

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA “PARKING AUTO PARTS”**

CONSUELO GABRIELA TAPIA ALUISA

DIRECTOR: ING Edwin Montoya

CODIRECTORA: ECO. JOSÉ ZAPATA

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2007



CERTIFICACIÓN

En nuestra condición de Director y Codirector, CERTIFICAMOS que hemos revisado y evaluado el desarrollo de la tesis de Grado titulado “**Plan Estratégico para la Empresa Comercializadora PARKING AUTO PARTS**”, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, presentado por la señorita CONSUELO GABRIELA TAPIA ALUISA, en la que se ha observado las disposiciones institucionales, metodología y técnicas que regulan esta actividad académica. Autorizamos que la mencionado señorita, reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades del Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio de la Escuela Politécnica del Ejército y proceda a la exposición de su contenido.

Sangolquí, marzo de 2007

Atentamente

Ing. Edwin A Montoya Freire

DIRECTOR

Eco. José Zapata

CODIRECTOR



AGRADECIMIENTO

Ante todo a Dios por brindarme la oportunidad de estar en este mundo tan maravilloso, lleno de grandes expectativas que las iré descubriendo poco a poco y con su compañía.

A mi abuelito que aunque no se encuentre presente se que abogado por mi y que con su bendición me ha protegido con su presencia celestial

A mis padres quienes me han apoyado incondicionalmente y han sido un pilar fundamental en mi vida, ya que con sus palabras de aliento, consejos y ejemplo de unión, amor y valentía me han enseñado a luchar y a conseguir esos sueños que uno tanto anhela

A mis hermanos por compartir conmigo su tiempo, espacio y sobre todo su confianza, prometo nunca fallarles pues ustedes son lo mejor y por quienes luchare para verlos felices.

Como olvidar a todas aquellas personas que las llevo en mi corazón, mi familia, muchas gracias por tenerme paciencia y por brindarme la oportunidad de demostrarles que soy aquella persona de quien pueden sentirse orgullosos, gracias por esos consejos y ánimos que me han sabido dar cuando lo necesitaba.



A todas las personas que se merecen ser llamados “amigos”, muchas gracias por aquellos momentos inolvidables y por enseñarme que la amistad no desaparece por mas distancia que exista

A mi tío dueño de Parking Auto Parts, quien me dio la oportunidad de poner en practica los conocimientos adquiridos y sobre todo por su confianza para el desarrollo del presente documento

Para aquellos profesores que con su ejemplo y dedicación han aportado en mi crecimiento profesional y sobre todo en el aspecto personal, pues ellos me han demostrado que el hecho de tener un titulo no basta para ser respetado y querido, sino hay que complementarlo con aspectos fundamentales como es la sencillez, humildad y sobre todo la honestidad

Finalmente pero no menos importante, agradezco a la ESPE, por abrirme las puertas y ofrecerme la educación de prestigio de la cual se caracteriza; a mi director y codirector por haberme brindarme su tiempo y esfuerzo para cumplir la meta que me propuse alcanzar

SEÑOR ;

HAZME SABIO Y HUMILDE.

Que pueda ser un digno ejemplo TUYO.

Que en mí se refleje , se proyecte y se transmita ,

TU PAZ y TU AMOR."

(Gonga)



DEDICATORIA

Este sueño hecho realidad lo dedico a dos espectaculares personas a quines adoro y sobre todo los respeto con todo mi corazón, por estar junto a mi en esos momentos que crei desfallecer, pero gracias a su amor y comprensión he logrado estar hasta donde me encuentro ahora, y se que cada una de sus palabras, consejos y especialmente sus experiencias me han servido de mucho para crecer como persona de bien.

Por esta razón y muchas mas, este documento va en honor y gratitud a mis PADRES, que han festejado cada uno de mis logros y espero darles muchas mas razones para que se sientan orgullosos de mi.

INDICE

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINA</u>
<u>CAPITULO I</u>	
GENERALIDADES	
1.1. Antecedentes	01
1.2. La Empresa	02
1.2.1. Ubicación	06
1.2.2. Servicio	07
1.2.3. Clientes	08
1.3. Cultura Organizacional	11
1.3.1. Organigrama	10
1.3.2. Funciones	11
1.3.3. Misión	12
1.3.4. Visión	12
1.3.5. Valores	12
1.3.6. Principios	13
1.4. Problemática (Diagrama de Ishikawa)	13
1.5. Objetivos del Estudio	17
1.5.1. Objetivo General	17
1.5.2. Objetivo Específico	17
1.6. Marco Referencial	18
1.6.1. Marco Teórico	18
1.6.2. Marco Conceptual	25
<u>CAPITULO II</u>	
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	
2.1. Análisis Externo	30
2.1.1. Macroambiente	30
2.1.1.1. Factor Económico	30

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINA</u>
2.1.1.1.1. Inflación	30
2.1.1.1.2. PIB	32
2.1.1.2. Factor Político	34
2.1.1.2.1. Inestabilidad Política	34
2.1.1.3. Factor Legal	35
2.1.1.3.1. Instituciones y Reglamentos	35
2.1.1.4. Factor Social	37
2.1.1.4.1. Uso de Remesas de Emigrantes	37
2.1.1.5. Factor Tecnológico	38
2.1.1.5.1. Uso de Internet	38
2.1.1.5.2. Tecnología Automotriz	40
2.1.2. Microambiente	41
2.1.2.1. Clientes	41
2.1.2.2. Proveedores	42
2.1.2.3. Competencia	43
2.1.2.4. Aplicación de Encuestas	47
2.1.2.4.1. Encuestas a Clientes	47
2.1.2.4.2. Encuestas a Proveedores	58
2.2. Análisis Interno	62
2.2.1. Capacidad de Comercialización	62
2.2.2. Capacidad Administrativa	62
2.2.3. Capacidad de Recursos Humanos	63
2.2.4. Capacidad Tecnológica	63
2.2.5. Capacidad Financiera	64
2.3. Análisis FODA	65
2.3.1. Matrices	66
2.3.1.1. Matriz de Evaluación del Factor Externo	66
2.3.1.2. Matriz de Evaluación del Factor Interno	68
2.3.1.3. Matriz del Factor Interno y Externo	70
2.3.1.4. Matriz de Resumen (1 – 4)	71
2.3.1.5. Matriz de Ponderación de Impacto (5 – 8)	73

**CONTENIDO****PÁGINA**

2.3.1.6.	Matriz de Ponderación Acción (9 – 12)	74
2.3.1.7.	Matriz Síntesis FODA	83

CAPITULO III**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

3.1.	Filosofía Corporativa	85
3.1.1.	Principios	85
3.1.2.	Valores	87
3.1.3.	Misión	89
3.1.4.	Visión	89
3.1.5.	Estructura Orgánica Propuesta	91
3.1.6.	Funciones	92
3.1.7.	Objetivos	94
3.1.7.1.	Objetivo Corporativos	95
3.1.7.2.	Objetivos Estratégicos	95
3.1.8.	Políticas	96
3.1.8.1.	Política General	96
3.1.8.2.	Políticas de Comercialización	96
3.1.8.3.	Políticas Financiera	97
3.1.8.4.	Políticas Administrativa	97
3.1.8.5.	Políticas Operacionales	97
3.1.9.	Estrategias	98
3.1.9.1.	Estrategia Corporativa	98
3.1.9.2.	Estrategias Genéricas	98
3.1.9.3.	Perfil Estratégico	105
3.1.9.4.	Mapa Estratégico	110
3.1.9.5.	Tablero de Control	111

CONTENIDO**PÁGINA****CAPITULO IV****IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS EESTRATÉGICOS**

4.1. Determinación de Proyectos Estratégicos	115
4.1.1. Rutas estratégicas	115
4.1.2. Priorización de Proyectos	116
4.1.3. identificación de Proyectos	120
4.2. Desarrollo de Proyectos Estratégicos	121
4.2.1. Proyecto N° 1 : Difusión de la cultura empresarial	121
4.2.1.1. Alcance	121
4.2.1.2. Objetivo General	121
4.2.1.3. Objetivos Específicos	121
4.2.1.4. Actividades	121
4.2.1.5. Tiempo	122
4.2.1.6. Recursos	122
4.2.1.7. Responsables	122
4.2.2. Proyecto N° 2 : Adquisición de Maquinaria	123
4.2.2.1. Alcance	123
4.2.2.2. Objetivo General	123
4.2.2.3. Objetivos Específicos	123
4.2.2.4. Actividades	123
4.2.2.5. Tiempo	124
4.2.2.6. Recursos	124
4.2.2.7. Responsables	124
4.2.3. Proyecto N° 3 : Creación de Página Web	125
4.2.3.1. Alcance	125
4.2.3.2. Objetivo General	125
4.2.3.3. Objetivos Específicos	125
4.2.3.4. Actividades	125
4.2.3.5. Tiempo	126

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINA</u>
4.2.3.6. Recursos	126
4.2.3.7. Responsables	126
4.2.4. Proyecto N° 4 : Plan DE Publicidad (medios de informativos)	127
4.2.4.1. Alcance	127
4.2.4.2. Objetivo General	127
4.2.4.3. Objetivos Específicos	127
4.2.4.4. Actividades	127
4.2.4.5. Tiempo	128
4.2.4.6. Recursos	128
4.2.4.7. Responsables	128
4.2.5. Proyecto N° 5 : Plan de Capacitación y Adiestramiento	129
4.2.5.1. Alcance	129
4.2.5.2. Objetivo General	129
4.2.5.3. Objetivos Específicos	129
4.2.5.4. Actividades	129
4.2.5.5. Tiempo	130
4.2.5.6. Recursos	130
4.2.5.7. Responsables	130
4.3. Programación de Proyectos	132
4.3.1. Proyecto N° 1 : Difusión de la cultura empresarial	132
4.3.2. Proyecto N° 2 : Adquisición de Maquinaria	132
4.3.3. Proyecto N° 3 : Creación de Página Web	132
4.3.4. Proyecto N° 4 : Plan DE Publicidad (medios de informativos)	132
4.3.5. Proyecto N° 5 : Plan de Capacitación y Adiestramiento	132
4.4. Desarrollo de los Proyectos a Corto Plazo	133
4.4.1. Proyecto N° 1 : Difusión de la cultura empresarial	133
4.4.1.1. Importancia y Justificación	133
4.4.1.2. Objetivos del Proyecto	133
4.4.1.3. Análisis y Desarrollo del proyecto	133
4.4.2. Proyecto N° 2 : Adquisición de Maquinaria	137
4.4.2.1. Importancia y Justificación	137

CONTENIDO**PÁGINA**

4.4.2.2.	Objetivos del Proyecto	137
4.4.2.3.	Análisis y Desarrollo del proyecto	137
4.4.3.	Proyecto N° 3 : Creación de Página Web	145
4.4.3.1.	Importancia y Justificación	145
4.4.3.2.	Objetivos del Proyecto	145
4.4.3.3.	Análisis y Desarrollo del proyecto	145
4.5.	Planes Operativos	158
4.5.1.	Proyecto N° 1 : Difusión de la cultura empresarial	158
4.5.2.	Proyecto N° 2 : Adquisición de Maquinaria	158
4.5.3.	Proyecto N° 3 : Creación de Página Web	158

CAPITULO V**INDICADORES DE GESTIÓN**

5.1.	Importancia y Justificación	159
5.1.1.	Eficiencia	160
5.1.1.1.	Indicadores de tiempo de entrega	160
5.1.2.	Eficacia	161
5.1.2.1.	Indicadores de Participación por línea de producto / servicio	161
5.1.2.2.	Indicadores de Satisfacción al Cliente	162
5.1.3.	Calidad	165
5.1.3.1.	Entregas perfectamente recibidas	165
5.1.4.	Cumplimiento	165
5.1.4.1.	Mantenimientos entregados	165
5.2.	Resumen de Indicadores	166



CONTENIDO

PÁGINA

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones	169
6.2. Recomendaciones	170
 Bibliografía	 171
Anexos	

INDICE DE TABLAS

<u>TABLA N°</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>PÁGINA</u>
1	Participación del Mercado según marcas	03
2	Ventas Mensuales de Parking Auto Parts	05
3	Ingresos de los servicios de Parking Auto Parts	05
4	Consumo porcentual de repuestos según marcas	07
5	Lista de clientes de Parking Auto Parts	09
6	Inflación de Ecuador	31
7	Variación del Producto Interno Bruto	32
8	Presidentes de la República del Ecuador	34
9	Uso de Remesas de los Emigrantes en la ciudad de Quito	37
10	Uso de Internet en Ecuador	39
11	Clientes de Parking Auto Parts según categorías	41
12	Distribución Geográfica de Clientes de Parking Auto Parts	42
13	Participación en el Mercado de Servicio Automotriz	45
ENCUESTA DE CLIENTES		
14	Pregunta N°1 : Como conoció a Parking Auto Parts	48
15	Pregunta N°2 : Porque escogió a Parking Auto Parts	49
16	Pregunta N°3 : Que tiempo frecuenta a Parking Auto Parts	50
17	Pregunta N°4 : Recibe información periódica de los Servicios	51
18	Pregunta N°5 : Servicios con mayor frecuencia	52
19	Pregunta N°6 : Calificación del tiempo en Mantenimiento	53
20	Pregunta N°7 : Calificación del tiempo a domicilio	54
21	Pregunta N°8 : Calificación para Parking Auto Parts	55
22	Pregunta N°9 : Como considera el precio del Servicio	56
23	Pregunta N°10 : Relación que existe con el Cliente	57
ENCUESTA DE PROVEEDORES		
24	Pregunta N°1 : Los pedidos se realizan con anticipación	58
25	Pregunta N°2 : Capacidad de Pago	59

26	Pregunta N°3 : Forma de pago	60
27	Pregunta N°4 : Relación que existe con los proveedores	61
28	Matriz Axiomática “Principios”	87
29	Matriz Axiomática “Valores”	88
30	Matriz Objetivos de Objetivos por Departamento	95
31	Perfil Estratégico	102
32	Matriz Objetivos – Estrategia	105
33	Tablero de Control	111
34	Impacto Estratégico	116
35	Matriz de Prioridad de Proyectos	118
36	Matriz de Prioridad de Proyectos	120
37	Ventas de Repuestos de Parking Auto Parts (2007)	161
38	Ventas de Mantenimiento de Parking Auto Prats (2007)	161

INDICE DE GRÁFICOS

<u>GRÁFICO N°</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>PÁGINA</u>
1	Distribución del Parque Vehicular en Ecuador por provincias	02
2	Croquis de Parking Auto Parts	06
3	Proceso de Preparación de un Plan Estratégico	18
4	Inflación de Ecuador	31
5	Variación del Producto Interno Bruto	33
6	Uso de Remesas de los Emigrantes en la ciudad de Quito	37
7	Uso de Internet en Ecuador	39
8	Participación en el Mercado de Servicio Automotriz	46
ENCUESTA DE CLIENTES		
9	Pregunta N°1 : Como conoció a Parking Auto Parts	48
10	Pregunta N°2 : Porque escogió a Parking Auto Parts	49
11	Pregunta N°3 : Que tiempo frecuenta a Parking Auto Parts	50



12	Pregunta N°4 : Recibe información periódica de los Servicios	51
13	Pregunta N°5 : Servicios con mayor frecuencia	52
14	Pregunta N°6 : Calificación del tiempo en Mantenimiento	53
15	Pregunta N°7 : Calificación del tiempo a domicilio	54
16	Pregunta N°8 : Calificación para Parking Auto Parts	55
17	Pregunta N°9 : Como considera el precio del Servicio	56
18	Pregunta N°10 : Relación que existe con el Cliente	57
ENCUESTA DE PROVEEDORES		
19	Pregunta N°1 : Los pedidos se realizan con anticipación	58
20	Pregunta N°2 : Capacidad de Pago	59
21	Pregunta N°3 : Forma de pago	60
22	Pregunta N°4 : Relación que existe con los proveedores	61
23	Organigrama Propuesto para Parking Auto Prats	91
24	Estrategias Genéricas	103
25	Ruta Estratégica	115

INTRODUCCIÓN

El estudio realizado durante este período, presenta a continuación un documento de análisis de gran significado para el Desarrollo Estratégico de “**Parking Auto Parts**”, tomando como base las condiciones actuales en las que se desarrolla el ambiente empresarial, y en el cual, el mercado es cada vez más exigente en cuanto al servicio se refiere.

El estudio comienza proponiendo un marco de interpretación de la actividad que ha generado “**Parking Auto Parts**” en el mercado afín al área automotriz, justificando así la importancia de realizar una planificación estratégica, luego se describe todos los datos referentes a la empresa, con la finalidad de darla a conocer e identificar su problemática

Luego se analizan los desafíos y oportunidades que enfrenta “**Parking Auto Parts**” en el actual escenario económico, así como sus fortalezas y debilidades para identificar los aspectos que afectan al desenvolvimiento de la organización.

Finalmente, para establecer una nueva filosofía empresarial, con toda la información obtenida se desarrolla la propuesta estratégica, que permita plantear los proyectos que deben aplicarse para el desarrollo adecuado y estructurado de “**Parking Auto Parts**”, así como las acciones de apoyo que esta requiere, siendo de esta manera los medios para alcanzar los objetivos estratégicos

INTRODUCTION

The study I make during this period, presents next a document of analysis of great meaning for the Strategic Development of “**Parking Auto Parts**”, taking as it bases the present conditions in which the enterprise atmosphere is developed, and in which, the market is more and more demanding as far as the service it refers.

The study begins proposing a frame of interpretation of the activity that has generated “**Parking Auto Parts**” in the compatible market to the automotive area, justifying therefore the importance of making a strategic planning, soon describes all the referring data to the company, with the purpose of giving it to know and to identify its problematic one

Soon the challenges and opportunities are analyzed that face “**Parking Auto Parts**” in the present economic scene, as well as their strengths and weaknesses to identify the aspects that affect the unfolding of the organization.

Finally, to establish a new enterprise philosophy, with all the obtained data the strategic proposal is developed, that it allows to raise the projects that must be applied for the development suitable and structured of “**Parking Auto Parts**” , as well as the support that this requires, being this way the average ones to reach the strategic targets

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

A nivel mundial, la industria automotriz se caracteriza por ser una de las más competitivas y prósperas, razón por la cual también influye en Ecuador, país que ha visto incrementar de forma segura e impresionante la actividad de dicho ámbito, especialmente a raíz de la dolarización, donde el precio se estabiliza, el tipo de cambio se iguala y la capacidad de adquisición aumenta.

Es así que para el año 2004, se superó ampliamente las expectativas de ventas que se tenían a inicios de año cuando todavía no se evidenciaba una recuperación económica importante, sin embargo, dado que el sector automotor es un sector cíclico, la estabilidad económica registrada, con una tasa de inflación anual del 2,7%, un precio del petróleo que se mantuvo en niveles altos y otros factores macroeconómicos como las remesas de los emigrantes, determinaron un desempeño positivo del sector. La producción nacional y las importaciones de vehículos que también son muy sensibles al escenario económico en el que se desenvuelven presentaron un incremento importante ampliando de esta manera la oferta de vehículos en el país.¹

El crecimiento ha sido constante según las últimas estadísticas, el mercado automotor del Ecuador ha experimentado un crecimiento del 8 por ciento en los primeros seis meses del año 2006. Hasta junio se han comercializado 40 000 unidades y se prevé que hasta finales de diciembre la cifra podría inclusive rebasar los 80 410 vehículos vendidos el año pasado.²

Sin embargo, la dinámica del sector en el año 2007 se verá influenciado por la estabilidad económica y política que pueda alcanzar el país con el nuevo gobierno. El crecimiento económico, el mantener índices de riesgo país estables y una disciplina fiscal podrán crear un

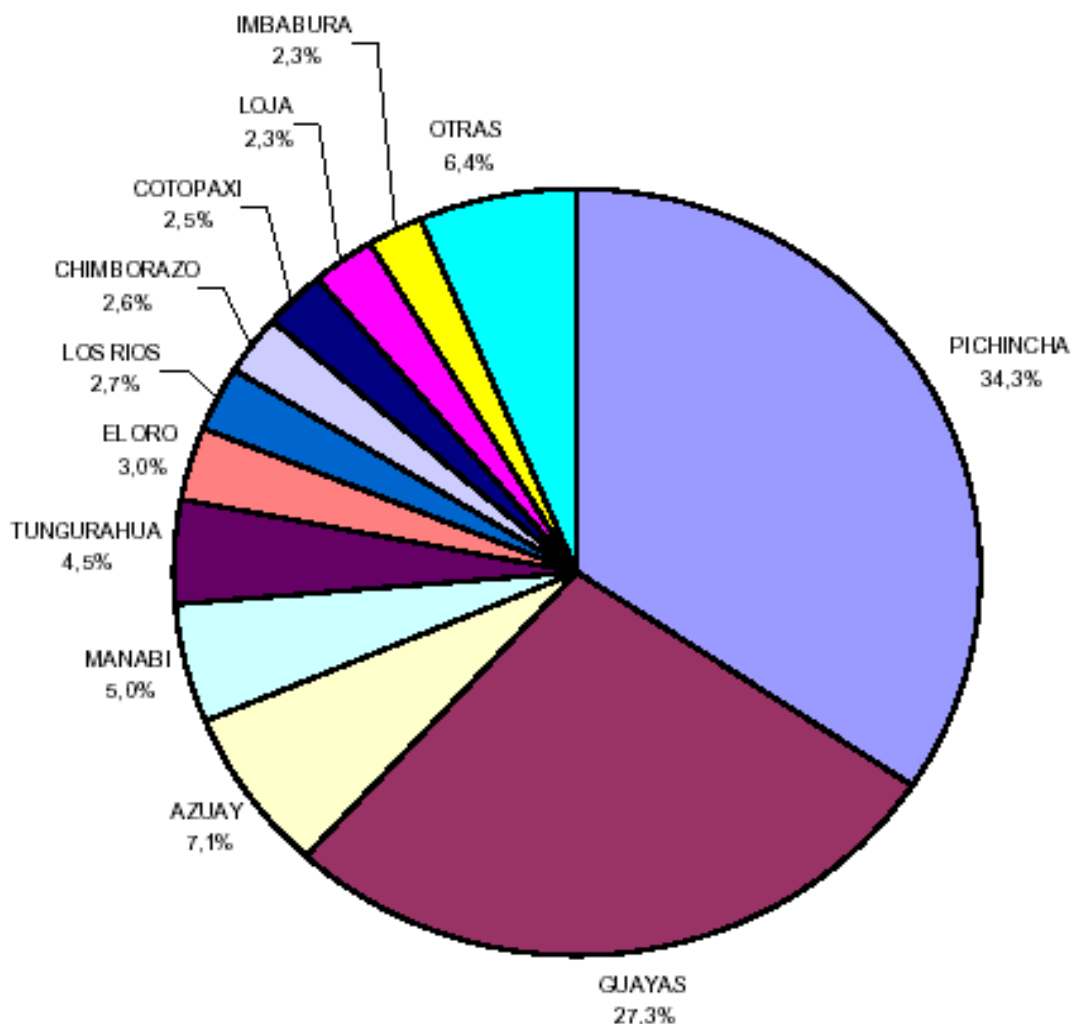
¹ <http://www.expreso.ec/autos/sector2.asp>

² <http://www.acelerando.com.ec/chalajacobo/PatioTuerca/acelerando/aceleran.nsf/ediciones/>

escenario propicio para que tanto el sector automotor como los demás sectores de la economía se mantengan en la línea del crecimiento.

Por esta tendencia si el parque vehicular del Ecuador continua creciendo al ritmo en que creció los últimos 5 años (8.1%), el número de unidades se duplicará en 9 años. Esto quiere decir que la tasa media de motorización en el Ecuador (número de vehículos por cada mil habitantes) varió de 8 a 79. Pero esta tasa es variable, dependiendo de la Provincia, siendo las más altas Pichincha 138, Azuay 114, Tungurahua 97 y Guayas 79; y, las más bajas Bolívar, Los Ríos, Esmeraldas y las 5 provincias del Oriente, con tasas que fluctúan entre 20 y 50 (similares a las de Pichincha en la década del 70). Como se aprecia en la Figura 1.

**GRAFICO Nº 1
DISTRIBUCION DEL PARQUE VEHICULAR DEL ECUADOR
POR PROVINCIAS, 2006**



Fuente : Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado : Gabriela Tapia

Dentro de la provincia de Pichincha, El Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) tiene la mayor tasa de motorización, 165 vehículos por mil habitantes. Como se ve, en Quito circula el mayor número de automotores y la mayor proporción de vehículos nuevos del Ecuador

Es así que al determinar esta tendencia de crecimiento, se puede observar que **“Parking Auto Parts”** tiene una gran oportunidad para su desarrollo y especialmente al momento de proporcionar al pueblo quiteño los repuestos y servicios para automóviles de marcas conocidas como son :

TABLA Nº 1

PARTICIPACION DE MERCADO SEGÚN MARCAS

Marcas	% Participación de Mercado	Ventas
Chevrolet	47%	cercanas a las 300 unidades
Hyundai	10%	470 unidades a 550
Kia	6,8%	un promedio de 270 unidades
Otros	18%	

Fuente : “Acelerando” Revista Especializada en la Industria Automotriz y el Deporte Motor

Elaborado : Gabriela Tapia

Es así que por esta razón la realización de una planificación estratégica resulta importante porque permitirá en primer aspecto desarrollar un proceso más competitivo con un manejo prudente, estable y técnico, satisfacción total del cliente y por ende incrementar la utilidad y porque no la infraestructura que la empresa tanto desea.

