres mecánicos puedan controlar estas emisiones y garantizar la sostenibilidad en la producción del servicio.

#### **2.3.4. Norma de Calidad Ambiental y criterios de remediación**

Por otra parte, existe la Norma de Calidad Ambiental y criterios de remediación, que se derivó de las anteriores TULAS o Texto Unificado e Legislación Ambiental Secundaria, cuyo propósito principal consistía en suministrar la orientación suficiente a las empresas, para que puedan implementar los mecanismos pertinentes que garanticen la minimización de la contaminación ambiental y la protección de los derechos de la Pachamama.

4.1.2.4 Los talleres mecánicos y lubricadoras, y cualquier actividad industrial, comercial o de servicio que dentro de sus operaciones manejen y utilicen hidrocarburos de petróleo o sus derivados, deberán realizar sus actividades en áreas pavimentadas e impermeabilizadas y por ningún motivo deberán verter los residuos aceitosos o disponer los recipientes, piezas o partes que hayan estado en contacto con estas sustancias sobre el suelo. Este tipo de residuos deberán ser eliminados mediante los métodos establecidos en las Normas Técnicas y Reglamentos aplicables y vigentes en el país. Los aceites minerales usados y los hidrocarburos de petróleo desechados serán considerados sustancias peligrosas. Los productores o comercializadores de aceites minerales o aceites lubricantes están obligados a recibir los aceites usados, los cuales obligatoriamente deberán devolverles sus clientes.

Este anexo que se presenta como parte de la Norma de Calidad Ambiental y criterios de remediación, se refiere específicamente a los talleres mecánicos y lubricadores, para que minimicen el grado de contaminación ambiental, mediante mecanismos que garanticen la minimización del ruido y de los residuos sólidos.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Metodología**

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se ha abordado la metodología con enfoque mixto, además se ha considerado la investigación descriptiva, además de la técnica de la encuesta aplicada a los involucrados para cumplir con el propósito de diseñar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento y rentabilidad del taller mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil.

#### **3.2. Tipo de investigación**

De acuerdo a lo descrito por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), la investigación descriptiva “permite detallar diferentes situaciones, eventos y circunstancias sobre un determinado fenómeno en búsqueda de propiedades específicas de personas, grupos, comunidades u otro hecho sometido a análisis”.

En el presente plan estratégico de negocios se aplicó la investigación descriptiva para reconocer el fenómeno en estudio inherente a las limitaciones en la estructura organizacional, sobrecarga de trabajo y problemas frecuentes en la rotación del personal.

#### **3.3. Enfoque**

Para el desarrollo del estudio se considera el enfoque mixto, considerando la investigación cuali – cuantitativo que hace posible la revisión de información mediante un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos porcentuales y de cualidades, para su integración y discusión conjunta. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Se utilizó el enfoque cuantitativo para la recolección de datos que permitió obtener información necesaria a través de encuestas aplicadas a los clientes del negocio y

propietarios de vehículos de la provincia del Guayas, además es de tipo cualitativo porque se aplicó la entrevista a los directivos del taller mecánico Zambrano para identificar las falencias expuestas por sus directivos con respecto al correcto desarrollo del negocio.

### **3.4. Técnicas e instrumentos**

**Encuestas:** La investigación por encuesta implica un entrevistador (salvo en encuestas por correo, por internet y móviles) que interactúa con encuestados para obtener hechos, opiniones y actitudes. Se usa un cuestionario para garantizar un enfoque ordenado y estructurado de la recopilación de datos. (McDaniel & Gates, 2016)

Las encuestas realizadas fueron aplicadas a los clientes del negocio y los propietarios de vehículos de la provincia del Guayas para obtener datos específicos que sirvieron para conocer la aceptación y preferencias de los clientes y mediante la información obtenida mejorar el servicio del negocio a través de estrategias de posicionamiento y rentabilidad.

**Entrevista:** La entrevista según (Escobar, 2016) es “una interacción que permite explorar diferentes realidades y percepciones, intentando ver las situaciones presentes y comprender el comportamiento de los involucrados”. (Pacheco, 2015). Se aplicó entrevistas al dueño del negocio y supervisor de operaciones; con el fin de conocer y por ende solucionar las deficiencias del negocio.

### **3.5. Población**

Una población es la suma de todos los elementos que comparten algún conjunto común de características y que constituyen el universo para los propósitos del problema de la investigación de mercados. La información sobre los parámetros de la población puede obtenerse mediante la realización de un censo o la obtención de una muestra. (D' Angelo, 2016). La población considerada son 172.613 propietarios de vehículos en la ciudad de Guayas ( Agencia Nacional de Tránsito, 2016) y 100 clientes actuales del Taller Zambrano.

### 3.6. Muestra

Una muestra es un subgrupo de la población, que se selecciona para participar en el estudio. (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2015)

La población se basó en los 100 clientes del negocio; por tal motivo no se muestreó para evitar el error aleatorio, con el fin de obtener los resultados más certeros a la realidad. Mientras que, con relación a los propietarios de los vehículos en la ciudad de Guayaquil, por lo tanto, se aplicó la fórmula de la muestra para este segmento:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{d^2}$$

Fórmula de población desconocida. Dónde:

- $n$  = Tamaño de la muestra
- $p$  = probabilidad de éxito = 0,5
- $q$  = probabilidad de fracaso =  $1 - P = 0,5$
- $d^2$  = error máximo admisible (al 5%).
- $Z^2$  = Coeficiente de corrección del error (1,96).

$$n = \frac{(1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)}{(5\%)^2}$$

$$n = 384$$

La muestra es igual a 384 propietarios de vehículos de la provincia del Guayas, a quienes se aplicará el instrumento de recolección de información.

### 3.7. Análisis de resultados

En los siguientes subnumerales se presentan los resultados de las encuestas aplicadas y entrevista aplicadas a los involucrados en el estudio:

#### 3.7.1. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes del taller mecánico

Zambrano

##### MEDICIÓN DE REEMPLAZO

1) ¿Ha reemplazado alguna vez como proveedor al taller mecánico Zambrano? (Si su respuesta es Sí señale el motivo, caso contrario continúe con la pregunta 2)

Tabla 2 Reemplazó al taller mecánico Zambrano como proveedor de mantenimiento vehicular

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	30%
No	70	70%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

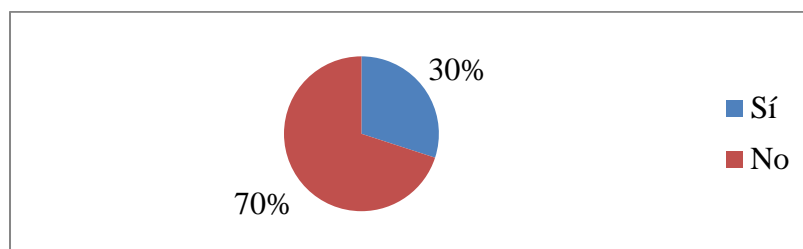


Figura 10. Reemplazó al taller mecánico Zambrano como proveedor de mantenimiento vehicular

Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Los resultados obtenidos al preguntarles a los clientes que tienen vehículos, sobre su decisión de reemplazar el servicio que le ofrece el taller mecánico Zambrano, por otro proveedor de mantenimiento vehicular, se obtuvo como respuestas, que solo 30% ha reemplazado a este taller, mientras que el 70% continúa como cliente de este establecimiento. Esto significa, que a pesar que siete de cada diez clientes no han abandonado al taller mecánico Zambrano, sin embargo, los tres restantes si lo han hecho, lo que constituye un motivo de preocupación para los directivos de esta entidad.



## MEDICIÓN DE MOTIVO

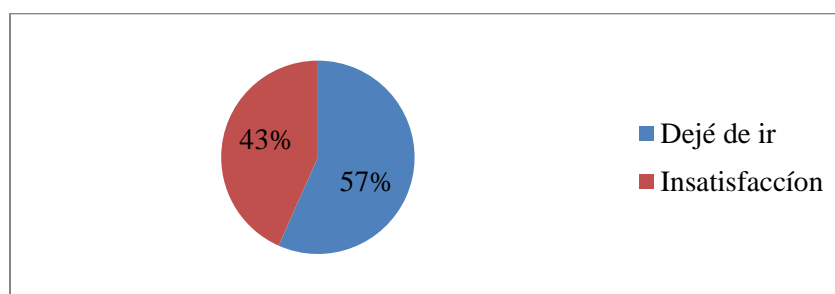
### 2) Explique el motivo por el cual ya no acude al taller mecánico Zambrano

Tabla 3 Motivo porque reemplazó al taller mecánico Zambrano como proveedor de mantenimiento vehicular

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Dejé de ir	17	57%
Insatisfacción	13	43%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)



**Figura 11.** Motivo porque reemplazó al taller mecánico Zambrano como proveedor de mantenimiento vehicular

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Los resultados obtenidos al preguntarles a los clientes que tienen vehículos, sobre el motivo por el cual reemplazó el servicio que le ofrece el taller mecánico Zambrano, por otro proveedor de mantenimiento vehicular, se obtuvo como respuestas, que de los 30 clientes que atravesaron por esta situación, el 57% solo dejaron de ir, pero el 43% manifestaron insatisfacción. Esto significa, que un porcentaje considerable de clientes que reemplazaron los servicios del establecimiento donde se delimita el estudio, sintieron insatisfacción y esto los motivó a abandonar al taller mecánico Zambrano como su proveedor de mantenimiento vehicular.

## MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN

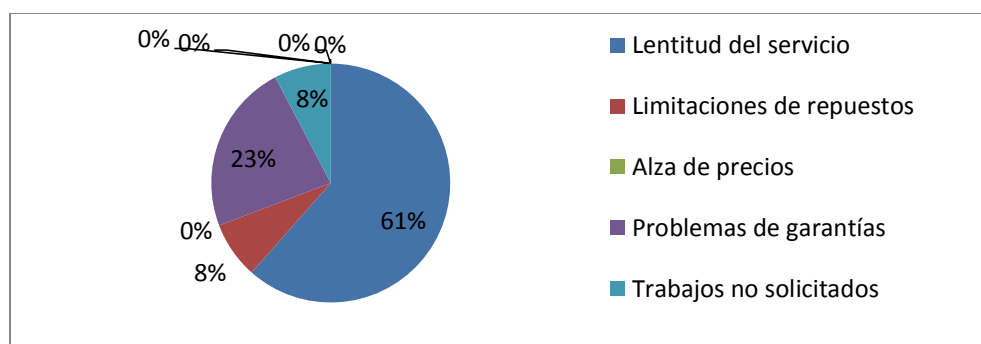
3) Si su respuesta fue por insatisfacción, indique las razones; caso contrario continúe con la pregunta 4

Tabla 4 Razones de su insatisfacción con el servicio del taller mecánico Zambrano

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Lentitud del servicio	8	61,54%
Limitaciones de repuestos	1	7,69%
Alza de precios	0	0,00%
Problemas de garantías	3	23,08%
Trabajos no solicitados	1	7,69%
Pérdida de objetos personales	0	0,00%
Pérdida de confianza	0	0,00%
Mala calidad del servicio mecánico	0	0,00%
Mala calidad de la atención	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)



**Figura 12.** Razones de su insatisfacción con el servicio del taller mecánico Zambrano

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Los resultados obtenidos al preguntarles a los clientes que tienen vehículos, sobre las razones de su insatisfacción por el servicio que le ofrece el taller mecánico Zambrano, se obtuvo como respuestas, que el 62% consideró que el servicio es muy lento, mientras que el 23% tiene problemas de garantías, el restante 15% manifestó que le suministraron trabajos no solicitados y palpó en algún momento limitaciones de repuestos. Esto significa que las principales causas de insatisfacción de los clientes, se refieren a la baja capacidad de respuesta y por el otorgamiento de garantía.

## MEDICIÓN DE ATRIBUTOS

### 4) ¿Qué atributos Usted considera que tiene el taller Zambrano?

Califique en una escala del 1 al 10, siendo 10 el más importante de los atributos y 1 el menos importante de los atributos

Tabla 5 Atributos más importantes del taller mecánico Zambrano

Elementos del servicio	Calificación										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mecánico calificado	17	32	44	4	3	0	0	0	0	0	100
Trato personalizado	15	33	27	8	10	5	1	0	1	0	100
Repuestos originales	25	37	25	9	4	0	0	0	0	0	100
Seguimiento del cliente	2	2	2	2	20	6	20	29	17	0	100
Servicio de pintura y enderezado	12	25	28	14	10	9	1	1	0	0	100
Servicio a domicilio	2	3	20	15	11	4	7	15	22	1	100
Rapidez del servicio	12	11	19	15	24	9	4	5	0	1	100
Cercanía del taller	3	15	22	25	17	7	2	3	5	1	100
Precio	19	30	37	10	3	0	1	0	0	0	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Los atributos más importantes del taller mecánico Zambrano fueron calificados de 1 al 10, considerando que la calificación máxima de excelencia es 1 y la mínima es 10, que representa la insatisfacción total. Por esta razón, los resultados obtenidos de la encuesta, deben ser multiplicados por cada puntaje de calificación, para la medición del nivel de satisfacción del cliente por la calidad del servicio que ofrece el establecimiento en donde se delimita el estudio.

Tabla 6 *Calificación de atributos más importantes del taller mecánico Zambrano*

Elementos del servicio	Calificación										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mecánico calificado	170	288	352	28	18	0	0	0	0	0	856
Trato personalizado	150	297	216	56	60	25	4	0	2	0	810
Repuestos originales	250	333	200	63	24	0	0	0	0	0	870
Seguimiento del cliente	20	18	16	14	120	30	80	87	34	0	419
Servicio de pintura y enderezado	120	225	224	98	60	45	4	3	0	0	779
Servicio a domicilio	20	27	160	105	66	20	28	45	44	1	516
Rapidez del servicio	120	99	152	105	144	45	16	15	0	1	697
Cercanía del taller	30	135	176	175	102	35	8	9	10	1	681
Precio	190	270	296	70	18	0	4	0	0	0	848

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Multiplicadas las frecuencias obtenidas por los puntajes de calificación del servicio de mantenimiento que ofrece el taller mecánico Zambrano, se obtuvo la calificación global de cada uno de los elementos del servicio que ofrece esta entidad. Si se reconoce que la calificación máxima es de 1 punto, por 100 clientes que fueron encuestados, entonces, las calificaciones globales obtenidas deben multiplicarse por 100. Pero, previamente debe considerarse la siguiente escala para la medición de la calidad del servicio que ofrece el taller mecánico Zambrano, mediante la percepción de satisfacción del cliente, cuya herramienta se presenta seguido:

Tabla 7 *Escala de calificación del taller mecánico Zambrano*

<b>Escala</b>	<b>Inaceptable</b>	<b>Poco aceptable</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Excelente</b>
Calificación	0-3	4-6	7-9	9-10
Porcentaje	0-39%	40%-69%	70%-90%	91%-100%
<b>Total</b>	<b>100</b>			

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

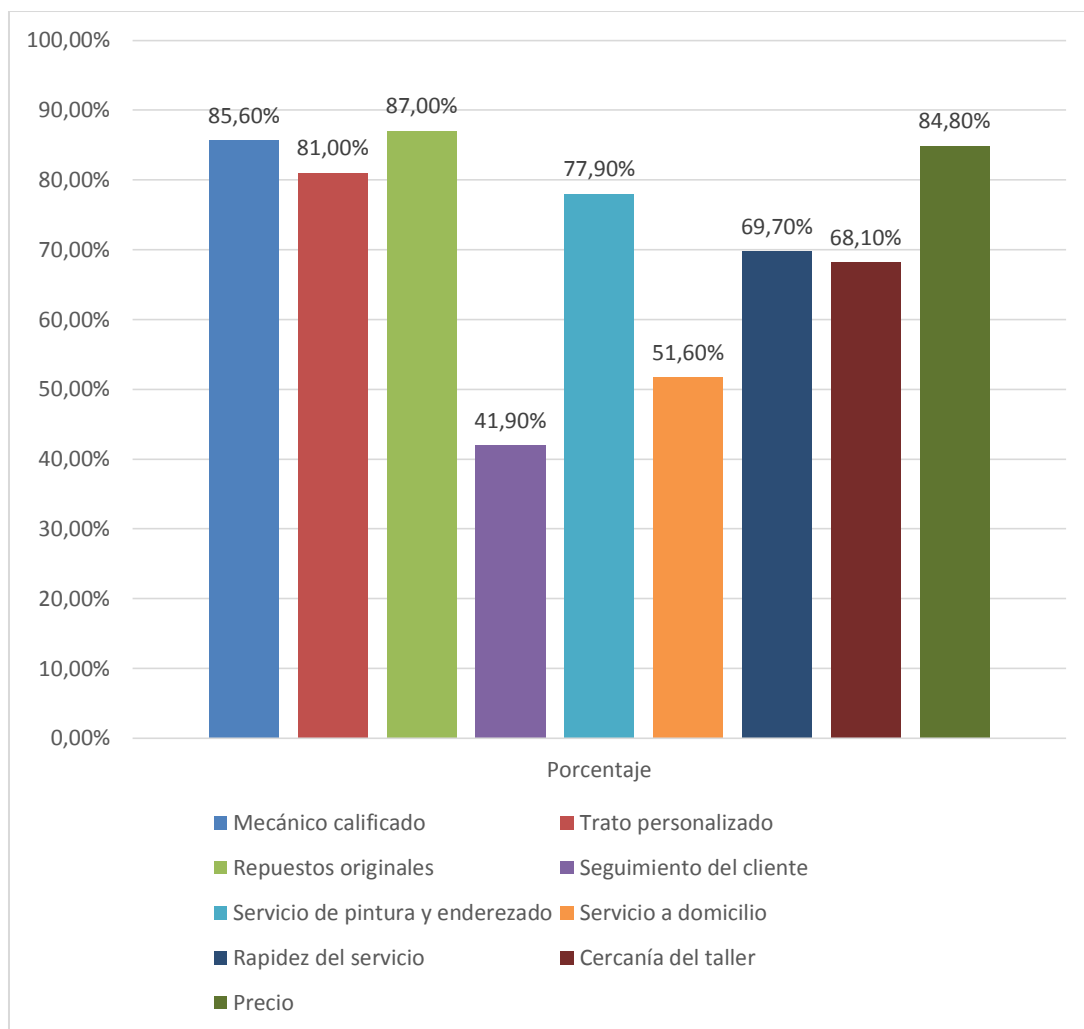
Ahora sí, se realiza la división de las calificaciones globales de cada componente por 1.000 puntos que es la calificación máxima (10) por los 100 clientes pertenecientes a la muestra seleccionada, resultado que se admite porcentualmente para identificar el criterio de la escala, aunque se destaca que la división de cada puntaje por la muestra de 100 clientes, indica la calificación sobre 10, como se aprecia en el siguiente análisis:

Tabla 8 *Calificación global de atributos del servicio mecánico Zambrano*

<b>Elementos del servicio</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>Calificación sobre 10</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Criterio</b>
Mecánico calificado	856	8,56	85,6%	Aceptable
Trato personalizado	810	8,10	81,0%	Aceptable
Repuestos originales	870	8,70	87,0%	Aceptable
Seguimiento del cliente	419	4,19	41,9%	Poco aceptable
Servicio pintura y enderezado	779	7,79	77,9%	Aceptable
Servicio a domicilio	516	5,16	51,6%	Poco aceptable
Rapidez del servicio	697	6,97	69,7%	Poco aceptable
Cercanía del taller	681	6,81	68,1%	Poco aceptable
Precio	848	8,48	84,8%	Aceptable

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)



**Figura 13.** Calificación global de atributos del servicio mecánico Zambrano

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Los resultados obtenidos evidenciaron que los componentes que manifiestan inaceptabilidad, fueron el limitado seguimiento al cliente, el servicio nulo a domicilio, la lentitud del servicio y la lejanía del taller de acuerdo al criterio de algunos clientes. Mientras que, las dimensiones aceptables fueron contar con mecánicos personalizados, el trato personalizado al usuario, el servicio de pintura y enderezado, el precio accesible y contar con repuestos originales.

## ASPECTOS A MEJORAR

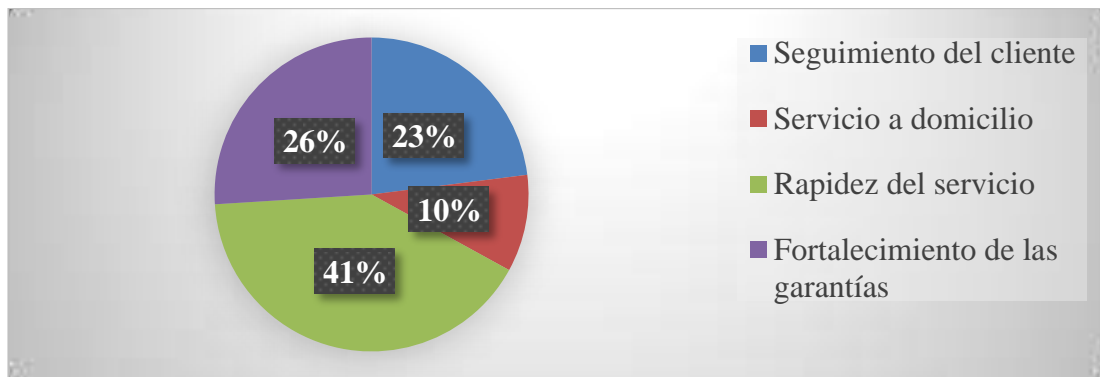
### 5) ¿Qué aspectos le gustaría mejorar o incorporar en el servicio del taller Zambrano?

Tabla 9 Aspectos que le gustaría que mejoren en el servicio del Taller Zambrano

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Seguimiento del cliente	23	23%
Servicio a domicilio	10	10%
Rapidez del servicio	41	41%
Fortalecimiento de las garantías	26	26%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)



**Figura 14.** Aspectos que le gustaría que mejoren en el servicio del Taller Zambrano

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Los resultados obtenidos al preguntarles a los clientes que tienen vehículos, sobre los aspectos que le gustaría que mejore el servicio del taller mecánico Zambrano, se obtuvo como respuestas, que el 41% consideró que el servicio debe ser más ágil y aumentar la capacidad de respuesta, mientras que 26% se refirió al fortalecimiento de la garantía, 23% indicó que debe potenciarse el seguimiento al cliente y el 10% se expresó a favor del servicio a domicilio, que actualmente es una debilidad en este establecimiento económico.

### 3.7.2. Resultados de la encuesta aplicada a los propietarios de vehículos

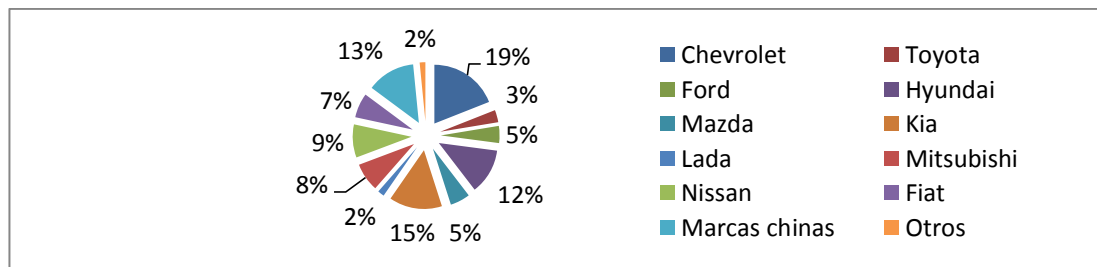
#### 1) ¿Cuál es la marca de su vehículo?

Tabla 10 *Marca del vehículo*

Detalle	Encuestados	%
Chevrolet	73	19,01%
Toyota	13	3,39%
Ford	18	4,69%
Hyundai	48	12,50%
Mazda	21	5,47%
Kia	56	14,58%
Lada	7	1,82%
Mitsubishi	30	7,81%
Nissan	35	9,11%
Fiat	26	6,77%
Marcas chinas	51	13,28%
Otros	6	1,56%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)



**Figura 15. Marca de vehículo**

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de vehículos livianos

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Con relación a la marca de vehículo de los encuestados, se obtiene que en la mayoría de los casos los clientes tienen marca Chevrolet (19%), otra marca que también es seleccionada por los usuarios de vehículos es Kia (14%), en orden de preferencia las marcas chinas se ubican en tercer lugar (13%), mientras que Hyundai (12%) también presenta un lugar de preferencia relevante. Estos hallazgos evidencian que por lo general la marca que se encuentra potenciada en el mercado nacional es Chevrolet siendo la que tiene más usuarios, por lo tanto, el personal del taller mecánico Zambrano debe tener conocimientos sobre todas las marcas que se encuentran en el mercado, con la finalidad de brindar atención a los usuarios que lo requieren.



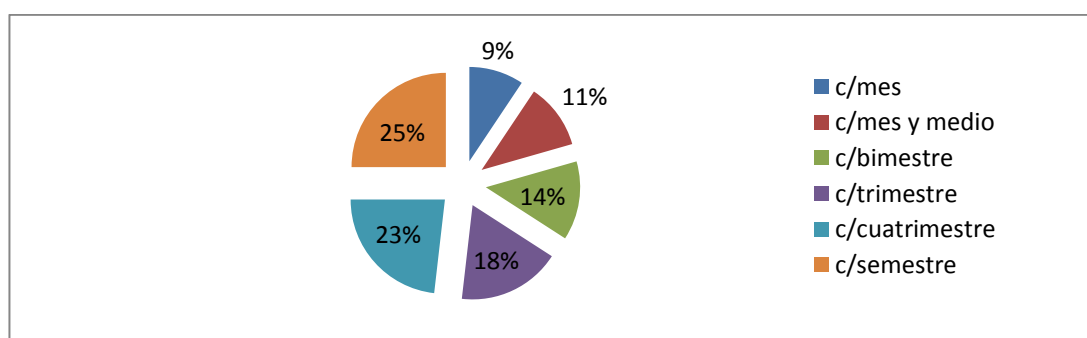
## 2) ¿Con qué frecuencia acude a solicitar servicio de mantenimiento mecánico?

Tabla 11 *Frecuencia de solicitud del servicio de mantenimiento*

Detalle	Encuestados	%
c/mes	36	9,38%
c/mes y medio	43	11,20%
c/bimestre	52	13,54%
c/trimestre	68	17,71%
c/cuatrimestre	89	23,18%
c/semestre	96	25,00%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de vehículos livianos

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)



**Figura 16.** Frecuencia de solicitud del servicio de mantenimiento

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de vehículos livianos

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Los resultados obtenidos al preguntarles a los propietarios sobre la frecuencia con que solicitan el servicio de mantenimiento demostraron que en el 25% de los casos lo hacen cada semestre, el 23% cada cuatrimestre, el 17% cada trimestre, el 13% lo solicita bimestralmente, el 11% cada mes y media, mientras que el 9% lo solicita cada mes. La información obtenida pone en evidencia que por lo general el servicio de mantenimiento mecánico lo realizan de acuerdo a las necesidades que presente el vehículo y las complicaciones que pueda tener, mientras que en la mayoría de los casos se realiza cada tres a seis meses, información que es importante para el taller mecánico Zambrano, con lo que puede ofrecer algún tipo de promoción o alternativa para garantizar que los propietarios de vehículos puedan captar mayor cantidad de clientes.