1.2. LA EMPRESA





Frente a la necesidad de obtener un negocio el cual permita obtener un margen considerado de utilidad y por recomendaciones de personas que conocen la actividad del sector automotriz, el Econ. Jorge Eduardo Aluisa Guananga emprendió la idea de establecer a **“Parking Auto Parts”**

El nombre se lo dio de forma democrática, a través de la técnica llamada tormenta de ideas realizada por los integrantes de su familia, fue así que en un inicio se determinó **“Parking”**, teniendo la idea que es un nombre corto y sobre todo por el significado, ya que en la actualidad toda persona requiere y desea un establecimiento que le proporcione un servicio en el cual pueda encontrar todo, sin embargo para enfocar y captar la atención del público, optaron por incrementar **“Auto Parts”**. Finalmente se adicionó el logotipo el cual representa de forma gráfica el significado de la actividad del negocio, es decir, se establece figuras con un cierto grado de unión dando el significado de **“PARTES”**, además se escoge un color llamativo pero armónico como es el Celeste, representando así lo celestial que resulta obtener un servicio ofrecido por **“Parking Auto Parts”**.

De esta manera, **“Parking Auto Parts”** inicio sus actividades el 1 de junio del 2005 como un negocio formal con representación legal del Econ. Jorge Aluisa, dedicándose a la comercialización de repuestos y servicio automotriz a nivel local en la ciudad de Quito y gracias al empuje de su fundador, la empresa ha avanzado en un continuo crecimiento.

Si bien **“Parking Auto Parts”** empezó sus operaciones en forma muy modesta y aprovechando la tendencia de la actividad automotriz, actualmente se ha encontrado en dificultades debido a la competencia que ha ido debilitando sus ventas como se puede observar en la siguiente tabla :

TABLA N° 2:
VENTAS MENSUALES DE “PARKING AUTO PARTS”

Mes Repuestos	Fecha de Inicio	1er. Trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre	5to. Trimestre
Chevrolet	100	100	100	110	121	55
Hyundai	4 000	4 000	4 000	4 400	4 840	2 200
Kia	3 000	3 000	3 000	3 300	3 630	1 350
Daewoo	3 000	3 000	3 000	3 300	3 630	1 350

Fuente : Parking Auto Parts

Elaborado : Gabriela Tapia

Sin embargo la empresa en la actualidad ha visto la posibilidad de incrementar su negocio, dando servicios complementarios, posibilitando de esta manera el manejo estable de sus actividades y en un futuro establecer sucursales para el implemento de dicho servicio.

A continuación se presenta el crecimiento de los servicios que entrega **“Parking Auto Parts”**:

TABLA N° 3:
INGRESOS POR SERVICIOS DE “PARKING AUTO PARTS”

Mes Servicios	Fecha de Inicio	1er. Semestre	2do. Semestre	3er. Semestre	Futro
Empaque de zapatas	400	400	1 800		
Rectificada de discos	50	50	200		
Rectificada de tambores	50	50	200		
Servicio de Frenos			Fecha de Inicio 300	480	Incrementar el 30% mensualmente

Fuente : Parking Auto Parts

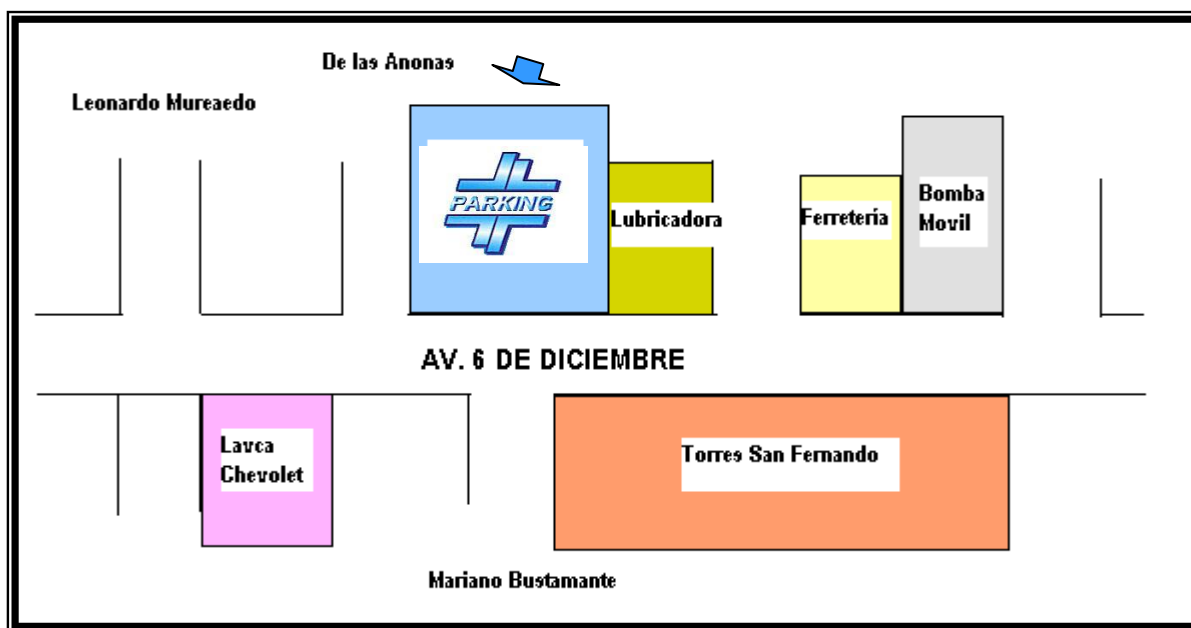
Elaborado : Gabriela Tapia

1.2.1. Ubicación

“**Parking Auto Parts**” en un principio se ubicó en la Avenida 10 de Agosto y Capitán Ramón Borja, específicamente por las edificaciones, ya que era contaba con un espacio amplio, tenía facilidad de parqueo y la posible concurrencia de público. En dicho lugar, durante los primeros 6 meses la empresa se posicionó en el mercado y como consecuencia buscó proveedores como son : empresas Kimsa y Egar que puedan abastecer de los repuestos necesarios para sus clientes, sin embargo al transcurrir el tiempo, la empresa se vio afectada por la competencia y principalmente porque el establecimiento no se encontraba a la vista de la gente provocando la poca concurrencia de público, es así que se tomó la decisión de buscar un nuevo establecimiento en el cual le permita recuperar el mercado perdido.

Es así que “**Parking Auto Parts**” se traslada y actualmente continúa su actividad en la Avenida 6 de diciembre y Anona, lugar escogido por su ubicación estratégica, ya que al incrementar el servicio de frenos se necesita de una mecánica, la cual se encuentra en las mismas instalaciones, además a su alrededor se encuentran establecimientos relacionados con el giro del negocio que directa o indirectamente necesitan de los repuestos y servicio complementarios ofrecidos por “**Parking Auto Parts**”

GRAFICO Nº 2
CROQUIS DE PARKING AUTO PARTS



Fuente : Parking Auto Parts

Elaborado : Gabriela Tapia

1.2.2. Servicios

“Parking Auto Parts” durante el primer año, se dedicó a la comercialización de repuestos específicamente de:

- ↪ Carrocería
- ↪ Suspensión
- ↪ Motor
- ↪ Frenos
- ↪ Embragues y
- ↪ Sistemas eléctrico

Destinados para automóviles de marcas conocidas como son :

- ↪ Chevrolet
- ↪ Hyundai
- ↪ Daewoo y
- ↪ Kia,

A continuación se detalla el porcentaje del consumo entre repuestos con cada una de las marcas :

TABLA N° 4:
CONSUMO PORCENTUAL DE REPUESTOS SEGÚN MARCAS,
EN “PARKING AUTO PARTS”

DETALLE	Chevrolet	Hyundai	Dewoo	Kia
Carrocería	3	3,33	2,5	2,15
Suspensión	5	2,5	5	2,5



Motor	4,5	2,5	3,25	5,5
Frenos	6,75	5	6,25	2,5
Embragues	6,25	7,5	7,75	3,75
Sistema Eléctrico	4	2,5	3,75	2,27
	29,5	23,33	28,5	18,67

Fuente : “parking Auto Parts”

Elaborado : Gabriela Tapia

Adicionalmente al mes del giro del negocio y hasta la actualidad se incrementa el servicio sobre :

- ↪ Empaque de zapatas
- ↪ Rectificada de discos y tambores
- ↪ Servicio de repuestos a domicilio

Finalmente en los 3 últimos meses se incremento un servicio que corresponde al :

- ↪ ABC de los frenos, lo cual ha permitido incrementar el ingreso y se ha detectado que es un nicho de mercado oportuno para la empresa.

1.2.3. Cientes

“**Parking Auto Parts**” por medio de publicidad y cartas dirigidas a los gerentes de las distintas empresas relacionadas con su entorno logró un creciente desarrollo económico que se basó en convenios.

En la actualidad, “**Parking Auto Parts**” tiene alrededor de 50 clientes durante su actividad, es así que a continuación se detalla su distribución en bases a su categoría donde :



- ↪ Cliente A.- corresponde a aquellas empresas y personas que adquieren constantemente el servicio proporcionado por “**Parking Auto Parts**”

- ↪ Cliente B.- son aquellos clientes que consumen de forma casi habitual el servicio de “**Parking Auto Parts**”

- ↪ Cliente C.- son clientes eventuales que ha adquirido el servicio.

TABLA Nº 5:**LISTA DE CLIENTES DE “PARKING AUTO PARTS”**

TIPO DE CLIENTES	NOMBRE DE CLIENTES (Principales)	PORCENTAJE
A	<p>Persona Jurídica : Cooperativa de Taxis: - Cedral - Vista Hermosa Mesclalista Migliamotor S.A. Radiadores Cevallo Repuestos Americanos Ing. Julio Espinosa ATC 2000 Fábrica Juris Gruas Atlas Cia Ltda.</p> <p>Persona Natural : Milton Capelo Mirian Heredia Nestor Fernandez Pedro Chusahuano</p>	32%



B	Persona Jurídica : Automotores Andina Automotores Continental Consorcio Trans. Atlas Ecorepuestos Compañía Mi Taxi	27.33%
C	En esta categoría se encuentran solamente personas naturales	40.67%

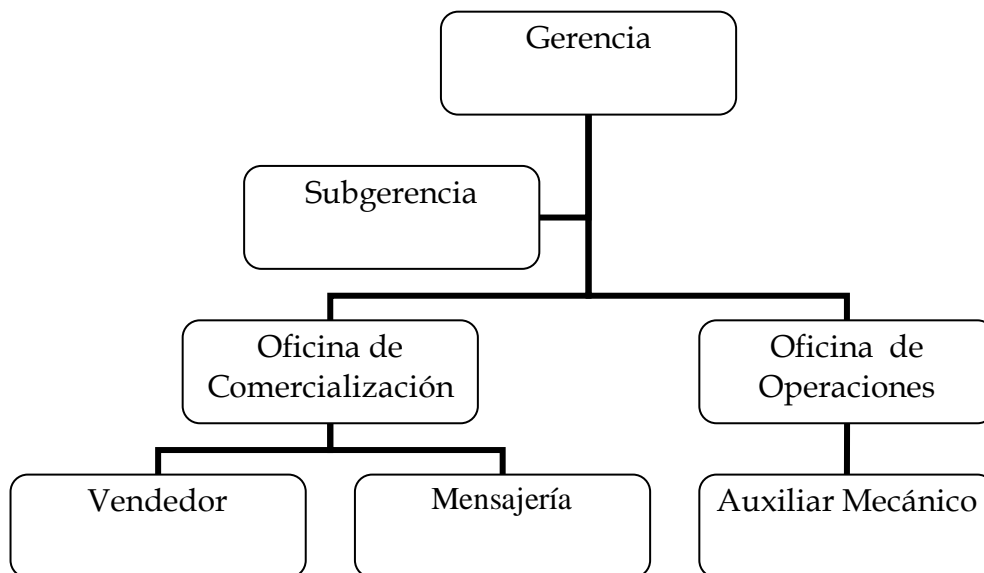
Fuente : Parking Auto Parts

Elaborado : Gabriela Tapia

1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Por tratarse de una empresa pequeña y especialmente familiar “**Parking Auto Parts**” ha establecido una administración de forma empírica, es decir, la empresa tiene algunas ideas referentes a su estructura y cultura organizacional, pero no se encuentra plasmada en un documento formal o archivos que determinen de forma precisa su filosofía, sin embargo gracias a la entrevista directa con el dueño y representante legal de “**Parking Auto Parts**”, el Sr. Econ. Jorge Aluisa se ha obtenido información sobre los aspectos más relevantes que por su aplicación cotidiana y continua ha tratado de implementarse en la organización.

1.3.1. Organigrama



Para “**Parking Auto Parts**” su estructura se ha establecido de manera informal, ya que se formó a partir de las relaciones entre los integrantes de la empresa o por surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. Además con este organigrama empírico “**Parking Auto Parts**” ha tratado de incluir todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los integrantes

1.3.2. Funciones

En base al análisis realizado, se puede determinar que dentro de las oficinas de “**Parking Auto Parts**”, las funciones establecidas en cada uno de los cargos son los siguientes :

Gerente

- ↪ Control Administrativo y Financiero
- ↪ Captación de Clientes
- ↪ Selección Proveedores
- ↪ Elaboración y autorización de Pago de Impuestos



- ↪ Reuniones con Proveedores y Clientes
- ↪ Autorización de pago a sus empelados
- ↪ Firmar cheques y documentos

Subgerencia

- ↪ Facturación
- ↪ Cobranza a Clientes
- ↪ Supervisión de estado de mercadería
- ↪ Entrega de mercadería

Mensajería

- ↪ Pago de planilla de servicios básicos
- ↪ Pago de impuestos en ventanilla
- ↪ Limpieza de la Oficina
- ↪ Entrega y retiro de repuestos a domicilio

Ejecutivo de Ventas

- ↪ Publicidad
- ↪ Venta Directa ocasionalmente
- ↪ Supervisión de Ventas

Vendedores

- ↪ Vender repuestos
- ↪ Asesorar sobre los repuestos

Mecánico y Auxiliar

- ↪ Rectificar Discos y Tambores
- ↪ Desarmar y armar frenos
- ↪ Dar soporte técnico
- ↪ Reparación básica de automóviles

1.3.3. Misión

Satisfacer las necesidades del personal y clientes externos con productos y servicios automotrices de excelente calidad, al mejor precio y en el tiempo requerido con la participación activa de todos los miembros de la organización.

1.3.4. Visión

Ser la mejor organización en distribuir repuestos y proporcionar un servicio integrado automotriz. Apoyándose en una constante acumulación de experiencia y prestigio, alcanzando así la satisfacción del cliente y abarcar una expectativa mayor de desarrollo, crecimiento y diversificación.

1.3.5. Valores

Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir a su empresa hacia el éxito. Al momento de iniciar, “**Parking Auto Parts**”, y durante su actividad, se ha implantado de manera inconciente pero de forma continua y precisa los siguientes valores:

- ↪ **Honestidad.-** Actuar con honestidad y transparencia en todo momento; rechazando toda propuesta incorrecta.
- ↪ **Respeto.-** Tratar con respecto al cliente, compañeros de trabajo, por medio de un comportamiento decente.
- ↪ **Calidad.-** Buscar la perfección posible en las cosas, en el servicio y en el trabajo, con base en la idea de que es posible lograrlo, eliminando al máximo los defectos e imperfecciones.
- ↪ **Productividad.-** Ser una empresa constante y perseverante en las tareas asignadas; con el fin de lograr diariamente, mayores niveles de producción, a través de una entrega apasionada por lo que se hace.

- ↪ **Rentabilidad.-** Lograr en cada venta o negociación la satisfacción de nuestros clientes, de manera que a través de la venta repetitiva, se incremente las utilidades de la empresa; teniendo en cuenta las políticas establecidas para el cliente

- ↪ **Conocimiento.-** en el área mecánica que satisface las necesidades automotrices de cada uno de los clientes
- ↪ **Confianza y garantía.-** que se otorgan al momento de proporcionar repuestos originales de marcas conocidas y sobre todo de gran demanda

1.3.6. Principios

Los principios son creencias permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es; es decir, son lineamientos que guían las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir con los objetivos de la organización. Es así que **“Parking Auto Parts”** ha ido implantado de forma empírica los siguientes principios :

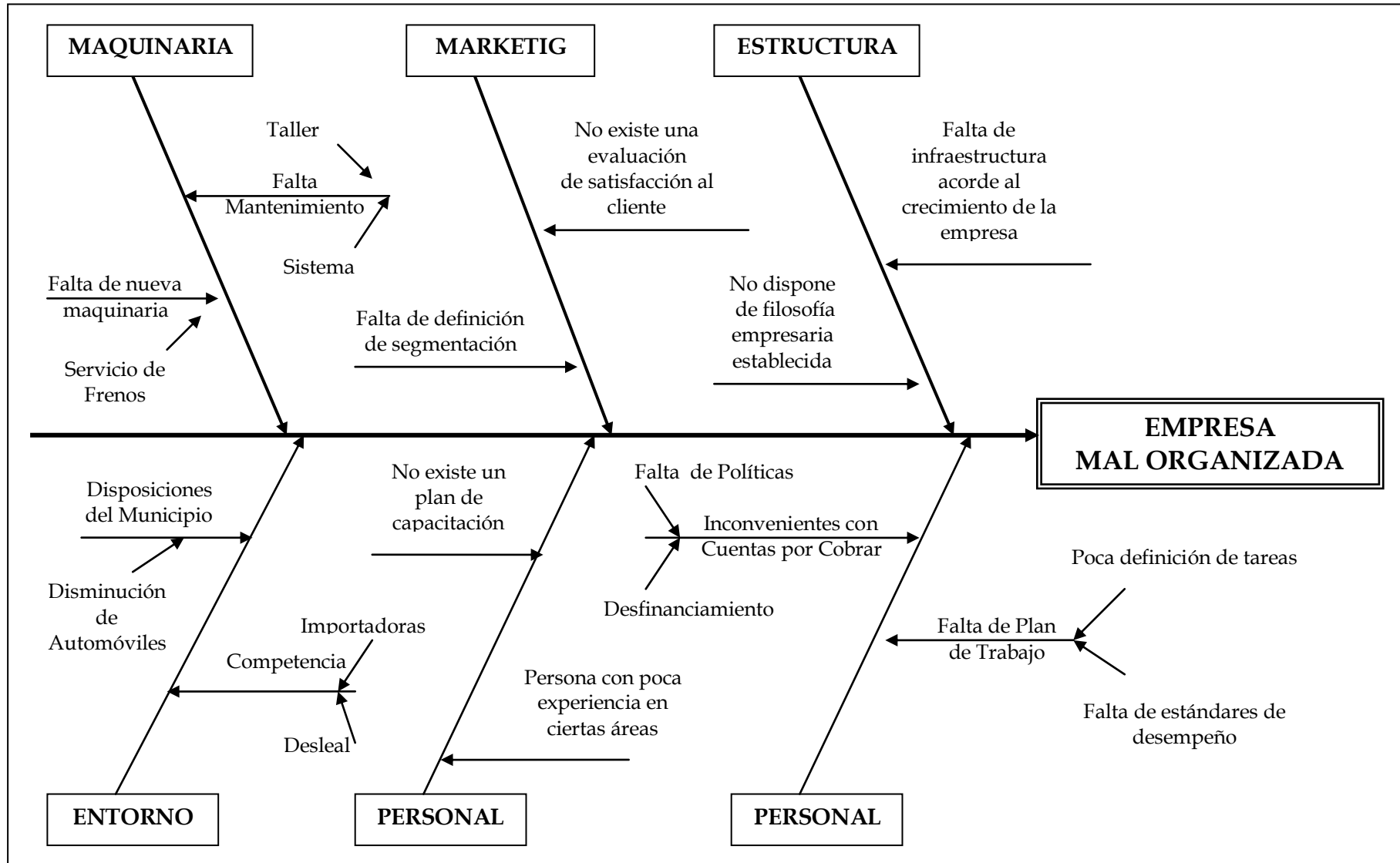
- ↪ Eficiencia y agilidad en la prestación del servicio
- ↪ Trabajar en equipo con transparencia y profesionalismo
- ↪ Creatividad e innovación por parte de los integrantes de la empresa
- ↪ Ofrecer un servicio personalizado

1.4. **PROBLEMÁTICA (DIAGRAMA DE ISHIKAWA)**

Al realizar el análisis preliminar de **“Parking Auto Parts”**, se ha detectado que carece de una planificación estratégica y una buena administración que permita dirigir las acciones y actividades de la organización a corto, mediano y largo plazo, lo que ha sido causa del descontento de la organización, ya que no se ha logrado que **“Parking Auto Parts”** funcione con todo su potencial.

Es así que en base a dicho análisis, se ha visto la necesidad de establecer un direccionamiento en las funciones y actividades a través de herramientas que permita mejorar la gestión administrativa.

A continuación, se presenta el Diagrama de Ishikawa, el mismo que permite identificar, clasificar y poner en manifiesto de una manera más objetiva las posibles causas y efectos, que influyen en la problemática de **“Parking Auto Parts”**



Al establecer de forma gráfica y en base a la herramienta utilizada como es el diagrama de Ishikawa, podemos resumir que **“Parking Auto Parts”** presenta los siguientes inconvenientes en los siguientes aspectos :

a) Maquinaria

- ↪ Falta de Maquinaria.- **“Parking Auto Parts”** al adicionar su servicio de ABC de frenos, no cuenta con la suficiente maquinaria como es : remachadora, rectificadora, taladro, entre otros instrumentos que permita atender al total de clientes que solicitan este servicio

- ↪ Mantenimiento.- a pesar de que “Parking Auto Parts” lleva poco tiempo en el mercado y su maquinaria y sistema informático han sido instalados adecuadamente no se prevé de un control adecuado y a tiempo de su tecnología

b) Marketing

- ↪ Falta de procesos sobre servicio al cliente.- **“Parking Auto Parts”** ha ido proporcionado un servicio integral, sin embargo no se ha establecido procesos de atención al cliente, lo que provoca, que en ocasiones estos queden a criterio de los empleados

- ↪ Falta de segmentación del mercado.- **“Parking Auto Parts”** se ha dedicado a ofrecer su servicio integral sin tener un segmento bien definido al cual se pueda enfocar con mayor énfasis, y de esta manera poder posicionarse de forma segura en el mercado quiteño

c) Estructura

- ↪ Infraestructura pequeña.- el crecimiento que ha experimentado **“Parking Auto Parts”** especialmente en el servicio de ABC de frenos, ha provocado que el espacio físico donde se encuentre actualmente sea insuficiente para el mejor desempeño de las actividades

- ↪ No cuenta con una filosofía empresarial.- **“Parking Auto Parts”**, básicamente es un negocio familiar que se creó principalmente para satisfacer las necesidades inmediatas de sus integrantes sin tomar en cuenta que la actividad económica de la empresa se ha incrementado y que tiene posibilidades de establecer sucursales en la ciudad de Quito.

d) Entorno

- ↪ Existe una gran competencia.- **“Parking Auto Parts”** durante su trayectoria ha conseguido estar de forma estable dentro del mercado quiteño proporcionando un servicio integral con todo lo referente al área automotriz a un valor conveniente, sin embargo, la competencia se ha vuelto mas dura ya que hay empresa con mayor capital que pueden importar los repuestos.

- ↪ Competencia desleal.- ha surgido comentarios mal intencionados por parte de otra empresa, provocando de esta manera que se ponga en duda el servicio ofrecido por **“Parking Auto Parts”**

- ↪ Tema de la motorización de las ciudades (Municipio).- este aspecto es de gran importancia ya que el creciente consumo de autos ha puesto en alerta especialmente al municipio de Quito, ya que *“uno de cada 15 habitantes tiene un vehículo; la relación es de ocho a uno”*³, provocando de esta manera que el alcalde prohíba la compra-venta de autos, afectando de esta manera para **“Parking Auto Parts”**, ya que su actividad depende del consumo de automóviles

e) Personal

- ↪ Personal con poca experiencia.- debido a que **“Parking Auto Parts”** se inició como un negocio familiar y pese ha su crecimiento, aun no ha logrado desarrollar al máximo su capacidad empresarial y esto ha ocurrido a causa de las dificultades que han tenido al momento del manejo del negocio ya que los integrantes de la organización no tienen suficiente experiencia en el tema de funciones administrativas

- ↪ No existe plan de capacitación.- **“Parking Auto Parts”** ha tenido un crecimiento sostenible, pero lastimosamente no se ha tenido en mente la posibilidad de agilizar y aprobar la capacitación del personal, ya que el dueño de la empresa cree que por el momento no es necesario

³ <http://www.hoy.com.ec/zhechos/2004/libro/tema22.htm>

f) Métodos de Trabajo

- ↪ Falta de un plan de Trabajo.- el cual pueda establecer las tareas que corresponde a cada integrante de **“Parking Auto Parts”**, y a su vez poder obtener estándares de desempeño que permitan determinar cuales son los aspectos en los cuales se esta fallando.
- ↪ Inconvenientes por Cuentas incobrables.- este factor se da porque **“Parking Auto Parts”** en su mayoría utiliza políticas de cobro a crédito durante 30 días o más días, pero al momento de recuperar la cartera es imposible ya que los clientes no han sido puntuales en sus pagos.
- ↪ Desfinanciamiento.- **“Parking Auto Parts”** se ha ido desfinanciando en menor grado debido al incumplimiento de pagos por parte de clientes y por no quedar mal con sus proveedores ha tenido que realizar sobregiros o préstamos para pagar sus obligaciones.

1.5. OBJETIVOS DE ESTUDIO

1.5.1. Objetivo General

- ↪ Elaborar un plan estratégico para la empresa **“Parking Auto Parts”** comercializadora de repuestos de vehículos que permita buscar un direccionamiento de manejo estable y técnico de los recursos, mediante estrategias que permitan alcanzar el desarrollo, crecimiento y sobre todo competitividad frente al mercado

1.5.2. Objetivos Específicos

- ↪ Realizar el diagnóstico estratégico que permita analizar el macro y medio ambiente de **“Parking Auto Parts”** y lograr así establecer medidas que permita aprovechar de mejor manera las oportunidades y superar los riesgos que afronta en el mercado
- ↪ Definir el direccionamiento de **“Parking Auto Parts”** mediante la misión, visión, objetivos, estrategias, actividades, principios y valores; factores que permitirán crear la filosofía que se necesita en la empresa

- ↳ Desarrollar proyectos estratégicos que permitan solucionar el problema que agobia a la empresa “**Parking Auto Parts**”
- ↳ Establecer diferentes índices de gestión que mida el rendimiento de “**Parking Auto Parts**” para evaluar el desempeño frente a sus objetivos

1.6. MARCO REFERENCIAL

1.6.1. Marco Teórico

“Son mucho manuales que, con carácter teórico y/o práctico han publicado sobre la planificación estratégica y aunque con diferentes terminologías y enfatizando en mayor o menor medida algunos aspectos, existen un cierto consenso en relación a los elementos que integran ese proceso, las etapas y secuencia lógica que se logra entre las mismas”⁴

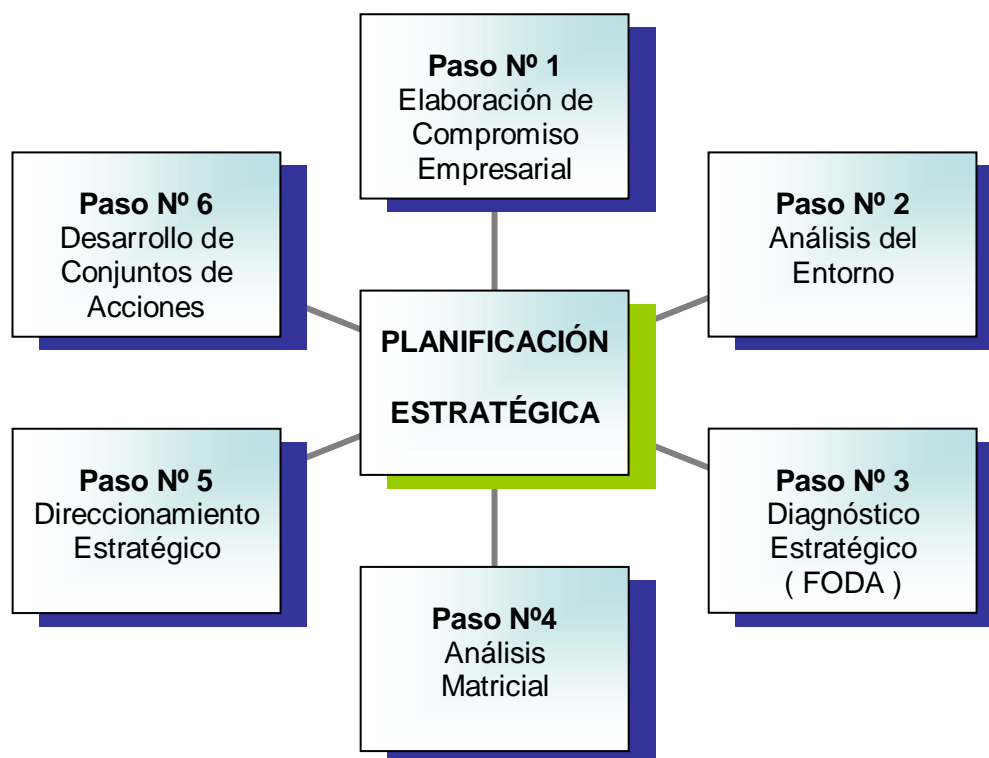
Es así que el siguiente esquema muestra el itinerario que “**Parking Auto Parts**” utilizará en el proceso de **Planificación Estratégica**, ya que aborda los principales aspectos estratégico, así como algunas cuestiones de carácter más operativo que permiten aterrizar los planteamientos más generales y que se requiere incluir para ofrecer un panorama completo del proceso de planificación.

Logrando de esta manera que “**Parking Auto Parts**” pueda crear un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa

⁴ www.definicion.org

GRAFICO Nº 3 :

PROCESO DE PREPARACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO ⁵



PASO Nº 1 : Elaboración de Metas

El primer componente del proceso de planificación estratégica es la determinación de la ruta que la empresa quiere seguir

“Definir el propósito de emprender un proceso de Planificación, es decir son la exteriorización del compromiso institucional con su perspectiva de futuro” ⁶.

PASO Nº 2 : Análisis del Entorno

A) Recopilación de Información de la empresa

Toda información que se pueda recopilar de la empresa, tanto cualitativa como cuantitativa, desde el momento de su creación, servirá de gran ayuda para identificar cuales son sus

⁵ Gestion Estratégica de Negocio – SALAZAR, Francis MBA – 2006, pag. 10

⁶ Gestión estratégica de negocios – SALAZAR, P. Francis MBA - 2006, pag. 11

tendencias, de esta manera poder realizar evaluaciones a la fecha, y a la vez aplicar estrategias a futuro.

B) Identificación del Macro ambiente

Lo constituyen todas las condiciones de fondo en el ambiente externo de una organización. Esta parte del ambiente conforma un contexto general para la toma de decisiones gerenciales.

Entre los principales aspectos del ambiente externo se tienen los siguientes:

- ↪ Condiciones Económicas: se refiere al estado actual de la economía relacionada con inflación, ingresos, PIB, desempleo, etc.
- ↪ Condiciones Socio-culturales: es el estado general de los valores sociales dominantes en aspectos tales como los derechos humanos y el medio ambiente natural, las orientaciones en educación y las instituciones sociales relacionadas con ella, así como los patrones demográficos, etc.
- ↪ Condiciones político-legales: se refiere al estado general de la filosofía y objetivos dominantes del partido que se encuentra en el gobierno, así como las leyes y reglamentaciones gubernamentales establecidas.
- ↪ Condiciones tecnológicas: relacionadas con el estado general del desarrollo y disponibilidad de la tecnología en el entorno, incluyendo los avances científicos.
- ↪ Condiciones ecológicas: referidas a la naturaleza y al medio ambiente natural o físico, incluyendo la preocupación por el medio ambiente.

C) Identificación del micro ambiente

Está integrado por las organizaciones y personas reales con quienes se relacionan con la empresa. Entre los principales se incluyen:

- ↪ Clientes: constituido por los grupos de personas o instituciones que compran los bienes y/o usan los servicios de la organización.
- ↪ Proveedores: son los abastecedores específicos de la empresa, tanto de información y financiamiento, como de la materia prima que la empresa necesita para operar.
- ↪ Competencia: empresas específicas que ofertan bienes y servicios iguales o similares a los mismos grupos de consumidores o clientes.
- ↪ Reguladores: que son las agencias y representantes gubernamentales, a nivel local, estatal y nacional, que sancionan leyes y reglamentos que afectan las operaciones de la empresa dentro de un país determinado

Paso Nº 3 Diagnóstico Estratégico (FODA)

La idea de implementar un diagnóstico FODA en la organización, es para reconocer en principio los elementos internos y externos que afecta tanto de manera positiva como negativa a la organización como un todo y que puede ayudarnos también para definir como los elementos pueden ayudar o retrasar el cumplimiento de metas.

SITUACIÓN INTERNA: aquí se desarrollan dos elementos principales que la conforman y se refiera a las fortalezas y las debilidades, aspectos que detallaremos a continuación:

- ↳ Las fortalezas: Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.
- ↳ Las debilidades: Son los factores negativos que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.

SITUACION EXTERNA: Referida al análisis de la situación externa o ambiente que rodea a la organización y que le afecta. En este caso también se debe considerar dos elementos principales:

- ↳ Las oportunidades: Son los elementos del ambiente que se puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos.
- ↳ Las amenazas: son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos.

La identificación y evaluación de oportunidades y amenazas del entorno permite a una empresa formular o reformular la misión, diseñar su visión de futuro, generar objetivos y establecer metas y estrategias.

Luego se puede agrupar los aspectos positivos y contrastarlos con los elementos negativos y tenemos como aspectos positivos; las fortalezas y las oportunidades y como aspectos negativos a las debilidades y las amenazas. De manera gráfica nos encontramos:

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
INTERNAS	EXTERNAS	INTERNAS	EXTERNAS
F	O	D	A

Agrupadas de esta manera, tenemos el diagnóstico FODA, y lo que interesa es que se aumenten los aspectos positivos: fortalezas y oportunidades y se disminuya los elementos negativos: debilidades y amenazas.

Paso Nº4 : Análisis Matricial

Para realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en los pasos anteriores, se utilizará la matrice que se describe a continuación:

Matriz de Estrategias FODA

Esta herramienta de formulación de estrategias, nos conducirá al desarrollo de estrategias utilizando las siguientes cuatro combinaciones de los elementos del FODA: FO, DO, FA, DA.

Paso Nº 5 : Direccionamiento Estratégico

A) Formulación de Misión, Visión, Valores, Principios, Estrategias, objetivos (Declaraciones Fundamentales).

Misión

La misión es una declaración amplia y duradera del propósito de la organización, que la distingue de otras empresas similares. Es lo que quiere lograr una empresa en el ambiente más vasto. Es la clave para la formulación de metas y estrategias.

Una misión debe ser formulada completamente en base a las expectativas del cliente, puesto que el cliente es la razón de ser de una empresa.

Para formular la misión se realiza un análisis de seis puntos básicos ⁷:

- ↳ Naturaleza del negocio
- ↳ Razón para existir
- ↳ Mercado al que sirve
- ↳ Características del servicio
- ↳ Posición deseada en el mercado
- ↳ Principales principios

⁷ SALAZAR PICO, Francis Iván, *Gestión Estratégica de negocios*, Quito, Ecuador, 2002, Pág. 68

También, una misión amerita formularse, luego de analizar los siguientes cinco elementos, enunciados a continuación:

- ↪ Historia: Cada empresa tiene una historia de sus objetivos, políticas y logros. Al redefinir sus propósitos, la organización no debe deslindarse muy radicalmente de su pasado.
- ↪ Preferencias actuales: De la administración y de los propietarios, ya que los que dirigen la empresa tienen sus propias metas y visiones.
- ↪ Ambiente de Mercado: Influye en la organización de la misión; define las principales oportunidades y riesgos que deben tomarse en cuenta.
- ↪ Recursos de la Organización: Determinan qué misiones son posibles.
- ↪ Competencias Distintivas: En las que la organización debe fundamentar su propósito o misión.

Visión

La visión significa una declaración amplia de la forma en cómo debería ser la empresa a futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes. Es el deseo plasmado en una frase de lo que se desea que la empresa signifique a futuro.

El crear una visión nos obliga a tomar una posición con respecto a una propuesta de futuro. Esto permite que el ciclo emprendedor funcione debido a que nos aporta algo por lo cual estamos deseando arriesgarnos.

La visión debe ser elevada con el fin de atrapar nuestra imaginación y comprometer nuestro ánimo. Un buen rendimiento se caracteriza por una visión elevada. Cuando la visión de nuestro grupo es una expresión de nuestros propios valores, nos mantenemos alineados con la organización en un nivel muy personal. Nuestro interés personal esclarecido se ve reforzado cuando podemos comprometernos con algo importante.

Los aspectos básicos que se deben considerar al formular una visión son los siguientes ⁸:

- ↪ Debe ser formulada por líderes
- ↪ Debe ser amplia y detallada
- ↪ Especificar una dimensión de tiempo
- ↪ Positiva, entusiasta y alentadora
- ↪ Debe ser realista en lo posible

⁸ ONTANEDA LUNA, Iván, *Documento Personal*, Quito, Ecuador, 2003

- ↳ Proyecta sueños y esperanzas
- ↳ Incorpora valores e intereses comunes
- ↳ Debe ser difundida interna y externamente

Principios y Valores

Las organizaciones, a veces de una manera informal, a veces explícitamente, establecen ciertas pautas de valores y principios específicos que deben traducirse en estilos de comportamiento. Son algo así como las "Tablas de la Ley".

Los valores constituyen patrones auténticos de cada persona, que serán descritos para guiar la conducta de la gente que trabaja en la empresa.

Los principios son creencias permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es; es decir, son lineamientos que guían las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir con los objetivos de la organización.

B) Formulación de Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos, cubren toda la organización, son las descripciones de los resultados que una empresa desea alcanzar a largo plazo.

*Los objetivos son formulados de acuerdo a los siguientes elementos clave*⁹:

- ↳ Orientados hacia el mejoramiento
- ↳ Compactos
- ↳ Desafiantes
- ↳ Posicional en función de las metas
- ↳ Mapa de objetivos – Rutas críticas
- ↳ Tablas de Control

Paso Nº 6 : Desarrollo de Conjuntos de Acciones

Para poder desarrollar una estrategia acorde a las necesidades de una organización, es fundamental tomar en cuenta algunas variables y factores que determinan la funcionalidad y la eficiencia de dichas estrategias con base en la estructura de la compañía. Se deben

⁹ SALAZAR PICO, Francis Iván, *Administración Estratégica, Gestión Estratégica de negocios*, Quito, Ecuador, 2002, Pág..71

tomar en cuenta los factores cuantitativos, cualitativos, organizacionales y los relativos al poder y al comportamiento, que son los que a menudo determinan el éxito de una estrategia en una situación específica

Los aspectos estratégicos críticos a considerar son los siguientes:

- ↳ Estructura organizacional global o su estilo administrativo básico
- ↳ Relaciones con el gobierno o con otros grupos de interés externo
- ↳ Prácticas de adquisición, desincorporación o de control divisional
- ↳ Relaciones y posturas internacionales
- ↳ Capacidades de innovación o motivaciones personales afectadas por el crecimiento
- ↳ Relaciones de trabajadores y profesionales reflejando expectativas y valores sociales cambiantes y
- ↳ Medios ambientes tecnológicos del pasado o anticipados

1.6.2. Marco Conceptual

A

Accesorios.- Componentes no esenciales que se agregan al vehículo, para hacerlo mas cómodo; por ejemplo: elevador de vidrios [lunas] eléctrico, aire acondicionado, radio, amplificador, etc.

Aceite.- Existe de dos tipos: Aceite de Densidad Pesada y de Densidad Liviana.

Aceite de Densidad Liviana.- Lubricante necesario para el buen funcionamiento del motor de un vehículo.

Aceite de Densidad Pesado.- Sirve para la lubricación en las partes interiores de una caja de cambio, transmisiones, diferenciales, cajas de dirección; pertenecientes a un vehículo liviano o pesado o diferentes maquinarias.

Amenazas.- Eventos, hechos o tendencias en el entorno de “**Parking Auto Parts**”, que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

B

Bomba de aceite (oil pump).- Componente, que hace circular a presión el aceite en el motor

Bomba de gasolina (fuel pump).- Componente mecánico, o eléctrico que succiona del tanque, el combustible para enviarlo al carburador o a los inyectores

Bujía.- Componente eléctrico que se utiliza para producir la chispa que inflama la mezcla en los cilindros.

C

Cable.- Filamento conductor de electricidad, recubierto con material aislante

Calidad: valor intrínseco de los fines de las operaciones realizadas en “**Parking Auto Parts**” con el fin de transmitir un servicio y una atención consideradas meritorias por los clientes.

Ciente.- Es la persona más importante en la empresa; es el individuo u organización que toma una decisión de compra de los distintos servicios ofrecidos.

Compresor.- es una maquina que bombea aire, que permite pulverizar y engrasar los vehículos.

Control.- seguimiento de las acciones para lograr la efectividad de las estrategias que serán aplicadas en el presente proyecto.

D

Debilidades.- Actividades o atributos internos de “**Parking Auto Parts**”, que inhiben o dificultan el éxito de la misma.

E

Eficacia.- Consiste en el cumplimiento de los objetivos. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa par alcanzar las metas o resultados propuestos.

Eficiencia.- Hacer las cosas con calidad. Constituye el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Es decir constituir una empresa eficiente que posea mayor productividad que los rivales, y por tanto, menores costos (recursos, energía, tiempo).

Embrague.- Mecanismo que permite la conexión, entre un motor y las partes que este debe mover

Encuesta.- Conjunto formal de preguntas para obtener información por parte de los encuestados se usa más frecuentemente para describir un método de obtener información de una muestra de individuos.

Entrevista.- Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto; o aquellos que proporcionan datos o serán afectados por la aplicación propuesta.

Estrategias.- son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo, y así hacer realidad los resultados esperados al definir el presente proyecto.

F

Filtro de Aceite.- Es una parte o un aditamento que sirve para retener las impurezas que van en el aceite en el momento del funcionamiento del motor.

Fortalezas.- actividades y atributos internos de “**Parking Auto Parts**”, que contribuyen y apoyan en el logro de sus objetivos.

Fricción.- Resistencia al movimiento que oponen dos cuerpos que están en contacto, la fricción produce calor y absorbe fuerza.(ejemplo: pastillas de freno)

M

Mercado.- Conjunto de compradores reales y potenciales de un servicio.

Misión.- Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otras empresas de servicios similares, en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición de “**Parking Auto Parts**”, en todas sus dimensiones.

O

Observación.- técnica útil para el analista en el progreso de su investigación, consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. Permite determinar que se está

haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuanto tiempo toma, donde se hace y porque se hace.

Oportunidades.- eventos, hechos o tendencias en el entorno de “**Parking Auto Parts**”, que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Objetivos estratégicos.- son la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos de la organización.

Oxidación.- La combinación de un elemento con oxígeno en un proceso químico, que a menudo produce calor extremo como un subproducto.

P

Pastilla de Freno.- componente hecho de un material de alta fricción y que se utiliza en los frenos de disco

Plan.- Intento, proyecto, estructura. Determinación de algunos objetivos precisos y de los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. Conjunto de enseñanzas y prácticas que han de cursarse, para obtener un título o cumplir un ciclo de conocimientos adquiridos.

Planificación.- Plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.

Políticas.- Son los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos de la empresa.

Principios Organizacionales.- es el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área.

Producto.- Los bienes o servicios que se ofrecen en un mercado para la atención, adquisición uso o consumo capaces de satisfacer una necesidad o deseo.

Proveedores.- Persona o empresas que ofrecen los bienes y servicios necesarios para que una organización produzca lo que vende.

R

Rendimiento: esta noción tiende a englobar tanto la eficiencia como la eficacia, o sea, se aplica tanto a los procesos de prestación de los servicios como a sus resultados; considera ambos aspectos como parte de un mismo proceso.

S

Servicio Automotriz.- Atención en todo lo que se refiere a vehículos.

T

Tambor de Freno.- Pieza metálica que se atornilla a la rueda y que cubre las balatas o zapatas de freno, las mismas que al expandirse impiden que este, de vueltas cumpliéndose así la acción de frenado

V

Vehículo.- significa un objeto que se mueve sobre el terreno mediante la fuerza suministrada por un motor.

Visión: es un conjunto de ideas generales, que proveerá el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro.

Válvula.- Elemento mecánico que se instala en un conducto, para permitir u obstruir la circulación de un fluido

Z

Zapata.- Nombre que se da a las partes metálicas, donde están pegadas o remachadas las balatas. Las mismas que en conjunto presionan y friccionan contra el tambor para detener la inercia del vehículo

CAPITULO II

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Para afrontar adecuadamente los cambios del entorno, estar preparados como empresa, y poder así, mirarla de forma exitosa en base a decisiones necesarias y oportunas, es preciso conocer el entorno, tanto las posibilidades y fortalezas del mercado, como las amenazas y debilidades de la gestión, que se pueden presentar, logrando así detectar los factores más importantes que pueden influir para el funcionamiento de **“Parking Auto Parts”**

A continuación se presentan los aspectos importantes que la empresa **“Parking Auto Parts”** debe tomar en cuenta :

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

El Análisis externo es el conjunto de tareas de recopilación de datos, estudio, observación y análisis del mercado en el que **“Parking Auto Parts”** va actuar y es de fundamental importancia realizar un estudio en profundidad para detectar cuáles serán los obstáculos a los que tendrá que enfrentarse.

2.1.1. Macroambiente

El macroambiente se compone de las fuerzas o factores más grandes de la sociedad que la empresa no puede controlar; y que a la vez, afectan a todo el micro ambiente de **“Parking Auto Parts”**

2.1.1.1. Factor Económico

El factor económico es el conjunto de factores que definen el entorno como favorable o negativo para el desarrollo de las actividades de una empresa. La clave está en determinar qué variables macroeconómicas afectarán a una gestión en particular, en qué medidas y cuál es su comportamiento esperado¹⁰.

2.1.1.1.1. Inflación

La inflación se define como el aumento continuo, persistente, generalizado y sostenido de los precios de bienes de consumo, de servicios, de propiedades y otros activos. Es provocada por un desequilibrio entre la oferta y la demanda de esos bienes y servicios ¹¹.

¹⁰ HOSKISSON, Roberto - *Administración Estratégica* - Pag. 53 - 54

¹¹ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Boletín Económico*, 2006

TABLA Nº 6
INFLACION DEL ECUADOR

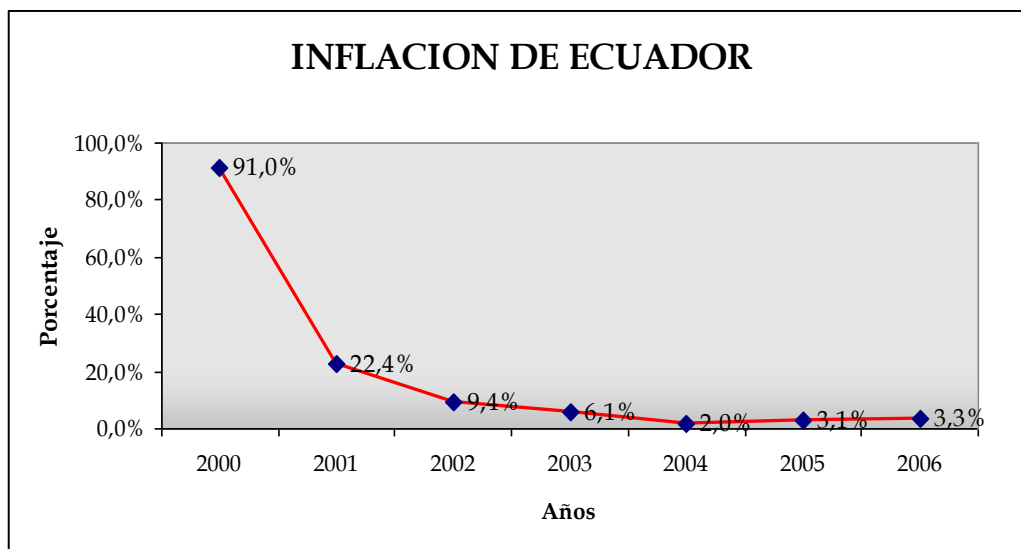
AÑOS	VARIACION ANUAL (al 6 Diciembre)
2000	91,0%
2001	22,4%
2002	9,4%
2003	6,1%
2004	2,0%
2005	3,1%
2006	3,3%

Fuente : Banco Central del Ecuador

Elaborado : Gabriela Tapia

GRAFICO Nº 4

INFLACION DEL ECUADOR



Fuente : Banco Central del Ecuador

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

La inflación en el país, cuya economía está dolarizada desde marzo del 2000, registra una tendencia a la baja caracterizada por alcanzar datos estadísticos de 1 dígito, especialmente en el año 2004 que obtuvo un porcentaje anual del 2%, y que desde ese año hasta el 2006 ha existido pequeñas fluctuaciones, lo cual refleja un cierto grado de incremento.

Connotación general : Amenaza de medio impacto

Si bien la inflación durante el período 2000 – 2004 se ha mantenido a la baja, resulta preocupante que durante los dos últimos años se ha incrementado especialmente por la influencia del sector automotriz y de servicios, por lo tanto si la tendencia sigue así, en términos económicos podemos decir que cada punto de incremento en la inflación para “**Parking Auto Parts**” puede quitar competitividad frente al resto de competencia y también el pueblo pierde la capacidad o el poder adquisitivo.

2.1.1.1.2. PIB

El PIB (Producto Interno Bruto), es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un periodo de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior¹².