3) ¿Cuál es el factor que prioriza para la selección del proveedor del servicio de mantenimiento de su vehículo?

Tabla 12 Factor prioritario para seleccionar servicio de mantenimiento de su vehículo

Detalle	Encuestados	%
Calidad	159	41,41%
Precio	82	21,35%
Garantía	119	30,99%
Otros	24	6,25%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de vehículos livianos

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

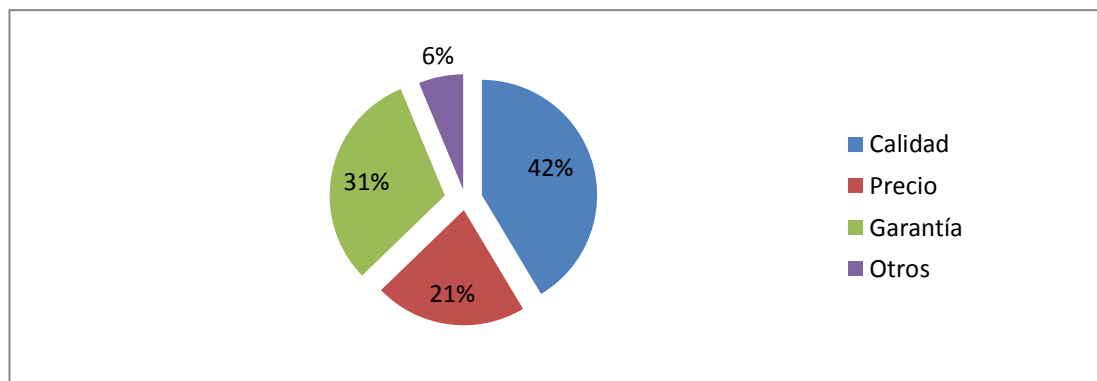


Figura 17. Factor prioritario para seleccionar servicio de mantenimiento de su vehículo

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de vehículos livianos

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Referente al factor que los propietarios priorizan para la selección del proveedor del servicio de mantenimiento de su vehículo, se obtiene que el 42% prioriza la calidad, el 31% prefiere la garantía del servicio de mantenimiento, el 21% prevalece el factor del precio, mientras que el 6% prioriza otros factores. Los hallazgos reflejan que los propietarios de los vehículos priorizan la calidad como principal aspecto para la selección del proveedor del servicio de mantenimiento, por lo tanto, el taller mecánico Zambrano, requiere implementar estrategias que permitan cumplir con calidad y ofrezcan garantía a los propietarios de los vehículos.

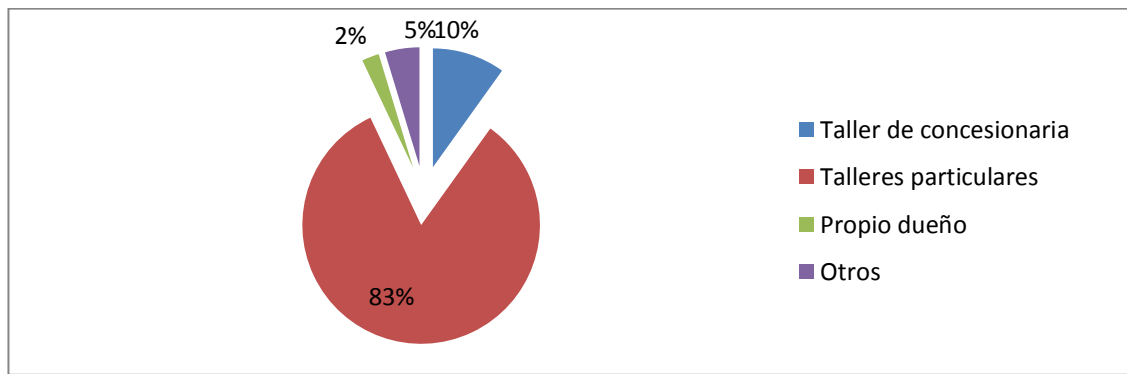
4) ¿Qué tipo de proveedor le suministra servicios de mantenimiento automotriz?

Tabla 13 Tipo de proveedor que le suministra servicios de mantenimiento automotriz

Detalle	Encuestados	%
Taller de concesionaria	38	9,90%
Talleres particulares	319	83,07%
Propio dueño	9	2,34%
Otros	18	4,69%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de vehículos livianos

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)



**Figura 18.** Tipo de proveedor que le suministra servicios de mantenimiento automotriz

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de vehículos livianos

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Inherente al tipo de proveedor que actualmente suministra servicios de mantenimiento automotriz, se obtiene que el 83% acuden a talleres particulares, el 10% acude a talleres de concesionarias, el 5% acude a otros talleres, mientras que el 2% restante prefiere realizar el mantenimiento automotriz por cuenta propia. Los hallazgos evidencian que por lo general los propietarios de los vehículos acuden a los talleres particulares para realizar el mantenimiento de su vehículo el mismo que requiere de considerar algunos aspectos de preferencia de los clientes, además de la calidad, garantía, precio entre otros aspectos que el taller mecánico Zambrano, debe considerar para mejorar y fortalecer la atención proporcionada y la captación de clientes.

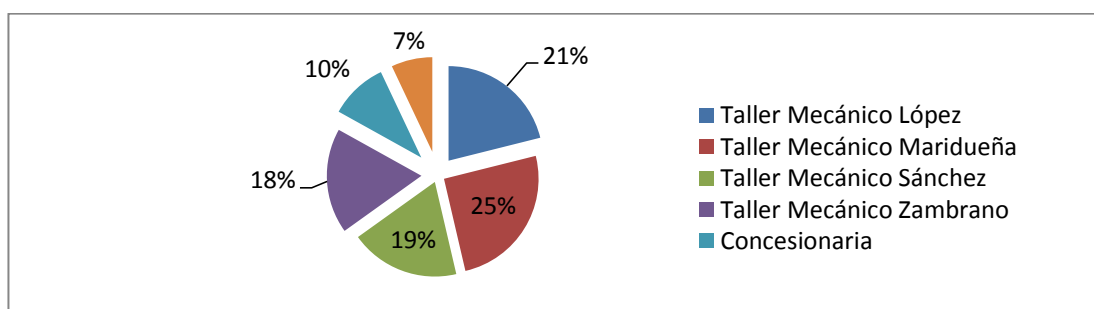
5) **Mencione al proveedor que le proporciona el servicio de mantenimiento de mecánica automotriz**

Tabla 14 *Proveedor del servicio de mantenimiento automotriz*

Detalle	Encuestados	%
Taller Mecánico López	81	21,09%
Taller Mecánico Maridueña	97	25,26%
Taller Mecánico Sánchez	72	18,75%
Taller Mecánico Zambrano	69	17,97%
Concesionaria	38	9,90%
Otros	27	7,03%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de vehículos livianos

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)



**Figura 19.** Proveedor del servicio de mantenimiento automotriz

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de vehículos livianos

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Se consultó a los propietarios de los vehículos el proveedor que le proporciona el servicio de mantenimiento de mecánica automotriz, obteniendo que en el 25% de los casos acuden al Taller Mecánico Maridueña, el 21% acuden al Taller Mecánico López, el 19% acude al Taller Mecánico Sánchez, el 18% acude al Taller Mecánico Zambrano, el 10% acude a las concesionarias, mientras que el 7% prefiere acudir a otros talleres mecánicos. La información descrita pone en evidencia que los propietarios de los vehículos acuden a diferentes talleres mecánicos, donde el Taller Mecánico Zambrano se ubica en el cuarto lugar de participación, por lo tanto, se requiere aplicar estrategias para incrementar el número de clientes satisfechos y el posicionamiento en el mercado.

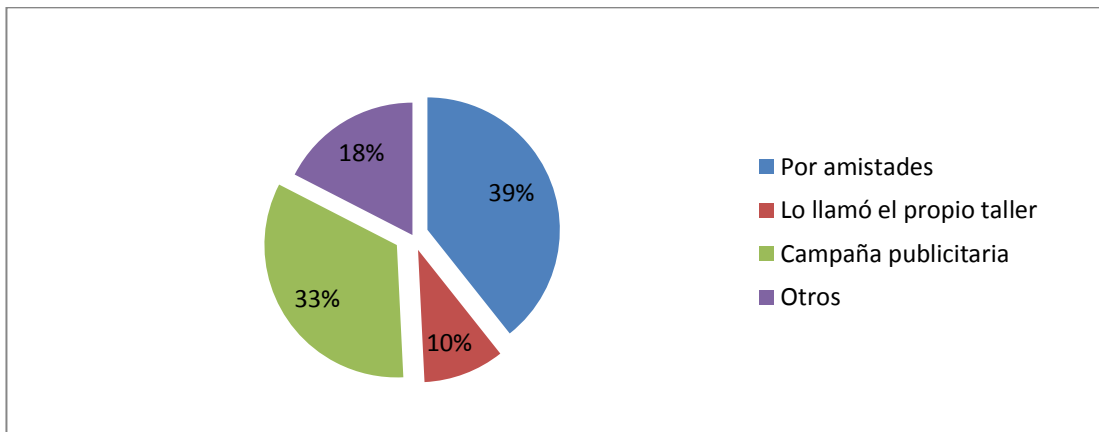
6) ¿Cómo conoció a la empresa que le proporciona el servicio de mantenimiento de mecánica automotriz?

Tabla 15 *Circunstancia por la cual conoció a su proveedor de mantenimiento vehicular*

Detalle	Encuestados	%
Por amistades	151	39,32%
Lo llamó el propio taller	38	9,90%
Campaña publicitaria	128	33,33%
Otros	67	17,45%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de vehículos livianos

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)



**Figura 20.** Circunstancia por la cual conoció a su proveedor de mantenimiento vehicular

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de vehículos livianos

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Los resultados obtenidos al preguntarles a los propietarios de los vehículos sobre las circunstancias en las que conoció el servicio de mantenimiento de mecánica automotriz, obteniendo que el 39% lo conoció por amistades, el 33% mediante campañas publicitarias, el 18% a través de otras circunstancias, mientras que el 10% lo llamó al propio taller. Mediante estos hallazgos se evidencia que en la mayoría de los casos los propietarios de vehículos han tenido información sobre un taller principalmente por amistades que le recomendaron el servicio y en segundo lugar por campañas publicitarias.

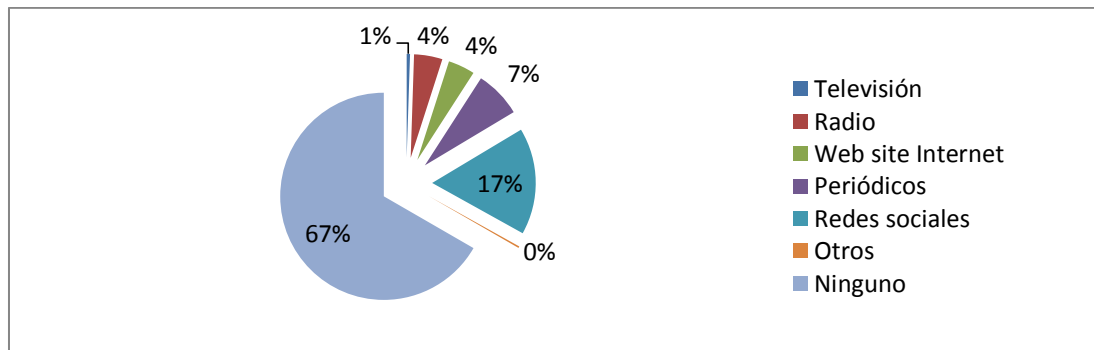
7) **¿En qué medios de comunicación o informativo, ha visualizado el servicio de mantenimiento de mecánica automotriz?**

*Tabla 16 Medio por el cual se informó del servicio de mantenimiento automotriz*

Detalle	Encuestados	%
Televisión	2	0,52%
Radio	17	4,43%
Web site Internet	16	4,17%
Periódicos	28	7,29%
Redes sociales	64	16,67%
Otros	1	0,26%
Ninguno	256	66,67%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de vehículos livianos

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)



**Figura 21.** Medio por el cual se informó del servicio de mantenimiento automotriz

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de vehículos livianos

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Referente a los medios de comunicación o informativos en los que ha visualizado el servicio de mantenimiento de mecánica automotriz, se obtiene que en el 67% de los casos no han identificado publicidad sobre el servicio, el 17% en las redes sociales, el 7% en periódicos, el 4% en web site internet, el 4% en la radio, mientras que el 1% restante en la televisión. La información descrita pone en evidencia que en la actualidad los talleres que ofrecen el servicio de mecánica a vehículos no han adoptado medios de publicidad para darse a conocer, lo que puede ser considerado una estrategia que puede contribuir al Taller Mecánico Zambrano para posicionarse en el mercado.

8) ¿Qué tipos de promoción ha recibido de su proveedor de servicio de mantenimiento de mecánica automotriz?

Tabla 17 Promoción que recibió de su proveedor de mantenimiento automotriz

Detalle	Encuestados	%
Cupones	13	3,39%
Viajes	18	4,69%
Ofertas	41	10,68%
Otros	2	0,52%
Ninguno	310	80,73%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de vehículos livianos

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

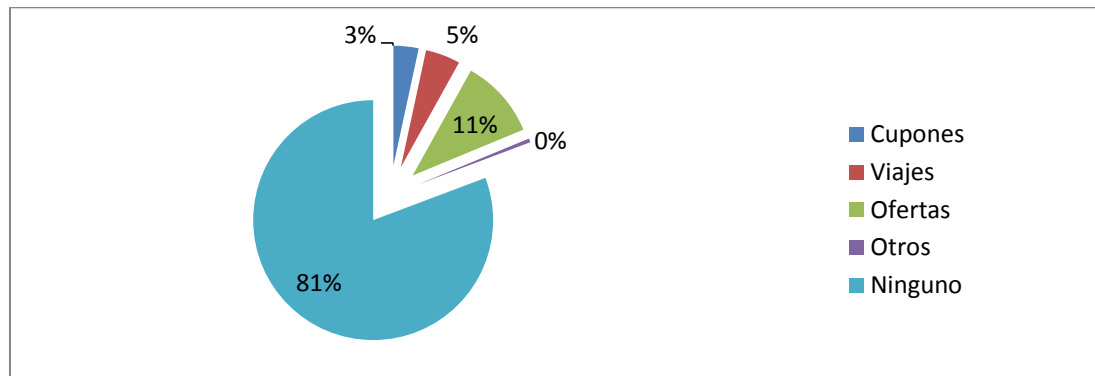


Figura 22. Promoción que recibió de su proveedor de mantenimiento automotriz

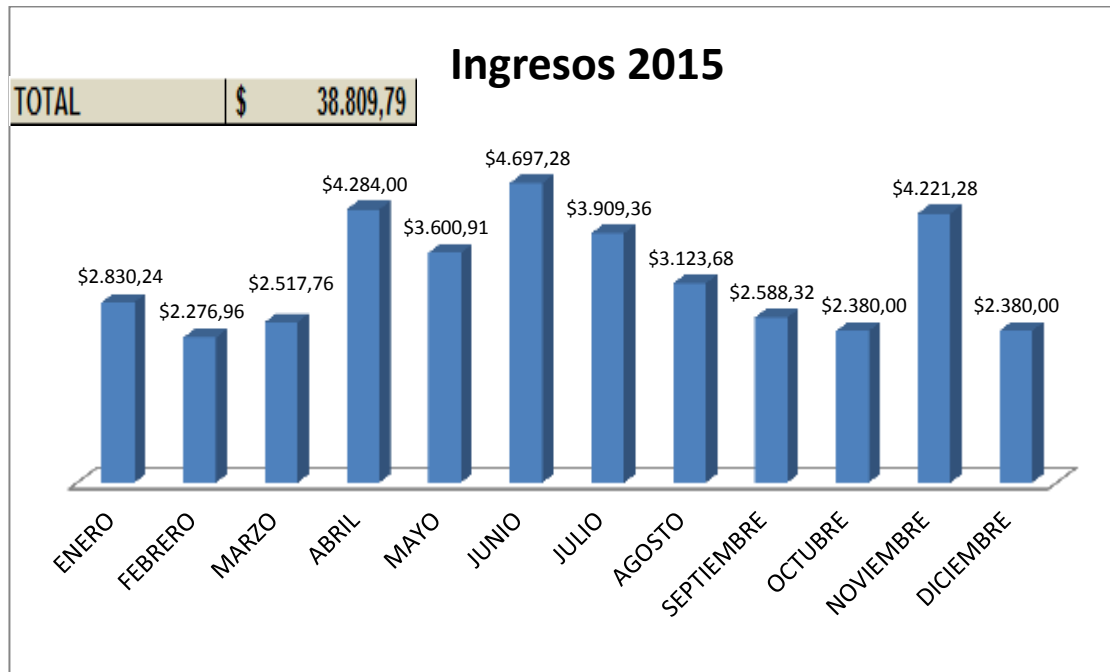
**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de vehículos livianos

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Inherente al tipo de promoción que los propietarios de vehículos han recibido de sus proveedores del servicio de mantenimiento se destaca que en el 81% de los casos no han recibido algún tipo de promoción, el 11% recibieron ofertas, el 5% viajes y el 3% restante recibió cupones para recibir algún beneficio adicional al servicio pagado. Considerando estos resultados es posible conocer la importancia de ofrecer algún tipo de promoción que permita captar más clientes, ya que actualmente no es una estrategia adoptada por la mayoría de talleres mecánicos, con lo que se busca mejorar el posicionamiento en el mercado y el incremento de la rentabilidad del taller mecánico Zambrano.

### 3.7.3. Resultados de la variación de los ingresos en el taller mecánico Zambrano. Periodo 2015 – 2018

En el siguiente esquema se presenta la variación de los ingresos mensuales en el taller mecánico Zambrano, durante el año 2015:



**Figura 23.** Ingresos del Taller Mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil. Año 2015.

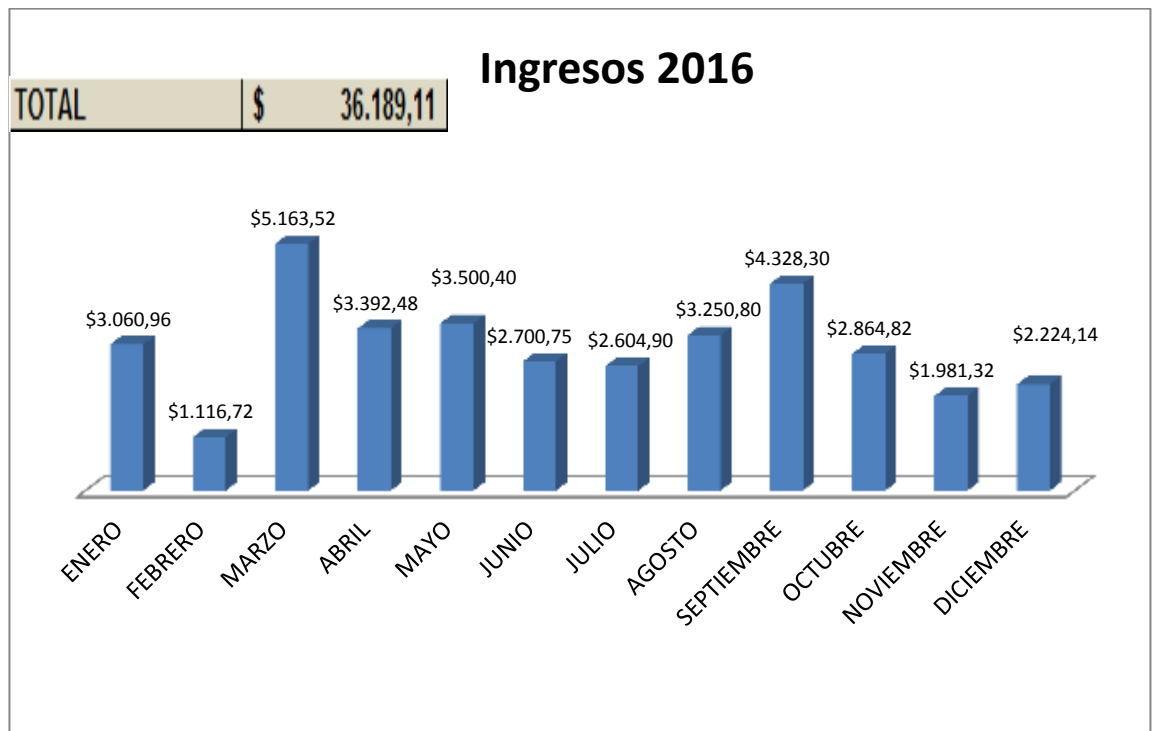
**Fuente:** Ingresos del taller mecánico Zambrano. Periodo 2015 – 2018

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos en el año 2015 el Taller Mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil, presentó ingresos totales de \$38.809,79 dólares, demostrando ingresos con tendencias variantes, siendo los meses de abril (\$4.284,00), junio (\$4.697,28) y noviembre (\$4.221,28) los de mayor representación de ingresos durante el año, mientras que los meses en los que se presentó menores ingresos fueron febrero (\$2.276,96), octubre y diciembre (\$2.380,00), lo que refleja que el taller en este año prestó servicios de mantenimiento con una considerable aceptación del mercado de clientes.



En el siguiente esquema se presenta la variación de los ingresos mensuales en el taller mecánico Zambrano, durante el año 2016:



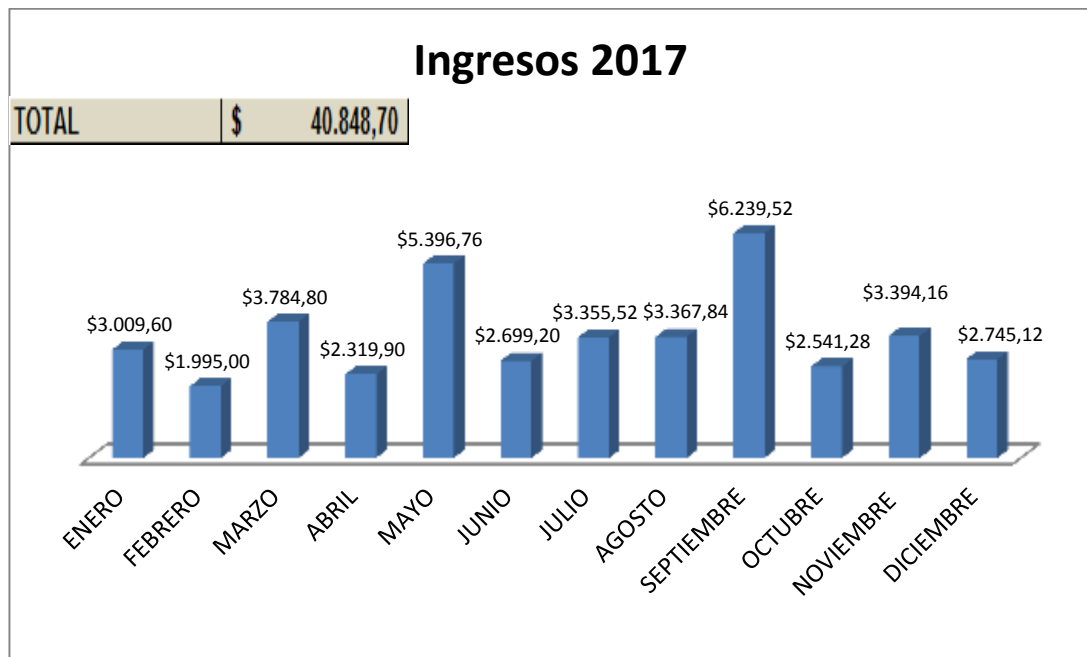
**Figura 24.** Ingresos del Taller Mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil. Año 2016.

**Fuente:** Ingresos del taller mecánico Zambrano. Periodo 2015 – 2018

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

**Análisis:** El Taller Mecánico Zambrano en el año 2016 obtuvo ingresos totales de \$36.189,11 dólares, al igual que en el año anterior presentó cifras con tendencia cambiante, destacándose como los meses de ingresos de menor relevancia febrero (\$1.116,72), noviembre (\$1.981,32) y diciembre (\$2.224,14), mientras que los meses que han demostrado mayores ingresos son marzo (\$5.163,52), mayo (\$3.500,40) y septiembre (\$4.328,30), al comparar los ingresos obtenidos en este año con el año anterior se demuestra un decrecimiento de \$2.619,68 reflejando una situación problema que puede ser motivada por diferentes aspectos organizacionales.

En el siguiente esquema se presenta la variación de los ingresos mensuales en el taller mecánico Zambrano, durante el año 2017:



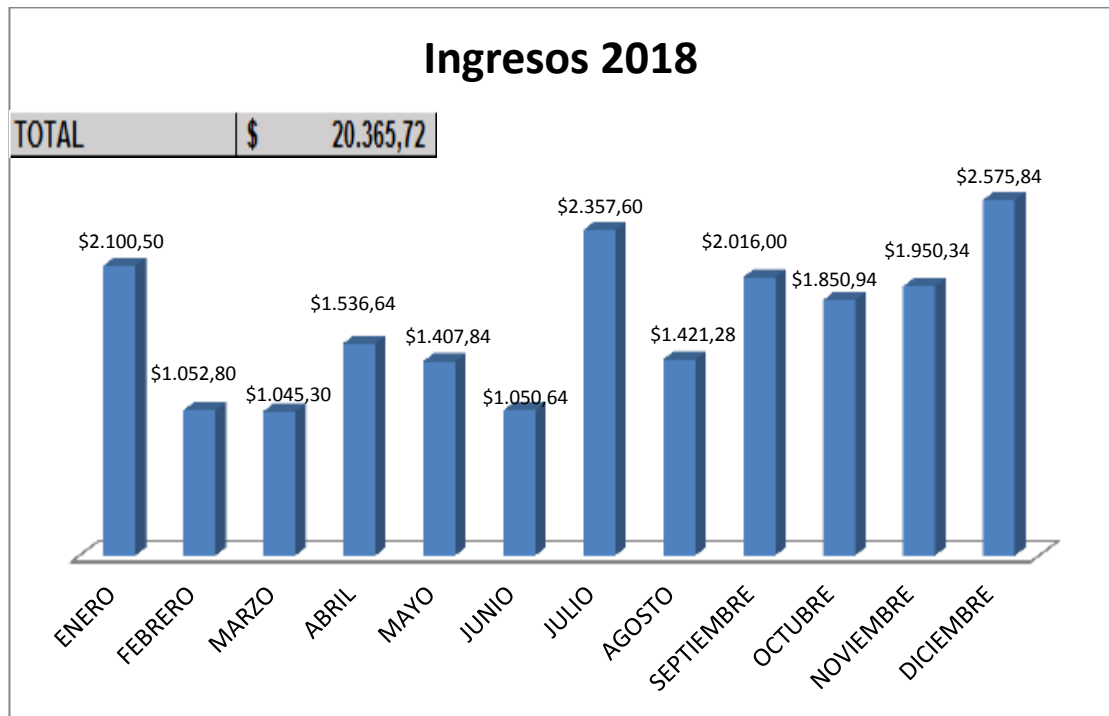
**Figura 25.** Ingresos del Taller Mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil. Año 2017.

**Fuente:** Ingresos del taller mecánico Zambrano. Periodo 2015 – 2018

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

**Análisis:** Para el año 2017 se obtuvo un total de ingresos de \$40.848,70 dólares que al realizar la comparación con el año anterior demuestra una tendencia de crecimiento con una diferencia de \$4.660,59, lo que evidencia una posible recuperación de los clientes que generó mayores ingresos que en los años anteriores, en este periodo al igual que en los antes descritos se presentó una tendencia variante entre los meses, siendo febrero (\$1.995,00), abril (\$2.319,90) y octubre (\$2.541,28), mientras que los meses que han demostrado mayores ingresos son mayo (\$5.396,76) y septiembre (\$6.239,52), mediante estos resultados se puede notar una mejora de los ingresos del taller.

En el siguiente esquema se presenta la variación de los ingresos mensuales en el taller mecánico Zambrano, durante el año 2018:



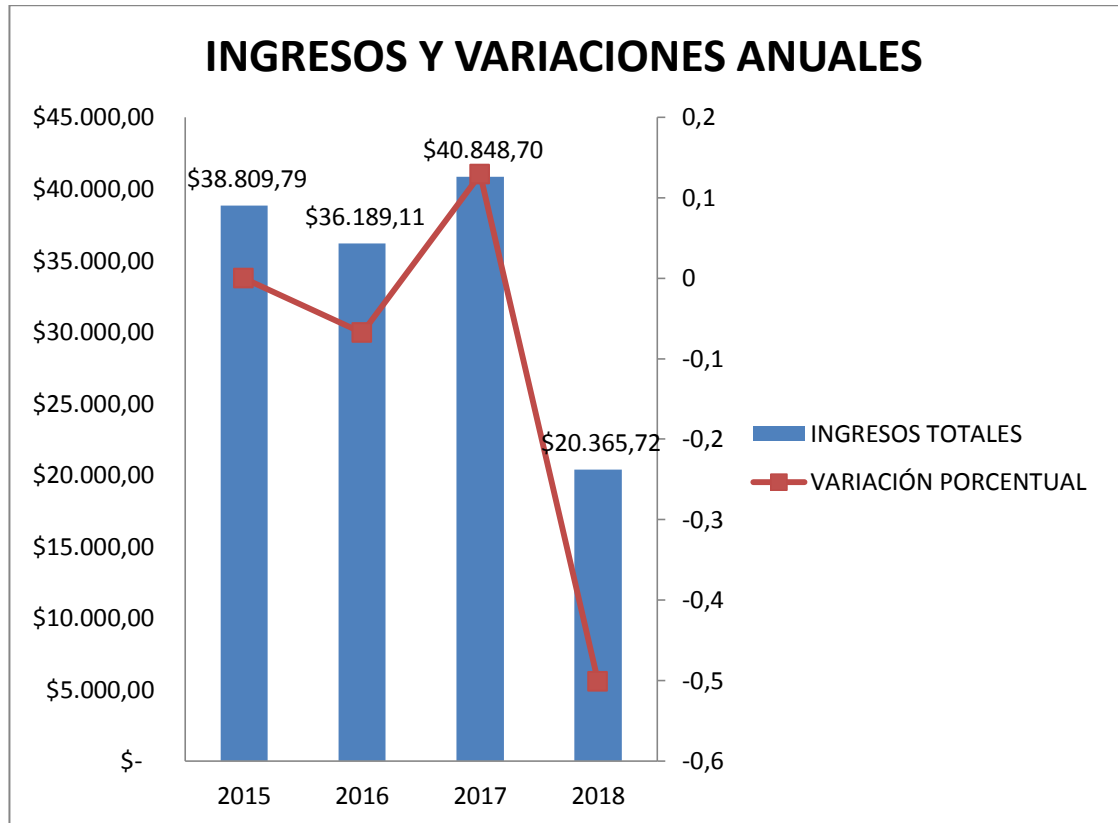
**Figura 26.** Ingresos del Taller Mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil. Año 2018.

**Fuente:** Ingresos del taller mecánico Zambrano. Periodo 2015 – 2018

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos en el año 2018 el Taller Mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil, presentó ingresos totales de \$20.365,72 dólares demostrando una reducción preocupante con relación al año anterior, siendo los meses de menores ingresos por debajo de \$2.000 dólares febrero, marzo, abril, mayo, junio, agosto, octubre y noviembre, mientras que la cifra más alta fue alcanzada en el mes de diciembre con ingresos de \$2.575,84, estos resultados demuestran una situación problemática que será analizada en el transcurso de la investigación.

En el siguiente esquema se presenta la variación de los ingresos mensuales en el taller mecánico Zambrano, durante el periodo comprendido entre los años 2015 al 2018:



**Figura 27.** Ingresos y variaciones anuales del Taller Mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil. Año 2015.

**Fuente:** Ingresos del taller mecánico Zambrano. Periodo 2015 – 2018

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

**Análisis:** Los hallazgos de los registros que proporcionó el Taller Mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil, reflejan una situación problemática, puesto que desde el año 2015 se han venido dando disminución en sus ingresos llegando al 2016 con una reducción de -7%, situación que mejoró en el año 2017 donde se evidenció un incremento del 13% con relación al año anterior, sin embargo para el año 2018 se presentó una reducción significativa que preocupa a la Dirección de la empresa.

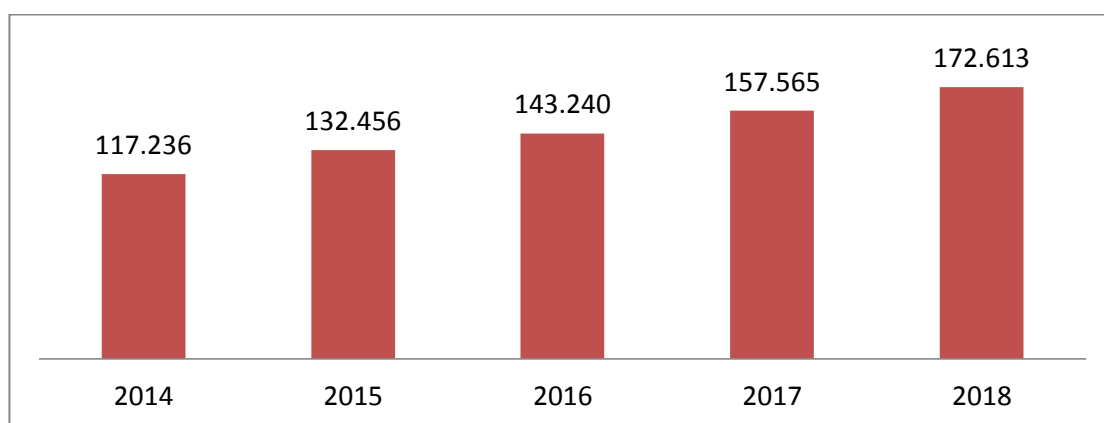
### 3.7.4. Estadística de vehículos livianos en la Provincia del Guayas

Tabla 18 *Estadísticas de vehículos de la provincia del Guayas. 2014 – 2017.*

Año	No. de vehículos de Guayas
2014	117.236
2015	132.456
2016	143.240
2017	157.565
2018	172.613

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de vehículos livianos.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)



**Figura 28.** Estadísticas de vehículos de la provincia del Guayas. 2014 – 2017.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

De acuerdo a la estadística proporcionada por la (Agencia Nacional de Tránsito, 2016) y el (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018) se obtiene una tendencia de crecimiento desde el año 2014 contando con 117.236 vehículos, en el año 2015 se presentó un crecimiento del 2% con relación al año anterior obteniendo un total de 132.456 vehículos, en el siguiente año se alcanzó un total de 143.240 vehículos, en el 2017 se alcanzó un total de 157.565 vehículos, mientras que en el 2018 la estadística de vehículos fue de 172.613. Estos hallazgos evidencian que el parque automotor de la provincia del Guayas se encuentra en crecimiento continuo durante el período en análisis, siendo el vehículo de mayor adquisición los autos y camionetas ensamblados en el país o de procedencia china con una participación del 21% y 17% respectivamente.

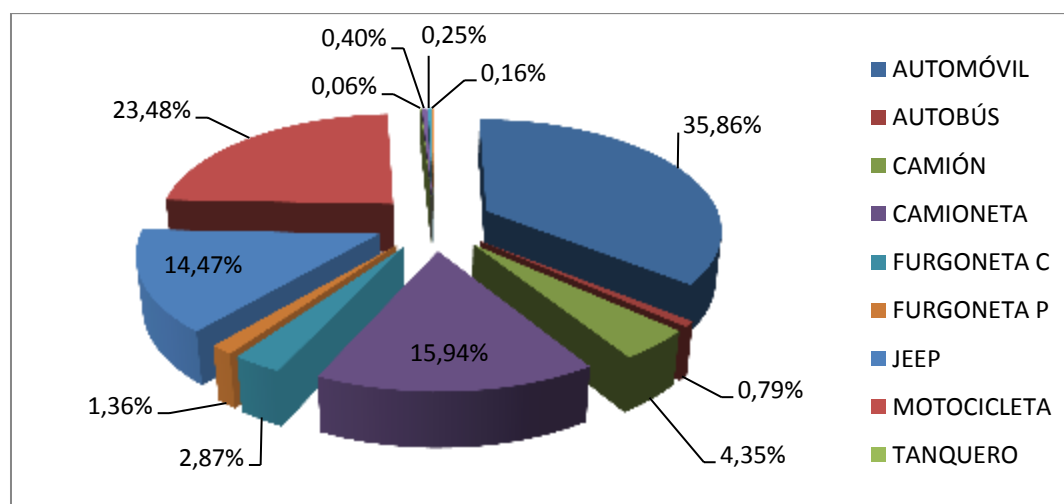
### 3.7.5. Estadística de vehículos matriculados en la Provincia del Guayas

Tabla 19 *Estadísticas de vehículos según tipo. Provincia del Guayas. 2018.*

TIPO DE VEHÍCULO	GUAYAS	Participación
AUTOMÓVIL	172.613	35,86%
AUTOBÚS	3.826	0,79%
CAMIÓN	20.937	4,35%
CAMIONETA	76.739	15,94%
FURGONETA C	13.807	2,87%
FURGONETA P	6.546	1,36%
JEEP	69.645	14,47%
MOTOCICLETA	112.994	23,48%
TANQUERO	265	0,06%
TRÁILER	1.946	0,40%
VOLQUETA	1.220	0,25%
OTRA CLASE	756	0,16%
<b>TOTAL</b>	<b>481.294</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de vehículos livianos.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)



**Figura 29.** Estadísticas de vehículos según tipo. Provincia del Guayas. 2018.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Los resultados obtenidos evidencian que los vehículos livianos en la provincia del Guayas participan con el 35,89% con relación a los demás vehículos que circulan en la ciudad, por lo tanto, son los vehículos que demandan con mayor frecuencia el servicio de mantenimiento de los talleres mecánicos, mientras que en segundo lugar se ubica los autobuses que ofrecen diferentes servicios a empresas o de transporte público. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

### **3.7.6. Resultados de la entrevista aplicada a directivos del taller mecánico Zambrano**

**Entrevistador:**

**Nombre del entrevistado: Ing. Jhonny Zambrano**

**Cargo: Administrador del Taller Zambrano**

**1) ¿Cuál es su actividad primaria que ejerce en el taller?**

Propietario del taller:

- Captar clientes para asegurar los ingresos mensuales en el taller.
- Generar acuerdos con proveedores asegurando la rentabilidad del negocio.

**2) ¿Cuáles son las fortalezas y problemas que tiene el taller?**

Las principales fortalezas que tienen el taller, son los **precios bajos en mano de obra en comparación a las casas comerciales**, así como las **alianzas estratégicas con proveedores de repuestos originales y genéricos**.

Mientras que las debilidades o problemas, en cambio, están asociados a que **no se cuenta con el suficiente nivel de especialidad técnica de los mecánicos para vehículos de gama alta**, aunque sí se tiene personal calificado en otros tipos de vehículos. Además, cada día se demanda más innovación tecnológica en todo tipo de negocio, lo que representa una debilidad en la organización que impide que **cada día los clientes piden más por menos**, por ello, hay necesidad de generar ofertas atractivas para los clientes.

Pero a pesar de los problemas, en términos generales, las principales fortalezas del taller mecánico son las siguientes:

- Precio competitivo.
- Disponibilidad de repuestos.
- Personal calificado en la reparación y mantenimiento preventivo de algunas marcas de vehículos.

**3) ¿En qué otros aspectos consideran usted que el taller debería de mejorar?**

El taller debería incorporar un sistema que ayude a conocer el comportamiento de los clientes, bases de datos que sirvan para generar ofertas que generen valor agregado a los clientes.

**4) ¿Qué tipo de control tiene la empresa para los servicios más solicitados por sus clientes?**

No se cuenta con controles automatizados, solamente se llevan registros manuales del servicio.

**5) ¿Qué controles usted realiza a sus mecánicos? Confía en cada uno de sus colaboradores**

Existe confianza, sin embargo, se controla a través de órdenes de trabajo manuales para asegurar que cada vehículo que ingrese cuente con:

- Detalle de trabajos a realizar.
- Valor referencial dado al cliente.
- Fecha comprometida de entrega.

A través de recibos manuales se controla el pedido de repuestos para cada vehículo.

**6) ¿Cuáles son las capacidades que tiene su personal del taller?**

Existe personal con aprendizaje empírico y personal que cuenta con experiencia por haber trabajado en concesionarios de las marcas más comerciales.



**7) ¿Cuenta usted con cartera de proveedores?**

Si, el taller tiene alianza con distribuidores de repuestos de todas las marcas, de forma que se pueda asegurar la disponibilidad de los mismos.

**8) ¿Qué factores inciden al momento de elegir proveedores?**

Para mí los factores más importantes son la política de crédito, cobro, rapidez y disponibilidad de entrega. Para conseguir proveedores, esos factores deben ser accesibles para nosotros como taller, es muy bueno, ya que eso nos ayudará a no subir precios de nuestro servicio brindados y tener más rapidez en la entrega de los trabajos realizados.

**9) ¿Cuenta el taller con un manual de procedimiento?**

Se han logrado establecer ciertos controles y procedimientos comunicados verbalmente, sin embargo, no hay una forma estándar de trabajo.

**10) ¿Cómo se mide la satisfacción del cliente?**

Si el cliente regresa es porque estuvo satisfecho, caso contrario, estuvo insatisfecho, aunque no se puede conocer con certeza la insatisfacción, porque no se ha realizado una investigación al respecto.

**Empresa: Taller Mecánico Zambrano**

**Entrevistador:**

**Nombre del entrevistado: Christian Zambrano**

**Cargo: Jefe administrativo**

**1) ¿Cuál es su actividad primaria que ejerce en el taller?**

Soy el administrador, me encargo de las finanzas, controlar los ingresos y gastos del taller, también coordino la parte de las promociones y la publicidad.

**2) Cuéntenos de las fortalezas y problemas que tiene el taller**

Una de las principales fortalezas es el trato personalizado que se brinda al cliente, los tratamos como se merecen, intentamos mostrarnos amigos para crear un ambiente de confianza.

Una de nuestros principales problemas es mejorar en algunos casos los tiempos de entrega, por lo general no se cumplen en el tiempo pactado y eso resulta molesto, sin embargo, se compensa con el buen trabajo realizado

**3) ¿En qué otros aspectos consideran Usted que el taller debería de mejorar?**

Debemos mejorar en el equipamiento y maquinarias, estamos en proceso de adquirir mejores herramientas y equipos que nos ayuden a brindar un mejor servicio, más rápido. Se han mantenido reuniones con el jefe de taller para hacer un listado de las necesidades y elaborar un presupuesto.

**4) ¿Usted lleva un control de los servicios más solicitados por sus clientes?**

De esto se encarga el jefe de taller, sin embargo, si me envían un informativo para en reuniones establecer promociones o descuentos a nuestros clientes más frecuentes y servicios de mantenimiento recurrentes.

**5) ¿Qué controles Usted realiza a sus mecánicos? Confía en cada uno de sus colaboradores**

Eso es de responsabilidad exclusiva del jefe de taller

**6) ¿Cuáles son las capacidades que tiene su personal del taller?**

Las contrataciones del personal técnico también son de responsabilidad del jefe de taller, sin embargo, participo también en el proceso de selección del personal y tratamos de evaluar su capacidad como profesional y sobre todo que no tenga ningún tipo de antecedentes negativos, buscamos personas íntegras.

**7) ¿Cuáles son las fortalezas que considera Usted que tiene el taller en cuanto al servicio que brinda?**

- Precio competitivo
- Disponibilidad de repuestos
- Agilidad en el servicio

**8) ¿Cuenta Usted con cartera de proveedores?**

Si la tenemos, es importante contar con proveedores que nos ayuden a cumplir con los servicios que ofrecemos. En esta parte actuamos de la mano con el jefe del taller, buscamos crear relaciones fuertes con los proveedores.

**9) ¿Qué factores inciden al momento de elegir proveedores?**

Para nosotros es importante la disponibilidad en la entrega precisamente para mejorar nuestra debilidad al momento de cumplir con los plazos, sin embargo, analizamos también el precio para no aumentar costos.

## 10) Considera que sus proveedores actuales han sido útiles

Por supuesto, felizmente todos nuestros proveedores nos Dan crédito en todo momento, y tratamos de cumplir con ellos para mantener la buena relación, sin una buena cartera de proveedores nuestro negocio se estancaría.

## 11) ¿Cuenta el taller con un manual de procedimiento?

- Actualmente no tenemos un manual de procedimientos.
- Captar clientes para asegurar los ingresos mensuales en el taller.
- Generar acuerdos con proveedores asegurando la rentabilidad del negocio.

### 3.8. Análisis estratégico

Con base en la información obtenida en la investigación de campo y aquella descrita en el marco teórico y conceptual del capítulo anterior, se procedió a la realización del análisis externo de la empresa, aplicando el análisis PESTEL y construyendo la matriz de las cinco fuerzas competitivas de Porter, cuyos resultados se exponen seguidos:

#### 3.8.1. Análisis PESTEL

Tabla 20 Análisis PESTEL

FACTORES	TENDENCIAS	CAMBIOS EN RELACIÓN A GRUPOS DE INTERÉS	EFECTOS PROBABLES	OPORTUNIDAD/AMENAZAS
<b>POLÍTICO</b>	El Estado se encuentra impulsando normativas como la Ley de Fomento Productivo, que vayan acorde al régimen de desarrollo de la Constitución de la República (art. 275 y subsiguientes (y el quinto objetivo del Plan Nacional de Desarrollo, con el objetivo de impulsar la reactivación económica del aparato productivo, especialmente en un sector de gran importancia a nivel nacional, como lo es el servicio de mantenimiento	Tanto los talleres mecánicos como los usuarios, esperan medidas políticas del Estado, que permitan fortalecer la matriz productiva, reactivar la economía, generar fuentes de trabajo en el sector de servicios de mantenimiento automotriz.	Impulsar la inversión de los propietarios de los talleres de mantenimiento automotriz, para mejorar la infraestructura, desarrollo tecnológico y promover mayor generación de fuentes de trabajo para beneficio de la población.	Oportunidad

	automotriz.			
<b>ECONÓMICO</b>	<p>El panorama económico nacional es un poco complicado, debido a que se pronosticó una caída del PIB, además, las medidas económicas tomadas por el Estado, podrían generar inflación y reducir la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos.</p> <p>Oportunidades de crédito que ofrece el sector financiero</p>	Si la situación se mantiene, los talleres mecánicos no podrían obtener los recursos suficientes, por las altas tasas de interés, lo que generaría el desaprovechamiento de las oportunidades para captación de mayor porción en el mercado.	Probable contracción del servicio en el sector de los talleres automotrices.	Amenaza
<b>SOCIAL</b>	En el aspecto social, se citan dos aspectos importantes: el primero es el crecimiento del mercado, debido al incremento del parque automotriz en la última década, además de la propensión al uso del servicio de mantenimiento automotriz, que para la sociedad ecuatoriana es una necesidad y no un complemento para su vida cotidiana.	Los grupos de interés, representados por los dueños de vehículos automotores, desean que los talleres de mantenimiento automotriz puedan ofrecerle el servicio en el menor tiempo posible para aliviar su necesidad de no contar con su vehículo por algún daño mecánico o electromecánico.	A mayor mercado, habrá mayor demanda que solicita el servicio de mantenimiento automotriz en los talleres mecánicos.	Oportunidad
<b>TECNOLÓGICO</b>	La tecnología para el mantenimiento automotriz ha mejorado en los últimos años, debido a que los vehículos automotores, en cada año, son beneficiarios de un desarrollo tecnológico superior, que les permite ser más apreciados por los clientes, porque ofrecen mayor confort para sus necesidades.	Los talleres que ofrecen el servicio de mantenimiento automotriz, tienen mayores opciones para realizar las operaciones del mismo servicio, con grandes facilidades y confort y con la probabilidad de resolver con mayor precisión y en menor tiempo, problemas que antes se resolvían en varios días, gracias al desarrollo tecnológico	Reducción del tiempo probable del servicio de mantenimiento automotriz y mejoramiento de la eficiencia	Oportunidad
<b>ECOLÓGICO</b>	Las normativas de protección ambiental, se originan en la Constitución de la República (art. 14 y 15) y se encuentran también establecidas en el séptimo objetivo del Plan Nacional de Desarrollo, las cuales promueven la protección de la naturaleza en todos los sectores productivos y de servicios. Estas normativas son de obligatorio cumplimiento por parte de los talleres mecánicos	Mantener sistemas de producción más limpia, que actualmente se encuentran en el mercado y que pueden ser accesibles con infraestructura adecuada, facilita el cumplimiento de los principios de protección ambiental, al reducir	La toma de medidas relacionadas con la Producción Más Limpia para el control de residuos y emisiones, generaría un impacto positivo en el fortalecimiento de la cultura ambiental y la reputación de los talleres mecánicos	Oportunidad

	automotrices, para fortalecer su reputación	emisiones, controlar residuos y cumplir las normativas ambientales vigentes en el país		
<b>LEGAL</b>	Se cuenta con el marco legal de la producción, ambiental y económico, que fundamenta el accionar de los talleres que ofertan el servicio de mantenimiento automotriz a nivel nacional	Los talleres mecánicos tratarán de cumplir con las Ordenanzas Municipales que impiden trabajar en la calle o fuera de la infraestructura del taller mecánico	Los talleres que cumplan con las normativas vigentes, podrán fortalecer su competitividad en el mercado.	Oportunidad

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Los factores políticos, legales, sociales y tecnológicos incluyen oportunidades importantes para los talleres que ofrecen el servicio de mantenimiento automotriz, tan solo el factor económico representa una amenaza para las operaciones de las empresas de este sector de servicios, a nivel local y nacional.

### 3.8.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

#### 3.8.2.1. Poder de negociación de los clientes

Tabla 21 *Poder de negociación de los clientes*

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>			
<b>CLIENTES</b>	<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	<b>RAZÓN</b>	<b>RIEGO</b>
Propietarios de vehículos livianos	Empleados públicos o privados Socios de cooperativas de taxis o de empresas que ofrecen servicio de transporte	Reparación y mantenimiento de vehículos automotores livianos.	bajo
Compañías y cooperativas de transporte semi pesado y pesado	Socios de cooperativas y administradores de empresas de transporte semi pesado y pesado	Reparación y mantenimiento de vehículos automotores semi pesados y pesados.	bajo
Cooperativas de buses	Socios de cooperativas y choferes de buses	Reparación y mantenimiento de buses.	bajo

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Los clientes no tienen mayor fuerza y no pueden imponer sus condiciones para negociar con el Taller Mecánico Zambrano, por lo tanto, el riesgo es bajo y más bien existe una oportunidad.

### 3.8.2.2. Rivalidad entre empresas

Tabla 22 *Rivalidad entre empresas*

RIVALIDAD COMPETITIVA DENTRO DE LA EMPRESA			
EMPRESA	ACTIVIDADES	RAZÓN	IMPACTO
ITEG Motors	Mantenimiento correctivo y preventivo Cambios de aceites ABC completo Reparación de motor Cambio de bujías Lavado de inyectores Mecánica computarizada Lavado de carrocería Arreglo de suspensión, amortiguadores Alineación Balanceo Reaparición general del sistema electromecánico Reparación del sistema de aire acondicionado	Ofrecen un servicio adicional como lavado del motor con agua caliente  Promociones por cambio de aceite frecuente  Servicios adicionales en menores precios por fidelidad	Alto
Taller Mecánico López	Balance y reparación de la parte mecánica Electromecánica Enderezada de carrocería Alineación Balanceo Cambio de aceite y de filtros	Promociones por cambio de aceite frecuente  Servicios adicionales en menores precios por fidelidad  Menores precios	Alto
Taller Mecánico Maridueña	Balance y reparación de la parte mecánica Electromecánica Enderezada de carrocería Alineación Balanceo Cambio de aceite y de filtros	Promociones por cambio de aceite frecuente  Servicios adicionales en menores precios por fidelidad	Alto
Taller Mecánico Sánchez	Balance y reparación de la parte mecánica Electromecánica Enderezada de carrocería Alineación Balanceo Cambio de aceite y de filtros Pintura de vehículo	Promociones por cambio de aceite frecuente  Servicios adicionales en menores precios por fidelidad	Alto
Otros competidores	Balance y reparación de la parte mecánica Electromecánica Enderezada de carrocería Alineación Balanceo Cambio de aceite y de filtros Pintura de vehículo	Promociones por cambio de aceite frecuente  Servicios adicionales en menores precios por fidelidad	Alto

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Al analizar las actividades que desarrollan los competidores se destaca que básicamente el Taller ITEG Motor incluye un servicio adicional como es el lavado del motor con agua caliente, por otra parte, el Taller Mecánico López ofrece promociones por cambio de aceite frecuente al igual que el resto de competidores, mientras que el Taller Mecánico Zambrano se destaca sobre sus competidores porque ofrece los siguientes servicios mecánicos de mantenimiento:

- Limpieza de inyectores
- Limpieza de sensores
- Limpieza de Cuerpo de aceleración.
- Limpieza y calibración de bujías
- Regulación de frenos y cambio de aceite
- Reparación de motor
- Electromecánica
- Reparación de aire acondicionado
- Pintura y enderezada
- Chequeo automotriz por medio de scanner
- Reparación de suspensión
- Reparación de cabezote
- Mantenimiento correctivo y preventivo

Por lo expuesto, se determina que el Taller Mecánico Zambrano presenta servicios adicionales que no se ofrecen en el taller considerado como competencia del mismo, lo que genera un punto a favor que puede ser un aspecto considerado por los clientes actuales y potenciales para decidir solicitar el servicio de mantenimiento.