TABLA Nº 7
VARIACION DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO

AÑOS	VARIACION ANUAL (al 1 Enero)
2000	28,00%
2001	5,34%
2002	4,25%
2003	3,58%
2004	7,92%
2005	4,74%
2006	4,30%
2007	3,47%

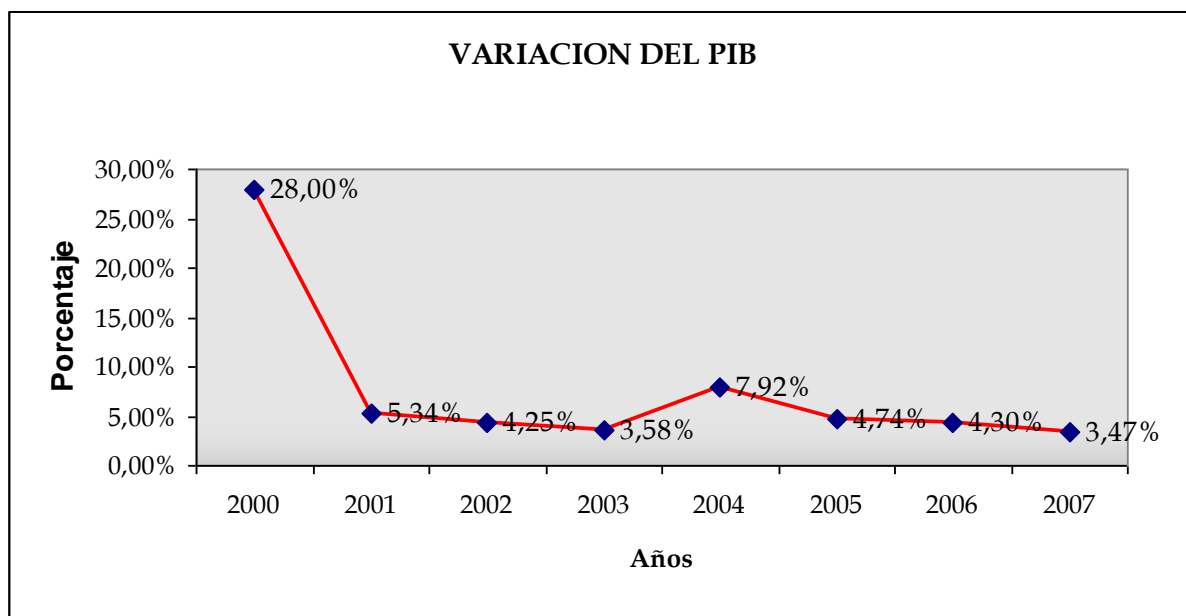
Fuente : Banco Central del Ecuador

Elaborado : Gabriela Tapia

¹² BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Boletín Económico*, 2006

GRAFICO Nº 5

VARIACION DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO



Fuente : Banco Central del Ecuador

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

Este año se termina con un Producto Interno Bruto ligeramente superior a los 40.000 millones de dólares, lo cual representa –en términos reales- que la economía crecerá 4,3%, con respecto al año pasado. Es decir, que se han superado las expectativas, de organismos internacionales (FMI, CEPAL), que estimaban un crecimiento de 3%, e incluso las expectativas del Gobierno, que esperaba un crecimiento del 3.5%.

Este crecimiento, ha estado sobretodo impulsado por las ramas no petroleras de la economía. Una importante acotación, ya que las críticas iniciales a la dolarización señalaban que la economía crecía solo gracias al sector petrolero, mientras que el resto de sectores estaban en una profunda crisis. Pues bien, durante los dos últimos años los sectores no petroleros han crecido, al 5,8 y 4.1%, respectivamente.

Connotación General.- **Oportunidad de Medio impacto**

Tomando como base el desenvolvimiento del subsector maquinaria, equipo y material de transporte, con el que suele medirse el desenvolvimiento de sector automotor por parte de organismos como la Superintendencia de Compañías, la contribución al PIB de esta

actividad económica se ha incrementado gradualmente desde el año 1979, lo cual representa un punto a favor, ya que de esta manera la población en sí obtiene mayores ingresos lo cual puede ser destinado al consumo del servicio que ofrece “**Parking Auto Parts**”

2.1.1.2. Factor Político

Los gobiernos establecen una serie de normas que regulan las actividades de las empresas, en algunos casos las incentivan, y en otros casos las limitan, e incluso las prohíben. Así el ambiente político incide de distintos modos sobre la empresa, puede crear un ambiente de confianza o lo contrario, según establezca reglas claras o no

2.1.1.2.1. Inestabilidad Política

Se produce cuando un país está sufriendo de una mala situación ocasionada por un pueblo inconforme ante las decisiones tomadas por mandato de uno u otro político

TABLA Nº 8
PRESINDETES DE LA REPUBLICA DE ECUADOR

PRESIDENTES	INICIACION	Y	TERMINACION
Arq. Sixto Durán Ballén C.	10 de ago. de 1992		10 de ago. de 1996
Ab. Abdalá Bucaram Ortiz	10 de ago. de 1996		07 de feb. de 1997
Dr. Fabián Alarcón Rivera	11 de feb. de 1997		10 de ago. de 1998
Dr. Jamil Mahuad UIT	10 de ago. de 1998		21 de ene. del 2000
Dr. Gustavo Noboa Bejarano	22 de ene. del 2000		15 de ene. del 2003
Ing. Lucio Gutiérrez Borbúa	15 de ene. del 2003		20 de abr. del 2005
Dr. Alfredo Palacio	20 de abr del 2005		15 de ene. del 2005
Econ. Rafael Correa	15 de ene. del 2007		15 de ene. del 2011

Fuente : Servidatos S.A.

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

Los 59 presidentes han sido elegidos por asambleas nacionales constituyentes o en las urnas. Muchos por la propia característica de nuestra vida republicana, no terminaron su período para el cual fueron elegidos. Esta es la razón en que aparecen fechas varias en la

anterior nómina, y no el tiempo republicano de seguido –como hubiéramos deseado que así sucediera-.

En los últimos ochenta y un años, nuestro país ha soportado una vida política muy agitada, por lo cual la democracia ha sido quebrantada innumerables veces con golpes de Estado y –cuartelazos- dando pasos a gobiernos de facto

Connotación General.- Amenaza de medio impacto

En estos momentos con el futuro direccionamientos por parte del nuevo presidente de la República y la idea de establecer La Asamblea Constitucional (o Constituyente) cuyo enfoque no es simplemente el de lograr una mejor estructura legal y política en el país, sino que es un elemento de lucha contra la clase política tradicional, se corre el riesgo que vaya derivando de un instrumento de profundización de la democracia hacia una manera de autoritarismo dictatorial, determinando de esta manera la inestabilidad política que en definitiva ocasiona volatilidad monetaria generando un incremento de riesgo para emprender nuevos proyectos, afectando en alto grado a “**Parking Auto Parts**”, ya que se prevé la apertura de una sucursal, pero que no se ha llegado a ejecutar , en parte, a la inestabilidad política existente en Ecuador

2.1.1.3. Factor Legal

Está constituido por todas las normas, leyes, reglamentos e instituciones que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones. Además, se sabe que toda organización necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas

2.1.1.3.1. Instituciones y reglamentos

En este caso el sector automotriz cuenta con un marco institucional que coordina el accionar de cada una de las empresas, es así que a continuación se detallara algunas entidades que pueden controlar y apoyar de forma directa o indirecta a la empresa:

- ↳ La cámara de la industria automotriz ecuatoriana (CINAE), organismo que regula todo lo relativo a la producción automotriz nacional, de acuerdo a las facultades establecidas en la ley de fomento de la industria automotriz
- ↳ La asociación de empresas automotrices del Ecuador (AEADE), se ocupa de los aspectos concernientes a la comercialización de automotores en el país

- ↳ La Asociación Latinoamericana de Distribuidores Automotrices (ALADDA), organismo que representa los intereses de los concesionarios automotrices a nivel internacional
- ↳ La cámara de comercio tanto de Quito como de Guayaquil, cuenta cada una con una división especialmente destinada a servir al sector automotor.
- ↳ Por otra parte existe un sinnúmero de asociaciones privadas que agrupan a empresas localizadas en las diferentes ciudades del país que tienen como objetivo el defender los intereses de sus afiliados

Además existen leyes, reglamentos y disposiciones que regulan el buen funcionamiento de la empresa relacionado a la actividad automotriz, es así que según la Ley de Fomento de la Industria Automotriz, publicada en el registro oficial 765 de febrero 2 de 1979, por la cual se busca dar cumplimiento al Programa Sectorial de Desarrollo de la Industria automotriz se sitúan las siguientes disposiciones :

- ↳ Se establece como deducible del impuesto a la renta, todo gasto realizado para investigación científico-tecnológico, así como el entrenamiento de personal en áreas técnicas.
- ↳ Así mismo se indica que las empresas automotrices están obligadas a prestar la colaboración y asistencia adecuada para el desarrollo de programas nacionales de capacitación personal ecuatoriano y para el establecimiento de centros de investigación y control de calidad vinculados al sector automotor.
- ↳ Además las empresas que no tienen como giro principal el automotor, pero sirven a dicho sector también se benefician de exoneraciones tributarias.
- ↳ La referida ley, otorga exoneraciones a la importación de diferentes insumos como materia prima, partes y piezas, así como bienes de capital nuevos tales como : maquinarias, equipos, accesorios, herramientas y repuestos

Análisis

Es de suma importancia para “**Parking Auto Parts**” mantenerse al día de los permisos pertinentes propios de giro del negocio, logrando de esta manera tener un respaldo al momento de seguir con su actividad

Connotación General.- Oportunidad de medio Impacto

Dentro del aspecto legal, la oportunidad se ve reflejada en el cumplimiento de las leyes que permitan desempeñar adecuadamente el giro del negocio, logrando así cuidar su prestigio al no trabajar al margen de la ley

2.1.1.4. Factor Social

2.1.1.4.1. Uso de las Remesas de Emigrantes

Son las cantidades de dinero enviado por emigrantes a sus países de origen en toda América Latina. Las cantidades de dinero son tan grandes cada año que en algunos países han desplazado a las exportaciones tradicionales del principal rubro de ingresos de la economía nacional¹³.

TABLA Nº 9
USO DE REMESAS DE MIGRANTES EN LA CUIADAD DE QUITO

USO DE REMESAS DE EMIGRANTES EN LA CUIADAD DE QUITO	PORCENTAJE
Gastos Diarios	63,00%
Pago de Deuda	19,00%
Inversión de Negocio	8,00%
Gastos de Lujos	10,00%

Fuente : Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado : Gabriela Tapia

GRAFICO Nº 6
USO DE REMESAS DE MIGRANTES EN LA CUIADAD DE QUITO



Fuente : Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado : Gabriela Tapia

¹³ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Boletín Económico*, 2006

Análisis

Desde la crisis del año 1999, el Ecuador ha venido incrementando sostenidamente sus ingresos por remesas; la gran ola migratoria que se originó con la crisis económica y financiera es ahora la que financia buena parte del consumo nacional. Los recursos recibidos no solamente benefician a las familias receptoras y a su capacidad de consumo sino que el efecto que las remesas tienen sobre una economía es mucho más amplio.

Las remesas representan para el país, no solo, la posibilidad de incrementar el consumo, la inversión o el ahorro nacionales, sino también viabilizar la creación de nuevas fuentes de trabajo y definitivamente mejoran las condiciones de la economía en su conjunto

Connotación General.- Oportunidad de Alto Impacto

Como se puede apreciar, existe un gasto de consumo entre gastos de lujo y gastos diarios de aproximadamente 73% del volumen de las remesas. Esto nos permite inferir que las remesas están alentando el consumo, además según datos estadísticos del INEC, cuando la persona se ha estabilizado en el exterior o cuando regresa, destina sus recursos a la apertura de actividades vinculadas al sector servicios o de transporte (taxis, por ejemplo); es así que al determinar estas tendencias se observa una gran oportunidad para **“Parking Auto Parts”**

2.1.1.5. Factor Tecnológico

La tecnología juega un papel importante en la determinación de qué productos y servicios serán ofrecidos, qué equipo se utilizará y cómo se administran las operaciones. Sobre todo lo referente al uso de la computadora permite a las empresas conseguir nuevas posiciones competitivas en su respectiva industria.

2.1.1.5.1. Uso del Internet

En palabras sencillas, la Internet es un conjunto de computadoras conectadas entre si, compartiendo una determinada cantidad de contenidos siempre y cuando exista un ordenador con conectividad a esta red.

TABLA N° 10

USO DEL INTERNET EN ECUADOR

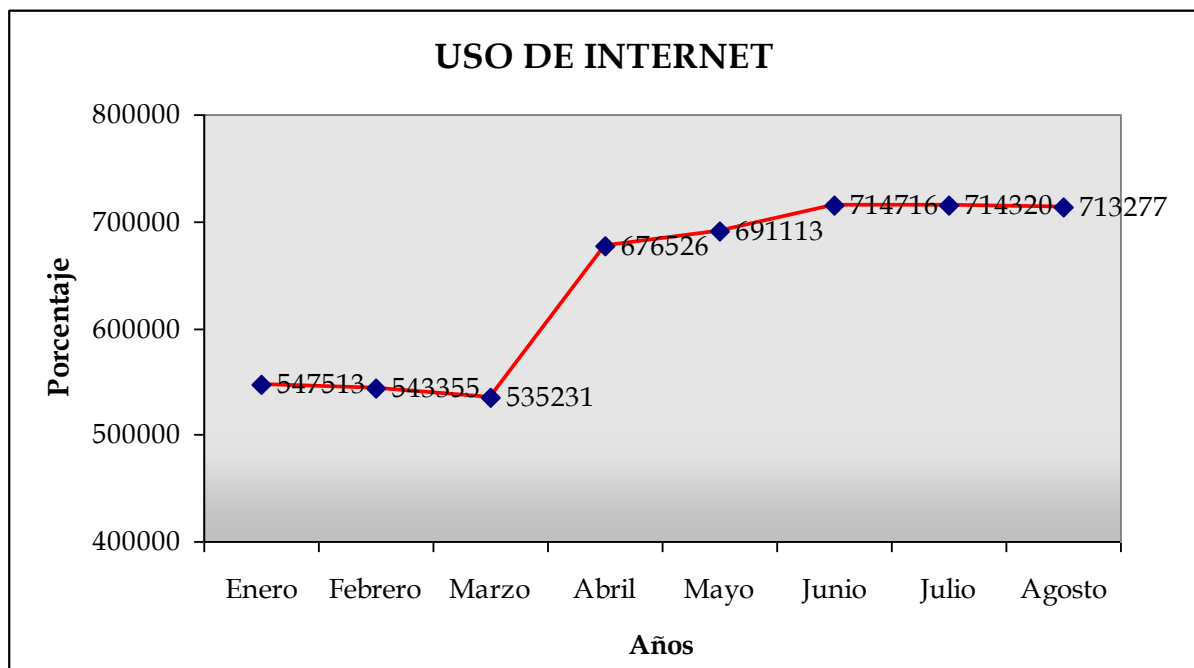
MES	TOTAL DE USARIOS
Enero	547513
Febrero	543355
Marzo	535231
Abril	676526
Mayo	691113
Junio	714716
Julio	714320
Agosto	713277

Fuente : Superintendencia de Comunicaciones del Ecuador

Elaborado : Gabriela Tapia

GRAFICO N° 7

USO DEL INTERNET EN ECUADOR



Fuente : Superintendencia de Comunicaciones del Ecuador

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

Si bien la tendencia en Ecuador de hacer compras en Internet ha sido más lenta que en otros países de la región, en los últimos años esta tendencia se ha visto aumentada. Asimismo, en los últimos años más empresas han incorporado mecanismos de ventas a través de la red

Connotación General.- Oportunidad de Alto impacto

El desarrollo tecnológico ha permitido que hoy en día los consumidores tengan acceso a comprar productos sin salir de su casa, proceso que puede ahorrar tiempo, sobre todo si se quiere adquirir productos especializados, es así que para “**Parking Auto Parts**” es una gran oportunidad ya que puede ampliar su cobertura a nivel nacional

2.1.1.5.2. Tecnología en Mecánica Automotriz

La tecnología en mecánica Automotriz se desempeña en la industria dedicada al mantenimiento de automóviles, como la reconstrucción de motores o rectificación de piezas.

Análisis

El Servicio de Mantenimiento y Reparación del Automóvil se ha visto conmocionado en los últimos años, por un desarrollo tecnológico sin precedentes en los sistemas de automóvil, impulsado principalmente por la difusión de la electrónica. Esto ha traído como consecuencia la necesidad de una actualización y capacitación permanente de la mano de obra ocupada en la actividad, tanto en relación con los conocimientos técnicos, como en el uso de herramientas e instrumental de base informática.

Connotación general.- Amenaza de alto impacto

El proceso de innovación al que se encuentra sometido el sector de la Industria Automotriz, acorde con los requerimientos de la creciente competitividad sectorial, obliga a su vez a “**Parking Auto Parts**” quien brindan Servicios de Mantenimiento y Reparación del Automóvil, a desarrollar modernas estrategias de gestión y comercialización de los servicios, y en la actualidad es de fundamental importancia mantenerse a la vanguardia del mercado

2.1.2. Microambiente

Consiste en las fuerzas cercanas a la empresa que afectan su habilidad de servir a sus clientes, el mercado, los proveedores, los competidores y normativa, así como también afectan su capacidad para desarrollar y mantener transacciones exitosas con sus consumidores meta ¹⁴.

2.1.2.1. Clientes

“Parking Auto Parts” cuenta al momento con 50 Clientes, que en base a las tendencias de consumo del servicio ofrecido, se clasifica de la siguiente manera :

TABLA N° 11
CLIENTES DE “PARKING AUTO PARTS”, según categoría

TIPO DE CLIENTES	DETALLE	PORCENTAJE
A	Corresponde a aquellas personas naturales o jurídicas adquieren constantemente el servicio proporcionado por “Parking Auto Parts”	32%
B	Son empresas o personas en general que consumen de forma casi frecuente el servicio de “Parking Auto Parts”	27.33%
C	Son clientes eventuales que ha adquirido el servicio	40.67%

Fuente : Parking Auto Parts

Elaborado : Gabriela Tapia

¹⁴ HOSKISSON, Robert E. - Administración Estratégica - Pag 86

Así también del total de clientes que tiene “**Parking Auto Parts**”, estos se encuentran distribuidos geográficamente de la siguiente manera:

TABLA N° 12
DISTRIBUCION GEOGRÁFICA DE CLIENTESDE “PARKING AUTO PARTS”

DISTRIBUCION GEOGRÁFICA DE CLIENTES	TOTAL	%
Norte	45	90%
Tumbaco	5	10%

Fuente : Parking Auto Parts

Elaborado : Gabriela Tapia

2.1.2.1.1. Existe una buena relación con los clientes

En este aspecto “**Parking Auto Parts**” no tiene mayor preocupación, ya que a procurado ser cordial y proporcionar una actitud positiva frente a las necesidades e inquietudes de sus clientes

Connotación General.- Oportunidad de medio impacto

La relación entre “**Parking Auto Parts**” y sus clientes resulta una oportunidad de medio impacto, ya que esta situación ha permitido obtener la confianza de nuevos clientes y fortalecerla con antiguos clientes.

2.1.2.2. Proveedores

Los proveedores que forman parte del giro del negocio de “**Parking Auto Parts**” influyen de manera directa en la calidad del servicio que se ofrece, es así que dichos proveedores distribuyen los productos necesarios para cubrir las demandas que se presenta de parte de los clientes.

Es así que en base a la calidad de los productos ofrecidos, los proveedores con los que cuenta “**Parking Auto Parts**” son los siguientes :

El mayor Proveedor :



EGAR S.A. es una empresa ecuatoriana productora de materiales de fricción, fundada en 1978, con sede en Quito y oficinas en Guayaquil

Ofrece varias marcas, cada una de las cuales cubre una parte integral del sistema de frenos. Entre ellas, AB Products lidera el mercado ecuatoriano y comprende todos los materiales de fricción manufacturados en nuestras instalaciones

Los menores proveedores

- KIMSA S.A.
- SERVIFRENO CIA. LTDA.
- IMPORVAL CIA. LTDA.

2.1.2.2.2. Disponibilidad Inmediata al momento de hacer el pedido

“**Parking Auto Parts**” trabaja con grandes e importantes importadoras, que se han caracterizado por brindar un servicio preciso y oportuno con respecto a su calidad, precio y sobre todo tiempo.

Connotación General.- Oportunidad de Alto Impacto

Para “**Parking Auto Parts**” es una oportunidad de alto impacto porque de esta manera la empresa puede proveerse de repuestos y productos destinados al giro del negocio a tiempo, evitando así un mal funcionamiento del stock de inventario

2.1.2.3. Competencia

En base al método de observación directa, y datos obtenidos de “**Parking Auto Parts**” se pudo obtener la siguiente información de la competencia:

Lubri Frenos Granizo

Dirección : Versalles N 28 – 29 y Selva Alegre (Matriz)
Los Jazmines entre Amona y Murialdo Esq. Lote 29 (Sucursal)

Ofrece servicios de :

- ↪ Empaque de Zapatas, pastillas de frenos y discos de embrague
- ↪ Rectificación Discos y tambores
- ↪ Surtido en Partes de Freno
- ↪ Reparación y asistencia inmediata total y garantizada
- ↪ Servicios a Domicilio

Tecnicentro Automotriz Rosviz Cia. Ltda.

Dirección : Amazonas N45 – 381 y Logroño Esq.
Telef.: 243 - 2749

Ofrece servicios de :

- ↪ Alineación y Balanceo computarizado
- ↪ Enllantaje
- ↪ Frenos
- ↪ ABC motores
- ↪ Vulcanización
- ↪ Mecánica en General

Servicentros

Dirección : De las madreselvas 1002 y Av. Eloy Alfaro (El Inca)
Telef.: 241 – 1515 / 241 – 7599

Ofrece servicios de :

- ↪ Especialista en Ford, Daewoo, Chevrolet, Toyota
- ↪ Sistemas de Inyección eléctrica
- ↪ Embragues
- ↪ Cambio de Aceites, filtros y aditivos

Ventas por Internet

www.deremate.com / www.mercadolibre.com / www.todoonline.com

Ofrece servicios de :

- ↪ Contacto entre comprador y vendedor
- ↪ Repuestos de toda marca
- ↪ Repuestos usados
- ↪ Servicios de mantenimiento automotriz
- ↪ Servicio de mecánica

2.1.2.3.1 Participación en el Mercado

Porcentaje que se vende del producto o servicio de una compañía del total de productos o servicio similares que se vende en un mercado específico

TABLA N° 13

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE SERVICIO AUTOMOTRIZ

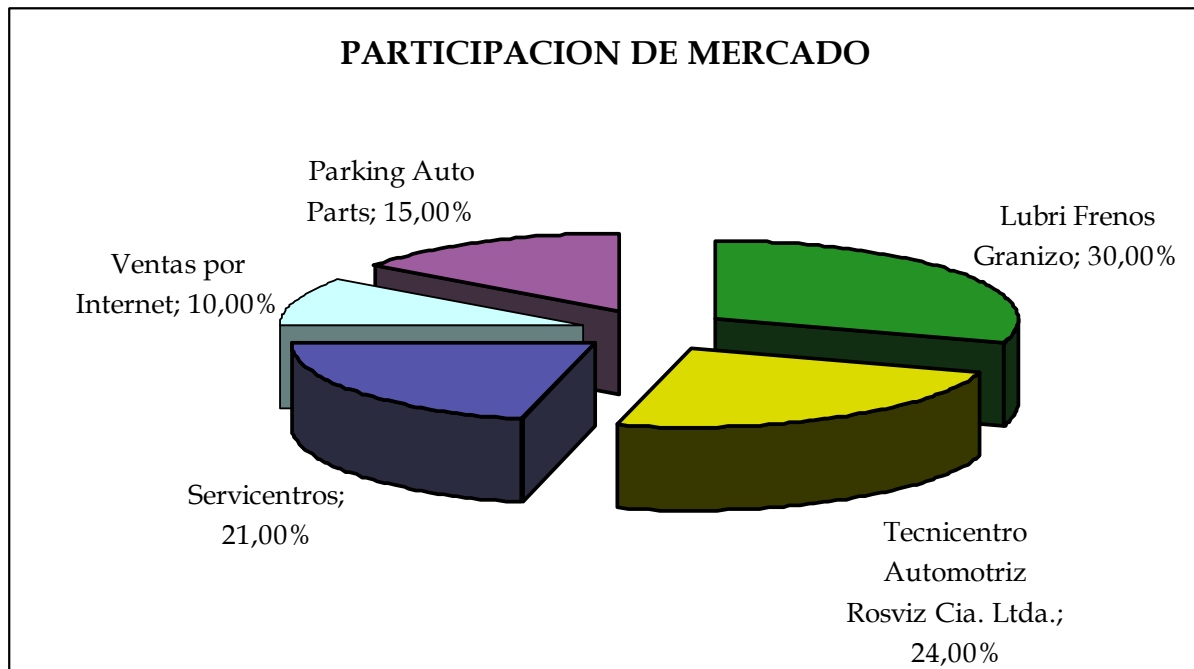
EMPRESAS	% PARTICIPACION
Lubri Frenos Granizo	30,00%
Tecnicentro Automotriz Rosviz Cia. Ltda.	24,00%
Servicentros	21,00%
Ventas por Internet	10,00%
Parking Auto Parts	15,00%

Fuente : Parking Auto Parts

Elaborado : Gabriela Tapia

GRAFICO Nº 8

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE SERVICIO AUTOMOTRIZ



Fuente : Parking Auto Parts

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

La empresa de mayor participación en el mercado al momento es la empresa Lubri Frenos Granizo con un 30%, seguida de Tecnico Centro Automotriz Rosviz Cia. Ltda. con el 24%, mientras que con un 21% se encuentra Servicientro, y Parking Auto Parts que tiene menor experiencia que las restantes posee un participación del 15% seguido de un 10% por las ventas por internet

Connotación General.- Amenaza de Alto impacto

Es una amenaza pues ante la existencia de 5 competencias en el mercado que mantiene su posicionamiento, con la entrada de nuevas competencias y sobre que **“Parking Auto Parts”** tiene poca participación y tiempo en el mercado, pues hace que la rivalidad entre las mismas aumente, ya que cada una trata de mantener y aumentar su participación en el mercado

2.1.2.4. Aplicación de Encuestas

Debido a condiciones cada vez más competitivas en el mercado, es de gran importancia conocer cada una de las deficiencias ocasionadas por falla en los procesos internos de la empresa, es por esta razón y con el fin de transformarlas y a la vez fortalecer la relación con su entorno se ha realizado una encuesta a los clientes y proveedores de **“Parking Auto Parts”**, ya que son ellos quienes verdaderamente pueden valorar y calificar el servicio.