### 3.8.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Tabla 23 *Poder de negociación de los proveedores*

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			
EMPRESA	ACTIVIDAD	RAZÓN	IMPACTO
Vicente Casanova	Proveedor de repuestos automotrices y de los aceites lubricantes.	Ventas de todo tipo de repuestos automotrices, de cualquier marca y modelo, con crédito de 30 a 60 días por cada compra. Se realiza el retiro de los almacenes directamente.	Alto
Oswaldo Navía	Proveedor de repuestos automotrices y de los aceites lubricantes.	Ventas de todo tipo de repuestos automotrices, de cualquier marca y modelo, con crédito de 30 días por cada compra  Entrega a domicilio de repuestos.	Alto



Fernando Pinargote	Proveedor de repuestos automotrices y de los aceites lubricantes.	Ventas de todo tipo de repuestos automotrices, de cualquier marca y modelo, con crédito de 30 días por cada compra	Alto
COJAPAN	Proveedor de repuestos automotrices y de los aceites lubricantes.	Ventas de todo tipo de repuestos automotrices, de cualquier marca y modelo, con crédito de hasta 60 días por cada compra	Alto

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Los proveedores de repuestos son los más representativos, quienes pueden tener un poder de negociación alto, dependiendo de ciertas condiciones económicas y políticas, como es el caso del incremento de aranceles para la importación de repuestos automotrices, aumento del precio de los combustibles o del precio internacional de petróleo, que impacta en los costos de los derivados, como por ejemplo, en los lubricantes.

### 3.9. Matriz EFE

En la siguiente tabla se presenta la matriz EFE del plan de negocio.

Tabla 24 *Matriz EFE*

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Crecimiento del parque automotor.	4	0,15	0,60
Propensión a la utilización del servicio de mantenimiento mecánico automotriz.	3	0,12	0,36
Legislación nacional en materia de producción y desarrollo, promueve el fortalecimiento del sector de servicios de mantenimiento mecánico automotriz.	4	0,08	0,32
Desarrollo tecnológico facilita y mejora el confort de los procesos del servicio de mantenimiento mecánico automotriz.	2	0,05	0,10
Políticas en materia ambiental mejoran la reputación de los talleres mecánicos automotrices.	2	0,05	0,10
<b>AMENAZAS</b>			
Competidores actuales ocupan la mayor porción del mercado.	4	0,15	0,60

Concesionarias que captan obligatoriamente a los propietarios de vehículos automotores, mientras dure la garantía.	3	0,08	0,24
Entorno económico con incremento de aranceles para importación de repuestos automotrices.	3	0,10	0,30
Incremento de costos de los repuestos por parte de los proveedores.	2	0,10	0,20
Entorno económico con dificultades para la adquisición de créditos.	1	0,12	0,12
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>2,94</b>

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El total ponderado de 2.94 pone de manifiesto un nivel de aceptabilidad mayor al promedio, es decir, que es posible capitalizar oportunidades a través de las estrategias que se deriven del plan estratégico, para minimizar o contrarrestar las amenazas del entorno y favorecer la competitividad del Taller Mecánico Zambrano.

### 3.10. Matriz EFI

En la siguiente tabla se presenta el detalle de la matriz EFI del plan de negocio.

Tabla 25 *Matriz EFI*

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Personal calificado y con experiencia.	4	0,07	0,28
Servicio tecnológico aceptable para el suministro del servicio de mantenimiento automotriz.	3	0,15	0,45
La solidez económica fue golpeada por el decrecimiento de los ingresos en el último año, pero se mantiene la cartera de clientes leales.	4	0,10	0,40
Precios competitivos con descuentos para clientes leales, con facilidades de pagos de 30 a 60 días.	2	0,12	0,24
Estructura administrativa plana con procesos sencillos.	2	0,12	0,24
<b>DEBILIDADES</b>			

Desconocimiento del mercado potencial, por falta de investigación del mercado y falta de estrategias de Marketing	3	0,09	0,27
Falta de almacén y de stock de repuestos.	3	0,07	0,21
Decrecimiento en la posición competitiva en el último año, por retiro de un cliente empresarial (Iván Bohman).	3	0,10	0,30
Inaplicación de producción más limpia en el taller mecánico.	2	0,10	0,20
Limitaciones de talento humano para servicio a domicilio.	1	0,08	0,08
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>2,67</b>

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El total ponderado de 2.67 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está encima de la media.

El total ponderado de 2.67 pone de manifiesto un nivel de aceptabilidad mayor al promedio, es decir, que es posible fortalecer el negocio a través de la potenciación de los aspectos débiles, que permitan aprovechar las oportunidades del entorno y favorecer la productividad del Taller Mecánico Zambrano.

### 3.11. Análisis FODA

Tabla 26 *Matriz FODA*

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	Personal calificado y con experiencia.	1	Desconocimiento del mercado potencial, por falta de investigación del mercado y falta de estrategias de Marketing.
		2	Servicio tecnológico aceptable para el suministro del servicio de mantenimiento automotriz.	2	Falta de almacén y de stock de repuestos.
		3	La solidez económica fue golpeada por el decrecimiento de los ingresos en el último año, pero se mantiene la cartera de clientes leales.	3	Decrecimiento en la posición competitiva en el último año, por retiro de un cliente empresarial (Iván Bohman).
		4	Precios competitivos con descuentos para clientes leales, con facilidades de pagos de 30 a 60 días.	4	Inaplicación de producción más limpia en el taller mecánico.
		5	Estructura administrativa plana con procesos sencillos.	5	Limitaciones de talento humano para servicio a domicilio.
OPORTUNIDADES		F.O ESTRATEGIAS OFENSIVAS		D.O ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	
a	Crecimiento del parque automotor.		(a,2) Implementar la investigación permanente del mercado.		(a,1) Formular un plan de marketing para posicionar el servicio de mantenimiento mecánico automotriz.

<b>b</b>	Propensión a la utilización del servicio de mantenimiento mecánico automotriz.	(b,4) Promover asesoría para las empresas y cooperativas de transporte.	(b,3) Establecer registros digitales en las redes sociales para la medición del nivel de percepción de satisfacción de los clientes.
<b>c</b>	Legislación nacional en materia de producción y desarrollo, promueve el fortalecimiento del sector de servicios de mantenimiento mecánico automotriz.	(c,3,1.) Planificar la capacitación permanente del talento humano en materia de legislación nacional y local.	(c,5) Establecimientos de políticas y adecuación de infraestructura para aumento de capacidad instalada de vehículos, para respetar las Ordenanzas Municipales y evitar trabajar en la acera o en la calzada.
<b>d</b>	Desarrollo tecnológico facilita y mejora el confort de los procesos del servicio de mantenimiento mecánico automotriz.	(d,5) Planificar la capacitación permanente del talento humano en materia de desarrollo tecnológico en el sector automotriz.	(d,4) Fortalecer el desarrollo tecnológico del Taller Mecánico.
<b>e</b>	Políticas en materia ambiental mejoran la reputación de los talleres mecánicos automotrices.	(e,6) Planificar la capacitación permanente del talento humano en materia de protección ambiental.	(e,2) Implementación de estrategias de producción Más Limpia, para la gestión de residuos y el reciclaje en el taller Mecánico Zambrano
	<b>AMENAZAS</b>	<b>F.A. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</b>	<b>D.A. ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA</b>
<b>a</b>	Competidores actuales ocupan la mayor porción del mercado.	(a,5) Mantener precios competitivos.	(a,2) Establecer el servicio a domicilio y la alianza con grúas para fortalecer la competitividad del taller y satisfacer en mayor medida a los clientes.

<b>b</b>	Concesionarias que captan obligatoriamente a los propietarios de vehículos automotores, mientras dure la garantía.		(b,1) Incrementar la estrategia de facilidades pago a otros sectores de clientes.		(b,3) Realizar reuniones con los clientes para explicar los beneficios que ofrece el Taller Mecánico Zambrano.
<b>c</b>	Entorno económico con incremento de aranceles para importación de repuestos automotrices.		(c,4) Formación de alianzas con almacenes de repuestos y talleres de rectificado.		(c,1) Implementar la gestión de repuestos.
<b>d</b>	Incremento de costos de los repuestos por parte de los proveedores.		(d,3) Diseñar políticas para el almacenamiento interno de repuestos.		(d,5) Diseñar un almacén interno de partes y piezas.
<b>e.</b>	Entorno económico con dificultades para la adquisición de créditos.		(e,2) Capitalización mediante sociedades de inversionistas.		(e,4) Aplicar a un crédito con una entidad pública o privada para la implementación de las estrategias.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

## **CAPÍTULO IV**

### **INFORME FINAL**

#### **4.1. Propuesta de valor**

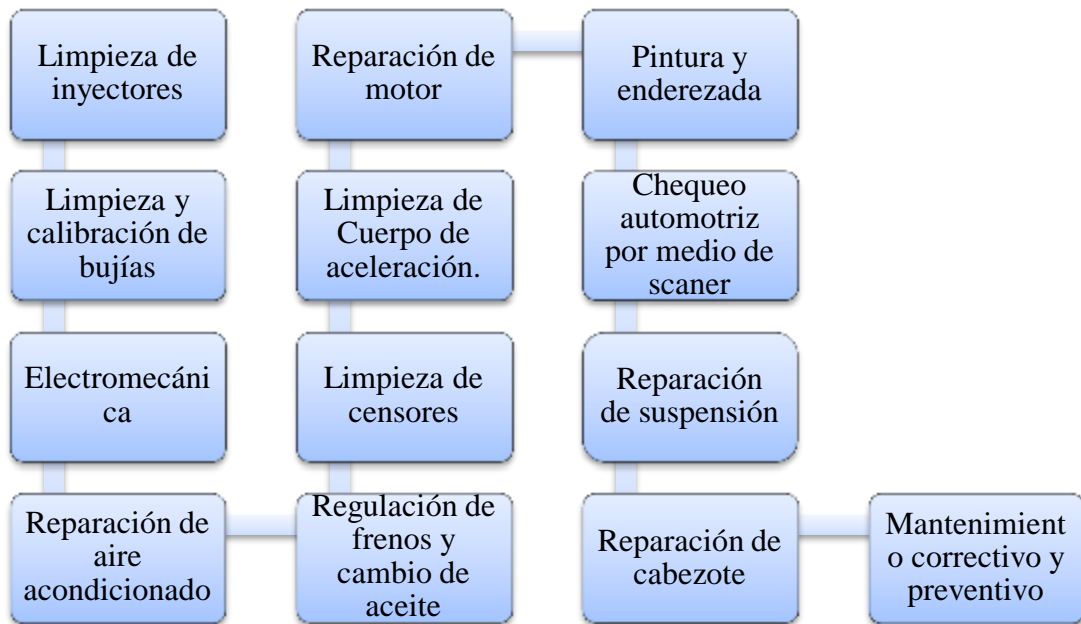
La propuesta planteada para el Taller Mecánico Zambrano consta de la venta del servicio de mantenimiento mecánico automotriz a domicilio, incluyendo las estrategias de la formación de alianzas con el gestor de repuestos y con las empresas que tienen grúas, enfatizando en el seguimiento al cliente y la rapidez del servicio como entidades que agregarán valor al servicio, para solucionar los problemas que tiene actualmente el cliente.

Al respecto, se destaca que los clientes esperan un servicio rápido, donde el mismo taller mecánico les provea del repuesto y si puede, tenga una grúa para ir a retirar el vehículo, de modo que, el usuario no tenga esos “dolores de cabeza”.

Actualmente, la competencia no ofrece el servicio a domicilio, son muy pocos los talleres que ofrecen el repuesto, porque la mayoría les dicen al cliente que debe comprar la parte y pieza para la reparación del vehículo, para no comprometerse en este evento, que puede resultar un problema si es que el taller no tiene una persona dedicada a la gestión del repuesto.

El Taller Mecánico Zambrano no ofrece ninguna alternativa viable para hacer frente a estos problemas del cliente, así lo demuestran los resultados de las encuestas, donde los clientes manifestaron que el servicio era lento y por ello, estuvieron insatisfechos con este taller, además indicaron que desearían que esta organización implementara el servicio al cliente, que es el mayor problema que han atravesado con su vehículo, justificándose las estrategias del servicio a domicilio, la suscripción de una alianza con el gestor de repuestos y con una grúa, para facilitarle al cliente la reparación del vehículo.

El Taller Mecánico Zambrano consta con los siguientes servicios en la actualidad:



**Figura 30.** Flujograma de la propuesta.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Y con la propuesta de valor se agregarán los siguientes servicios:



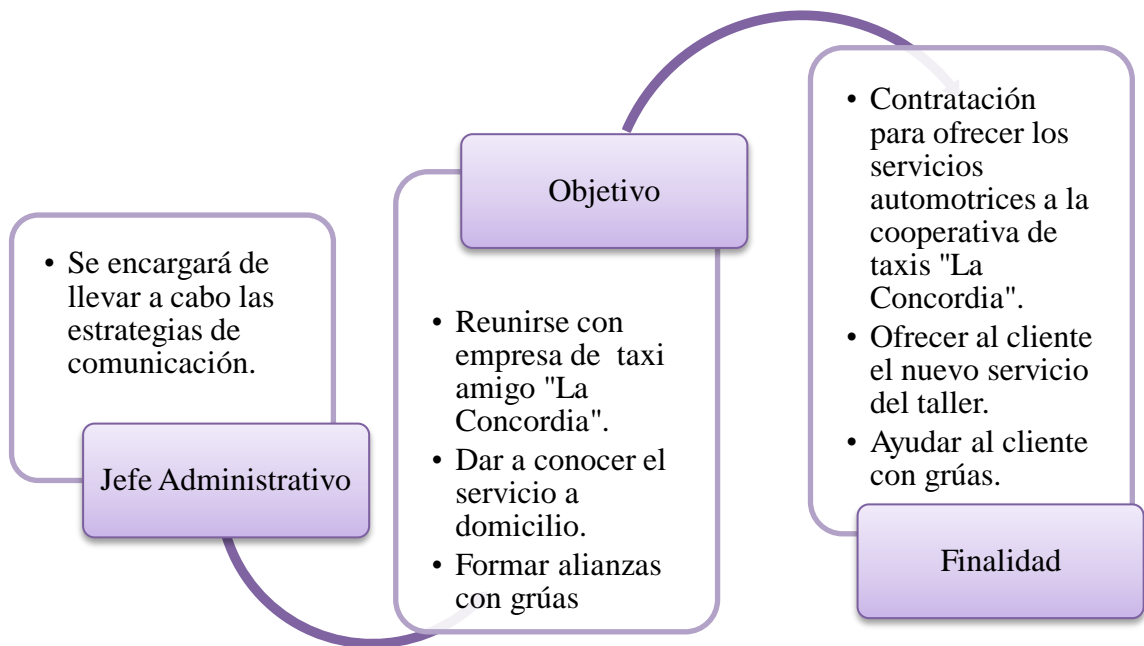
**Figura 31.** Propuesta de valor.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)



#### 4.1.2. Líneas estratégicas para el posicionamiento en el mercado

##### Estrategias de comunicación

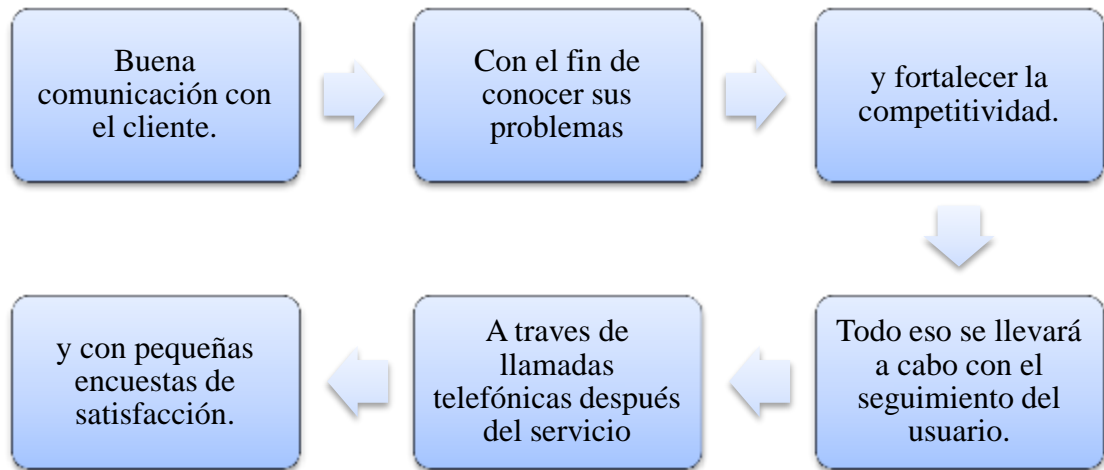


*Figura 32.* Estrategias de comunicación.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Por otra parte, las estrategias de comunicación serán resueltas por el Jefe administrativo, quien se encargará de reunirse con las empresas de transporte a quienes se desee captar, en éste caso es la de taxi amigo “La Concordia” debido a que la contratación de un vendedor puede generar altos costos y será poco viable que un solo vendedor capte todo el mercado.

### Estrategia posicional

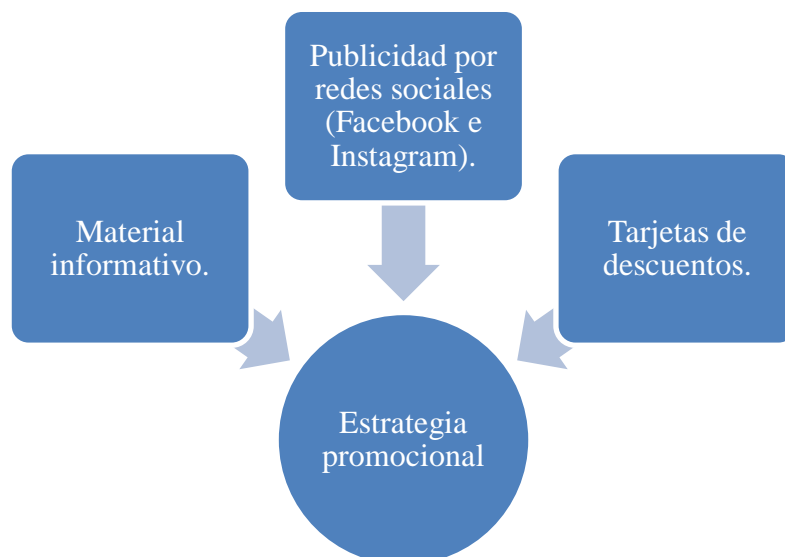


**Figura 33.** Estrategias posicional.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

La estrategia posicional consiste precisamente en la comunicación con el cliente, para conocer sus problemas y fortalecer la competitividad, a través del seguimiento del usuario, de modo que, se pueda favorecer el posicionamiento del Taller Mecánico Zambrano.

### Estrategia promocional

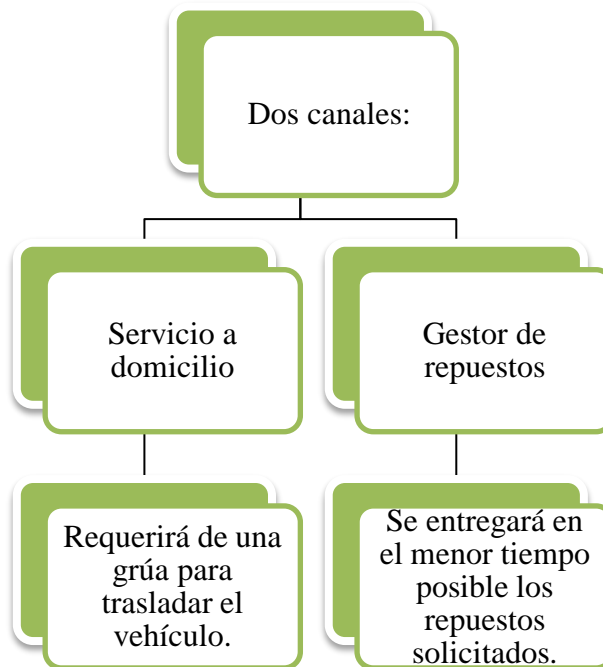


**Figura 34.** Estrategias promocionales.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

La estrategia promocional consiste en la entrega al cliente de material informativo que promocióne y publicite el servicio a domicilio que ofrecerá el Taller Mecánico Zambrano a sus clientes, incluyendo la publicidad por redes sociales y la entrega de tarjetas para los descuentos respectivos a los clientes leales.

### Estrategia de plaza

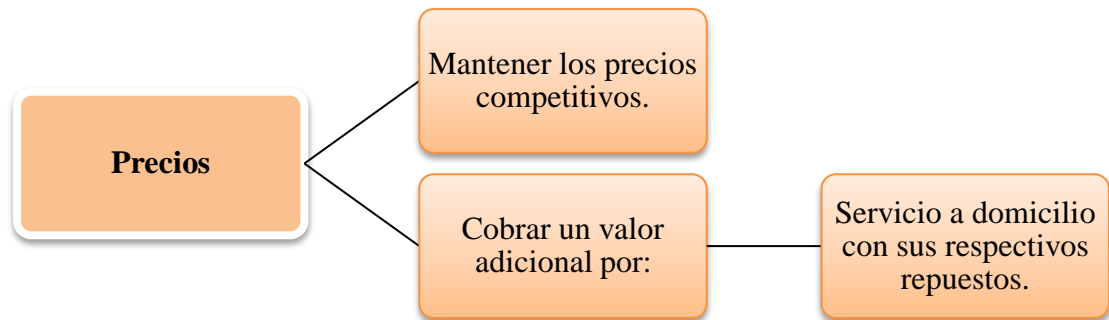


**Figura 35.** Estrategias plaza.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

La estrategia de plaza consiste en la identificación de los canales, porque el servicio a domicilio requiere que una grúa traslade el vehículo automotor hacia las instalaciones del taller o que, en su debido caso, si no hay espacio suficiente, pueda el mecánico reparar el automotor en el lugar donde ocurrió el daño, valiéndose también del trabajo del gestor de repuestos que tiene la tarea de entregar la parte y pieza a domicilio en el menor tiempo posible.

## Estrategia de precios



*Figura 36.* Estrategias de precios.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

La estrategia de precios no consiste en incrementar los precios del servicio de mantenimiento vehicular, sino más bien de cobrar adicionales a quienes soliciten el servicio a domicilio con el repuesto incluido, es decir, el servicio de mantenimiento tendrá el mismo costo y se aumentarán a esta tarifa los costos de los repuestos y del servicio a domicilio, cuando sean requerimientos por los clientes.

### 4.1.3. Matriz de posicionamiento

La propuesta puede tener un impacto positivo en el posicionamiento del Taller mecánico Zambrano, destacando que, si bien es cierto, se pretende obtener más beneficio, pero no se incrementará el precio, aunque se cobrará los respectivos adicionales por motivo del servicio a domicilio, solo para aquellos clientes que deseen esta variedad. En consecuencia, la matriz de posicionamiento se esquematiza como sigue:

Matriz de posicionamiento	Más	Igual	Menos
Más	Más beneficios pero a un precio más alto	Más beneficios pero a un mismo precio	Más beneficios a un precio menor
Lo mismo	Los mismos beneficios pero a un precio más alto	Los mismos beneficios pero a un mismo precio	Los mismos beneficios a un precio menor
Menos	Menos beneficios pero a un precio más alto	Menos beneficios pero a un mismo precio	Menos beneficios a un precio menor

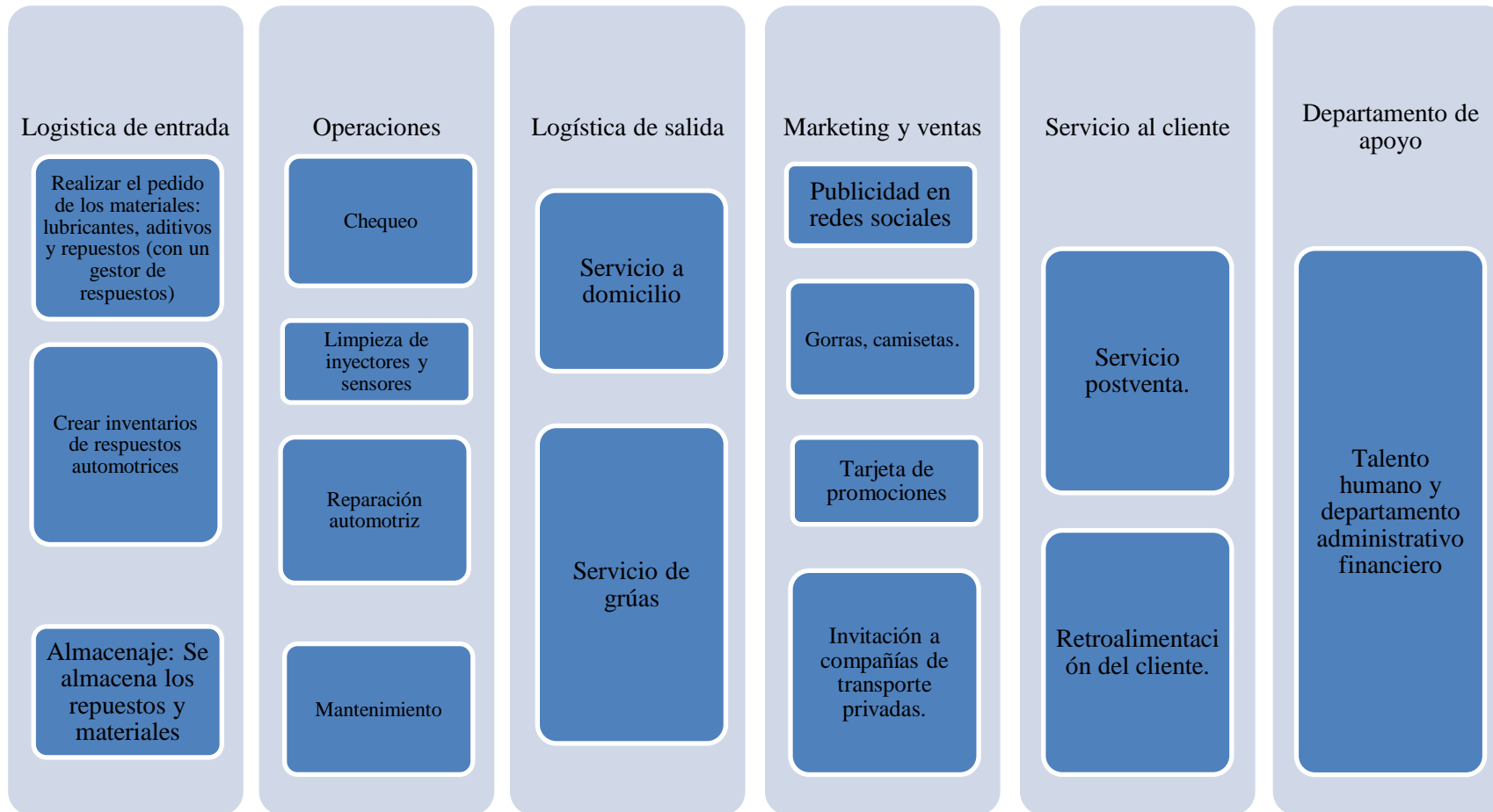
**Figura 37.** Matriz de posicionamiento.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Esta estrategia tiene fundamento en los principios de diferenciación del servicio de mantenimiento mecánico automotriz, donde el servicio a domicilio, las alianzas con los servicios de grúas, la gestión de repuestos y la captación de nuevos clientes de un mercado ya existente, pero que ha sido poco explorado, constituyen la base para el posicionamiento del Taller Zambrano, en un mercado de alta rivalidad.

En este caso, la estrategia de diferenciación que debe otorgar una ventaja competitiva al Taller Mecánico Zambrano, consiste en la gestión de repuestos, que minimice la pérdida de tiempo en la consecución del mismo, el servicio a domicilio, el cual no es ofertado por los demás talleres y por eso el servicio de esta organización se diferenciará de los demás, aprovechando el crecimiento de las empresas de transporte de pasajeros (tipo taxi).

#### 4.1.4. Cadena de valor (propuesta de valor)



**Figura 38.** Cadena de valor.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Tabla 27 Plan global estratégico

Plan Global Estratégico								
Objetivos	Estrategias	Acciones	Años					
			Valor Total	2020	2021	2022	2022	2023
				1	2	3	4	5
Posicionar al Taller Mecánico Zambrano en un 1,10% entre los competidores directos, mediante la estrategia de servicio a domicilio	Estrategia de servicio a domicilio	Contratación de mecánico		\$3.000,00	\$3.396,96	\$3.805,82	\$4.226,95	\$4.660,72
		Promoción del servicio a domicilio		-	-	-	-	-
	Estrategia de brindar repuestos y grúas a domicilio	Suscripción de acuerdos con proveedores de grúas y de repuestos		\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00
		Establecer dos jornadas de trabajo para que exista la disponibilidad en el servicio a domicilio 24/7		-	-	-	-	-
Mantener la captación de 10% de clientes potenciales a través de la estrategia de comunicación	Estrategia de acuerdo con taxi privado "Taxis La Concordia"	Invitación a reuniones para dar asesoría de los servicios del taller mecánico Zambrano.		-	-	-	-	-
		Crear acuerdos para la contratación de los servicios del taller mecánico Zambrano.		-	-	-	-	-
Fortalecer la penetración del mercado a través de la estrategia de publicidad y promoción.	Estrategia de producto (marca, logotipo)	Diseño de marca, logotipo		-	-	-	-	-
		Implementación de marca, logotipo y eslogan		\$2.141,96	\$ 2.425,38	\$ 2.717,31	\$ 3.017,99	\$ 3.327,69
	Estrategia de precios (mantenimiento del precio)	Mantenimiento de precios, pero cobrando los servicios adicionales		-	-	-	-	-
	Estrategia de plaza o distribución	Ofrecer de manera directa en el taller o prestación del servicio a domicilio		-	-	-	-	-
	Estrategia de publicidad y promoción mediante y redes sociales	Promocionar el producto en redes sociales, tarjetas, entre otros.		\$1500,00	\$ 1.698,48	\$ 1.902,91	\$ 2.113,48	\$ 2.330,36
Mantener un índice de satisfacción del cliente, superior al 90% a través de una atención de máxima calidad	Estrategia de encuesta de calificación de atributos del taller.	Mecánico calificado		-	-	-	-	-
		Trato personalizado		-	-	-	-	-
		Repuestos originales		-	-	-	-	-
		Servicio pintura y enderezado		-	-	-	-	-
		Precio		-	-	-	-	-
	Estrategia de encuestas de satisfacción	Cuando el servicio se dé por terminado, el cliente llenará una encuesta de satisfacción.		-	-	-	-	-

	Estrategia de llamadas de seguimiento post venta	Llamar al cliente para conocer sus quejas o recomendaciones.		-	-	-	-	-
		Gestionar llamadas para dar a conocer u ofrecer promociones del taller.		-	-	-	-	-
		<b>Total</b>		\$ 6.791,96	\$ 7.670,82	\$ 8.576,04	\$ 9.508,41	\$ 10.468,77

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)



Tabla 28 Control y seguimiento de la estrategia

CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA								
FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	ACTIVIDAD ESTRATEGICA	INDICADOR PARTICULAR	ESTADO DEL FACTOR PARTICULAR	INDICADOR GLOBAL	ESTADO DEL FACTOR GLOBAL
Participación en el mercado	Posicionar al Taller Mecánico Zambrano en un 1,10% entre los competidores directos, mediante la estrategia de servicio a domicilio	Servicio a domicilio	Contratación de mecánico	Promoción del servicio a domicilio	# de contratación	1	% de Aumento de participación en el mercado	0,8%
		Brindar repuestos y grúas a domicilio	Suscripción de acuerdos con proveedores de grúas y de repuestos	Establecer dos jornadas de trabajo para que exista la disponibilidad en el servicio a domicilio 24/7	# suscripción de alianza de gestor de repuestos y grúa,	2		
Captación de los clientes	Mantener la captación de 10% de clientes potenciales a través de la estrategia de comunicación	Estrategia de acuerdo con taxi privado "Taxis La Concordia"	Invitación a reuniones para dar asesoría de los servicios del taller mecánico Zambrano.	Crear acuerdos para la contratación de los servicios del taller mecánico Zambrano.	# Acuerdos con cooperativas de taxis	1	% de captación de los clientes	2%
Penetración del mercado	Fortalecer la penetración del mercado a través de la estrategia de publicidad y promoción.	Estrategia de producto (marca, logotipo) y crear base de datos de cada cliente.	Diseño de marca, logotipo	Implementación de marca, logotipo, eslogan y tarjeta de presentación	Implementación por completar	10%	% de fortalecimiento de penetración en el mercado	5%
		Estrategia de precios (mantenimiento del precio)	Mantenimiento de precios competitivos en relación con el mercado	Cobro adicional por el nuevo servicio	# de servicios adicionales	1		
		Estrategia de plaza o distribución	Ofrecer de manera directa en el taller	Prestación de servicio a domicilio	Dar a conocer el nuevo servicio	2%		
		Estrategia de publicidad y promoción mediante y redes sociales	Promocionar el producto en redes sociales, tarjetas, entre otros.	Entrega de accesorios y tarjetas de descuentos	# de redes sociales	2		
índice de satisfacción	Mantener un índice de satisfacción del cliente, superior al 90% a través de una atención de máxima calidad	Estrategia de encuesta de calificación de atributos del taller.	Mecánico calificado Trato personalizado Repuestos originales	Servicio pintura y enderezado Precio	# de encuestas aplicadas	100	% índice de satisfacción	5%
		Estrategia de encuestas de satisfacción	Cuando el servicio se dé por terminado, el cliente llenará una encuesta de satisfacción.		# de encuestas que se aplicarán por cliente	1		
		Estrategia de llamadas de seguimiento post venta	Llamar al cliente para conocer sus quejas o recomendaciones.	Gestionar llamadas para dar a conocer u ofrecer promociones del taller.	# de llamadas que se realizarán por cliente	2		

Elaborado por: Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

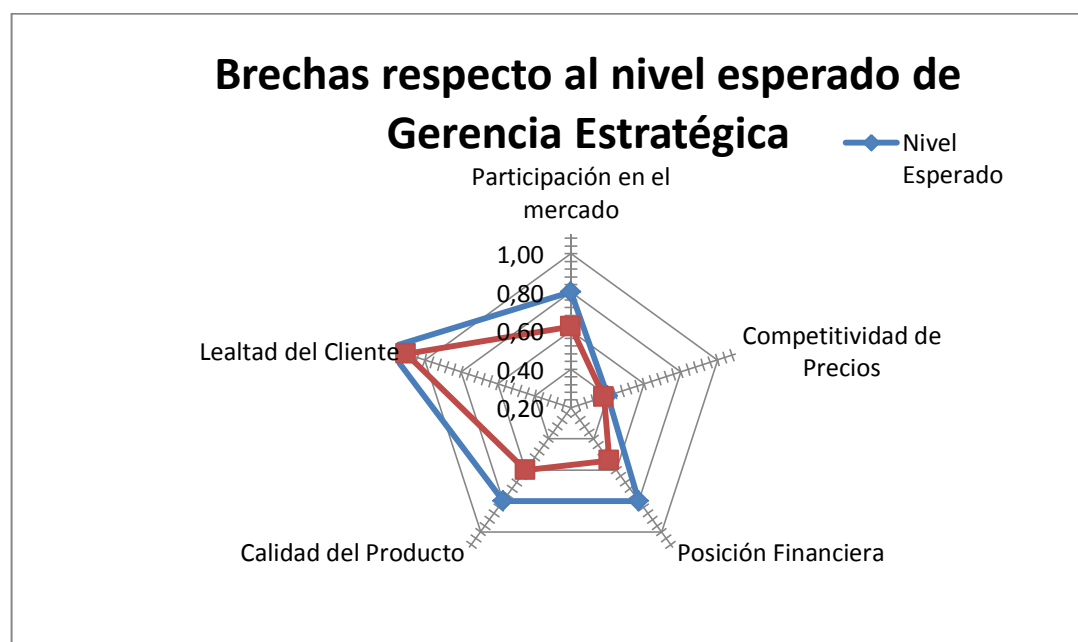
Tabla 29 Indicadores y criterios para la evaluación de la estrategia

Área Principal	Ponderación Área Principal	Indicadores o Criterios por Área	Ponderación Criterio	Puntuación asignada	Puntuación calculada Área Indic	Índices Calculados por Área I.	Nivel Esperado por Área I.	Observación
Participación en el mercado	0,20	Visión estratégica de posicionamiento	0,20	4	3,1	0,62	0,80	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Desarrollo de mercados (vehículos livianos)	0,30	3				
		Desarrollo de acuerdos con cooperativa de taxi (La concordia)	0,20	4				
		Desarrollo del servicio	0,30	2				
Competitividad de Precios	0,10	Revisión costos	0,25	5	3,75	0,38	0,40	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Estrategias de precios	0,25	4				
		Costo de ventas	0,25	3				
		Estructura operativa y funcionalidad	0,25	3				
Posición Financiera	0,20	Revisión estructura financiera	0,20	2	2,7	0,54	0,80	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Gestion financiera y contable	0,30	3				
		Revisión de Estados Financieros	0,20	3				
		Valoración de la empresa	0,20	4				
Calidad del Producto	0,20	Desarrollo del servicio	0,35	3	3	0,60	0,80	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Mejoramiento de bondades	0,30	3				
		Cumplimiento especificidades	0,35	3				
Lealtad del cliente	0,30	CRM	0,35	4	3,65	1,10	1,20	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Orientación hacia el cliente	0,35	3				
		Estrategias de fidelización	0,30	4				
EVALUACION DE LA GESTION DE LA ESTRATEGIA						3,23	4,00	SEGUIMIENTO REQUERIDO

Elaborado por: Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Área Indicativa Principal	Indices Calculados	Nivel Esperado	
Participación en el mercado	0,62	0,80	
Competitividad de Precios	0,38	0,40	
Posición Financiera	0,54	0,80	
Calidad del Producto	0,60	0,80	
Lealtad del Cliente	1,10	1,20	
<b>INDICADOR DE EVALUACION DE GESTION</b>	<b>3,24</b>	<b>4,00</b>	<b>Gestión empresarial requiere seguimiento</b>

Gestión empresarial aprobada  
Gestión empresarial requiere seguimiento



**Figura 39.** Brechas respecto al nivel esperado de Gerencia Estratégica

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

## 4.2. Segmentación del mercado

La segmentación del mercado según (García G. , 2016) se presenta como “un proceso de marketing que emplea una empresa para dividir un amplio mercado en grupos más pequeños, con la finalidad de integrar semejanzas o ciertas características en común”. La estrategia de segmentación del mercado se aplicó con el propósito de delimitar el mercado objetivo del Taller Mecánico Zambrano de modo que se logre determinar las necesidades de este sector y lograr satisfacerlos, para el desarrollo de este estudio se presenta la siguiente segmentación:

Tabla 30 *Segmentación de mercado.*

Items	Variables	No. de empresa
1	Microempresas	731.761
2	Pequeñas	61.798
3	Medianas	12.830
4	Grandes	3.883

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

### 4.2.1. Captación de clientes, actualmente

Actualmente, el Taller Mecánico Zambrano atiende un promedio de 4 vehículos livianos por día, es decir, la siguiente cantidad anual:

- **Producción actual del servicio de mantenimiento automotriz** = promedio de atención diaria x días semanales x semanas anuales.
- **Demanda de servicios de mantenimiento** = 4 vehículos x 5 días semanales x 52 semanas anuales
- **Demanda de servicios de mantenimiento** = 1.040 servicios de mantenimiento.

Actualmente, el Taller Mecánico Zambrano atiende un promedio anual de 1.040 servicios de mantenimientos a vehículos livianos.

### 4.2.3. Demanda.

La demanda se presenta como la cantidad de consumidores que pueden adquirir o comprar un bien o servicio determinado, desde el punto de vista económico se presenta como la cantidad de servicios que se desean adquirir en diferentes sectores que dinamizan la economía nacional.

#### 4.2.3.1. Demanda actual.

La demanda actual se ha calculado con base en los resultados de la pregunta No. 2 de la encuesta que se aplicó a los propietarios de vehículos livianos, para lo cual se siguió el procedimiento del análisis de frecuencia estadísticas, para determinar la frecuencia con la que acude a solicitar el servicio de mantenimiento mecánico, a través de la media ponderada, como lo aseveran Render, Stair & Hanna (2011), para lo cual se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 31 *Cálculo de la demanda actual anual de servicio de mantenimiento mecánico.*

Descripción	Frecuencia de personas	Periodo de tiempo/año	Frecuencia anual mantenimiento mecánico
c/mes	36	12	432
c/mes y medio	43	8	344
c/bimestre	52	6	312
c/trimestre	68	4	272
c/cuatrimestre	89	3	267
c/semestre	96	2	192
<b>Total</b>	<b>384</b>		<b>1.819</b>

**Fuente:** Cálculo de la Demanda actual anual de servicio de mantenimiento mecánico.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Considerando la fórmula para el cálculo de la media ponderada, la misma que se presenta en el texto de (Render & Heizer, 2016), de modo que se puede determinar la demanda de frecuencia anual de mantenimiento, como se presenta en la siguiente fórmula:

$$\text{Demanda de frecuencia anual de mantenimiento mecánico} = \frac{\text{Frecuencia anual de consumo}}{\text{Tamaño de la muestra}}$$

$$\text{Demanda de frecuencia anual de mantenimiento mecánico} = \frac{1.819}{384}$$

Demanda de frecuencia anual de mantenimiento mecánico = 4,73 veces al año

De acuerdo a los resultados obtenidos, la población demanda alrededor de 4,73 veces al año el servicio de mantenimiento de vehículos.

Para el desarrollo del estudio se ha considerado la población de vehículos de la ciudad de 172.613 autos, además el porcentaje de vehículos de la Parroquia Ximena que participa con el 18%, la población de personas que acuden a los talleres particulares (83,07%) tomando datos de la pregunta No. 4 de la encuesta aplicada a los propietarios de vehículos livianos, considerando esta información se ha considerado aplicar la siguiente formula de la demanda:

- **Demanda de servicios de mantenimiento** = Población x número de veces anuales que solicita el mantenimiento x población que acude a talleres particulares x porcentaje de vehículos en la parroquia Ximena.
- **Demanda de servicios de mantenimiento** = 172.613 vehículos x 4,73 número de veces anuales x 83,07% talleres particulares x 18% porcentaje de vehículos de la parroquia Ximena.
- **Demanda de servicios de mantenimiento** = 122.266 servicios.

La fórmula de la demanda aplicada evidencia un total de 122.266 servicios ofrecidos a los vehículos de la Parroquia Ximena. Para obtener la demanda a captar por el Taller Mecánico Zambrano, se ha considerado un porcentaje de 1,10% de

participación del mercado actual de personas que solicitan el servicio de mantenimiento de vehículos:

- **Demanda a captar de servicios de mantenimiento** = Demanda de servicios de mantenimiento x porcentaje a captar.
- **Demanda a captar de servicios de mantenimiento** = 122.266 servicios x 1,10%
- **Demanda a captar de servicios de mantenimiento** = 1.345 servicios.

Se obtiene entonces, una proyección actual de 1.345 servicios a captar por el Taller Mecánico Zambrano, cifra que supera en 29% a la actual atención vehicular de 1.040 vehículos.

Se destaca que los principales clientes de la empresa serán las empresas de transporte que se conformaron a través de diversas modalidades, a quienes inclusive se les envió una carta de invitación para reunirse con los directivos del Taller Mecánico Zambrano y ya se obtuvo respuesta favorable para la reunión propuesta,

#### 4.2.3.2. Captación y proyección de la demanda.

Para la proyección de la demanda se ha considerado el 3% de crecimiento de la población de propietarios de vehículos que solicitan el servicio de mantenimiento de vehículos, presentada en la siguiente tabla:

Tabla 32 *Captación y proyección de la demanda de servicio de mantenimiento de vehículos.*

<b>Año</b>	<b>Demanda de servicio de mantenimiento</b>	<b>Crecimiento esperado %</b>
2020	1.345	3%
2021	1.385	3%
2022	1.427	3%
2023	1.470	3%
2024	1.514	3%
2025	1.559	3%

**Fuente:** Proyección de la demanda actual de servicio de mantenimiento mecánico.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

En el presente proyecto se evidencia una demanda proyectada de 1.345 servicios de mantenimiento de vehículos en el primer año de implementación del proyecto, en el segundo año será de 1.385, en el tercer año será de 1.427, en el 2024 se presentó una demanda proyectada de 1.514, mientras que en el sexto año se presentó una proyección de servicios de mantenimiento de 1.559 vehículos.

**Los taxis ejecutivos “La Concordia”** son servicios de taxi que se promocionan a través del internet y que han captado la preferencia de una buena parte de la población, de acuerdo a las encuestas realizadas por el INEC en el año 2018. Actualmente, los vehículos que se encuentran trabajando en calidad de UBER, no tienen un lugar definido donde realizar el mantenimiento de su automotor, por lo tanto, puede ser esta una oportunidad que debe aprovechar el Taller Mecánico Zambrano.

Además, se proyecta dar mantenimiento a un total de 305 vehículos que pertenecen a los taxis ejecutivos La Concordia y se espera un incremento cada año.

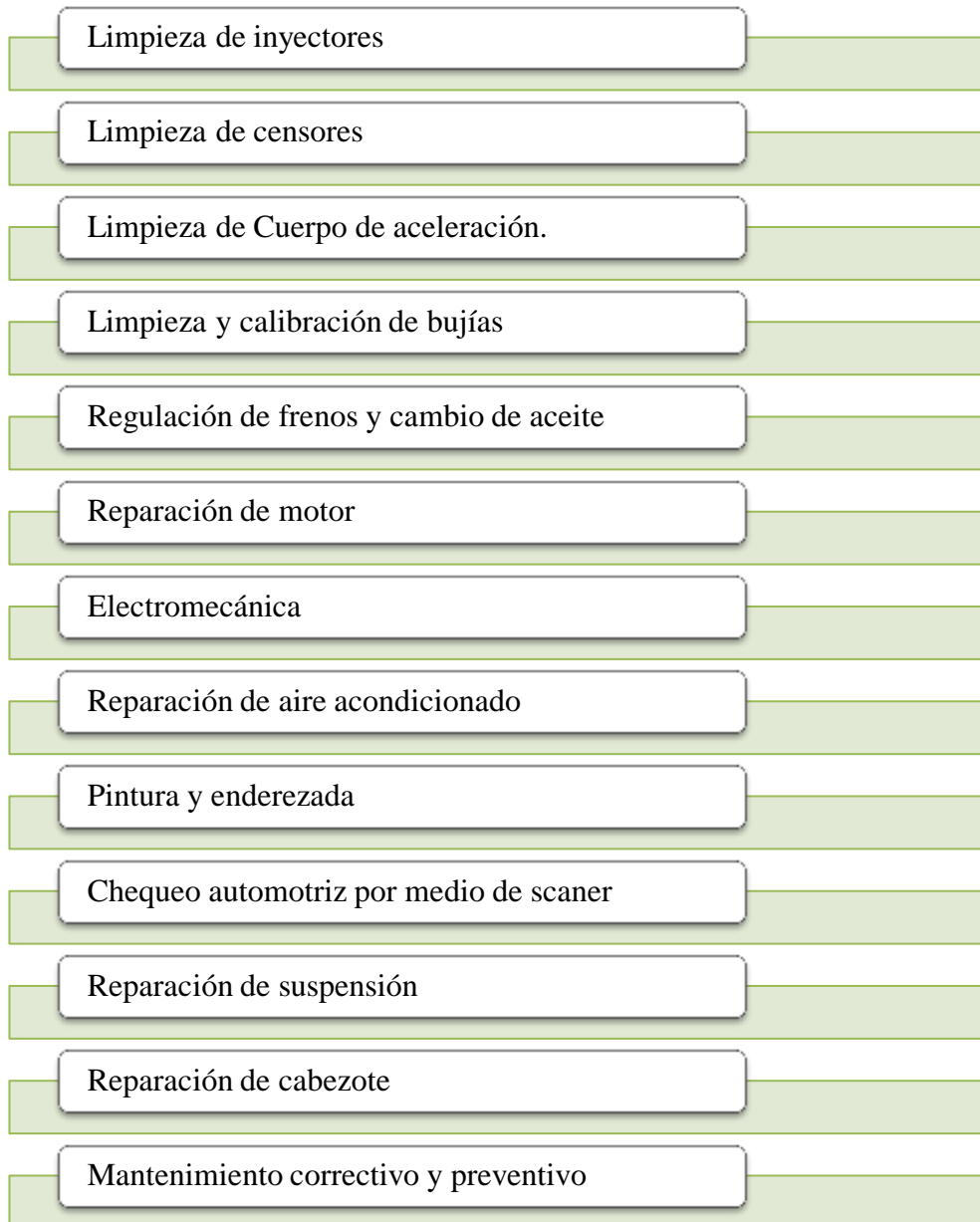
### **4.3. Marketing Mix**

El marketing mix se define como “el proceso que permite la identificación de cuatro aspectos claves para dar a conocer un producto o servicio”. (García G. , 2016). Mediante el marketing mix se tiene por finalidad identificar el servicio que ofrece el Taller Mecánico Zambrano para mejorar el posicionamiento y rentabilidad brindando un buen servicio que todo buen negocio requiere para contar con clientes satisfechos.

#### **4.3.1. Producto / Servicio**

El Taller Mecánico Zambrano brinda varios servicios, los que se destacan en el siguiente esquema:





**Figura 40.** Servicios que ofrece el Taller Mecánico Zambrano.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Todos los servicios que ofrece el Taller Mecánico Zambrano se encuentran enfocados a potenciar la calidad de atención de los clientes que en este caso son las empresas de transporte liviano que se encuentran debidamente legalizadas.

**Logotipo – Marca:** En el presente estudio se ha considerado el diseño de un logotipo el mismo que hace alusión a la actividad del taller, como se presenta en la siguiente ilustración:



*Figura 41.* Presentación de logotipo.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Los colores que se han seleccionado para el diseño del logotipo son el rojo, azul y negro, el primero en mención se trata de un color versátil que se asocia con el fuego y la pasión, tiene el poder de la atracción haciendo que la atención del público quede fijada, el segundo color es el azul que trata de transmitir calma, confianza, elegancia y frescura se emplea para sectores tecnológicos y automotrices, mientras que el color negro también combina con todo en marketing, se puede asociar a la elegancia.

Por lo expuesto, se consideró pertinente estos colores que transmiten a los clientes o potenciales usuarios del servicio que ofrece el Taller Mecánico Zambrano seguridad, confianza en el servicio, la estabilidad de recibir un servicio acorde a sus requerimientos y que pueda garantizar que el vehículo recibirá todo el mantenimiento preventivo y correctivo.

**Tarjeta de presentación:** Además del logotipo se ha diseñado una tarjeta de presentación como una estrategia para darse a conocer ante los usuarios de vehículos



**Figura 42.** Tarjeta de presentación del Taller Mecánico Zambrano.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

La tarjeta de presentación se considera una herramienta de marketing personal que puede ser empleada en la empresa para dar a conocer su nombre, de modo que impacta desde el inicio de su entrega, aportando con colores vivos y llamativos que capten la atención de los clientes o potenciales usuarios, se plantea la entrega de las tarjetas con la finalidad de facilitar a los clientes el poder contactarse con el Taller Mecánico Zambrano, dar a conocer los servicios que este ofrece y reforzar la imagen profesional de la empresa.

### 4.3.2. Precio

El precio en marketing se considera “una variable que apoya el posicionamiento de un producto o servicio, además que incrementa la competitividad, planteándose como una estrategia que busca liderar un mercado, considerando además la ganancia que la organización busca”. (García G. , 2016)

El Taller Mecánico Zambrano en la actualidad ofrece varios servicios que se encuentran orientados al mantenimiento correctivo y preventivo de los vehículos de uso personal o de empresas que así lo requieren, por lo tanto presentan el siguiente listado de precios con los que se incluyen en el mercado de servicio automotriz:

1	Limpieza de inyectores	• \$10,00
2	Limpieza de sensores	• \$10,00
3	Limpieza de Cuerpo de aceleración.	• \$10,00
4	Limpieza y calibración de bujías	• \$10,00
5	Regulación de frenos y cambio de aceite	• \$20,00
6	Reparación de motor	• \$100
7	Chequeo de Electromecánica	• \$20,00
8	Reparación de aire acondicionado	• \$150,00
9	Pintura y enderezada	• \$800,00
10	Chequeo automotriz por medio de scanner	• \$20,00
11	Reparación de suspensión (delantera)	• \$60,00
12	Reparación de cabezote	• \$120,00
13	Mantenimiento correctivo y preventivo	• \$80,00

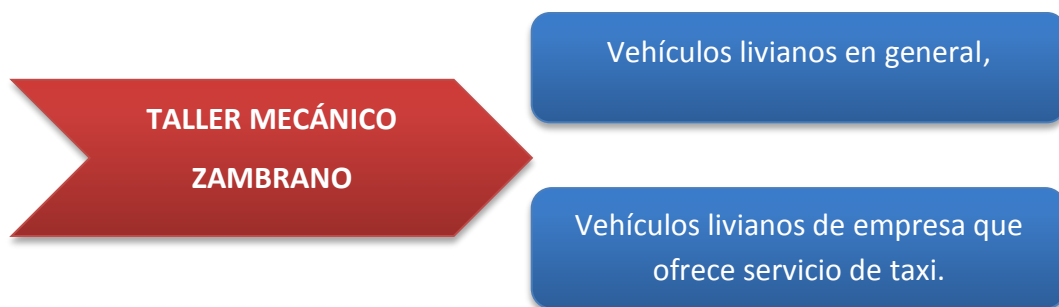
**Figura 43.** Precios de los servicios que ofrece el Taller Mecánico Zambrano.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Para la fijación de precios se ha considerado los recursos que involucra la prestación del mismo, además de los precios que actualmente mantiene la competencia, con la finalidad de insertarse en el mercado de mantenimiento de vehículos livianos de los socios de empresas que prestan el servicio de transporte que se presenta como el mercado objetivo del presente estudio.

#### 4.3.3. Plaza o canal de distribución

El canal de distribución según (Sarrias, 2017), permite “identificar los canales que debe atravesar un producto o servicio para llegar hacia su destino o consumidor final”, en el presente estudio se considera un canal de distribución directo que ofrece el Taller Mecánico Zambrano hacia los clientes finales que son las dueños de vehículos livianos en general que requieran del servicio, además de la incursión en la prestación de mantenimiento correctivo o preventivo para los vehículos de las empresas que ofrecen el servicio de transporte personal:



**Figura 44.** Canal de distribución del Taller Mecánico Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El Taller Mecánico Zambrano busca captar el mercado de los socios de empresas que ofrecen el servicio de transporte liviano, las mismas que serán captadas a través de la comunicación directa con la empresa a la que se encuentran asociados para el ofrecimiento del servicio personalizado.