En vista que **“Parking Auto Parts”** tiene una cartera reducida de clientes no se utilizó la fórmula para obtener el tamaño de muestra, sin embargo para la aplicación de las encuestas se tomó en cuenta el total de la población que consiste de 50 clientes con los que **“Parking Auto Parts”** cuenta.

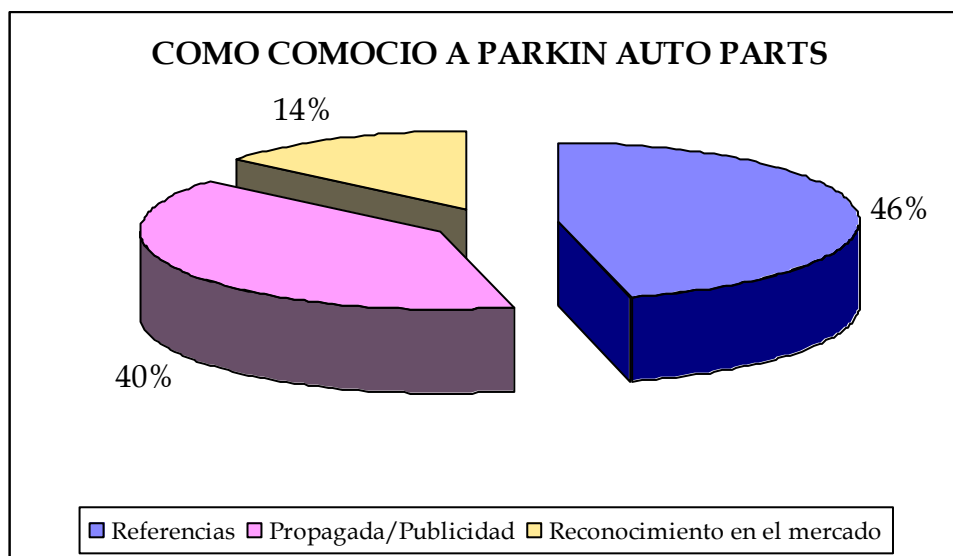
2.1.2.4.1. Evaluación de Encuestas a Clientes

PREGUNTA Nº 1

TABLA Nº 14

Como Conoció a Parking Auto Parts	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Referencias	23	46,00%
Propagada/Publicidad	20	40,00%
Reconocimiento en el mercado	7	14,00%

GRAFICO Nº 9



Fuente : Investigación de Campo Noviembre 2006

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

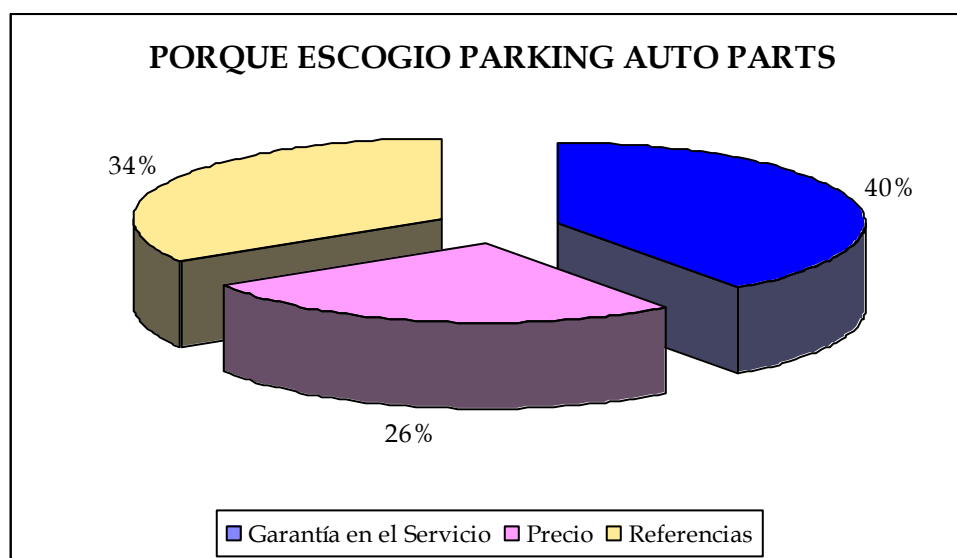
Al realizar la investigación de campo se puede constatar que durante la trayectoria Parking Auto Parts, del total de clientes el 46% de los mismo, conoció a "Parking Auto Parts" a través de referencias, mientras que 40% fue por medio de publicidad y finalmente un 14% afirmó que conoció al negocio por el reconocimiento en el mercado.

PREGUNTA Nº 2

TABLA Nº 15

Porqué escogió a Parking Auto Parts	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Garantía en el Servicio	20	40,00%
Precio	13	26,00%
Referencias	17	34,00%

GRAFICO Nº 10



Fuente : Investigación de Campo Noviembre 2006

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

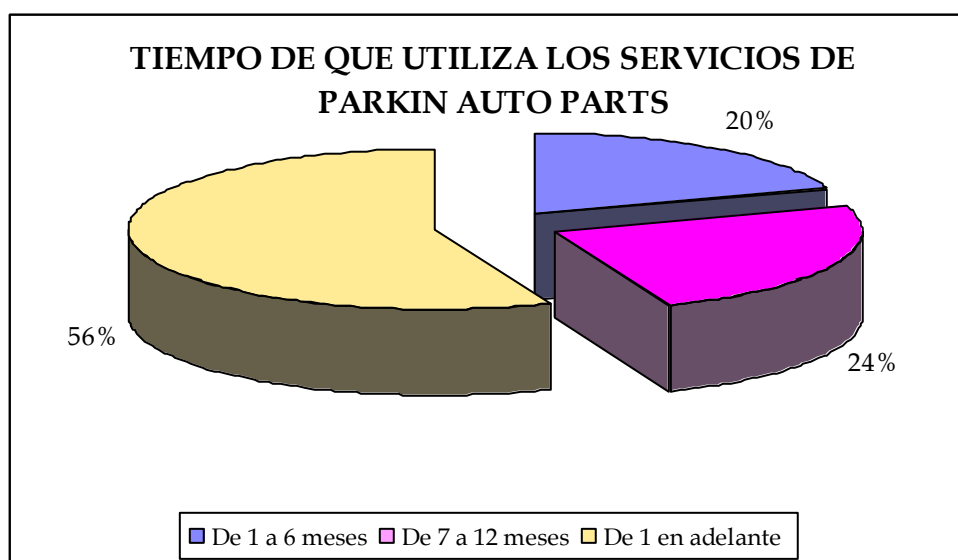
Con este análisis se puede determinar que “**Parking Auto Parts**” tiene una ventaja competitiva ya que del total de los clientes, un 40% afirmó que escogía a la empresa por la garantía de servicio que se ofrece, mientras que el 34% fue por preferencias y finalmente un 26% por el precio.

PREGUNTA Nº 3

TABLA Nº 16

Tiempo de Permanencia	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 6 meses	10	20,00%
De 7 a 12 meses	12	24,00%
De 1 en adelante	28	56,00%

GRAFICO Nº 11



Fuente : Investigación de Campo Noviembre 2006

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

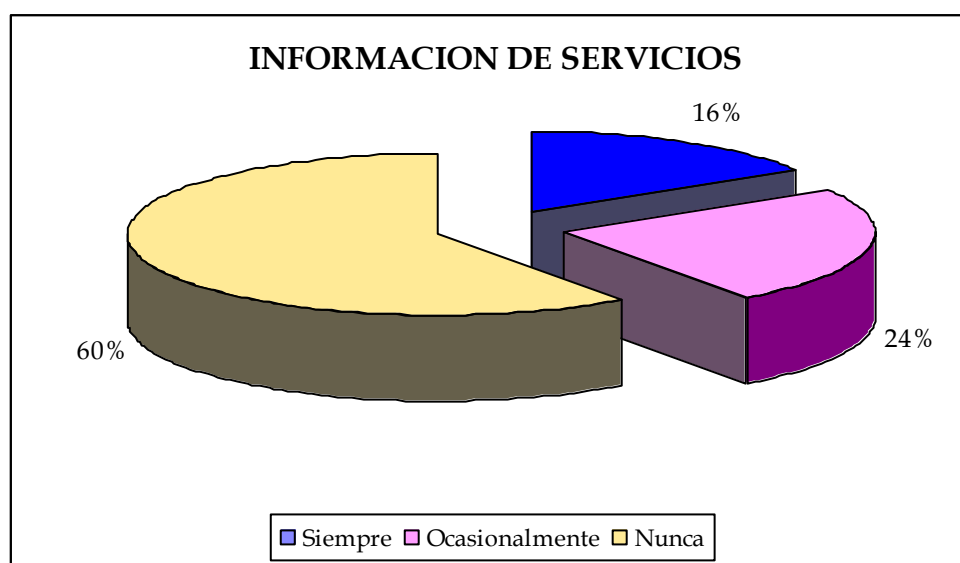
Al realiza la encuesta se puede observar que “**Parking Auto Parts**” durante su actividad económica ha logrado obtener clientela durante un año representando así el 56%, mientras que durante los 7 a 12 meses se ha obtenido el 24% de clientes y finalmente con el 20% que representa la obtención de nuevos clientes

PREGUNTA Nº 4

TABLA Nº 17

Informativo periódico del servicios	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	16,00%
Ocasionalmente	12	24,00%
Nunca	30	60,00%

GRAFICO Nº 12



Fuente : Investigación de Campo Noviembre 2006

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

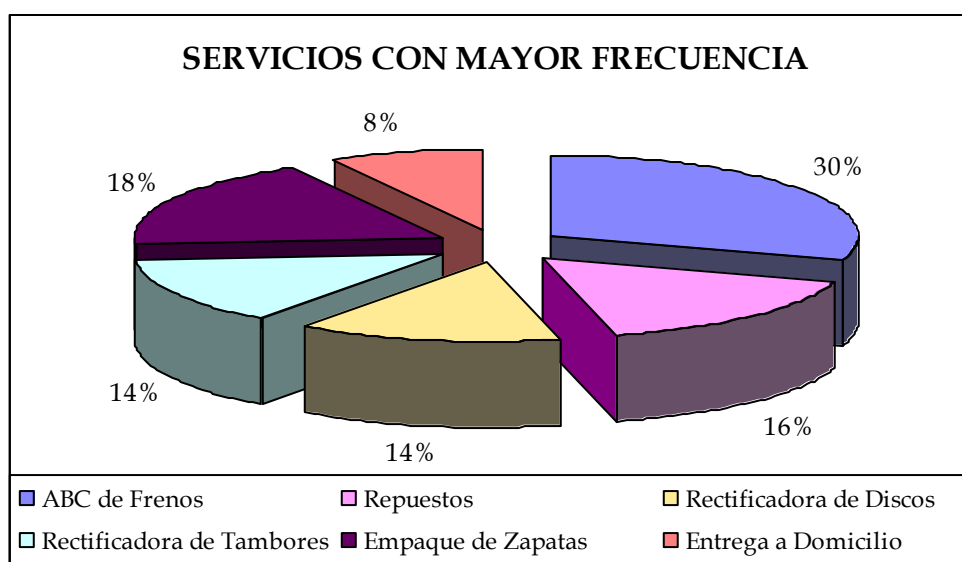
Se puede observar que “**Parking Auto Parts**” en este aspecto tiene falencias al momento de dar a conocer los nuevos productos y esto se ve reflejado ya que el 60% de los clientes afirmaron que nunca recibían información de los nuevos servicios, mientras que el 24% afirman que ocasionalmente se obtiene información, mientras que el 16% dice que si ha recibido información

PREGUNTA Nº 5

TABLA Nº 18

Servicio con mayor frecuencia	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ABC de Frenos	15	30,00%
Repuestos	8	16,00%
Rectificadora de Discos	7	14,00%
Rectificadora de Tambores	7	14,00%
Empaque de Zapatas	9	18,00%
Entrega a Domicilio	4	8,00%

GRAFICO Nº 13



Fuente : Investigación de Campo Noviembre 2006

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

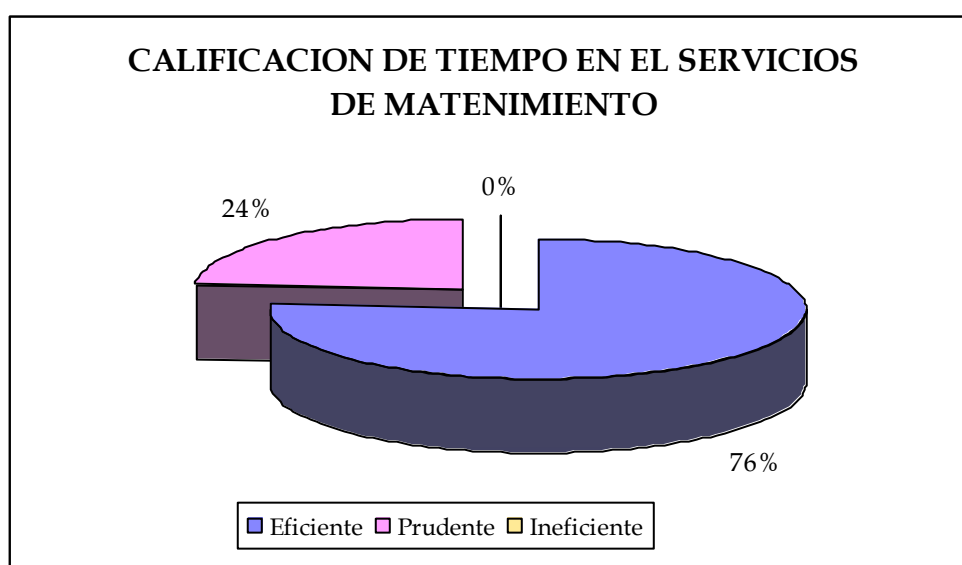
Del total de clientes encuestados, se determinó que el 30% adquiere con mayor frecuencia el servicio de ABC de frenos, servicio que recién se incrementó en el giro de “**Parking Auto Parts**”, así también un 18% adquiere el servicio de empaque de zapatas, por otro lado se ha determinado que 16% están destinados a adquirir repuestos, servicio que ha disminuido por la competencia, con un empate del 14% de clientes adquieren el servicio de rectificadora de tambores y de discos, finalmente un 8% utiliza el servicio de entrega a domicilio

PREGUNTA Nº 6

TABLA Nº 19

Tiempo para el Servicio en Mantenimiento	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eficiente	38	76,00%
Prudente	12	24,00%
Ineficiente	0	0,00%

GRAFICO Nº 14



Fuente : Investigación de Campo Noviembre 2006

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

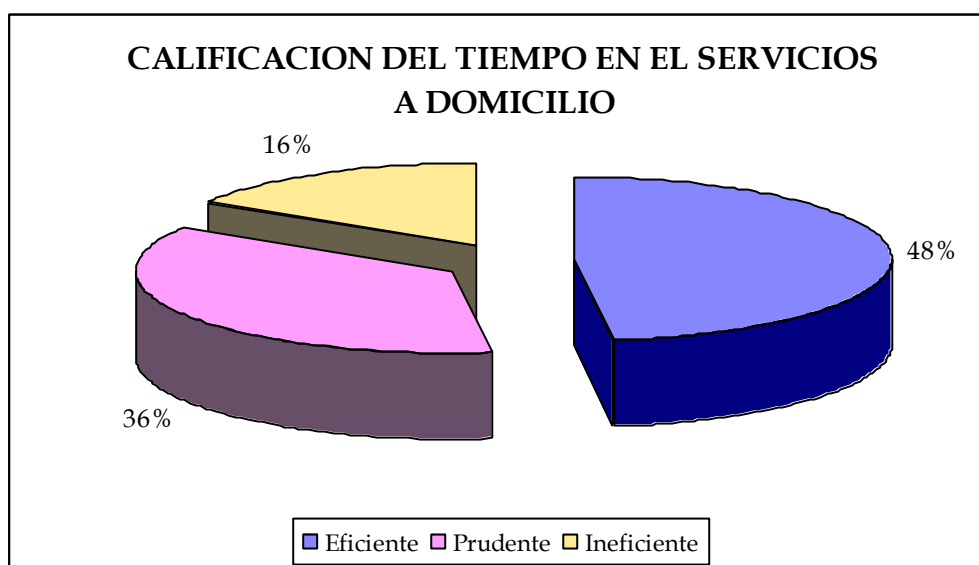
Con estos datos se puede observar que los clientes se sienten satisfechos con nuestro servicio, ya que el 76% de clientes afirman que el tiempo prestado para el servicio es eficiente, mientras que el 24% es prudente

PREGUNTA Nº 7

TABLA Nº 20

Tiempo para el Servicio a Domicilio	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eficiente	24	48,00%
Prudente	18	36,00%
Ineficiente	8	16,00%

GRAFICO Nº 15



Fuente : Investigación de Campo Noviembre 2006

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

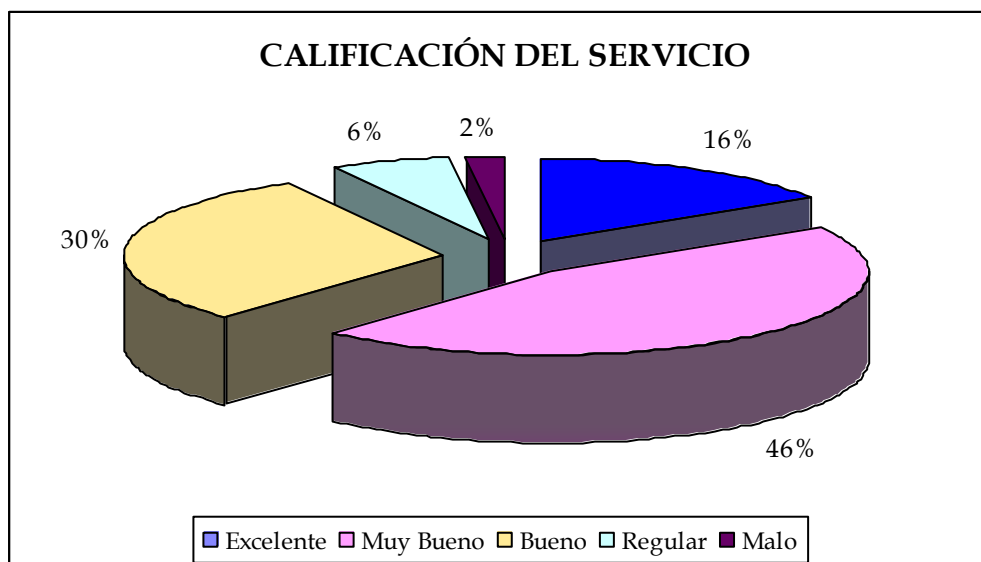
Con estos datos se puede observar que el 16% de los clientes no se encuentran satisfechos con el servicio a domicilio, sin embargo el 48% afirma que es un servicio eficiente y el 36% determina que el servicio es prudente. De todas maneras es importante prestar atención a los clientes insatisfechos ya que se podría perder su lealtad

PREGUNTA Nº 8

TABLA Nº 21

Calificación del Servicio	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	8	16,00%
Muy Bueno	23	46,00%
Bueno	15	30,00%
Regular	3	6,00%
Malo	1	2,00%

GRAFICO Nº 16



Fuente : Investigación de Campo Noviembre 2006

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

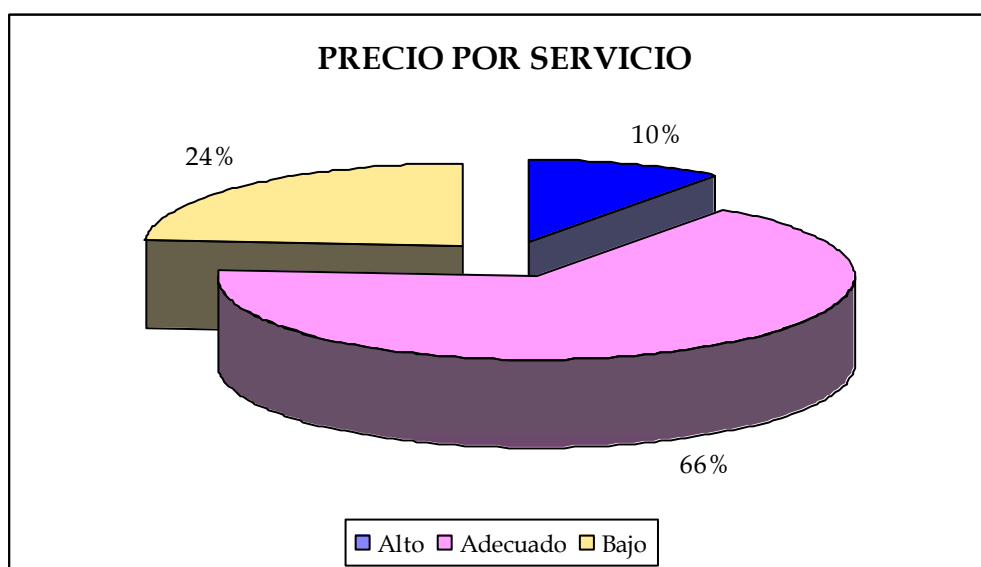
De 50 clientes que se tiene, 46% piensa que el servicio ofrecido por **“Parking Auto Parts”** es muy bueno, mientras que el 30% es bueno, así también se puede observar que el 16% ha determinado que es un servicio excelente, mientras que 6% piensa que es un servicio regular y finalmente el 2% es un servicio malo. En base a este análisis se puede decir que **“Parking Auto Parts”** se encuentra en un buen nivel, sin embargo tiene que hacer el mayor esfuerzo para que los clientes insatisfechos consideren su respuesta y de esta manera poder incrementar el porcentaje relacionado a excelente

PREGUNTA Nº 9

TABLA Nº 22

Precio por el Servicio	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	5	10,00%
Adecuado	33	66,00%
Bajo	12	24,00%

GRAFICO Nº 17



Fuente : Investigación de Campo Noviembre 2006

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

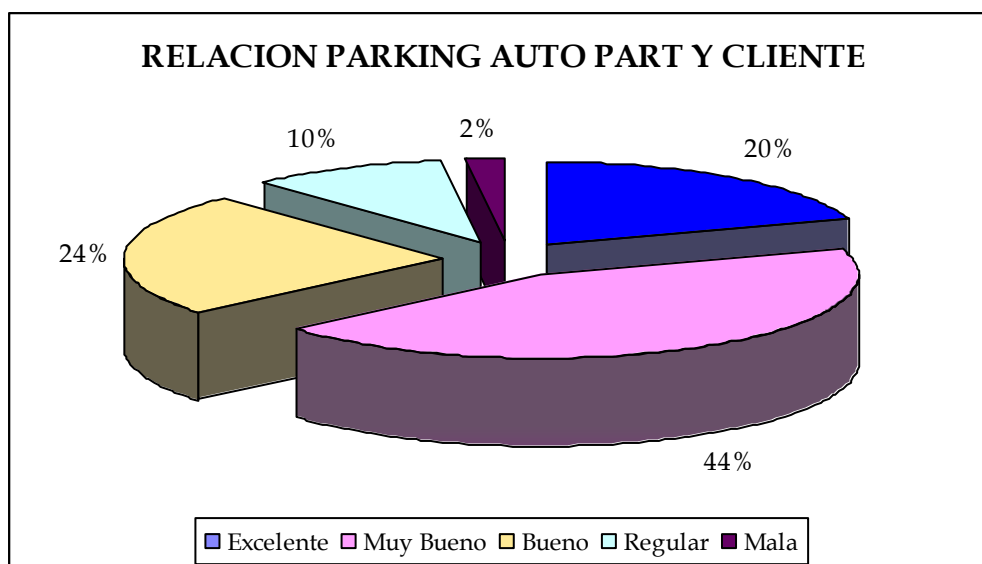
Con respecto al precio ofrecido por parte de “**Parking Auto Parts**”, el 66% de los clientes consideran que es conveniente el precio, mientras que el 24% lo consideran bajo y tan solo el 10% consideran que es alto. En base a este análisis se puede decir que “**Parking Auto Parts**” para competir puede tomar como base los precios ya que tiene una buena acogida por parte de sus clientes

PREGUNTA Nº 10

TABLA Nº 23

Relación que existe entre Parking Auto Parts y el cliente	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	10	20,00%
Muy Bueno	22	44,00%
Bueno	12	24,00%
Regular	5	10,00%
Mala	1	2,00%

GRAFICO Nº 18



Fuente : Investigación de Campo Noviembre 2006

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

Según las encuestas realizadas a los clientes que forman parte de “**Parking Auto Parts**”, se puede determinar buenos resultados, ya que el 44% de los clientes ha determinado que la relación existente es muy buena, así también se puede observar un punto positivo, ya que el 20% de los clientes ha determinado que existe una excelente relación con la empresa, mientras que el 24% determinan que existe una buena relación , el 10% dice que hay una relación regular y el 2% con una mala relación

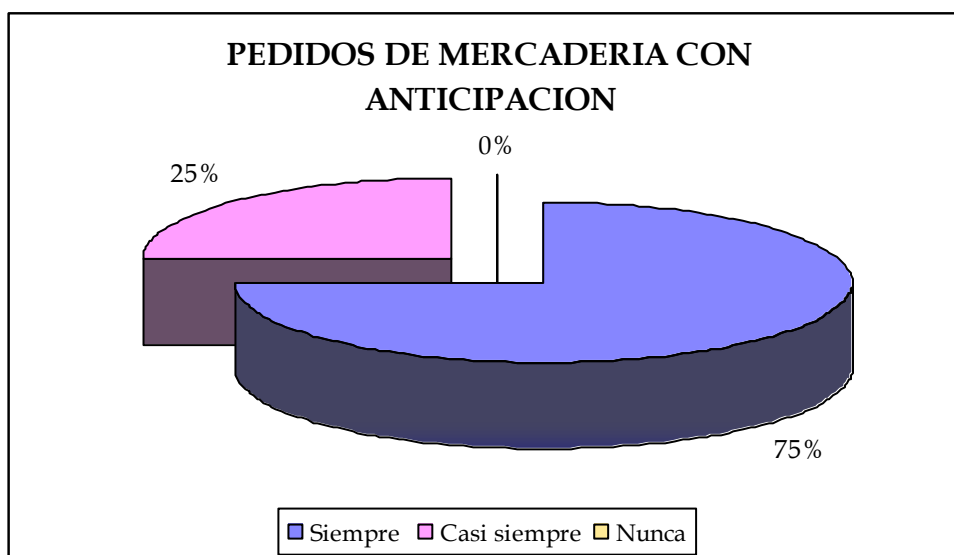
2.1.2.4.1. Evaluación de Encuestas a Proveedores

PREGUNTA Nº 1

TABLA Nº 24

Pedidos de mercadería con Anticipación	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	75,00%
Casi siempre	1	25,00%
Nunca	0	0,00%

GRAFICO Nº 19



Fuente : Investigación de Campo Noviembre 2006

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

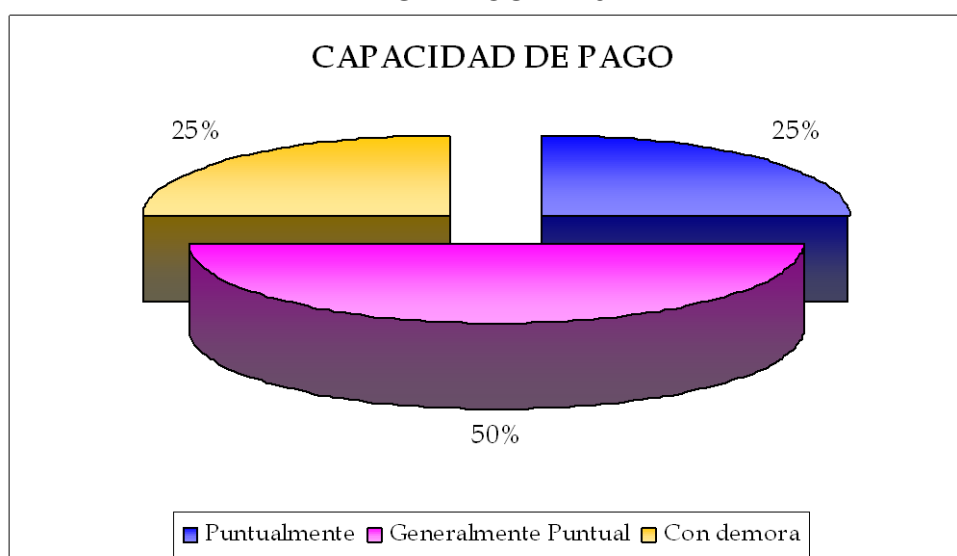
Las encuestas realizadas a los proveedores, determinaron que el 75% de los mismo, informaron que “**Parking Auto Parts**” siempre realiza los pedidos de forma anticipada, sin embargo el 25% aclaro que casi siempre realizan pedidos de forma anticipada. En base a este análisis, se puede establecer que “**Parking Auto Parts**” ha demostrado ser responsable ante sus clientes, ya que trata de mantener un stock de materiales al momento que sea necesario

PREGUNTA Nº 2

TABLA Nº 25

Capacidad de Pago	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Puntualmente	1	25.00%
Generalmente Puntual	2	50.00%
Con demora	1	25.00%

GRAFICO Nº 20



Fuente : Investigación de Campo Noviembre 2006

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

Referente a esta pregunta, los resultados son favorables, ya que el 50% de los proveedores han informado que **“Parking Auto Parts”** realiza sus pagos de forma puntual, sin embargo existe un 25% que demuestra que la organización ha quedado mal frente a esta responsabilidad.

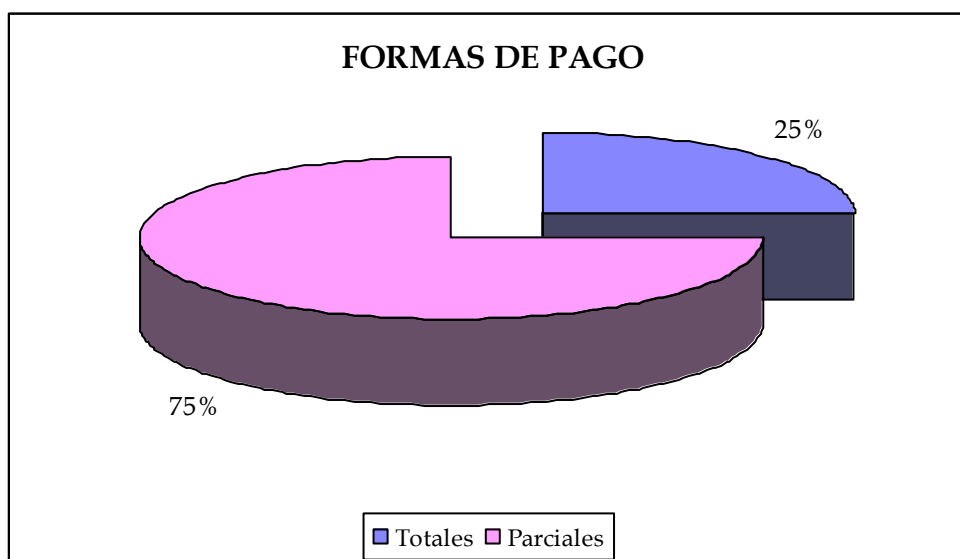
Es así que ante este proveedor es de fundamental importancia que **“Parking Auto Parts”** afiance las relaciones y poder establecer una nueva negociación con respecto al tiempo de pago y de esta manera no quedar mal frente al proveedor

PREGUNTA Nº 3

TABLA Nº 26 :

Formas de Pagos	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totales	1	25,00%
Parciales	3	75,00%

GRAFICO Nº 21



Fuente : Investigación de Campo Noviembre 2006

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

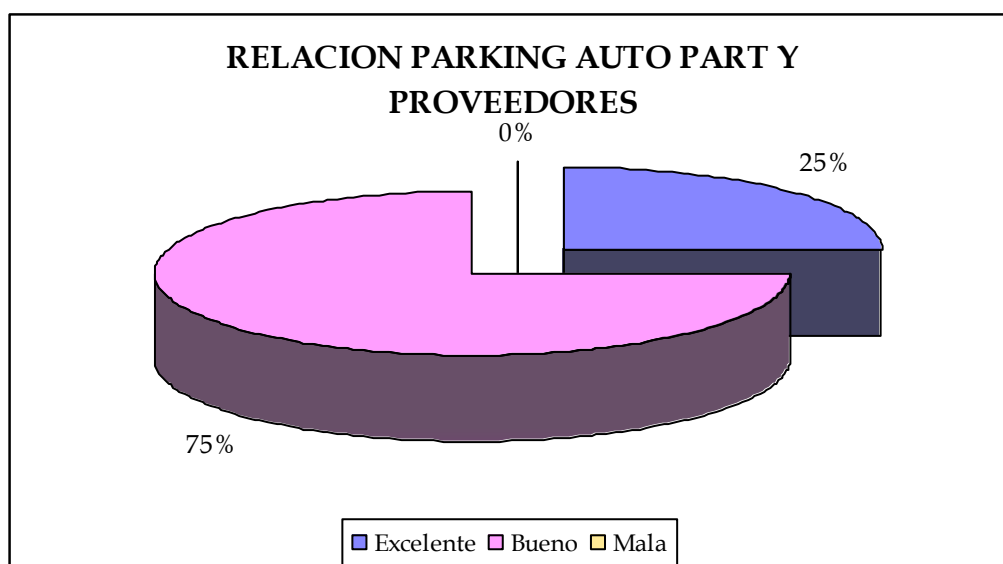
Mientras que el 25% de los proveedores aseguran que “**Parking Auto Parts**” paga de forma parcial, el 75% afirma que la forma de pago es total. Ante este resultado es importante recalcar que este tipo de pago se ha establecido mediante políticas establecidas por los proveedores, sin embargo resultaría conveniente que la empresa mantenga un equilibrio entre los pagos

PREGUNTA Nº 4

TABLA Nº 27

Relación que existe entre Parking Auto Parts y Proveedores	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	25,00%
Bueno	3	75,00%
Mala	0	0,00%

GRAFICO Nº 22



Fuente : Investigación de Campo Noviembre 2006

Elaborado : Gabriela Tapia

Análisis

Con los datos antes mencionados, se puede observar que a pesar de tener pequeñas falencias en el sistema de pagos, esto no ha provocado mayores inconvenientes, es así que la relación existente entre “**Parking Auto Parts**” y Proveedores en un 75% es Buena, mientras el 25% restante es excelente. Esta situación es favorable para la organización, sin embargo es conveniente seguir mejorando las relaciones para futuras negociaciones

2.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno consiste en evaluar la situación presente de la empresa, basada en el estudio de aspecto que la organización puede manejar y controlar, su estudio incluye la filosofía corporativa, el proceso administrativo y la gestión de las unidades de negocio.

2.2.1. Capacidad de Comercialización

*“La capacidad de comercialización radica en la facilidad que va a proporcionar al planear y organizar las actividades necesarias para que una mercancía esté en el lugar indicado y en su debido momento. Y así al estar presente en el mercado, el público va a tomarlo en cuenta al hacer una selección, para conocerlo, probarlo y consumirlo, y con base en ello tomar una decisión de fidelidad, y esto a su vez se traduce directamente en una garantía de permanencia en el mercado para la empresa”.*¹⁵

2.2.1.1. Fortalezas

- ↳ Productos de buena calidad y garantía
- ↳ Precios competitivos
- ↳ Lealtad de sus clientes
- ↳ Ofrece servicio a domicilio

2.2.1.2. Debilidades

- ↳ No existe una evaluación de satisfacción al Cliente
- ↳ No tiene definido un segmento de mercado específico

2.2.2. Capacidad Administrativa

*“En cualquier empresa o institución se desarrolla un volumen importante de tareas y gestiones de carácter administrativo. Un correcto desarrollo de esta gestión administrativa contribuirá en la mejora de la eficacia y la eficiencia en el seno de la organización”.*¹⁶

2.2.2.1. Fortalezas

- ↳ Habilidad, rapidez y decisión oportuna para competir e el mercado
- ↳ Comunicación adecuada con el personal
- ↳ Compromiso con el cuidado ambiental

¹⁵ http://www.bibliodgsca.unam.mx/tesis/tes3agvv/sec_3.htm

¹⁶ <http://www.monografias.com>.

2.2.2.2. Debilidades

- ↪ No dispone de una filosofía empresarial
- ↪ Falta de un plan de trabajo que permite establecer tareas y medir su desempeño
- ↪ Espacio físico arrendado

2.2.3. Capacidad Recurso Humano

“Nos encontramos en un ambiente en el que las tecnologías, los mercados, los productos... cambian muy rápidamente; en un ambiente en el que la innovación y la actividad centrada en el cliente son dos de las principales armas estratégicas de que disponen las empresas. Y son las personas que conforman la organización las que van a innovar y las que van a conseguir que los clientes estén o no satisfechos”¹⁷

2.2.3.1. Fortalezas

- ↪ Se dispone de experiencia y conocimiento por parte de los técnicos
- ↪ Cumple el trabajo con entusiasmo y responsabilidad

2.2.3.2. Debilidades

- ↪ Existe personal con poca experiencia en ciertas actividades
- ↪ No existe programas de capacitación

2.2.4. Capacidad Tecnológica

“La importancia de la capacidad de tecnología en las empresas, implica el aprendizaje y la asimilación tecnológica para así realizar las adaptaciones y mejoras necesarias para que las empresas se mantengan, sobrevivan o compitan en el mundo moderno y globalizado imperante”¹⁸

2.2.4.1. Fortalezas

- ↪ Posee sistemas operativos para el control de inventarios
- ↪ Posee un programa contable básico para identificar los ingresos, egresos y utilidades

¹⁷ <http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/gproyectos/rrhh/rrhh.htm>

¹⁸ www.monografia.com

2.2.4.2. Debilidades

- ↪ Falta de maquinaria para el servicio

2.2.5. Capacidad Financiera

No importa que tamaño tenga la empresa, ni la actividad a la cual se dedique, o que tanta antigüedad posea, siempre está sujeta a caer en una situación de desequilibrio financiero signado por la insolvencia y la falta de liquidez, todo ello producto en muchos casos por repentinas alteraciones económico-financieras generadoras de fuertes cambios en la cotización de las monedas y las tasas de interés, continuos cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, da lugar a que las empresas deban ejercer un monitoreo constante de su situación a manera de prevención en primer lugar, y como reacción eficaz en segunda instancia.

2.2.5.1. Fortalezas

- ↪ El dueño de la empresa cuenta con 20 años de experiencia en el área financiera de una empresa multinacional

2.2.5.2. Debilidades

- ↪ Inconvenientes al momento de cobrar a clientes
- ↪ No cuenta con un presupuesto anual
- ↪ No existe opciones de financiamiento

2.3. ANÁLISIS FODA

La idea de implementar un diagnóstico FODA en “**Parking Auto Parts**”, es para reconocer en principio los elementos, tanto internos que está constituida por factores que forman parte de la misma organización, como externos que se refiere a los factores que están fuera de la organización; y que afecta de manera positiva o negativa a la organización como un todo y que además puede servir para definir como los elementos pueden ayudar o retrasar el cumplimiento de metas.

FORTALEZAS, son los aspectos positivos de la empresa, sus capacidades con las que cuenta y puede desarrollar su actividad dentro del mercado, las mismas que debe explotarlas y aprovecharlas para lograr la eficiencia y ser competitiva.

OPORTUNIDADES, son los aspectos positivos de la empresa, situaciones favorables que hay que trabajarlas para tener un crecimiento en el mercado en el cual se desarrolla nuestra empresa.

DEBILIDADES, son los aspectos desfavorables o negativos que tiene la empresa, los mismo que deben ser superados para mejorar el funcionamiento de la empresa y alcanzar la competitividad.

AMENAZAS, son los aspectos negativos y desfavorables del entorno para la empresa.

2.3.1. Matrices

2.3.1.1. **Matriz de Evaluación del Factor Externo**¹⁹

Pasos para la construcción de la Matriz :

1. Identificar las amenazas y oportunidades decisivas en la organización
2. Asignar una ponderación que oscile entre (0,0) sin importancia y (1,0) muy importante a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria a todas las ponderaciones dadas a los factores deberán ser 1,0.
3. Hacer una clasificación del 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización

¹⁹ FRED, David R. - La gerencia estratégica - Pag. 125

Nº	FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
O1	Aumento del PIB	0,1	4	0,4
O2	Instituciones y reglamentos relacionados al sector	0,1	4	0,4
O3	Uso de Remesas de Emigrantes por parte de sus familias	0,09	3	0,27
O4	Uso de Internet.	0,08	3	0,24
O5	Buena relación con los clientes	0,09	4	0,36
O6	Disponibilidad inmediata al momento de hacer el pedido	0,08	4	0,32
	AMENAZAS			
A1	Incremento en la Inflación	0,07	1	0,07
A2	Inestabilidad Política	0,03	2	0,06
A3	Tecnología en mecánica automotriz	0,15	1	0,15
A4	Competidores con mayor capital (importadoras)	0,1	1	0,1
A5	Poca participación en el mercado	0,11	1	0,11
		1		2,48

Oportunidad menor importante	3
Oportunidad importante	4
Amenaza importante	1
Amenaza menos importante	2

2.3.1.2. Matriz de Evaluación del Factor Interno²⁰

Pasos para la construcción de la Matriz :

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización
2. Asignar una ponderación que oscile entre 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importante) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito de una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en los rendimientos deben recibir ponderación alta. La sumatoria a todas las ponderaciones dadas a los factores deberán ser 1,0
3. Asignar una clasificación del 1 a 4 a cada factor, para indicar si dicha variable presenta una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización

²⁰ FRED, David R. - La gerencia estratégica - Pag. 175

Nº	FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	FORTALEZAS			
F1	Productos de buena calidad y con garantía	0,07	4	0,28
F2	Precios competitivos	0,07	4	0,28
F3	Ofrece servicio a domicilio	0,05	4	0,2
F4	Lealtad de sus clientes	0,06	4	0,24
F5	Habilidad, rapidez y decisión oportuna para competir en el mercado	0,03	3	0,09
F6	Comunicación adecuada con el personal	0,04	3	0,12
F7	Compromiso con el cuidado ambiental	0,06	4	0,24
F8	Se dispone de experiencia y conocimiento por parte de los técnicos	0,08	4	0,32
F9	El personal cumple el trabajo con entusiasmo y responsabilidad	0,03	3	0,09
F10	Posee sistemas operativos para el control de inventarios	0,03	3	0,09
F11	Posee un programa contable básico	0,03	3	0,09
F12	El dueño cuenta con 20 años de experiencia en el área financiera en una empresa multinacional	0,04	3	0,12
	DEBILIDADES			
D1	No existe una evaluación de satisfacción al Cliente	0,04	1	0,04
D2	No tiene definido un segmento de mercado específico	0,05	1	0,05
D3	No dispone de una filosofía empresarial	0,07	1	0,07
D4	Falta de un plan de trabajo que permite establecer tareas y medir su desempeño	0,03	2	0,06
D5	Espacio físico arrendado	0,03	2	0,06
D6	Existe personal con poca experiencia en ciertas actividades	0,03	2	0,06
D7	No existe programas de capacitación	0,05	1	0,05
D8	Falta de maquinaria para el servicio	0,06	1	0,06
D9	Inconvenientes al momento de cobrar a clientes	0,07	1	0,07
D10	No cuenta con presupuesto anual	0,04	1	0,04
D11	No existe opciones de financiamiento	0,05	1	0,05
		1,11		2,77

Fortalezas menor importante	3
Fortalezas importante	4
Debilidades importante	1
Debilidades menos importante	2

2.3.1.3. Matriz del Factor Interno y Externo

Resultados Ponderados totales de evaluación de Factores Externos	2,48
Resultados Ponderados totales de evaluación de Factores Internos	2,77

Matriz de evaluación del factor externo	Alto (3,68 – 5,00)	PERSISTA O RESISTA	CREZCA Y DESARROLLE	CREZCA Y DESARROLLE
	Mediano (2,34-3,67)	COSECHE O ELIMINE	PERSISTA O PERSISTA	COSECHE O ELIMINE
	Bajo (1,00 – 2,33)	COSECHE O ELIMINE	COSECHE O ELIMINE	PERSISTA O PERSISTA
		Débil (1,00-2,33)	Promedio (2,34 – 3,67)	Fuerte (3,68 – 5,00)

Matriz de evaluación del factor

Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Cari, “Fundamentos de Mercadotecnia”

Se considera que tanto el entorno interno y externo es favorable para “Parking Auto Parts” y se recomienda persistir en el mercado a fin de conseguir un liderazgo.

2.3.1.4. Matriz de Resumen (1 – 4)

MATRIZ 1

	FORTALEZAS
F1	Productos de buena calidad y con garantía
F2	Precios competitivos
F3	Ofrece servicio a domicilio
F4	Lealtad de sus clientes
F5	Habilidad, rapidez y decisión oportuna para competir en el mercado
F6	Comunicación adecuada con el personal
F7	Compromiso con el cuidado ambiental
F8	Se dispone de experiencia y conocimiento por parte de los técnicos
F9	El personal cumple el trabajo con entusiasmo y responsabilidad
F10	Posee sistemas operativos para el control de inventarios
F11	Posee un programa contable básico
F12	El dueño cuenta con 20 años de experiencia en el área financiera en una empresa multinacional

MATRIZ 2

	DEBILIDADES
D1	No existe una evaluación de satisfacción al Cliente
D2	No tiene definido un segmento de mercado específico
D3	No dispone de una filosofía empresarial
D4	Falta de un plan de trabajo que permite establecer tareas y medir su desempeño
D5	Espacio físico arrendado
D6	Existe personal con poca experiencia en ciertas actividades
D7	No existe programas de capacitación
D8	Falta de maquinaria para el servicio
D9	Inconvenientes al momento de cobrar a clientes
D10	No cuenta con presupuesto anual
D11	No existe opciones de financiamiento

MATRIZ 3

	OPORTUNIDADES
O1	Aumento del PIB
O2	Instituciones y reglamentos relacionados al sector
O3	Uso de Remesas de Emigrantes por parte de sus familias
O4	Uso de Internet.
O5	Buena relación con los clientes
O6	Disponibilidad inmediata al momento de hacer el pedido

MATRIZ 4

	AMENAZAS
A1	Incremento en la Inflación
A2	Inestabilidad Política
A3	Tecnología en mecánica automotriz
A4	Competidores con mayor capital (importadoras)
A5	Poca participación en el mercado

2.3.1.5. Matriz de Ponderación de Impacto (5 – 8)

MATRIZ 5

		FORTALEZAS		
		IMPACTO		
	FACTOR	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
F1	Productos de buena calidad y con garantía	X		
F2	Precios competitivos	X		
F3	Ofrece servicio a domicilio	X		
F4	Lealtad de sus clientes		X	
F5	Habilidad, rapidez y decisión oportuna para competir en el mercado		X	
F6	Comunicación adecuada con el personal	X		
F7	Compromiso con el cuidado ambiental	X		
F8	Se dispone de experiencia y conocimiento por parte de los técnicos	X		
F9	El personal cumple el trabajo con entusiasmo y responsabilidad			
F10	Posee sistemas operativos para el control de inventarios			
F11	Posee un programa contable básico		X	
F12	El dueño cuenta con 20 años de experiencia en el área financiera en una empresa multinacional		X	

MATRIZ 6

		OPORTUNIDADES		
		IMPACTO		
	FACTOR	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
O1	Aumento del PIB		X	
O2	Instituciones y reglamentos relacionados al sector		X	
O3	Uso de Remesas de Emigrantes por parte de sus familias	X		
O4	Uso de Internet.	X		
O5	Buena relación con los clientes	X		
O5	Disponibilidad inmediata al momento de hacer el pedido	X		

MATRIZ 7

DEBILIDADES		IMPACTO		
	FACTOR	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
D1	No existe una evaluación de satisfacción al Cliente	X		
D2	No tiene definido un segmento de mercado específico	X		
D3	No dispone de una filosofía empresarial	X		
D4	Falta de un plan de trabajo que permite establecer tareas y medir su desempeño		X	
D5	Espacio físico arrendado			X
D6	Existe personal con poca experiencia en ciertas actividades			X
D7	No existe programas de capacitación		X	
D8	Falta de maquinaria para el servicio	X		
D9	Inconvenientes al momento de cobrar a clientes	X		
D10	No cuenta con presupuesto anual		X	
D11	No existe opciones de financiamiento		X	

MATRIZ 8

AMENAZAS		IMPACTO		
	FACTOR	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
A1	Incremento en la Inflación		X	
A2	Inestabilidad Política	X		
A3	Tecnología en mecánica automotriz	X		
A4	Competidores con mayor capital (importadoras)	X		
A5	Poca participación en el mercado	X		

2.3.1.6. Matriz de Ponderación Acción (9 – 12)

2.3.1.6.1. Matriz 9 : MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FO”

		<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Ponderación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alta =</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Media =</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Baja =</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>						Ponderación		Alta =	5	Media =	3	Baja =	1	OPORTUNIDADES						
								Ponderación														
Alta =	5																					
Media =	3																					
Baja =	1																					
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	TOTAL														
		FORTALEZAS																				
F1	Productos de buena calidad aceptados en el mercado quiteño	3	1	5	3	5	3	20														
F2	Precios competitivos	3	1	5	1	5	3	18														
F3	Ofrecer servicio a domicilio	1	1	5	5	5	5	22														
F4	Lealtad del cliente	1	1	5	1	5	5	18														
F5	Habilidad, rapidez y decisión oportuna para competir en el mercado	1	1	3	3	3	3	14														
F6	Comunicación adecuada con el personal	1	3	1	3	1	1	10														
F7	Compromiso con el cuidado ambiental	1	5	3	1	3	1	14														
F8	Se dispone de experiencia y conocimiento por parte de los técnicos	1	3	5	5	3	1	18														
F9	El personal cumple el trabajo con entusiasmo y responsabilidad	1	1	1	1	1	1	6														
F10	Posee sistemas operativos para el control de inventarios	1	3	1	1	1	1	8														
F11	Posee programa contable básico	1	3	1	1	1	1	8														
F12	El dueño cuenta con 20 años de experiencia en el área financiera en una empresa multinacional	1	1	1	1	1	1	6														
TOTAL		16	24	36	26	34	26	162														

$$\frac{162}{5 * 12 * 6} * 100 = 45\%$$

Las fortalezas que tiene “**Parking Auto Parts**” apoyarán a un 45% en el aprovechamiento de las oportunidades presentadas, según la Matriz FO

F3 Ofrece servicio a domicilio

E1 Fortalecer el servicio de repuestos a domicilio, con valor agregado (tiempo, comodidad y seguridad implementación de nuevas características) para ofrecer un servicio de forma precisa y eficiente

E2 Diversificar el servicio a domicilio con nuevas características en entrega de repuestos y adicionalmente con el mantenimiento básico del vehículo

F8 Se dispone de experiencia y conocimiento por parte de los técnicos

E3 Salvaguardar e incentivar a los empleados de “**Parking Auto Parts**” que disponen de este conocimiento ya que forman parte importante de progreso y desarrollo.