#### 4.3.4. Publicidad / Promoción (Estrategia de comunicación)

Con relación a la publicidad y promociones se destaca el criterio de (Uceda, 2016) presentado como “aquella función desarrollada por una empresa con la finalidad de captar público de clientes actuales o aquellos que se han identificado mediante la segmentación del mercado, lo que permitirá generar mayores ganancias mediante la difusión”. Para la publicidad y promoción de la empresa se ha considerado varias alternativas como se presentan a continuación:

**Entrega de accesorios:** Se ha planteado la alternativa de entregar algún tipo de accesorio o prenda a las personas que acudan con fidelidad a contratar el servicio de mantenimiento correctivo y preventivo, así como los demás servicios que ofrece el Taller Mecánico Zambrano:



*Figura 45.* Accesorios para la entrega a los clientes fieles.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

**Publicidad por redes sociales:** Se ha considerado el diseño de un portal web mediante el uso de una página en la Red Social Facebook e Instagram; en las mismas se proporcionarán información de interés para los clientes actuales y potenciales indicando la dirección, servicios que ofrece y subiendo las promociones planificadas, así como sorteos y demás actividades desarrolladas por el Taller Mecánico Zambrano:



**Figura 46.** Publicidad por medio de Redes Sociales.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

**Promociones:** El Taller Mecánico Zambrano pretende adoptar como estrategia de captación de clientes la entrega de una tarjeta de descuento a los clientes actuales y potenciales del servicio que se ofrece, para la entrega de la misma se solicitará a los usuarios que acudan a las instalaciones del taller, además pueden acumular puntos que les permitirá recibir algún tipo de servicio adicional según el número de puntos acumulados:



*Figura 47.* Tarjeta de descuento.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)



**Servicios adicionales:** Otra de las estrategias propuestas es la alternativa de ofrecer el servicio a domicilio, para poder acceder a este servicio el cliente llama a los números de contacto del Taller Mecánico Zambrano, la recepcionista se encargará de recibir la llamada y tomar los datos del cliente, se da aviso a uno de los mecánicos de la empresa y este se dirigirá con la brevedad posible al lugar indicado para solucionar a la necesidad del cliente.



The advertisement features a red background. On the left, there is a cartoon illustration of a mechanic in a dark uniform and cap, holding a wrench, standing next to a tire. In the center, the logo for 'Taller Mecánico Zambrano' is displayed, consisting of a white circle with 'TM' inside, a stylized red and blue car, and the text 'TALLER MECÁNICO ZAMBRANO' and 'ATENCIÓN ESPECIALIZADA PARA TU VEHÍCULO' below it. The main text reads 'Calidad, servicio, y atención personalizada para su auto'. A list of services is provided, including injector cleaning, sensor cleaning, acceleration body cleaning, spark plug cleaning and calibration, brake and oil adjustment, engine repair, electromechanics, air conditioning repair, painting and straightening, scanner-based automotive checks, suspension repair, headlight repair, and corrective/preventive maintenance. A red car is shown on the right. A starburst graphic contains the text 'SERVICIO A DOMICILIO'. Contact information and address are listed at the bottom.

**Calidad, servicio, y atención personalizada para su auto**

- Limpieza de inyectores
- Limpieza de sensores
- Limpieza de Cuerpo de aceleración.
- Limpieza y calibración de bujías
- Regulación de frenos y cambio de aceite
- Reparación de motor
- Electromecánica
- Reparación de aire acondicionado
- Pintura y enderezada
- Chequeo automotriz por medio de scanner
- Reparación de suspensión
- Reparación de cabezote
- Mantenimiento correctivo y preventivo

**SERVICIO A DOMICILIO**

**Contacto** 042 - 068375  
0999526358

**Dirección** Dirección: Callejón Parra 1918 entre  
Carchi y Tulcán

[tallermecanicozambrano@hotmail.com](mailto:tallermecanicozambrano@hotmail.com)

**Figura 48.** Servicio a domicilio.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

#### 4.4. Diseño de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional va a ser funcional, porque agrupa los puestos de acuerdo a la tarea realizada. Mientras que la cadena de mando, se extiende desde el gerente propietario, que tiene el tramo de control de toda la organización y se centraliza el mando, porque a través de la decisión del gerente, se realizan las estrategias de la compañía.

**Misión:** Ofrecer servicios de mantenimiento mecánico automotriz, que satisfagan los requerimientos más exigentes de los clientes, con base en un proceso de altos estándares realizados por talento humano altamente capacitado, con pleno respeto a los derechos de la naturaleza, con sostenibilidad y responsabilidad, para beneficio de la comunidad de clientes.

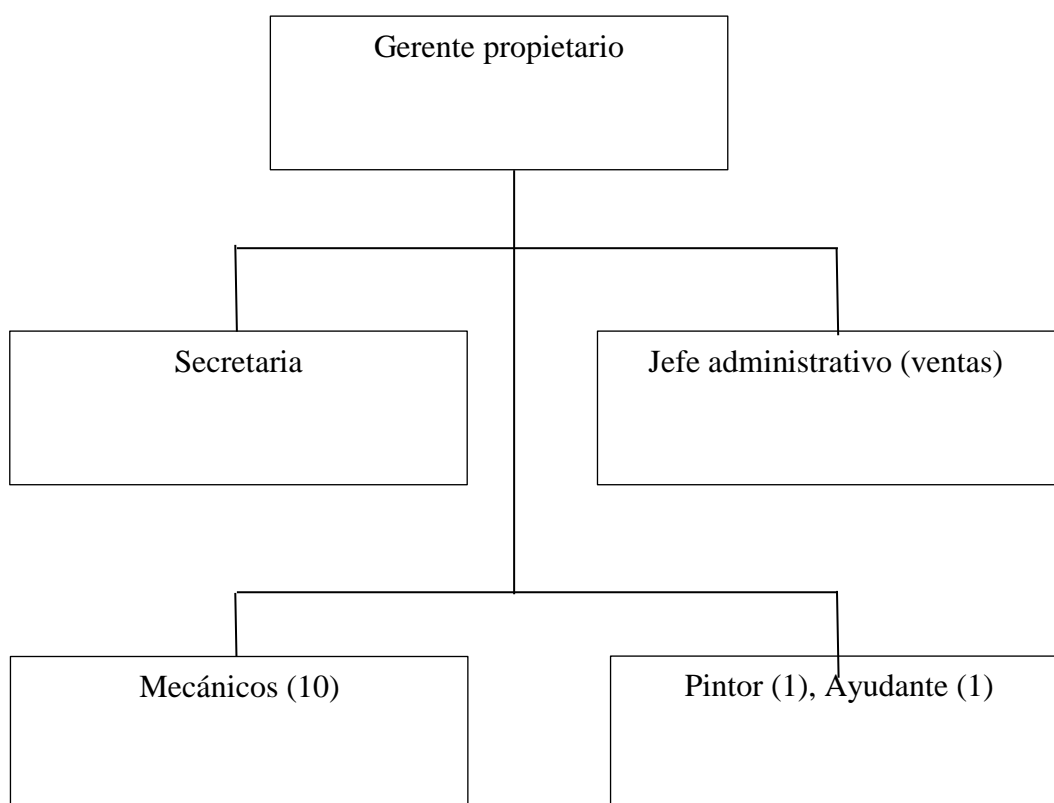
**Visión:** Liderar el mercado del servicio de mantenimiento mecánico automotriz en la localidad, con base en la aplicación de las estrategias de negocios que faciliten la consecución del objetivo final del Taller Mecánico Zambrano.

#### **Filosofía corporativa:**

- **Honestidad:** característica principal de todos los miembros de la organización que cuidan las pertenencias de los clientes.
- **Solidaridad y cooperación:** otras de las características de la organización, que trabaja en equipo con los clientes.
- **Disciplina:** los trabajadores respetan sus horarios de entrada y de salida.
- **Responsabilidad:** Los trabajadores son responsables en sus tareas y respetan el marco legal vigente y los reglamentos del Taller.
- **Servicio empático:** Los trabajadores se ponen el lugar de los clientes y tratan de satisfacer sus requerimientos con la máxima eficiencia.

#### 4.4.1. Organigrama

La estructura organizacional de la empresa es plana, por consiguiente, se ha esquematizado el organigrama de la empresa:



*Figura 49.* Organigrama.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

#### 4.4.2. Plano interno del taller

El taller está conformado por 6 áreas que son las siguientes:

**Bodega:** Se almacenará las herramientas y los repuestos.

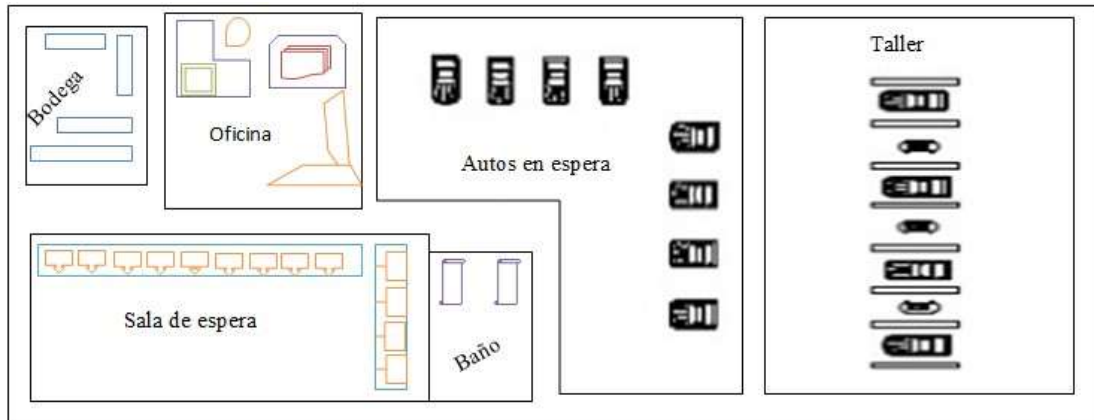
**Oficina:** Consta de dos escritorios y muebles a un lado para poder atender a clientes o a los colaboradores.

**Sala de espera:** Está formada por varios asientos para que los clientes puedan esperar cómodamente.

**Baño:** Consta de dos baños; uno para dama y otro para caballero.

**Autos en espera:** Es la parte donde podrán dejar estacionados los autos según van llegando para poder ir brindando el servicio.

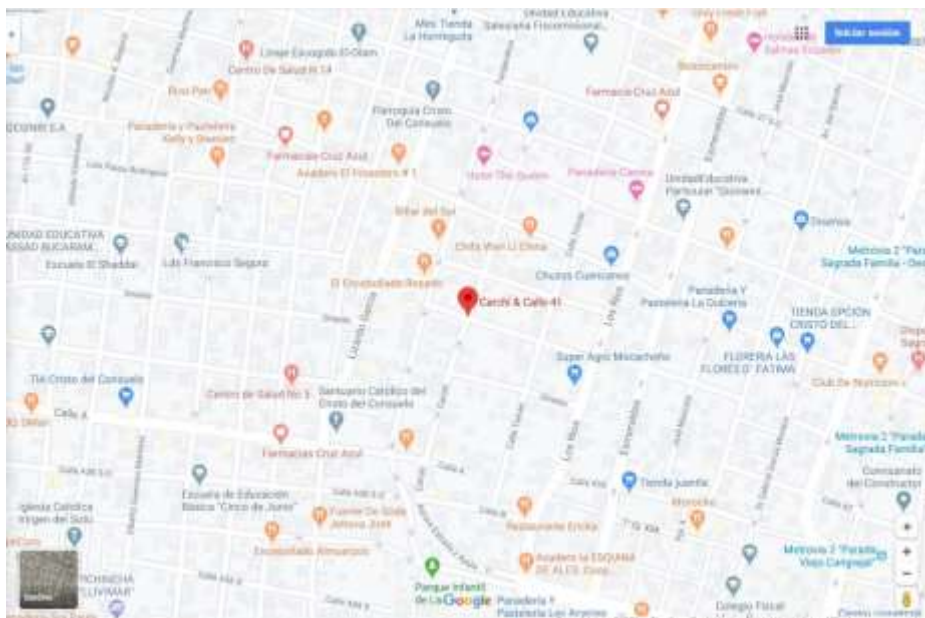
**Taller:** Se encuentran los autos que ya están siendo revisados por un mecánico.



**Figura 50.** Estructura del Taller Mecánico Zambrano.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

## Ubicación



**Figura 51.** Ubicación del Taller Mecánico Zambrano.

**Fuente:** Google Maps

#### 4.4.3. Manual de funciones

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
Taller Mecánico Zambrano		Codificación: MF-2019	
Elaboración:	Revisión:	Aprobación:	Página 1 de 10

#### 1. PROPOSITO

Detallar las responsabilidades del talento humano que realiza tareas que pueden afectar la calidad del servicio que ofrece el Taller Mecánico Zambrano a sus clientes.

#### 2. ALCANCE.

Este manual de funciones tiene alcance para todo el personal que forma parte del Taller Mecánico Zambrano.

#### 3. RESPONSABILIDAD.

La responsabilidad por la aplicación del manual de funciones es del Gerente propietario.

#### 4. DOCUMENTO REFERENCIAL.

El documento de referencia que surge del presente documento es el MF-2019, que reposará en los archivos del Taller Mecánico Zambrano.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
Taller Mecánico Zambrano		Codificación: MF-2019	
Elaboración:	Revisión:	Aprobación:	Página 2 de 10

## 5. DESARROLLO.

**Gerente.** – Debe cumplir los requisitos siguientes:

- a) Instrucción superior.
- b) Manejo de personal.
- c) Toma de decisiones.
- d) Liderazgo.

Las funciones principales del Gerente son las siguientes:

- a) Planificación de todas las tareas organizacionales.
- b) Control de procesos y documentación.
- c) Dirección para logro de fines y propósitos organizacionales.
- d) Suscripción de alianzas con los clientes.
- e) Representante legal de la compañía.

**Jefe administrativo.** – Debe cumplir los requisitos siguientes:

- a) Instrucción superior, preferible,
- b) Manejo de personal.
- c) Toma de decisiones.

Las funciones principales del jefe administrativo son las siguientes:

- a) Asistencia al gerente.
- b) Visita a los clientes.
- c) Análisis y captación del mercado.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
Taller Mecánico Zambrano		Codificación: MF-2019	
Elaboración:	Revisión:	Aprobación:	Página 3 de 10

**Secretaria.** - Debe cumplir los requisitos siguientes:

- a) Estudios superiores en administración de empresas o afines.
- b) Manejo de programas de computación.
- c) Destrezas para mantener relación con clientes y personal.

Las funciones principales de la secretaria son las siguientes:

- a) Recepción, archivo y orden de documentación.
- b) Recepción de llamadas de partes interesadas.
- c) Coordinación de servicio post – venta.

**Contador (Staff).** – Debe cumplir los requisitos siguientes:

- a) Profesional CPA o carreras afines.
- b) Conocimiento en software contable.

Las funciones principales del Contador son las siguientes:

- a) Elaboración de estados financieros.
- b) Informe de indicadores financieros.

**Mecánicos.** – Debe cumplir los requisitos siguientes:

- a) Instrucción en mecánica automotriz, Bachiller técnico o técnico superior.
- b) Habilidad para trabajar bajo presión.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
Taller Mecánico Zambrano		Codificación: MF-2019	
Elaboración:	Revisión:	Aprobación:	Página 3 de 10

Las funciones principales de los mecánicos, son las siguientes:

- a) Chequeo de vehículos automotores y piezas de los mismos.
- b) Limpieza de vehículos automotores y piezas de los mismos.
- c) Mantenimiento de vehículos automotores.
- d) Reparación de vehículos automotores.

**Pintor y ayudante.** – Deben cumplir los requisitos siguientes:

- a) Bachiller técnico o técnico superior.
- b) Habilidad para trabajar bajo presión.

Las funciones principales del pintor y del ayudante, son las siguientes:

- e) Pintado de vehículos.
- f) Enderezada de vehículos.



#### **4.5. Reglamento interno del Taller Mecánico Zambrano**

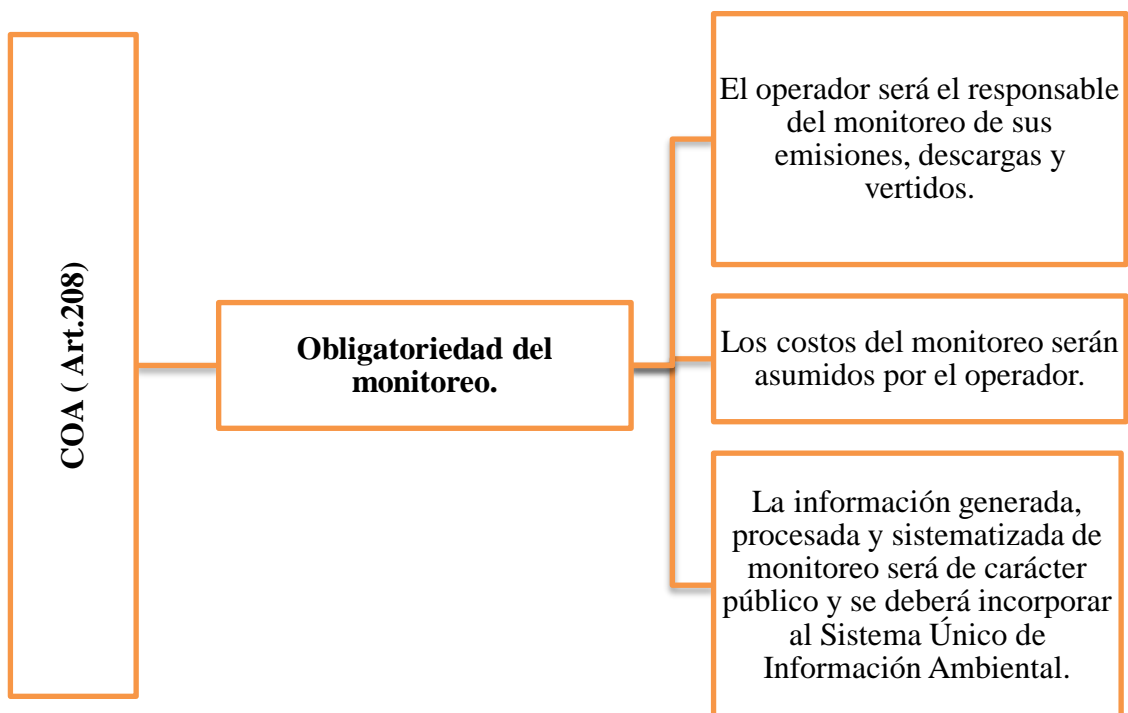
El reglamento interno del Taller Mecánico Zambrano, se presenta seguido:

- El ingreso a los trabajadores en el primer turno es a las 08h00 y la salida a las 20h00, en el primer turno, mientras que en el segundo turno es de 20h00 a 08h00.
- La hora de almuerzo se cumple de 13h00 a 14h00 en el primer turno, mientras que la hora de la merienda del segundo turno es a las 21h00 hasta las 22h00, de manera escalada, para mantener siempre personal activo en caso de que el cliente requiera servicio a domicilio.
- En horas de trabajo está terminantemente prohibido comer.
- Es obligatorio que los mecánicos y ayudantes utilizan el equipo de protección personal, conformado por mandil, guantes, zapatos con punta de fierro, gorras, entre otros.
- El servicio a domicilio al cliente, debe ser atento y esmerado, tratando de dar solución a los problemas de los clientes.
- Generar confianza en el cliente.
- Mantener limpio el taller.
- Mantener ordenadas las bodegas de repuestos y las piezas en el taller de mantenimiento.
- Otras que sean reguladas en este documento.

## 4.6. Cumplimiento con Normas Técnicas y Aspectos Legales

### Código Orgánico Ambienta (COA)

El Código Orgánico Ambiental (COA) constituye la principal regulación que rige sobre la protección de los derechos de la naturaleza en el Ecuador, que cumple con lo que manifiestan los artículos 14 y 15 de la Constitución de la República, entre las que se citan a los siguientes:



*Figura 52.* COA, obligaciones del monitoreo.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Art. 208.- Obligatoriedad del monitoreo. El operador será el responsable del monitoreo de sus emisiones, descargas y vertidos, con la finalidad de que estas cumplan con el parámetro definido en la normativa ambiental. La Autoridad Ambiental Competente, efectuará el seguimiento respectivo y solicitará al operador el monitoreo de las descargas, emisiones y vertidos, o de la calidad de

un recurso que pueda verse afectado por su actividad. Los costos del monitoreo serán asumidos por el operador. La normativa secundaria establecerá, según la actividad, el procedimiento y plazo para la entrega, revisión y aprobación de dicho monitoreo.

La información generada, procesada y sistematizada de monitoreo será de carácter público y se deberá incorporar al Sistema Único de Información Ambiental y al sistema de información que administre la Autoridad Única del Agua en lo que corresponda.

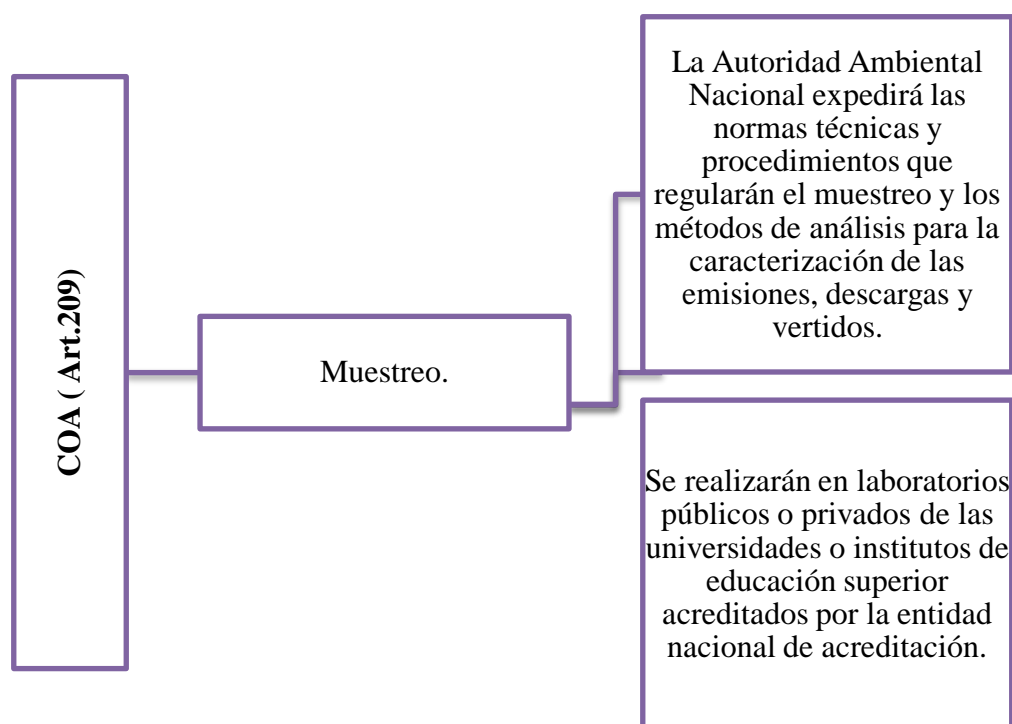
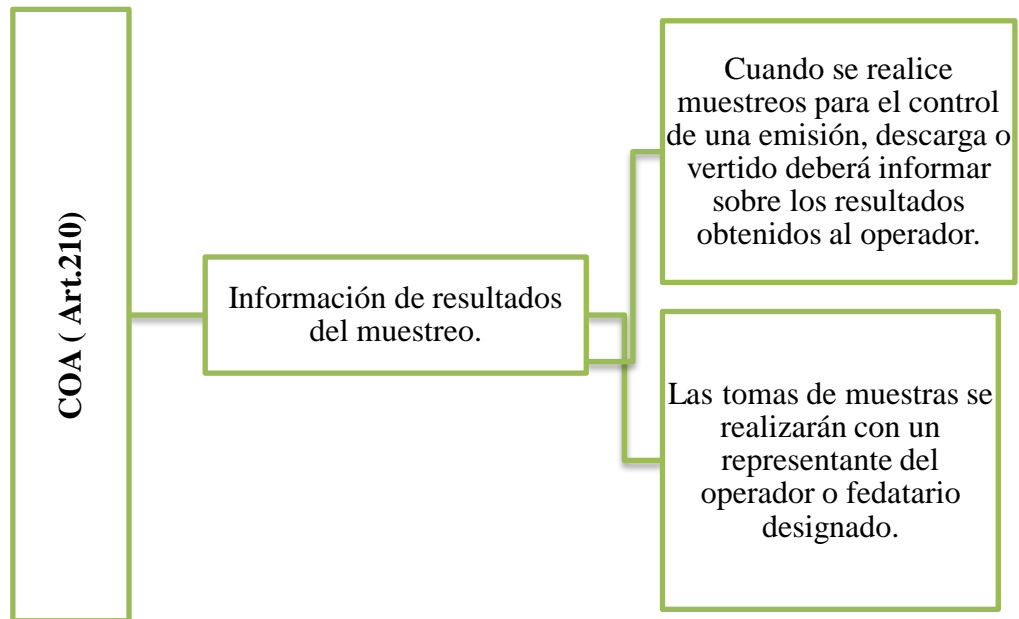


Figura 53. COA Muestreo.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Art. 209.- Muestreo. La Autoridad Ambiental Nacional expedirá las normas técnicas y procedimientos que regularán el muestreo y los métodos de análisis para la caracterización de las emisiones, descargas y vertidos. Los análisis se realizarán en laboratorios públicos o privados de las universidades o institutos de educación superior acreditados por la entidad nacional de acreditación. En el caso que en el país no existan laboratorios acreditados, la entidad nacional

podrá reconocer o designar laboratorios, y en última instancia, se podrá realizar con los que estén acreditados a nivel internacional.



**Figura 54.** COA Información de resultados de muestreo.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

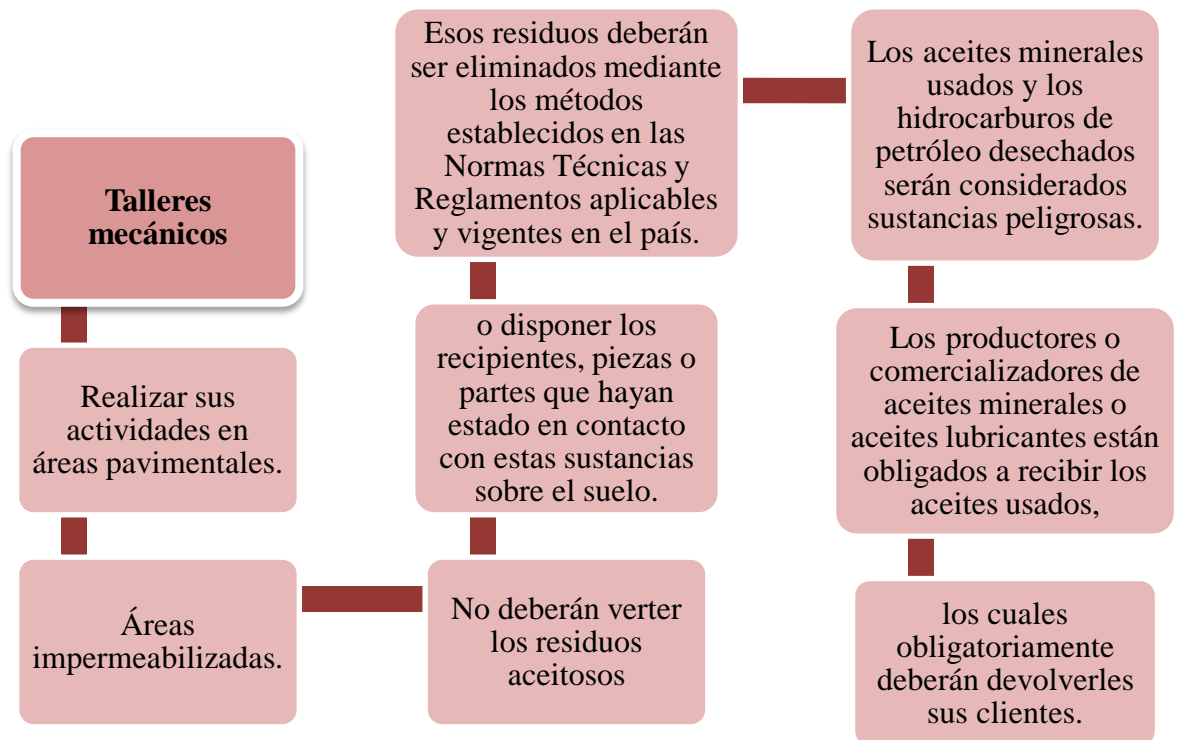
Art. 210.- Información de resultados del muestreo. Cuando la Autoridad Ambiental Competente realice muestreos para el control de una emisión, descarga o vertido deberá informar sobre los resultados obtenidos al operador, en conjunto con las observaciones técnicas que correspondan. Las tomas de muestras se realizarán con un representante del operador o fedatario designado para este fin, los funcionarios de la autoridad competente de control y un representante del laboratorio acreditado. Cuando se realicen de oficio o por denuncia la toma de muestras, no será necesaria la presencia del representante del operador. El protocolo de custodia de las muestras se expedirá mediante la norma técnica pertinente.

Como se puede apreciar, es obligación de todos los establecimientos que trabajan con sustancias tóxicas, evitar que la emisión de residuos y contaminantes atmosféricos, puedan contaminar el agua, suelo y aire, razón por la cual, es necesario

que los talleres mecánicos puedan controlar estas emisiones y garantizar la sostenibilidad en la producción del servicio.

### Norma de Calidad Ambiental y criterios de remediación

Por otra parte, existe la Norma de Calidad Ambiental y criterios de remediación, que se derivó de las anteriores TULAS o Texto Unificado e Legislación Ambiental Secundaria, cuyo propósito principal consistía en suministrar la orientación suficiente a las empresas, para que puedan implementar los mecanismos pertinentes que garanticen la minimización de la contaminación ambiental y la protección de los derechos de la Pachamama.



**Figura 55.** Flujograma de recolección de residuos.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

4.1.2.4 Los talleres mecánicos y lubricadoras, y cualquier actividad industrial, comercial o de servicio que dentro de sus operaciones manejen y utilicen hidrocarburos de petróleo o sus derivados, deberán realizar sus actividades en áreas pavimentadas e impermeabilizadas y por ningún motivo deberán verter

los residuos aceitosos o disponer los recipientes, piezas o partes que hayan estado en contacto con estas sustancias sobre el suelo. Este tipo de residuos deberán ser eliminados mediante los métodos establecidos en las Normas Técnicas y Reglamentos aplicables y vigentes en el país. Los aceites minerales usados y los hidrocarburos de petróleo desechados serán considerados sustancias peligrosas. Los productores o comercializadores de aceites minerales o aceites lubricantes están obligados a recibir los aceites usados, los cuales obligatoriamente deberán devolverles sus clientes.

Este anexo que se presenta como parte de la Norma de Calidad Ambiental y criterios de remediación, se refiere específicamente a los talleres mecánicos y lubricadores. En cumplimiento de esta ley, se propone diseñar una cisterna tipo piscina, en donde se almacene toda el agua residual y se pueda separar los lubricantes, grasas y demás material contaminante, del agua, de la misma manera como se puede evitar las emanaciones de contaminantes atmosféricos, para garantizar el respeto por la normativa de protección del ambiente.

#### 4.7. Análisis financiero de la Propuesta del Plan Estratégico

La evaluación financiera de la propuesta contiene los componentes referidos a las inversiones y los costos de operación.

##### 4.7.1. Inversiones

Las inversiones se componen de las construcciones, maquinarias / equipos, activos intangibles y equipos de oficina. En la siguiente tabla se presenta el detalle de las construcciones:

Tabla 33 *Construcciones.*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Adecuación para bodega	16	m <sup>2</sup>	\$130,00	\$2.080,00
Construcción de área de piscinas de efluentes	6	m <sup>2</sup>	\$80,00	\$480,00
<b>Total construcciones</b>				<b>\$2.560,00</b>

**Fuente:** Proveedores.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El monto de las construcciones totaliza \$2.560,00. En la siguiente tabla se presenta el detalle de las maquinarias y equipos:

Tabla 34 *Maquinarias y equipos.*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Máquina para chequeo electrónico	1	Unidad	\$1.250,00	\$1.250,00
Motocicletas	2	Unidad	\$1.450,00	\$2.900,00
Cajas de herramientas	2	Unidad	\$300,00	\$600,00
			<b>Subtotal</b>	<b>\$4.750,00</b>
Gastos de instalación y montaje			5% costo	\$237,50
			<b>Total</b>	<b>\$4.987,50</b>

**Fuente:** Proveedores.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El monto de las maquinarias y equipos totalizan \$4.987,50. En la siguiente tabla se presenta el detalle de los activos intangibles:

Tabla 35 *Activos intangibles.*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Software (Licencia para Windows, Office)	1	Unidad	\$350,00	\$350,00
Obtención de ficha ambiental	1	Unidad	\$120,00	\$120,00
Suscripción de acuerdos con proveedores de grúas y de repuestos (notarizados)	1	Unidad	\$150,00	\$150,00
G. Puesta en marcha (3% costo maquinaria)			3% costo maquinarias	\$149,63
			<b>Total</b>	<b>\$769,63</b>

**Fuente:** Proveedores.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El monto de los activos intangibles totaliza \$769,63. En la siguiente tabla se presenta el detalle de los equipos de oficina:

Tabla 36 *Equipos de oficina.*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Equipos de computación	1	Unidad	\$700,00	\$700,00
Escritorio	1	Unidad	\$130,00	\$130,00
Archivadores	1	Unidad	\$105,00	\$105,00
Sillas gemas color azul	1	Unidad	\$90,00	\$90,00
			<b>Total</b>	<b>\$1.025,00</b>

**Fuente:** Proveedores.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)



El monto de los equipos de oficina totaliza \$1.025,00. En la siguiente tabla se presenta el detalle de las inversiones en activos fijos:

Tabla 37 *Inversiones en activos fijos.*

<b>Descripción</b>	<b>Valor total</b>	<b>%</b>
Construcciones	\$2.560,00	27,40
Maquinarias y equipos	\$4.987,50	53,39
Activos intangibles	\$769,63	8,24
Equipos y muebles de oficina	\$1.025,00	10,97
<b>Totales</b>	<b>\$9.342,13</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Proveedores.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El monto de las inversiones en activos fijos totaliza \$9.342,13, participando las construcciones con 27,40%, las maquinarias con 53,39%, los activos intangibles con 8,24%, los equipos de oficina con 10,97%.

#### **4.7.2. Costos de operación**

Los costos de operación se componen de los costos de producción del servicio, gastos administrativos y de Marketing.

A su vez, los costos de producción del servicio se componen de los materiales directos, los gastos indirectos y la mano de obra directa.

En la siguiente tabla se presenta el detalle de los materiales directos:

Tabla 38 *Materiales directos (inventario de repuestos, partes y piezas).*

<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad Total</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Repuestos (partes y piezas)	Meses	2	\$300,00	\$600,00
			<b>Total</b>	<b>\$600,00</b>

**Fuente:** Proveedores.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El monto de los materiales directos totaliza \$600,00. En la siguiente tabla se presenta el detalle de la mano de obra directa:

Tabla 39 *Mano de obra directa.*

<b>Concepto</b>	<b>Pago mensual Hora extra</b>	<b>Meses</b>	<b>Valor Anual</b>
Mecánico	\$250,00	12	<b>\$3.000,00</b>
<b>Total</b>			<b>\$3.000,00</b>

**Fuente:** Legislación laboral.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El monto de la mano de obra directa totaliza \$3.000,00. En la siguiente tabla se presenta el detalle de los gastos indirectos, iniciando por el monto de los materiales indirectos:

Tabla 40 *Materiales indirectos.*

<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad Total</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Lubricantes	Galones	20	\$15,00	\$300,00
Combustible	Galones	100	\$1,76	\$176,00
			<b>Total</b>	<b>\$600,00</b>

**Fuente:** Proveedores.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El monto de los materiales indirectos totaliza \$600,00. En la siguiente tabla se presenta el detalle de las depreciaciones, mantenimiento y reparación:

Tabla 41 *Depreciación, mantenimiento y reparación.*

<b>Activos</b>	<b>Costos</b>	<b>V. Útil Años</b>	<b>Valor Residual</b>	<b>Depreciación Anual</b>	<b>%</b>	<b>Reparación y mantenimiento</b>
Maquinarias	\$2.087,50	10	\$208,75	\$187,88	10%	\$208,75
Construcción	\$2.560,00	20	\$640,00	\$96,00		
Vehículo	\$2.900,00	5	\$725,00	\$435,00	10%	\$290,00
P. en marcha	\$149,63	5	\$29,93	\$23,94		
<b>Total</b>				<b>\$742,82</b>		<b>\$498,75</b>

**Fuente:** Proveedores.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El monto de las depreciaciones, mantenimiento y reparación totaliza \$498,75. En la siguiente tabla se presenta el detalle de los suministros de producción del servicio:

Tabla 42 *Suministros de producción del servicio.*

<b>Suministros</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Valor Anual</b>
<b>Suministros de fabricación</b>				<b>\$652,00</b>
Energía Eléctrica	6.500	Kw - Hr	\$0,08	<b>\$520,00</b>
Agua	600	m <sup>3</sup>	\$0,22	<b>\$132,00</b>
<b>Seguros</b>				<b>\$390,00</b>
Seguros	12	Meses	\$32,50	<b>\$390,00</b>
<b>Total</b>				<b>\$1.042,00</b>

**Fuente:** Proveedores.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El monto de los suministros de producción del servicio totaliza \$1.042,00. En la siguiente tabla se presenta el detalle de los gastos indirectos:

Tabla 43 *Gastos indirectos.*

<b>Descripción</b>	<b>Valor total</b>	<b>%</b>
Materiales indirectos	\$476,00	17,25
Depreciación	\$742,82	26,92
Reparación y mantenimiento	\$498,75	18,07
Seguros	\$390,00	14,13
Suministros	\$652,00	23,63
<b>Totales</b>	<b>\$2.759,57</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Proveedores.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El monto de los gastos indirectos totaliza \$2.759,57, participando los materiales indirectos con 17,25%, la depreciación con 26,92%, la reparación y mantenimiento con 18,07%, los suministros con 23,63% y los seguros con 14,13%.

Los costos de producción del servicio suman la siguiente cantidad:

Tabla 44 *Costos de producción del servicio.*

<b>Descripción</b>	<b>Valor total</b>	<b>%</b>
Materiales directos	\$600,00	9,43
Mano de obra directa	\$3.000,00	47,17
Gastos indirectos	\$2.759,57	43,39
<b>Totales</b>	<b>\$6.359,57</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Proveedores.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El monto de los costos de producción totaliza \$6.359,57, participando los materiales directos con 9,43%, la mano de obra directa con 47,17% y los gastos indirectos con 43,39%.

Los gastos administrativos suman la siguiente cantidad:

Tabla 45 *Gastos administrativos.*

<b>Activos</b>	<b>Costos</b>	<b>V. Util Años</b>	<b>Valor Residual</b>	<b>Valor a Depreciar</b>	<b>Depreciación Anual</b>
Muebles Oficina	\$620,00	5	\$124,00	\$496,00	\$99,20
<b>Gastos</b>	<b>Mes</b>	<b>Meses</b>			<b>Gasto anual</b>
Planilla telefónica e internet	\$50,00	12			\$600,00
S. De oficina	\$30,00	12			\$360,00
<b>Total</b>					<b>\$1.070,00</b>

**Fuente:** Proveedores.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El monto de los gastos administrativos totaliza \$1.070,00. Los gastos de Marketing suman la siguiente cantidad:

Tabla 46 *Gastos de Marketing (publicidad y promoción).*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo anual</b>
Redes sociales	12	\$50,00	<b>\$600,00</b>
Promociones			<b>\$2.141,96</b>
Folletería y tarjetería	600	\$1,50	<b>\$900,00</b>
<b>Total</b>			<b>\$3.641,96</b>

**Fuente:** Proveedores.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El monto de los gastos de Marketing (publicidad y promoción) totaliza \$3.641,96. Los costos de operación suman la siguiente cantidad:

Tabla 47 *Costos de operación.*

<b>Descripción</b>	<b>Valor total</b>	<b>%</b>	<b>Valor mensual</b>
Materiales directos	\$600,00	5,42	\$50,00
Mano de obra directa	\$3.000,00	27,10	\$250,00
Gastos indirectos	\$2.759,57	24,92	\$229,96
Gastos administrativos	\$1.070,00	9,66	\$89,17
Gastos de Marketing	\$3.641,96	32,89	\$303,50
<b>Totales</b>	<b>\$11.071,52</b>	<b>100,00</b>	<b>\$922,63</b>

**Fuente:** Proveedores.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El monto de los costos de operación totaliza \$11.071,52, participando los materiales directos con 5,42%, la mano de obra directa con 27,10%, los gastos indirectos con 24,92%, los gastos administrativos con 9,66% y los gastos de Marketing con 32,89%.

### 4.7.3. Inversión total

La inversión total se compone de la inversión fija y costos de operación, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 48 *Inversión total.*

<b>Descripción</b>	<b>Valor total</b>	<b>%</b>
Inversión fija	\$9.342,13	91,01
Costos de operación	\$922,63	8,99
<b>Totales</b>	<b>\$10.264,75</b>	<b>100,00</b>
Capital propio	\$3.725,26	
Financiamiento	\$6.539,49	(70% IF)

**Fuente:** Proveedores.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El monto de la inversión total es \$10.264,75, participando la inversión en activos fijos con 91,01% y los costos de operación con 8,99%. Se aspira contar con un financiamiento del BanEcuador de \$6.539,49, con los siguientes datos:

Tabla 49 *Datos del crédito.*

<b>Descripción</b>	<b>Valor total</b>
Inversión fija	\$9.342,13
Crédito a financiar	\$6.539,49
Tasa de interés anual	15.30%
Tasa de interés mensual	1,28%
Número de meses	36

**Fuente:** Proveedores.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

A continuación se presenta el detalle de la amortización del préstamo financiero, como sigue:

Tabla 50 *Tabla de amortización del crédito.*

n	FECHA	C	i 1,28%	P	(C+i)-P	Deuda pagada fin del mes
0	28/12/2019	<b>\$6.539,49</b>				
1	28/01/2020	\$6.539,49	\$83,38	\$227,66	\$6.395,21	\$144,28
2	28/02/2020	\$6.395,21	\$81,54	\$227,66	\$6.249,09	\$290,39
3	28/03/2020	\$6.249,09	\$79,68	\$227,66	\$6.101,11	\$438,37
4	28/04/2020	\$6.101,11	\$77,79	\$227,66	\$5.951,25	\$588,24
5	28/05/2020	\$5.951,25	\$75,88	\$227,66	\$5.799,47	\$740,02
6	28/06/2020	\$5.799,47	\$73,94	\$227,66	\$5.645,76	\$893,73
7	28/07/2020	\$5.645,76	\$71,98	\$227,66	\$5.490,09	\$1.049,40
8	28/08/2020	\$5.490,09	\$70,00	\$227,66	\$5.332,43	\$1.207,06
9	28/09/2020	\$5.332,43	\$67,99	\$227,66	\$5.172,76	\$1.366,72
10	28/10/2020	\$5.172,76	\$65,95	\$227,66	\$5.011,06	\$1.528,43
11	28/11/2020	\$5.011,06	\$63,89	\$227,66	\$4.847,30	\$1.692,19
12	28/12/2020	\$4.847,30	\$61,80	\$227,66	\$4.681,44	\$1.858,04
13	28/01/2021	\$4.681,44	\$59,69	\$227,66	\$4.513,48	\$2.026,01
14	28/02/2021	\$4.513,48	\$57,55	\$227,66	\$4.343,37	\$2.196,12
15	28/03/2021	\$4.343,37	\$55,38	\$227,66	\$4.171,09	\$2.368,40
16	28/04/2021	\$4.171,09	\$53,18	\$227,66	\$3.996,62	\$2.542,87
17	28/05/2021	\$3.996,62	\$50,96	\$227,66	\$3.819,92	\$2.719,57
18	28/06/2021	\$3.819,92	\$48,70	\$227,66	\$3.640,97	\$2.898,52
19	28/07/2021	\$3.640,97	\$46,42	\$227,66	\$3.459,73	\$3.079,75
20	28/08/2021	\$3.459,73	\$44,11	\$227,66	\$3.276,19	\$3.263,30
21	28/09/2021	\$3.276,19	\$41,77	\$227,66	\$3.090,31	\$3.449,18
22	28/10/2021	\$3.090,31	\$39,40	\$227,66	\$2.902,05	\$3.637,43
23	28/11/2021	\$2.902,05	\$37,00	\$227,66	\$2.711,40	\$3.828,09
24	28/12/2021	\$2.711,40	\$34,57	\$227,66	\$2.518,31	\$4.021,17
25	28/01/2022	\$2.518,31	\$32,11	\$227,66	\$2.322,77	\$4.216,72
26	28/02/2022	\$2.322,77	\$29,62	\$227,66	\$2.124,73	\$4.414,76
27	28/03/2022	\$2.124,73	\$27,09	\$227,66	\$1.924,16	\$4.615,33
28	28/04/2022	\$1.924,16	\$24,53	\$227,66	\$1.721,04	\$4.818,45
29	28/05/2022	\$1.721,04	\$21,94	\$227,66	\$1.515,33	\$5.024,16
30	28/06/2022	\$1.515,33	\$19,32	\$227,66	\$1.306,99	\$5.232,50
31	28/07/2022	\$1.306,99	\$16,66	\$227,66	\$1.096,00	\$5.443,49
32	28/08/2022	\$1.096,00	\$13,97	\$227,66	\$882,32	\$5.657,17
33	28/09/2022	\$882,32	\$11,25	\$227,66	\$665,91	\$5.873,57
34	28/10/2022	\$665,91	\$8,49	\$227,66	\$446,75	\$6.092,74
35	28/11/2022	\$446,75	\$5,70	\$227,66	\$224,79	\$6.314,70
36	28/12/2022	\$224,79	\$2,87	\$227,66	\$0,00	\$6.539,49
		<b>TOTALES</b>	<b>\$1.656,11</b>	<b>\$8.195,59</b>		

Fuente: Datos del crédito.

Elaborado por: Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Los gastos financieros son los siguientes:

Tabla 51 *Gastos financieros.*

Descripción	Tiempo		
	1	2	3
Gastos financieros	\$873,82	\$568,73	\$213,55

**Fuente:** Tabla de amortización del crédito.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Los costos fijos y variables son los siguientes:

Tabla 52 *Costos fijos y variables*

Costos	Fijos	Variables
Materiales directos		\$600,00
Mano de obra directa		\$3.000,00
Materiales indirectos		\$476,00
Reparación y mantenimiento	\$498,75	
Seguros	\$390,00	
Suministros	\$652,00	
Depreciaciones	\$742,82	
Gastos administrativos	\$1.070,00	
Gastos de ventas		\$3.641,96
Gastos financieros	\$873,82	-
<b>Totales</b>	<b>\$4.227,39</b>	<b>\$7.717,96</b>

**Fuente:** Datos de costos de operación.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Con base en los costos variables y fijos se calcula el siguiente punto de equilibrio:

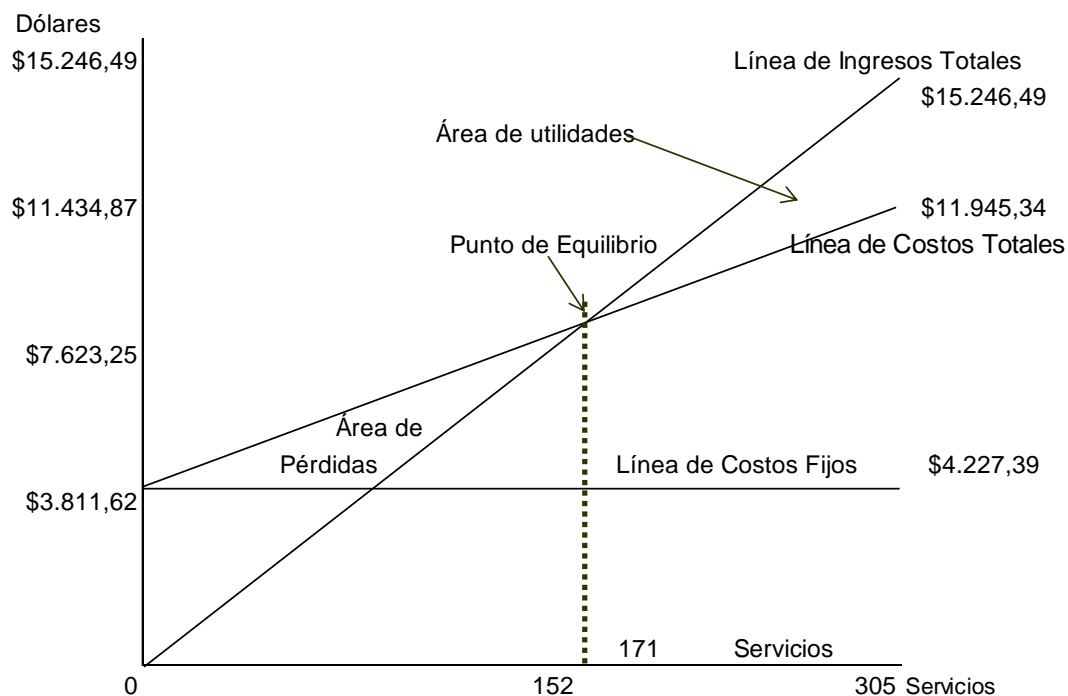
$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ventas} - \text{costos variables}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\$4.227,39}{\$15.246,49 - \$7.717,96}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 0.5615 = 56.15\%$$

$$\text{Punto de equilibrio} = (56,15\% \times 305 \text{ servicios}) = 171 \text{ servicios}$$





**Figura 56.** Gráfica del punto de equilibrio.

**Fuente:** Datos del costos fijos y variables.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Esto significa que cuando el taller mecánico Zambrano suministre 171 servicios de mantenimiento, no tendrá ni pérdidas ni ganancias.

Posteriormente, se pronosticaron las ventas.

**Tabla 53 Ingresos pronosticados**

<b>Año</b>	<b>Servicios adicionales</b>	<b>Precio</b>	<b>Ingresos anuales</b>
1	305	\$50,00	\$15.246,49
2	345	\$50,00	\$17.263,89
3	387	\$50,00	\$19.341,80
4	430	\$50,00	\$21.482,06
5	474	\$50,00	\$23.686,52

**Fuente:** Tabla de demanda a captar proyectada.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Continuando con el desarrollo de la evaluación financiera, se ha elaborado el estado de resultados:

Tabla 54 *Estados de resultados proyectados*

Descripción	Años				
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>\$15.246,49</b>	<b>\$17.263,89</b>	<b>\$19.341,80</b>	<b>\$21.482,06</b>	<b>\$23.686,52</b>
<b>Costos</b>					
<b>(-) Costos de producción</b>	<b>\$6.359,57</b>	<b>\$6.898,90</b>	<b>\$7.454,41</b>	<b>\$8.026,58</b>	<b>\$8.615,92</b>
(-) Materiales Directos	\$600,00	\$679,39	\$761,16	\$845,39	\$932,14
(-) Mano de Obra Directa	\$3.000,00	\$3.396,96	\$3.805,82	\$4.226,95	\$4.660,72
(-) Materiales Indirectos	\$476,00	\$538,98	\$603,86	\$670,68	\$739,50
(-) Mano de Obra Indirecta	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(-) Costos indirectos de fabricación	\$2.283,57	\$2.283,57	\$2.283,57	\$2.283,57	\$2.283,57
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$8.886,93</b>	<b>\$10.364,99</b>	<b>\$11.887,40</b>	<b>\$13.455,47</b>	<b>\$15.070,59</b>
<b>Margen bruto</b>	<b>58,29%</b>	<b>60,04%</b>	<b>61,46%</b>	<b>62,64%</b>	<b>63,63%</b>
(-) Gastos Administrativos	\$1.070,00	\$1.070,00	\$1.070,00	\$1.070,00	\$1.070,00
(-) Gastos de Ventas	\$3.641,96	\$4.123,86	\$4.620,21	\$5.131,46	\$5.658,04
<b>Utilidad operativa</b>	<b>\$4.174,97</b>	<b>\$5.171,13</b>	<b>\$6.197,18</b>	<b>\$7.254,01</b>	<b>\$8.342,55</b>
<b>Margen operativo</b>	<b>27,38%</b>	<b>29,95%</b>	<b>32,04%</b>	<b>33,77%</b>	<b>35,22%</b>
(-) Gastos financieros	\$873,82	\$568,73	\$213,55		
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$3.301,15</b>	<b>\$4.602,40</b>	<b>\$5.983,63</b>	<b>\$7.254,01</b>	<b>\$8.342,55</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>21,65%</b>	<b>26,66%</b>	<b>30,94%</b>	<b>33,77%</b>	<b>35,22%</b>
(-) Participación de trabajadores (15%)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$3.301,15</b>	<b>\$4.602,40</b>	<b>\$5.983,63</b>	<b>\$7.254,01</b>	<b>\$8.342,55</b>
<b>Margen antes de imp.</b>	<b>21,65%</b>	<b>26,66%</b>	<b>30,94%</b>	<b>33,77%</b>	<b>35,22%</b>
(-) Impuesto a la Renta (22%)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Utilidad a distribuir</b>	<b>\$3.301,15</b>	<b>\$4.602,40</b>	<b>\$5.983,63</b>	<b>\$7.254,01</b>	<b>\$8.342,55</b>
<b>Margen a distribuir</b>	<b>21,65%</b>	<b>26,66%</b>	<b>30,94%</b>	<b>33,77%</b>	<b>35,22%</b>

**Fuente:** Datos de costos de operación.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Se pudo observar que el margen de neto de utilidad a obtener en el Taller Mecánico Zambrano, fluctuará entre 21,65% a 35,22%.