O3 Uso de Remesas de Emigrantes por parte de sus familias

E4 Considerar y captar los altos porcentajes que familiares destinan para gasto de lujo y de necesidad destinos para áreas relacionadas al giro del negocio de “**Parking Auto Parts**”

O5 Buena relación con el cliente

E5 Considerar las expectativas que el cliente tiene hacia el negocio y de esta manera lograr la confianza de nuevo clientes y reafirmas la que se tiene con los antiguos

2.3.1.6.2. Matriz 10 : MATRIZ DE ÁREAS DEFENCIVA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA
“DA”

AMENAZAS		Incremento en la Inflación	Inestabilidad Política	Constante cambio de tecnología en área automotriz	Competidores con mayor capital (Importadoras)	Poca participación en el mercado	TOTAL
		A1	A2	A3	A4	A5	
	DEBILIDADES						
D1	No existe una evaluación de satisfacción al Cliente	1	1	1	1	5	9
D2	No tiene definido un segmento de mercado específico	1	1	1	3	5	11
D3	No dispone de una filosofía empresarial	1	1	3	5	5	15
D4	Falta de un plan de trabajo que permite establecer tareas y medir su desempeño	1	1	1	1	3	7
D5	No existe programas de capacitación	1	1	3	1	3	9
D6	Falta de maquinaria para el servicio	1	1	5	1	1	9
D7	Inconvenientes al momento de cobrar a clientes	1	1	3	5	3	13
D8	No cuenta con presupuesto anual	1	1	1	3	1	7
D9	No existe opciones de financiamiento	1	1	3	3	3	11
	TOTAL	9	9	21	23	29	91

$$\frac{91}{5 * 9 * 5} * 100 = 40,44\%$$

De acuerdo a las debilidades que presenta “Parking Auto Parts” tiene un 40,44% de maximización frente a las amenazas que se presentan de acuerdo a la matriz DA

D3 No dispone de una filosofía empresarial

E6 Realizar un estudio de planificación estratégica, el cual permita establecer un direccionamiento adecuado del giro del negocio y todo lo que implica su actividad como empresa

D7 Inconvenientes al momento de cobrar a clientes

E7 Determinar el grado de endeudamiento y en base al tipo de deudores establecer políticas de cobro que no afecte la relación entre **Parking Auto Parts** y clientes. Pero en caso de fuerza mayor y por el monto de deuda. realizar contrataciones con empresas dedicadas al factoring

A3 Competidores con mayor capital (importadoras)

E8 Buscar alianzas estratégicas que permitan obtener mayor capital y por ende mayor fuerza de impulso para competir de forma pareja con las grandes competencias

A4 Poca participación en el mercado

E9 Difundir de forma periódica tanto a posibles clientes como a proveedores los servicios, beneficios e imagen que ofrece "**Parking Auto Parts**"

E10 Realizar un plan de publicidad masivo para captar nuevos clientes en los sectores: Norte, Sur y Valle de la ciudad de Quito

2.3.1.6.3. Matriz 11 : MATRIZ DE ÁREAS DE REPUESTAS ESTRATÉGICA “FA”

AMENAZAS		Incremento de la Inflación	Inestabilidad Política	Constante cambios de tecnología en el área automotriz	Competidores con mayor capital (importadoras)	Poca participación en el mercado	TOTAL
		A1	A2	A3	A4	A5	
	FORTALEZAS						
F1	Productos de buena calidad aceptados	1	1	1	5	5	13
F2	Precios competitivos	5	3	5	5	5	23
F3	Ofrece servicio de repuestos a domicilio	1	1	1	3	5	11
F4	Lealtad de sus clientes	1	1	1	5	5	13
F5	Habilidad, rapidez y decisión oportuna para competir en el mercado	1	1	3	3	5	13
F6	Comunicación adecuada con el personal	1	1	3	1	3	9
F7	Se dispone de experiencia y conocimiento por parte de los técnicos	1	1	5	5	5	17
F8	El personal cumple el trabajo con entusiasmo y responsabilidad	1	1	3	1	5	11
F8	Posee sistemas operativos para el control de inventarios	1	1	5	3	3	13
F9	El dueño cuenta con 20 años de experiencia en el área financiera en una empresa multinacional	1	1	3	3	1	9
	TOTAL	14	12	30	34	42	135

$$\frac{135}{5 * 9 * 5} * 100 = 60\%$$

Esta matriz demuestra como las fortalezas de “Parking Auto Parts” minimiza en un 60% los efectos de las amenazas del ambiente externo

F2 Precios competitivos

E11 Establecer y mantener de forma activa gestiones que permita obtener precios competitivos como hasta ahora y para un futuro

F8 Se dispone de experiencia y conocimiento por parte de los técnicos

E3 Salvaguardar e incentivar a los empleados de “**Parking Auto Parts**” que disponen de este conocimiento ya que forman parte importante de progreso y desarrollo.

A3 Competidores con mayor capital (importadoras)

E8 Buscar alianzas estratégicas que permitan obtener mayor capital y por ende mayor fuerza de impulso para competir de forma pareja con las grandes competencias

A4 Poca participación en el mercado

E9 Difundir de forma periódica tanto a posibles clientes como a proveedores los servicios, beneficios e imagen que ofrece “**Parking Auto Parts**”

E10 Realizar un plan de publicidad masivo para captar nuevos clientes en los sectores: Norte, Sur y Valle de la ciudad de Quito

2.3.1.6.4. Matriz 12 : MATRIZ DE ÀREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO “DO”

		OPORTUNIDADES						TOTAL								
		Aumento del PIB	Instituciones y reglamentos relacionados al sector	Uso de Remesas de Emigrantes por parte de sus familias	Uso de Internet.	Buena relación con el cliente	Disponibilidad inmediata al momento de hacer el pedido (proveedor)									
		O1	O2	O3	O4	O5	O6									
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Ponderación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alta =</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Media =</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Baja =</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Ponderación		Alta =	5	Media =	3	Baja =	1							
Ponderación																
Alta =	5															
Media =	3															
Baja =	1															
DEBILIDADES																
D1	No existe una evaluación de satisfacción al Cliente	1	1	3	3	5	1	14								
D2	No tiene definido un segmento de mercado específico	1	3	3	3	5	1	16								
D3	No dispone de una filosofía empresarial	1	1	3	1	3	1	10								
D4	Falta de un plan de trabajo que permite establecer tareas y medir su desempeño	1	1	1	1	3	1	8								
D5	No existe programas de capacitación	1	1	3	5	3	1	14								
D6	Falta de maquinaria para el servicio	1	1	3	3	3	1	12								
D7	Inconvenientes al momento de cobrar a clientes	1	1	1	1	3	1	8								
D8	No cuenta con presupuesto anual	1	1	1	3	1	1	8								
D9	No existe opciones de financiamiento	1	1	1	1	1	1	6								
TOTAL		9	11	19	21	27	9	96								

$$\frac{96}{5 * 9 * 6} * 100 = 35,56\%$$

Las debilidades, según la matriz, limitan en un 35.56% el acceso a las oportunidades que presenta el sector

D1 No existe una evaluación de satisfacción al Cliente

E12 Establecer los medios necesarios para realizar un análisis sobre la satisfacción del cliente frente al servicio proporcionado por Parking Auto y así conocer el grado de satisfacción que se proporciona al cliente

D2 No tiene definido un segmento de mercado específico

E13 Realizar un estudio en el cual se determine tanto las características de los actuales y posibles clientes como de la organización y determinar las necesidades que se puede satisfacer a través del servicio ofrecido, logrando así identificar el segmento que se desea posicionar

D5 No existen programas de capacitación

E14 Informarse sobre los cursos y talleres de capacitación que entidades como la pequeña industria, la cámara de comercio; ofrecen a organizaciones, logrando de esta manera tener un personal capacitado y a bajo costo

D6 Falta de maquinaria

E15 Buscar maquinaria con características acorde a las necesidades de la empresa

O4 Uso de Internet

E16 Determinar los medios necesarios para implantar el uso de Internet en el negocio, logrando así obtener mayor comunicación ya sea con los proveedores como con los clientes y por ende ampliar nuestra cobertura

O5 Buena relación con el cliente

E5 Considerar las expectativas que el cliente tiene hacia el negocio y de esta manera lograr la confianza de nuevo clientes y reafirmar la que se tiene con los antiguos



2.3.1.7. 2.2.6.9. Matriz síntesis FODA

<p>FACTOR EXTERNO</p> <p>FACTOR INTERNO</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O3 Uso de Remesas de Emigrantes por parte de sus familias</p> <p>O4 Uso de Internet</p> <p>O5 Buna relación con los clientes</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A3 Competidores con mayor capital (importadoras)</p> <p>A4 Poca participación en el mercado</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>F2 Precios competitivos</p> <p>F3 Ofrece repuestos a domicilio</p> <p>F6 Se dispone de experiencia y conocimiento por parte de los técnicos</p>	<p>OPERACIONES FO</p> <p>E1 Fortalecer el servicio de repuestos a domicilio, con valor agregado (tiempo, comodidad y seguridad implementación de nuevas características) para ofrecer un servicio de forma precisa y eficiente</p> <p>E2 Diversificar el servicio a domicilio con nuevas características en entrega de repuestos y adicionalmente con el mantenimiento básico del vehículo</p> <p>E3 Salvaguardar e incentivar a los empleados de “Parking Auto Parts” que disponen de este conocimiento ya que forman parte importante de progreso y desarrollo.</p> <p>E4 Considerar y captar los altos porcentajes que familiares de emigrantes destinan para gasto de lujos relacionados al giro del negocio de “Parking Auto Parts”</p> <p>E5 Considerar las expectativas que el cliente tiene hacia el negocio y de esta manera lograr la confianza de nuevo clientes y reafirmas la que se tiene con los antiguos</p>	<p>OPERACIONES FA</p> <p>E8 Buscar alianzas estratégicas que permitan obtener mayor capital y por ende mayor fuerza de impulso para competir de forma pareja con las grandes competencias</p> <p>E9 Difundir de forma periódica tanto a posibles clientes como a proveedores los servicios, beneficios e imagen que ofrece “Parking Auto Parts”</p> <p>E10 Realizar un plan de publicidad masivo para captar nuevos clientes en los sectores: Norte, Sur y Valle de la ciudad de Quito</p> <p>E11 Establecer y mantener de forma activa gestiones que permita obtener precios competitivos</p>



DEBILIDADES	OPERACIONES DO	OPERACIONES DA
<p>D1 No existe una evaluación de satisfacción al Cliente</p> <p>D2 No tiene definido un segmento de mercado específico</p> <p>D3 No dispone de una filosofía empresarial</p> <p>D5 No existen programas de capacitación</p> <p>D7 Falta de maquinaria</p>	<p>E5 Considerar las expectativas que el cliente tiene hacia el negocio y de esta manera lograr la confianza de nuevo clientes y reafirmas la que se tiene con los antiguos</p> <p>E12 Establecer los medios necesarios para realizar un análisis sobre la satisfacción del cliente frente al servicio proporcionado por Parking Auto y así conocer el grado de satisfacción que se proporciona al cliente</p> <p>E13 Realizar un estudio en el cual se determine tanto las características de los actuales y posibles clientes como de la organización y determinar las necesidades que se puede satisfacer a través del servicio ofrecido, logrando así identificar el segmento que se desea posicionar</p> <p>E14 Informarse sobre los cursos y talleres de capacitación que entidades como la pequeña industria, la cámara de comercio; ofrecen a organizaciones, logrando de esta manera tener un personal capacitado y a bajo costo</p> <p>E15 Buscar maquinaria con características acorde a las necesidades de la empresa</p> <p>E16 Determinar los medios necesarios para implantar el uso de Internet en el negocio, logrando así obtener mayor comunicación ya sea con los proveedores como con los clientes y por ende ampliar nuestra cobertura</p>	<p>E6 Realizar un estudio de planificación estratégica, el cual permita establecer un direccionamiento adecuado del giro del negocio y todo lo que implica su actividad como empresa</p> <p>E7 Determinar el grado de endeudamiento y en base al tipo de deudores establecer políticas de cobro que no afecte la relación entre “Parking Auto Parts” y clientes. Pero en caso de fuerza mayor y por el monto de cobrar realizar contrataciones con empresas dedicadas al factoring</p> <p>E8 Buscar alianzas estratégicas que permitan obtener mayor capital y por ende mayor fuerza de impulso para competir de forma pareja con las grandes competencias</p> <p>E9 Difundir de forma periódica tanto a posibles clientes como a proveedores los servicios, beneficios e imagen que ofrece “Parking Auto Parts”</p> <p>E10 Realizar un plan de publicidad masivo para captar nuevos clientes en los sectores: Norte, Sur y Valle de la ciudad de Quito</p>

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“El Direccionamiento Estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores, propósitos, políticas y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día”.²¹

3.1. FILOSOFÍA CORPORATIVA

La filosofía corporativa son ideales con los cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas que, además, orientan la administración de la empresa. *“La filosofía plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y, a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la firma. Por tanto, una exposición de la filosofía corporativa puede tener un impacto importante en la forma como una empresa se dirige a sí misma”²².*

3.1.1 Principios

“Los principios son creencias permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es; es decir, son lineamientos que guían las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir con los objetivos de la organización.”²³

↳ Fortalecimiento del personal

Trabajar en una red de conocimiento y aprendizaje, en base a la combinación del talento y la dedicación de las personas que trabajan de manera conjunta para desarrollar ventajas competitivas

²¹ CHARLES W., Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. Tercera Edición.1997

²² CHARLES W., Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. Tercera Edición.1997

²³ www.prohumana.cl/index.php

↳ Generación de Valor

Generar valor tangible tomando como base las relaciones productivas y sostenibles con nuestros clientes y proveedores, en la cual velocidad, calidad, la comunidad abierta y sencilla prevalecen en todas las actividades.

↳ Servicio al cliente

Conocer las necesidades, sentimientos y expectativas de los clientes para desarrollar y aplicar propuestas encaminadas a resolver la necesidad a su entera satisfacción

↳ Disposición hacia El Cambio

Anticipar e identificar necesidades de cambio y adaptar a la organización a situaciones y prioridades, que permitan romper las barreras que obstaculizan el cambio.

↳ Calidad

Generar una cultura orientada al mejoramiento continuo de los procesos y a la prevención de eventos que puedan afectar el funcionamiento de la empresa.

↳ Comunicación

Abrir y optimizar canales de comunicación tanto de forma interna como externa, haciendo que la misma sea clara, transparente y de doble vía.

TABLA N° 28 :
MATRIZ AXIOMÁTICA “PRINCIPIOS”

PRINCIPIOS	GRUPOS DE REFERENCIA				
	Sociedad	Estado	Clientes	Personal	Proveedores
Fortalecimiento del personal			X	X	X
Generación de Valor			X	X	X
Servicio al cliente			X		
Disposición hacia El Cambio	X	X	X	X	X
Calidad			X	X	
Comunicación	X	X	X	X	X

3.1.2 Valores

“Los valores constituyen patrones auténticos de cada persona, que serán descritos para guiar la conducta de la gente que trabaja en la empresa”.²⁴

↳ Integridad y Honestidad

Las relaciones personales, con la sociedad, estado, proveedores, clientes y empleados, las lleva a cabo con transparencia, honradez y responsabilidad

↳ Participación

Organización democrática, donde cada integrante de la empresa tiene incidencia en la toma de decisiones e igualdad de oportunidades.

↳ Responsabilidad

Obra con seriedad, en consecuencia con los deberes y derechos acorde con el compromiso contraído

²⁴ www.prohumana.cl/index.php

↳ Respeto

Al escuchar, entender y valorar al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

↳ Mística

Realiza el trabajo bien desde el principio, con la convicción de entregar lo mejor; logrando ser una empresa constante y perseverante en las tareas asignadas, a través de una entrega apasionada por lo que se hace

↳ Confianza

Cumple con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio razonable, en el tiempo justo

TABLA Nº 29 :
MATRIZ AXIOMÁTICA “VALORES”

VALORES	GRUPOS DE REFERENCIA				
	Sociedad	Estado	Clientes	Personal	Proveedores
Integridad y Honestidad	X	X	X	X	X
Participación				X	
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X
Mística			X	X	X
Confianza			X		

3.1.3 Misión

La misión de la organización es definir el negocio de la organización. Establece qué es y qué hace la compañía. Esta definición vendrá dada en términos de satisfacción de necesidades de los públicos, y no por medio de los productos o servicios que hacemos ²⁵

Parámetros :

- a. Naturaleza del Negocio : Servicio integrado automotriz
- b. Razón para Existir : Brinda asesoramiento, mantenimiento y venta de repuestos automovilísticos
- c. Características generales del servicio : Productos de altísima calidad, mejores precios y garantía
- d. Principios y Valores : Calidad y responsabilidad

Prever a los clientes repuestos y servicio integrado de mantenimiento automotriz, ofreciendo productos y servicios con los mejores precios del mercado, brindando asesoramiento y la mejor garantía del mercado, desempeñándose con responsabilidad sobre con una excelente calidad

3.1.4 Visión

“La visión es como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes” ²⁶

Parámetros

- a. Posición en el Mercado : Ser la mejor
- b. Tiempo : 5 años
- c. Ámbito del Mercado : Quito y sus alrededores

²⁵ Ing. SALAZAR, Francis - Gestión Estratégica de Negocios - pag. 132

²⁶ Ing. SALAZAR, Francis - Gestión Estratégica de Negocios - pag. 124



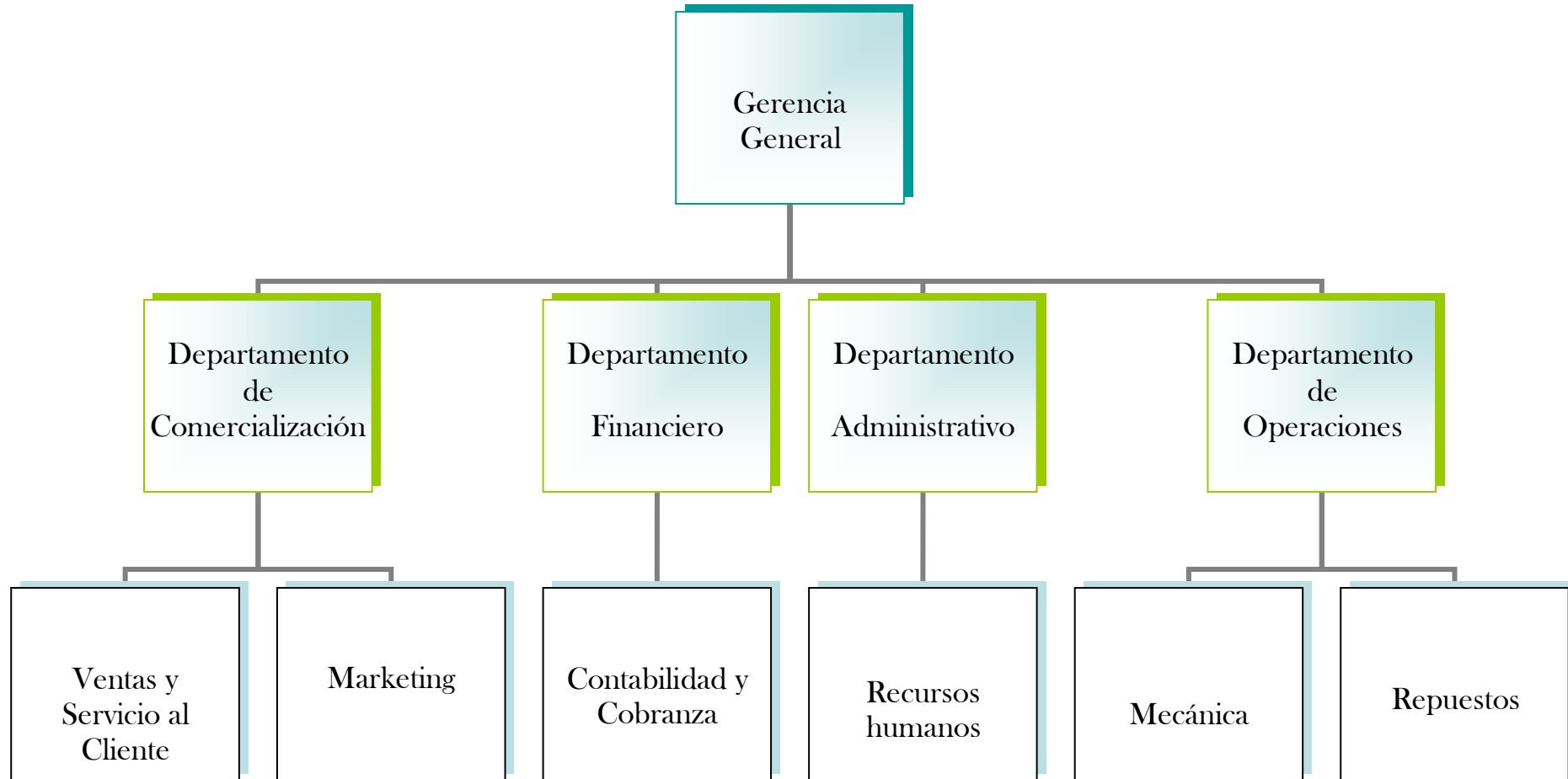
- d. Servicios o Productos : Repuestos y mantenimiento de vehículos de marcas conocidas
- e. Valores : Integridad
- f. Principio Organizacional : Disposición al cambio

VISION 2012

Ser reconocida en Quito y sus alrededores como la mejor organización en ofrecer un servicio integrado en el área automotriz. Apoyándose en una constante acumulación de experiencia, prestigio y dispuesto a afrontar el cambio, alcanzando así la satisfacción del cliente

3.1.5 Estructura orgánica propuesta

GRAFICO Nº 23
ORGANIGRAMA DE PARKING AUTO PARTS



Elaborado por : Gabriela Tapia

3.1.6 Funciones

GERENTE GENERAL

El trabajo del gerente general es asegurar la rentabilidad del negocio, controlando los gastos y manteniendo la satisfacción de los clientes.