Prosiguiendo con el desarrollo de la evaluación financiera, se ha elaborado el estado de flujo de caja:

Tabla 55 Balance de flujo de caja proyectado, escenario normal

Descripción	Periodos anuales					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ingresos por Ventas (a)</b>		\$15.246,49	\$17.263,89	\$19.341,80	\$21.482,06	\$23.686,52
<b>Inversión Inicial (b)</b>	-\$9.342,13					
<b>Inventario mensual (capital de operación mensual) ©</b>	-\$922,63					
Costos de Producción (d)		\$6.359,57	\$6.898,90	\$7.454,41	\$8.026,58	\$8.615,92
Gastos Administrativos y de Ventas (e)		\$4.711,96	\$5.193,86	\$5.690,21	\$6.201,46	\$6.728,04
Gastos financieros (intereses) (f)		\$873,82	\$568,73	\$213,55		
Participación de trabajadores (g)		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Impuesto a la renta (h)		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Costos de Operación anuales (i) = (d) + (e) + (f) + (g) + (h)</b>		\$11.945,34	\$12.661,49	\$13.358,17	\$14.228,04	\$15.343,97
<b>Utilidad a Distribuir (j) = (a) - (i)</b>		\$3.301,15	\$4.602,40	\$5.983,63	\$7.254,01	\$8.342,55
Readición de Depreciación (k)		\$852,82	\$852,82	\$852,82	\$852,82	\$852,82
<b>Flujo de Caja (l) = (b) + ©; (l) = (j) + (k)</b>	- \$10.264,75	\$4.153,96	\$5.455,21	\$6.836,45	\$8.106,83	\$9.195,37
<b>TIR</b>	48,69%					
<b>VPN</b>	\$20.654,73					
<b>VAN</b>	\$10.389,98					

**Fuente:** Datos de inversiones y costos de operación.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Se pudo observar que el flujo de caja proyectado en el Taller Mecánico Zambrano, fluctuará entre \$4.153,96 a \$9.195,37

Para el cálculo de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), se ha operado de la siguiente manera:

- $TMAR = i + f + if$

Donde:

- $i$  = Premio por riesgo (tasa de interés de la institución financiera que otorga el crédito)
- $f$  = Inflación anual.

Entonces:

- $TMAR = i + f + if$
- $TMAR = 15,30\% + 2,6\% + (15,30\%) (2,6\%)$
- $TMAR = 0,1530 + 0,026 + (0,1530) (0,026)$
- $TMAR = 0,1830 = 18,30\%$

La TMAR se calcula de la siguiente manera:

$$TMAR = \frac{\text{Monto financiado}}{\text{Inversión total}} (i \text{ bancario}) + \frac{\text{Capital propio}}{\text{Inversión total}} (TMAR)$$

$$TMAR = \frac{\$6.539,49}{\$10.264,75} (15,30\%) + \frac{\$3.725,26}{\$10.264,75} (18,30\%)$$

- $TMAR = (0,6371) (0,1530) + (0,3629) (0,1830)$
- $TMAR = 0,0975 + 0,0664$
- **$TMAR = 0,1639 = 16,39\%$**

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) es igual a 16,39%, cifra que se supera la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Prosiguiendo con el desarrollo de la evaluación financiera, se han calculado los indicadores financieros:

Tabla 56 *Indicadores financieros.*

N	Inv. Inicial	Flujos	Fórmula	TIR		VPN		
				i (TIR)	P	i	P(VPN)	VPN
0	\$10.264,75							Acumulado
1		\$4.153,96	$P=F/(1+i)^n$	48,69%	\$2.793,73	16,39%	\$3.569,00	\$3.569,00
2		\$5.455,21	$P=F/(1+i)^n$	48,69%	\$2.467,49	16,39%	\$4.026,99	\$7.595,99
3		\$6.836,45	$P=F/(1+i)^n$	48,69%	\$2.079,68	16,39%	\$4.335,94	\$11.931,93
4		\$8.106,83	$P=F/(1+i)^n$	48,69%	\$1.658,59	16,39%	\$4.417,62	\$16.349,55
5		\$9.195,37	$P=F/(1+i)^n$	48,69%	\$1.265,26	16,39%	\$4.305,17	\$20.654,73
		<b>Total</b>			<b>\$10.264,75</b>		<b>VPN</b>	<b>\$20.654,73</b>
							<b>VAN</b>	<b>\$10.389,98</b>

**Fuente:** Flujo de caja.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El resultado indica que por ser la tasa TIR igual a 48,69%, superior a 16,39% que es la tasa de descuento y por tener un VPN (\$20.654,73) mayor a la inversión inicial (\$10.264,75) y un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$10.389,98, la inversión es factible, lo que se demuestra a través de la siguiente relación:

$$\text{Coeficiente beneficio/costo} = \frac{\text{VPN}}{\text{Inversión inicial}}$$

$$\text{Coeficiente beneficio/costo} = \frac{\$20.654,73}{\$10.264,75}$$

$$\text{Coeficiente} \frac{\text{beneficio}}{\text{costo}} = 2,01$$

Según este escenario, al ejecutar la propuesta se obtendrá en el quinto año, \$2,01 por cada dólar de inversión.

Tabla 57 *Balance de flujo de caja proyectado, escenario pesimista con reducción del 10% de ingresos*

Descripción	Periodos anuales					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ingresos por Ventas (a)</b>		<b>\$13.860,45</b>	<b>\$15.694,44</b>	<b>\$17.583,46</b>	<b>\$19.529,14</b>	<b>\$21.533,20</b>
<b>Inversión Inicial (b)</b>	<b>-\$9.342,13</b>					
<b>Inventario mensual (capital de operación mensual) ©</b>	<b>-\$922,63</b>					
Costos de Producción (d)		\$6.359,57	\$6.898,90	\$7.454,41	\$8.026,58	\$8.615,92
Gastos Administrativos y de Ventas (e)		\$4.711,96	\$5.193,86	\$5.690,21	\$6.201,46	\$6.728,04
Gastos financieros (intereses) (f)		\$873,82	\$568,73	\$213,55		
Participación de trabajadores (g)		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Impuesto a la renta (h)		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Costos de Operación anuales (i) = (d) + (e) + (f) + (g) + (h)</b>		<b>\$11.945,34</b>	<b>\$12.661,49</b>	<b>\$13.358,17</b>	<b>\$14.228,04</b>	<b>\$15.343,97</b>
<b>Utilidad a Distribuir (j) = (a) - (i)</b>		<b>\$1.915,10</b>	<b>\$3.032,96</b>	<b>\$4.225,29</b>	<b>\$5.301,10</b>	<b>\$6.189,23</b>
Readición de Depreciación (k)		\$852,82	\$852,82	\$852,82	\$852,82	\$852,82
<b>Flujo de Caja (l) = (b) + ©; (l) = (j) + (k)</b>	<b>- \$10.264,75</b>	<b>\$2.767,92</b>	<b>\$3.885,77</b>	<b>\$5.078,10</b>	<b>\$6.153,92</b>	<b>\$7.042,05</b>
<b>TIR</b>	<b>32,24%</b>					
<b>VPN</b>	<b>\$15.117,75</b>					
<b>VAN</b>	<b>\$4.853,00</b>					

**Fuente:** Datos de inversiones y costos de operación.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El resultado indica que por ser la tasa TIR igual a 32,24%, superior a 16,39% que es la tasa de descuento y por tener un VPN (\$15.117,75) mayor a la inversión inicial (\$10.264,75) y un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$4.853,00, a pesar de ser menores al escenario normal, sin embargo, la inversión continúa siendo factible.

Tabla 58 Balance de flujo de caja proyectado, escenario optimista con incremento del 15% de ingresos

Descripción	Periodos anuales					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ingresos por Ventas (a)</b>		\$17.533,46	\$19.853,47	\$22.243,07	\$24.704,37	\$27.239,50
<b>Inversión Inicial (b)</b>	-\$9.342,13					
<b>Inventario mensual (capital de operación mensual) ©</b>	-\$922,63					
Costos de Producción (d)		\$6.359,57	\$6.898,90	\$7.454,41	\$8.026,58	\$8.615,92
Gastos Administrativos y de Ventas (e)		\$4.711,96	\$5.193,86	\$5.690,21	\$6.201,46	\$6.728,04
Gastos financieros (intereses) (f)		\$879,11	\$572,40	\$215,01		
Participación de trabajadores (g)		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Impuesto a la renta (h)		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Costos de Operación anuales (i) = (d) + (e) + (f) + (g) + (h)</b>		\$11.950,63	\$12.665,15	\$13.359,63	\$14.228,04	\$15.343,97
<b>Utilidad a Distribuir (j) = (a) - (i)</b>		\$5.582,83	\$7.188,32	\$8.883,45	\$10.476,32	\$11.895,53
Readición de Depreciación (k)		\$852,82	\$852,82	\$852,82	\$852,82	\$852,82
<b>Flujo de Caja (l) = (b) + ©; (l) = (j) + (k)</b>	- \$10.264,75	\$6.435,65	\$8.041,13	\$9.736,26	\$11.329,14	\$12.748,34
<b>TIR</b>	73,80%					
<b>VPN</b>	\$29.782,57					
<b>VAN</b>	\$19.517,82					

**Fuente:** Datos de inversiones y costos de operación.

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

El resultado indica que por ser la tasa TIR igual a 73,80%, superior a 16,39% que es la tasa de descuento y por tener un VPN (\$29.782,57) mayor a la inversión inicial (\$10.264,75) y un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$19.517,82, que es mucho mayor al escenario normal, por ello, la inversión es factible.

Tabla 59 *Análisis de sensibilidad*

PESIMISTA		ESPERADO		OPTIMISTA	
Escenario pesimista con reducción del 10% de ingresos		Escenario esperado		Escenario optimista con incremento del 15% de ingresos	
INVERSION INICIAL	(\$ 9.342,13)	INVERSION INICIAL	(\$ 9.342,13)	INVERSION INICIAL	(\$ 9.342,13)
FLUJOS AÑO 1	\$ 2.767,92	FLUJOS AÑO 1	\$ 4.153,96	FLUJOS AÑO 1	\$ 6.435,65
FLUJOS AÑO 2	\$ 3.885,77	FLUJOS AÑO 2	\$ 5.455,21	FLUJOS AÑO 2	\$ 8.041,13
FLUJOS AÑO 3	\$ 5.078,10	FLUJOS AÑO 3	\$ 6.836,45	FLUJOS AÑO 3	\$ 9.736,26
FLUJOS AÑO 4	\$ 6.153,92	FLUJOS AÑO 4	\$ 8.106,83	FLUJOS AÑO 4	\$ 11.329,14
FLUJOS AÑO 5	\$ 7.042,05	FLUJOS AÑO 5	\$ 9.195,37	FLUJOS AÑO 5	\$ 12.748,34
NUMERO DE AÑOS	5	NUMERO DE AÑOS	5	NUMERO DE AÑOS	5
TASA DE INTERES	12,05%	TASA DE INTERES	12,05%	TASA DE INTERES	12,05%
<b>ANALISIS DE RENTABILIDAD</b>		<b>ANALISIS DE RENTABILIDAD</b>		<b>ANALISIS DE RENTABILIDAD</b>	
VPN	\$ 15.117,75	VPN	\$ 20.654,73	VPN	\$ 29.782,57
TIR	32,24%	TIR	48,69%	TIR	73,80%

**Fuente:** Balances de flujos

**Elaborado por:** Zambrano, J & Lúa, A. (2019)

Otros indicadores financieros son los siguientes:

- **Margen de utilidad operativa (MUO)**
- $MUO = \text{Utilidad operativa} / \text{Ventas}$
- $MUO = \$4.174,97 / \$15.246,49$
- **MUO = 27,38%**
- **Margen de utilidad neta (MUN)**
- $MUN = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas}$
- $MUN = \$3.301,15 / \$15.246,49$
- **MUN = 21,65%**
- **ROA**
- $ROA = \text{Beneficio neto} / \text{Activos totales}$
- $ROA = \$3.301,15 / \$10.264,75$
- **ROA = 32,16%**
- **ROE**
- $ROE = \text{Beneficio neto} / \text{Patrimonio neto}$



- ROE=  $\$3.301,15 / \$3.725,26$
- **ROE= 88,62%**

El resultado indica que por ser los márgenes de utilidad neta y operativa, mayor a la tasa TMAR, así como por tener un ROA y un ROE aceptable, por ello, la inversión es factible.

## CONCLUSIONES

Se realizó el estudio situacional del taller mecánico Zambrano, evidenciándose como principales oportunidades el crecimiento del mercado por el aumento del parque automotor, la posibilidad de captar la nueva modalidad de transporte en taxi que es solicitado por el usuario. Se observa un bajo poder de negociación de los proveedores y de los clientes, así como una alta competitividad en el mercado.

Se determinó la línea estratégica adecuada para alcanzar el posicionamiento del taller mecánico Zambrano en el mercado, en la cual se pretende formar alianzas con un gestor de repuestos automotrices y con una empresa que ofrezca el servicio de grúas, para captar una mayor porción del mercado y ser más competitiva, mediante la oferta de un servicio a domicilio, a lo que se añade el plan de Marketing, la reestructuración de la organización y la producción Más Limpia.

Se diseñó la estructura organizacional del taller mecánico Zambrano, a través de un organigrama en el que se incluye al jefe administrativo que será responsable de las ventas y a los mecánicos que atenderán en la noche a los usuarios, además de elaborar el manual de funciones.

La propuesta planteada para el Taller Mecánico Zambrano consta de la venta del servicio de mantenimiento mecánico automotriz a domicilio, incluyendo las estrategias de la formación de alianzas con el gestor de repuestos y con las empresas que tienen grúas, enfatizando en el seguimiento al cliente y la rapidez del servicio como entidades que agregarán valor al servicio, para solucionar los problemas que tiene actualmente el cliente.

Se realizó un análisis financiero para determinar la rentabilidad del taller mecánico Zambrano, estimándose una inversión total de \$10.264,75, participando la inversión en activos fijos con 91,01% y los costos de operación con 8,99%. Se demostró la factibilidad de la propuesta, porque la tasa TIR fue igual a 48,69%, superior a 16,39% que es la tasa de descuento y por tener un VPN (\$20.654,73) mayor a la

inversión inicial (\$10.264,75) y un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$10.389,98, así como un coeficiente beneficio / costo de 2,01; es decir, la inversión es viable y conveniente para su implementación.

## RECOMENDACIONES

Se sugiere a los directivos del taller mecánico Zambrano, aprovechar las oportunidades de crecimiento del mercado generadas por el aumento del parque automotor, para captar la nueva modalidad de transporte en taxi que es solicitado por el usuario.

Se recomienda a los directivos del taller mecánico Zambrano, que se oriente a seguir la línea estratégica propuesta en este estudio, para alcanzar el posicionamiento en el mercado, mediante la formación de alianzas con un gestor de repuestos automotrices y con una empresa que ofrezca el servicio de grúas, oferta de servicio a domicilio, a lo que se añade el plan de Marketing, la reestructuración de la organización y la producción Más Limpia.

Es recomendable que los directivos del taller mecánico Zambrano, acojan el diseño de la estructura organizacional planteado en este estudio, en conjunto con el manual de funciones respectivo.

Se recomienda también que la empresa penetre en las compañías micro-empresariales y PYMES, que tienen vehículos, porque en los hallazgos del estudio se pudo identificar que no tienen un proveedor de mantenimiento mecánico de sus automotores y podría ser una buena oportunidad para continuar creciendo, lo que podría lograrse mediante la inversión y utilización de las ganancias esperadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Nacional de Tránsito. (2016). *Número de vehículos motorizados matriculados por clase, según provincia*. Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Carrasco, M. (2015). *Planificación estratégica de marketing en la empresa Latina Automotriz para incrementar el nivel de ventas y posicionarse en el mercado norte de D.M de Quito sector El Inca*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2005/1/T-UCE-0003-75.pdf>.
- Cepeda, J. (2015). *Investigación de mercado para el taller auto mecánica "Cepeda" en la ciudad de Guayaquil, sector Norte Mapasingue Oeste año 2015 para elaborar un plan de marketing*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8590/1/Tesis%20Jennifer%20Cepeda.pdf>.
- D' Angelo, S. (2016). *Población y muestra*. Argentina: [https://med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/aps/POBLACION%20Y%20MUESTRA%20\(Lic%20DAngelo\).pdf](https://med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/aps/POBLACION%20Y%20MUESTRA%20(Lic%20DAngelo).pdf).
- Donado, A. (18 de 02 de 2014). *Programación y diagnóstico Automotrices*. Bogotá, Colombia: Universidad de Bogotá. Obtenido de <http://www.autosoporte.com/blog-automotriz/item/298-que-es-un-taller-mecanico>
- Escobar, F. (2016). *Metodología Cuantitativa*. Colombia: <http://www.geocities.ws/uaexam/Felipe-Entrevista.pdf>.
- Escuela Marketing and Web*. (07 de 02 de 2019). Obtenido de <https://escuela.marketingandweb.es/marketing-mix/>
- Fernández, A. (2015). *Dirección y Planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Fleitman, J. (2016). *Negocios Exitosos*. México: McGraw-Hill. Pág. 246.
- Fred, D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, D.F.: Pearson Educación.
- García, G. (2016). *Investigación Comercial*. Madrid: ESIC Editorial.

- García, T., & Cano, M. (2016). El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas*, 84-98. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / IINTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Herrera, H. (2017). *Importancia del Manual de funciones*. Guatemala, Central América: SMS ECUADOR.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Directorio de Empresas y establecimientos*. Ecuador: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *INEC: parque automotor de Ecuador creció 57% en 5 años*. Ecuador: [www.inec.ec/gob](http://www.inec.ec/gob).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Lomas, S., & Riera, J. (25 de 10 de 2015). *Plan de marketing para el posicionamiento de mercado del Taller automotriz "Los Turbos"*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana Ecuador: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10043/1/UPS-GT001050.pdf>. Obtenido de <http://www.gardel.mx/la-importancia-de-la-eleccion-de-un-buen-taller-automotriz/index.html>
- López, M. (2016). Planeación estratégica: Un pilar en la Gestión Empresarial. *El Buzón de Pacioli*, 1-55.
- Macías, M., & Riofrío, E. (2015). *Plan de marketing estartégico para promover el posicionamiento de Tecnicentro Grand Prix en el mercado automotriz del sector Este de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9038/1/UPS-GT000793.pdf>.

- Mañez, R. (26 de Agosto de 2015). *Rubén Mañez*. Obtenido de Qué es la Matriz BCG y para qué sirve: <https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>
- McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados*. México D.F: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Pacheco, O. (2015). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires – Argentina: Editorial Heliasta. Tercera Edición.
- Parada, P. (2016). *Pascual Parada*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Porter, M. (2018). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Estado Unidos: Harvard Business Review. Obtenido de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Ramírez, O. (2015). Fuerzas de Porter. *UVEG*, 1-8.
- Render, B., & Heizer, J. (2016). *Dirección de la producción, Decisiones Estratégicas*. México.: Séptima Edición. Editorial Pearson. Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2015). *Administración*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Sainz De Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2015). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Sarrias, L. (2017). *Promociones para vender más, todos los secretos de marketing promocional*. Madrid: Profit Editorial.
- Solórzano, S., & Alaña, T. (2015). *Planeación Estratégica*. Machala, Ecuador: Universidad Técnica de Machala. Obtenido de [repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/6658/1/25%20PLANEACION%20ESTRATEGICA.pdf](https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/6658/1/25%20PLANEACION%20ESTRATEGICA.pdf)
- Tangy Software Development, . (2016). *Análisis de FODA*. Recuperado el 19 de 10 de 2019, de <https://saraigil.github.io/InteligenciaEmocional/foda.html>
- Torres, Z., & Torres, H. (2014). Planeación y Control. In Z. Torres Hernández, & H. Torres Martínez, *Planeación y Control* (p. 139). México, D.F.: Patria, S.A. de C.V.
- Uceda, M. (2016). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC Editorial.

- Zamora, L. (2015). *Propuesta de modelo de planeación estratégica para la empresa Multimodal Operador Logístico S.A.* Costa Rica: Universidad de Costa Rica:  
<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27875/Modelo%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20para%20la%20Empresa%20Multimodal%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Zuani, R. (2016). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. México: Editorial Maktub. p. 309-318.



# **ANEXOS**

## **Anexos 1. Formulario de encuesta a propietarios de vehículos livianos**

**Objetivo:** Investigar el mercado del servicio de mantenimiento de vehículos livianos

**Instrucción:** Subraye la respuesta de su elección

**Nombre del encuestado:**

**Teléfono:**

**Dirección:**

**1) ¿Cuál es la marca de su vehículo?**

- |              |           |          |               |
|--------------|-----------|----------|---------------|
| a) Chevrolet | b) Toyota | c) Ford  | d) Hyundai    |
| e) Mazda     | f) Kia    | g) Lada  | h) Mitsubishi |
| i) Nissan    | j) Fiat   | k) Otros | l) Chinos     |

**2) ¿Con qué frecuencia acude a solicitar servicio de mantenimiento vehicular?**

- |                     |                    |                 |                  |
|---------------------|--------------------|-----------------|------------------|
| a) c / mes          | b) c / mes y medio | c) c / bimestre | d) c / trimestre |
| e) c / cuatrimestre | f) c / semestre    | g) c / año      |                  |

**3) ¿Cuál es el factor que prioriza para la selección del proveedor del servicio de mantenimiento de su vehículo?**

- |            |           |             |          |
|------------|-----------|-------------|----------|
| a) Calidad | b) Precio | c) Garantía | d) Otros |
|------------|-----------|-------------|----------|

**4) ¿Qué tipo de proveedor le suministra servicios de mantenimiento automotriz?**

- |                            |                          |                 |          |
|----------------------------|--------------------------|-----------------|----------|
| a) Taller de concesionaria | b) Talleres particulares | c) Propio dueño | d) Otros |
|----------------------------|--------------------------|-----------------|----------|

**5) Mencione al proveedor que le proporciona el servicio de mantenimiento de mecánica automotriz**

---

**6) ¿Cómo conoció a la empresa que le proporciona el servicio de mantenimiento de mecánica automotriz?**

a) Por amistades      b) Lo llamó el propio taller    c) Campaña publicitaria    d) Otros

**7) ¿En qué medios de comunicación o informativo, ha visualizado el servicio de mantenimiento de mecánica automotriz?**

a) Televisión    b) Radio    c) Web site Internet    d) Periódicos    e) Redes sociales    f) Otros    g) Ninguno

**8) ¿Qué tipos de promoción ha recibido de su proveedor de servicio de mantenimiento de mecánica automotriz?**

a) Cupones    b) Viajes    c) Ofertas    d) Otros

Firma del Encuestador:

## Anexos 2. Formulario de encuesta a clientes del taller

Esta encuesta es realizada con el fin de conocer las preferencias e insatisfacciones que surgen en el Taller Mecánico Zambrano para poder determinar los cambios de mejora y conocer los atributos que posee el taller

Estimado Sr./Srta. le agradecemos por su colaboración en contestar la siguiente encuesta.

Las preguntas a continuación son de carácter obligatorio, y todas las respuestas brindadas por Usted, serán tratadas de manera confidencial y usadas para el propósito del proyecto.

Señale con una x en los cuadrados en blanco para indicar su respuesta. Esta encuesta tiene una duración de 1 minuto.

### MEDICIÓN DE REEMPLAZO

**1.- ¿Ha reemplazado alguna vez como proveedor al taller mecánico Zambrano? (Si su respuesta es Sí señale el motivo, caso contrario continúe con la pregunta 4)**

Sí  No

### MEDICIÓN DE MOTIVO

**2.- Explique el motivo por el cual ya no acude al taller mecánico Zambrano**

Dejó de ir

Insatisfacción

### MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN

**3.- Si su respuesta fue por insatisfacción, indique las razones; caso contrario continúe con la pregunta 4**

Rapidez del servicio

Respuestas

Cambio en los precios

Problemas de garantías

Trabajos no solicitados

Mala mecánica

Pérdida de objetos personales

Pérdida de confianza

Mal trabajo

Mala atención

## MEDICIÓN DE ATRIBUTOS

4.- ¿Qué atributos Usted considera que tiene el taller Zambrano?

Califique en una escala del 1 al 10, siendo 10 el más importante de los atributos y 1 el menos importante de los atributos

Elementos del servicio	Calificación									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mecánico calificado										
Trato personalizado										
Repuestos originales										
Seguimiento del cliente										
Servicio de pintura y enderezado										
Servicio a domicilio										
Rapidez del servicio										
Cercanía del taller										
Precio										

## ASPECTOS A MEJORAR

5.- ¿Qué aspectos le gustaría mejorar o incorporar en el servicio del taller Zambrano?

Descripción	
Seguimiento del cliente	
Servicio a domicilio	
Rapidez del servicio	
Fortalecimiento de las garantías	

### **Anexos 3. Formulario de entrevista**

**Entrevistador:**

**Nombre del entrevistado:**

**Cargo:**

- 1 ¿Cuál es su actividad primaria que ejerce en el taller?**
- 2 ¿Cuáles son las fortalezas y problemas que tiene el taller?**
- 3 ¿En qué otros aspectos considera usted que el taller debería de mejorar?**
- 4 ¿Qué tipo de control tiene la empresa para los servicios más solicitados por sus clientes?**
- 5 ¿Qué controles usted realiza a sus mecánicos? Confía en cada uno de sus colaboradores**
- 6 ¿Cuáles son las capacidades que tiene su personal del taller?**
- 7 ¿Cuenta usted con cartera de proveedores**
- 8 ¿Qué factores inciden al momento de elegir proveedores?**
- 9 ¿Cuenta el taller con un manual de procedimiento?**
- 10 ¿Cómo se mide la satisfacción del cliente?**

#### Anexos 4. Evidencias fotográficas



Aplicando encuestas

Entrevista revisada por el administrador del taller



Lugar de trabajo



**Anexos 5. Plantilla de plan de mejoramiento**

PLAN DE MEJORAMIENTO									
Número de Orden	Descripción del Hallazgo ( No más de 50 palabras)	Acción correctiva	Objetivo	Responsable		Recursos Financieros	Fecha de iniciación	Fecha de terminación	Indicadores de logro
				Oficina	Cargo				
1									
2									
3									
4									
5									

**Anexos 6. Documento de aceptación de propuesta para dar el servicio mecánico a la cooperativa de taxis La Concordia**



**Empresa de Servicio de Taxis La Concordia**

Guayaquil, 20 de enero del 2020

Sr. Johnny Zambrano  
Gerente Propietario del Taller Mecánico Zambrano  
Ciudad

De Mis Consideraciones:

Por medio del presente, pongo de manifiesto que la empresa de Servicio de Taxis La Concordia, acepta la propuesta del Taller Mecánico Zambrano, de fijar una fecha de reunión en este mes de enero del 2020, para fijar las condiciones necesarias, para que la empresa que usted dirige, pueda ser contratada como proveedor de mantenimiento de la organización que presido, siempre y cuando se conserven todos los beneficios que usted ofrece actualmente.

Por la atención que se le dé a la presente, me suscribo de usted.

Atentamente

  
Sr. Eduardo Jama  
Gerente de la empresa de Servicio de Taxis La Concordia

CS Scanned with CamScanner Junín y Ximena 0995602464 es\_laconcordia.tax@hotmail.com

**Anexos 7.** Documento de un posible acuerdo para brindar el servicio mecánico a la compañía de taxis “Uber”