- ↵ Ser líder en los procesos de innovación y cambio
- ↵ Representar legalmente a la empresa en actos contractuales y legales
- ↵ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada departamento
- ↵ Comunicarse semanalmente con los departamentos para revisar los pronósticos y asegurar la coherencia con la proyección anual.
- ↵ Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.
- ↵ Explicar las políticas y procedimientos del negocio a todos los empleados y hacer seguimiento para asegurar que estos temas han sido comprendidos y puestos en práctica.
- ↵ Supervisar, firmar y aprobar los estados financieros mensuales para asegurar su cumplimiento y precisión
- ↵ Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- ↵ Crear y mantener buenas relaciones con las instituciones financieras y proveedores
- ↵ Aprobar movimientos y transferencias de dinero de la empresa
- ↵ Coordinar reuniones regulares con los encargados de cada departamento para asegurar su rentabilidad y eficiencia.
- ↵ Mantener una actitud entusiasta para motivar a los empleados y mantenerles la moral bien alta.
- ↵ Supervisar y mantener planes de remuneración para todos los empleados.
- ↵ Enfocarse en cualquier reclamo de los clientes que los encargados de los diferentes departamentos no han podido rectificar y tomar las acciones necesarias para resolver estos reclamos.
- ↵ Contratación de publicidad para la compañía

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

- ↪ Supervisar la construcción y los proyectos de renovación para asegurar que las instalaciones cumplan con las normas ambientales, de salud y seguridad así como las regulaciones del gobierno.
- ↪ Entregar de forma rápida y oportuna el servicio de entrega a domicilio
- ↪ Analizar las encuestas de satisfacción y desarrollar campañas que mejoren la lealtad del cliente.
- ↪ Trazar metas de mercadeo para asegurarle al negocio un mayor volumen de ventas.
- ↪ Supervisar el desarrollo y ejecución de las actividades promocionales y la publicidad del negocio tales como impresos, publicidad directa, por correo, comercial de televisión y radio. Esto incluye trabajar con diseñadores gráficos y escritores para asegurar la adecuada producción del material de publicidad.
- ↪ Llevar un correcto manejo de stock de inventarios
- ↪ Identificar nuevos servicios y productos que se pueden implantar en la empresa
- ↪ Atención a proveedores
- ↪ Difusión y evaluación periódica del plan estratégico

DEPARTAMENTO FINANCIERO

- ↪ Administración de los recursos financieros de la empresa
- ↪ Realizar y analizar estados financieros, presupuestos y balances anuales
- ↪ Gestionar las actividades de cobranzas, para la recuperación de cartera vencida
- ↪ Emisión de facturas por servicio
- ↪ Emisión de cheques
- ↪ Gestionar para el pago de sueldos, comisiones a nómina
- ↪ Llenar y enviar los formularios de impuestos, formularios de compensación a trabajadores, formularios de contribución de pensión y otros documentos gubernamentales

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

Se esfuerza por alcanzar un retorno de la inversión satisfactorio del inventario del negocio

- ↪ Crear y supervisar un presupuesto de operaciones anual para el departamento de repuestos.
- ↪ Establecer especificaciones de precios competitivos en varias categorías sin dejar de generar ganancias y garantizando la satisfacción del cliente.
- ↪ Determinar niveles adecuados de inventarios teniendo en cuenta su rotación regular.
- ↪ Ajustar el surtido para rebajar la acumulación de repuestos de poco uso u obsoletos.
- ↪ Asegurarse que los repuestos han sido codificados correctamente
- ↪ Revisar los datos de ventas, costos y surtido mensualmente para asegurarse que el presupuesto programado sea cumplido
- ↪ Inspeccionar y probar el servicio prestado para cerciorarse que todo funciona correctamente, de acuerdo a las especificaciones técnicas
- ↪ Ejecutar inspección de seguridad, mantenimiento básico y reparaciones menores como le sean indicadas para las maquinarias del taller

3.1.7 Objetivos

*“Son apreciaciones cuantificables de una actividad posible que forma parte de la estructura de una empresa para alcanzar sus metas”.*²⁷

En la práctica, los responsables de la gestión son los que se ocupan de fijar estos objetivos para tratar por todos los medios de alcanzarlos. Los objetivos pueden ser controlados, lo que nos indicará el nivel de eficiencia de la empresa.

²⁷ DOMINGUEZ, Pedro - Introducción a la gestión empresarial. P. (2006)

3.1.7.1 Corporativo

- ↳ Ser considerados como una empresa seria, responsable, confiable y eficiente que ofrece productos de alta calidad y tecnología, logrando así el posicionamiento del mercado y mayores beneficios para la empresa

3.1.7.2 Estratégicos

**TABLA Nº 30
MATRIZ DE OBJETIVOS POR DEPARTAMENTOS**

DEPARTAMENTO	OBJETIVOS		
	Corto	Mediano	Largo
<p><u>Comercialización</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Dentro de 2 años, lograr la lealtad del cliente en un 60% ↳ Incrementar dentro de 3 años la participación en el mercado en un 70% en el sector norte de Quito y en un 8% por año para los demás sectores ↳ Dentro de 2 años, adaptar con nuevas características los servicios ofrecidos ↳ Dentro de 9 meses, instalar la tecnología de red adecuada en la empresa en un 35%, para mejorar la comunicación tanto cliente (interno externo) – empresa - proveedor 		X	X
<p><u>Financiero</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Aumentar en un 80% la capacidad financiera en los próximos 3 años ↳ Establecer para los próximo 2 años, nuevas formas de cobranzas ante los clientes y de esta manera reducir la cartera por cobrar en un 15% 	X	X	X

<p><u>Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Mejorar la gestión administrativa de la empresa en un 80%, para los siguientes 2 años. ↳ Fortalecer y mejorar en un 60% el talento humano primordialmente en los departamentos administrativos como operativos dentro de los próximos 2 año 		<p>X</p> <p>X</p>	
<p><u>Operativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Adecuar en un lapso de 1 años las instalaciones del taller con maquinaria necesaria para ofrecer un servicio de calidad 	<p>X</p>		

3.1.8 Políticas

*Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Las políticas conforman el marco de acción en el que se deben resolver los conflictos que resulten en desarrollo de las operaciones de la empresa.*²⁸

3.1.8.1 **Política General**

- ↳ Direccional los esfuerzos corporativos a la consecución de un desempeño eficiente y eficaz en todas las áreas logrando excelencia en todos sus procesos

3.1.8.2 **Políticas de Comercialización**

- ↳ Realizar semestralmente una calificación de los proveedores, logrando así determinar la más alta calidad y los precios más competitivos del mercado.
- ↳ Fortalecer las negociaciones con clientes corporativos
- ↳ Asegurarse que los vendedores establezca contacto con los clientes dentro de las 48 horas de la venta de repuestos o entrega del servicio

²⁸ www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo

- ↪ Se negociará la forma de pago a proveedores, mediante efectivo o a crédito personal hasta 45 días plazo.
- ↪ Los cobros correspondientes a la cancelación de los repuestos en compras al por mayor, deberán realizarse como fecha máxima hasta el día 15 de cada mes.
- ↪ Los cobros correspondientes a la cancelación de los servicios ofrecidos, deberán realizarse instantáneamente ya sea en efectivo o en cheque
- ↪ Se aplicará promociones, descuentos, ofertas, con el fin de obtener beneficios e incrementar el volumen de ventas.

3.1.8.3 Políticas Financieras

- ↪ Realizar anualmente un presupuesto para detallar los ingresos y egresos que la empresa afrontará para el año venidero
- ↪ Declarar de forma personal o vía Internet el IVA y el Impuesto a la Renta
- ↪ Pagar puntualmente los compromisos obtenidos con los empleados (referente al rol de pagos)

3.1.8.4 Políticas Administrativa

- ↪ Todos los empleados de “**Parking Auto Parts**” al incorporarse a la compañía recibirán información sobre la filosofía corporativa y políticas, para trabajar bajo esfuerzos y objetivos comunes
- ↪ Realizar una vez al año la capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área
- ↪ Realizar mensualmente el control de inventarios con el propósito de obtener información sobre los requerimientos mínimos.
- ↪ Dotar al personal los insumos y herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades

3.1.8.5 Políticas Operacionales

- ↪ Para proporcionar el servicio de mantenimiento automotriz, los empleados tendrán un tiempo mínimo de 30 minutos y un máximo de 24 horas para entregar el servicio dependiendo del nivel de arreglos que se le haga al automóvil
- ↪ Con respecto a la venta de repuestos, los empleados tendrán un tiempo mínimo de 10 minutos y un máximo de 2 horas para entregar el producto, ya sea en el local o a domicilio

- ↪ Remitirse a los manuales de repuestos para identificar exactamente el repuesto indicado teniendo en cuenta la marca, el modelo y el año de los vehículos
- ↪ La empresa cumplirá con los mandatos ambientales establecidos por las entidades pertinentes
- ↪ Realizar de forma periódica y necesaria el mantenimiento de los insumos, maquinaria y tecnología
- ↪ Cumplir con los requisitos legales de medio ambiente y de producto, aplicables a nuestra actividad en el distrito metropolitano de Quito

3.1.9 Estrategias

Alfred Chandler define a la estrategia como : “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para lograr dichas metas”

3.1.9.1 **Estrategia Corporativa**

La estrategia de “**Parking Auto Parts**” es cumplir con los intereses corporativos, en la prestación diferenciada de servicio integrado de mantenimiento automotriz y venta de repuestos con garantía y calidad, mediante la implantación de un plan estratégico que permita mejorar la posición en el mercado actual a través de ventajas competitivas ofrecidas al cliente

3.1.9.2 **Estrategias Genéricas**

Las estrategias genéricas pueden agruparse en tres categorías:

ESTRATEGIAS BASICAS DE DESARROLLO

El primer paso a emprender en la elaboración de una estrategia de desarrollo es precisar la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, que servirá de punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores. La ventaja competitiva podría definirse por referencia a dos dimensiones la productividad y una de poder de mercado.

Concentración

La estrategia de concentración o también denominada del especialista se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al

*mercado entero. El objetivo es, asignarse una población objetivo restringido y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado.*²⁹

Diferenciación

*La estrategia de diferenciación tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores, creando un situación de competencia monopolística.*³⁰

Liderazgo en costos

*Se apoya en la dimensión productividad y está generalmente ligada a la existencia de un efecto experiencia. Esta estrategia implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad que permiten valorar los efectos experiencia, es decir superar a la competencia en los costes que permitirán un mejor precio para el mercado.*³¹

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

*Estas estrategias persiguen el crecimiento constante o sostenido de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reforzar el beneficio de la empresa en mercados actuales o nuevos.*³²

Intensivo

*Una estrategia de crecimiento intensivo es justificable para una empresa cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por lo productos de que dispone en los mercados que cubre actualmente.*³³

Penetración en el Mercado

Una estrategia de penetración consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales.

²⁹ LAMBIN, Jacques - marketing estratégico - tercera edición, editorial Mc Graw Hill, 338 pág.

³⁰ LAMBIN, Jacques - marketing estratégico - tercera edición, editorial Mc Graw Hill, 338 pág.

³¹ LAMBIN, Jacques - marketing estratégico - tercera edición, editorial Mc Graw Hill, 339 pág.

³² Ing. SALAZAR, Fransis MBA-F; MBA- B - gestión estratégica de negocios - ESPE 2004

³³ LAMBIN, Jacques - marketing estratégico - tercera edición, editorial Mc Graw Hill, 340 - 341 pág



Desarrollo para los Mercados

Una estrategia de desarrollo de mercados tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.

Desarrollo para los Productos

Una estrategia de desarrollo de productos consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.

Integración

*Una estrategia de crecimiento por integración se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta.*³⁴

Integración hacia arriba

Una estrategia de integración hacia arriba está generalmente guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.

Integración hacia abajo

Una estrategia de integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada. El objetivo de integración hacia el consumidor es tener por finalidad, una mejor comprensión de las necesidades de los clientes usuarios de los productos.

Integración horizontal

Una estrategia de integración horizontal se sitúa en una perspectiva muy diferente. El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.

Crecimiento por diversificación

Una estrategia de crecimiento por diversificación se justifica si el sector industrial, en el cual se inserta la empresa, no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte, ya sea

³⁴ LAMBIN, Jacques - marketing estratégico - tercera edición, editorial Mc Graw Hill, 340 - 341 pág

*porque el mercado de referencia está en declive. Implica además la entrada en productos mercados nuevos para la empresa.*³⁵

Diversificación Concéntrica

La empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial.

Diversificación Pura

La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en el comercial. El objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos a fin de rejuvenecer la cartera de actividades.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

*La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia que permita mantenerse en el mercado.*³⁶

Estrategias de líder

La empresa líder es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia de que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar.

Estrategias del retador

La empresa que no domina un producto mercado puede elegir, bien atacar al líder y ser su retador o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante. Las estrategias del retador son pues estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder.

Estrategias del especialista

La empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.

³⁵ LAMBIN, Jacques - marketing estratégico - tercera edición, editorial Mc Graw Hill, 347 pág

³⁶ Ing. SALAZAR, Fransis MBA-F; MBA- B - gestión estratégica de negocios - ESPE 2004

Estrategias del seguidor

El seguidor es el competidor que, no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida, adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia.

Bajo este esquema planteado se puede entonces definir las estrategias corporativas a adoptar para **“Parking Auto Parts”** permitiéndole de esta manera alcanzar los objetivos antes planteados.

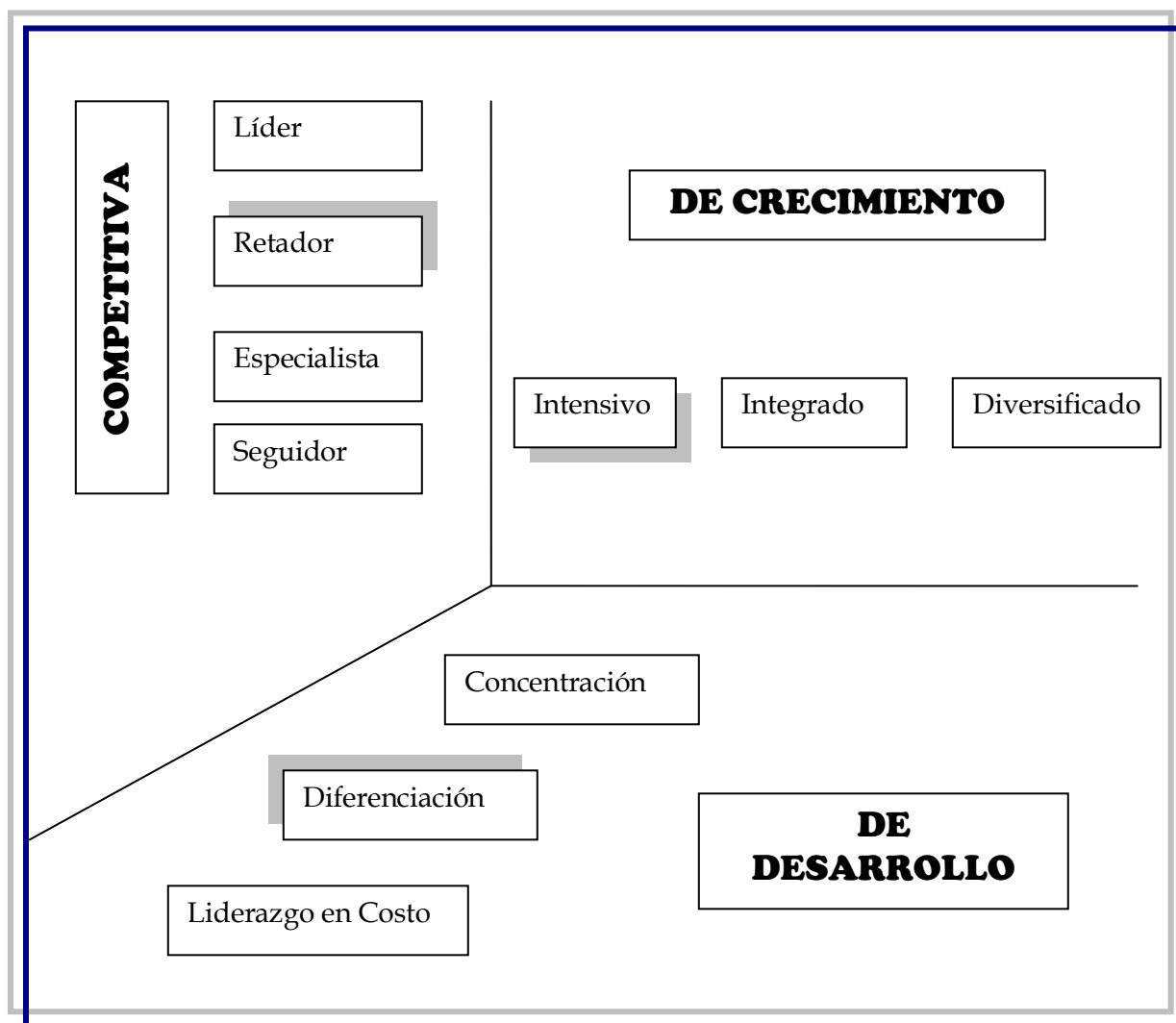
TABLA Nº 31
PERFIL ESTRATÉGICO

CLASIFICACIÓN	SUB – CLASIFICACIÓN	APLICACIÓN
Competitiva	Retador	“Parking Auto Parts” debe optar por una estrategia de empresa retadora, pues al hacer frente a empresas que tienen similar o mayor participación debe atacar o minimizar el efecto de acciones emprendidas por la competencia
De Crecimiento	Intensivo	Dentro de este tipo de estrategia “Parking Auto Parts” , debe optar por estrategias de crecimiento intensiva, debido a que no explota todas sus oportunidades que pueden otorgar una mejora en su cuota de mercado.
De Desarrollo	Diferenciación	Dentro de las estrategias de desarrollo, “Parking Auto Parts” debe optar por una estrategia de diferenciación en el servicio integrado automotriz, ofreciendo así mejores atributos a diferencia de su competencia

Elaborado por : Gabriela Tapia

A continuación se resume de forma gráfica cada una de las estrategias genéricas que se han estudiado y que se utilizarán en el desarrollo estratégico para “**Parking Auto Parts**”

GRAFICO N° 24
ESTRATEGIAS GENÉRICAS





3.1.9.3 Perfil Estratégico

**TABLA Nº 32 :
MATRIZ OBJETIVO – ESTRATEGIA**

DEPARTAMENTOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAZO		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
C O M E R C I A L I Z A C I O N	<p>↪ Dentro de 2 años, lograr la lealtad del cliente en un 60%</p>	<p>E5 Considerar las expectativas que el cliente tiene hacia el negocio y de esta manera lograr la confianza de nuevo clientes y reafirmas la que se tiene con los antiguos</p> <p>E11 Establecer y mantener de forma activa gestiones que permita obtener precios competitivos</p> <p>E12 Establecer los medios necesarios para realizar un análisis sobre la satisfacción del cliente frente al servicio proporcionado por Parking Auto</p>		X	



<p>C O M E R C I A L I Z A C I O N</p>	<p>↪ Incrementar dentro de 3 años la participación en el mercado en un 70% en el sector norte de Quito y en un 8% por año para los demás sectores</p>	<p>E9 Difundir de forma periódica los beneficios e imagen que ofrece “Parking Auto Parts”</p> <p>E10 Realizar un plan de publicidad masivo para captar nuevos clientes en los sectores : Norte, Sur y Valle de la ciudad de Quito</p> <p>E13 Realizar un estudio de mercado para identificar el segmento que se desea posicionar</p>			X
	<p>↪ Dentro de 2 años, adaptar con nuevas características los servicios ofrecidos</p>	<p>E1 Fortalecer el servicio de repuestos a domicilio, con valor agregado (tiempo, comodidad y seguridad implementación de nuevas características) para ofrecer un servicio de forma precisa y eficiente</p> <p>E2 Diversificar el servicio a domicilio con nuevas características en entrega de repuestos y adicionalmente con el mantenimiento básico del vehículo</p>			X



<p>COMERCIALIZACION</p>	<p>↪ Dentro de 9 meses, instalar una red de comunicación tecnológica adecuada en la empresa en un 35%, para mejorar la comunicación tanto cliente (interno externo) – empresa – proveedor</p>	<p>E16 Determinar los medios necesarios para implantar el uso de Internet en el negocio, logrando así obtener mayor comunicación ya sea con los proveedores como con los clientes y por ende ampliar nuestra cobertura</p>	<p>X</p>		
<p>ADMINISTRATIVO</p>	<p>↪ Mejorar las acciones administrativas de la empresa en un 80% para los siguientes 2 años</p>	<p>E4 Considerar y captar los altos porcentajes que familiares de emigrantes destinan para gasto de lujos relacionados al giro del negocio de “Parking Auto Parts” E6 Realizar un estudio de planificación estratégica, el cual permita establecer un direccionamiento adecuado del giro del negocio y todo lo que implica su actividad como empresa y a la vez establecer</p>		<p>X</p>	



<p>ADMINISTRATIVO</p>	<p>↳ Fortalecer y mejorar en un 60% el talento humano primordialmente en los departamentos administrativos como operativos dentro de los próximos 2 año</p>	<p>manuales sobre atención al cliente</p> <p>E3 Salvaguardar y motivar a los empleados de “Parking Auto Parts” que disponen de experiencia - conocimiento y aportan con el progreso y desarrollo del negocio.</p> <p>E14 Informarse sobre los cursos y talleres de capacitación que entidades como la pequeña industria, la cámara de comercio; ofrecen a organizaciones, logrando de esta manera tener un personal capacitado y a bajo costo</p>		<p>X</p>	
<p>FINANCIERO</p>	<p>↳ Establecer para los próximos 2 años, nuevas formas de cobranzas ante los clientes y de esta manera reducir la cartera por cobrar en un 15%</p>	<p>E7 Determinar el grado de endeudamiento y en base al tipo de deudores establecer políticas de cobro que no afecte la relación entre Parking Auto Parts y clientes. Pero en caso de fuerza mayor y por el monto de cobrar realizar contrataciones con empresas</p>		<p>X</p>	



<p>FINANCIERO</p>	<p>↪ Aumentar en un 80% la capacidad financiera en los próximos 3 años</p>	<p>dedicadas al factoring</p> <p>E8 Buscar alianzas o convenios estratégicas que permitan obtener mayor capital y por ende mayor fuerza de impulso para competir de forma pareja con las grandes competencias</p>			<p>X</p>
<p>OPERACIONES</p>	<p>↪ Adecuar las instalaciones del taller con maquinaria necesaria para ofrecer un servicio de calidad</p>	<p>E15 Buscar maquinaria con características acorde a las necesidades de la empresa</p>	<p>X</p>		



3.1.0.4. Meta Estratégica

VISION 2011

Ser reconocidos en Quito y sus alrededores como la mejor organización líder en ofrecer un servicio integrado en el área automotriz. Apoyándose en una constante acumulación de experiencia, prestigio y dispuesto a afrontar el cambio planteado por la satisfacción del

Estrategias

- Difundir de forma periódica los beneficios e imagen de la empresa
- Realizar un plan de publicidad (Norte sur y valles)
- Buscar alianzas o convenios estratégicas con negocios afines

- Lograr la confianza de potenciales y antiguos clientes
- Establecer gestiones para obtener precios competitivos
- Realizar un análisis sobre la satisfacción del cliente
- Fortalecer y diversificar el servicio de repuestos y mantenimiento a domicilio
- Realizar un estudio de planificación estratégica
- Captar los altos porcentajes de remesas de emigrantes
- Salvaguardar y motivar a los empleados
- Realizar cursos y talleres de capacitación
- Determinar el grado de endeudamiento

- Implantar el uso de Internet
- Adquirir maquinaria



3.1.9.5 Tablero de Control

TABLA Nº 33:

TABLERO DE CONTROL

OBJETIVOS	MEDIDAS (Indicadores)	METAS			MEDIOS (Plan de acción o Proyecto)	PRESUPUESTO
		Línea Base	2007	2012		
↪ Dentro de 2 años, lograr la lealtad del cliente en un 60%	Indicador de eficacia : Satisfacción al cliente	56%	62%	90%	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de procesos para cronometrar e implementar tiempos adecuados para la atención en los servicios de mantenimiento y a domicilio ○ Implantar un buzón de sugerencias y quejas para un análisis de la misma 	<p>350 USD</p> <p>120 USD</p>



↙ Incrementar dentro de 3 años la participación en el mercado en un 70% en el sector norte de Quito y en un 8% por año para los demás sectores	Indicador de eficacia : Incremento en el nivel de ventas	15%	28%	85%	○ Publicidad para fortalecer la imagen del negocio en el mercado	3500 USD
↙ Adecuar los servicios ofrecidos	Indicador de Gestión : Grado de eficiencia en los servicios	10%	50%	60%	○ Plan de valor agregado en el servicio a domicilio	300 USD
↙ Mejorar las acciones administrativa de la empresa para los siguientes 2 años	Indicadores de eficiencia : Numero de procesos optimizados	10%	55%	90%	○ Difusión del plan estratégica del negocio.	350 USD



↳ Fortalecer el talento humano	Indicador de Gestión : Numero de cursos de capacitación Indicador de evaluación Desempeño laboral	45%	70%	90%	○ Desarrollo de programas de Capacitación	960 USD
↳ Recuperar y reducir la cartera por cobrar	Indicadores financieros Índice de liquidez Índice de Cuentas por cobrar	40%	55%	75%	○ Plan para recuperar y reducir la cartera por cobrar	550 USD
↳ Aumentar la capacidad financiera del negocio	Indicador de cumplimiento : Retroalimentación de procesos establecidos	40%	60%	80%	○ Alianzas estratégicas con empresas afines al giro del negocio	500 USD



<p>↳ Adecuar las instalaciones del taller con maquinaria necesaria para ofrecer un servicio de calidad</p>	<p>Índice de capacidad instalada</p>	<p>50%</p>	<p>65%</p>	<p>85%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Planificar la adquisición de maquinaria acorde al crecimiento del negocio 	<p>9000 USD</p>
<p>↳ Instalar la tecnología adecuada en la empresa para mejorar la comunicación tanto cliente (interno externo) – empresa - proveedor</p>	<p>Índice de desarrollo tecnológico</p>	<p>5%</p>	<p>25%</p>	<p>80%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plan para utilización de Internet (red – pagina página web – foros – correo) para mantener contacto con el mercado quiteño 	<p>500 USD</p>



CAPITULO IV

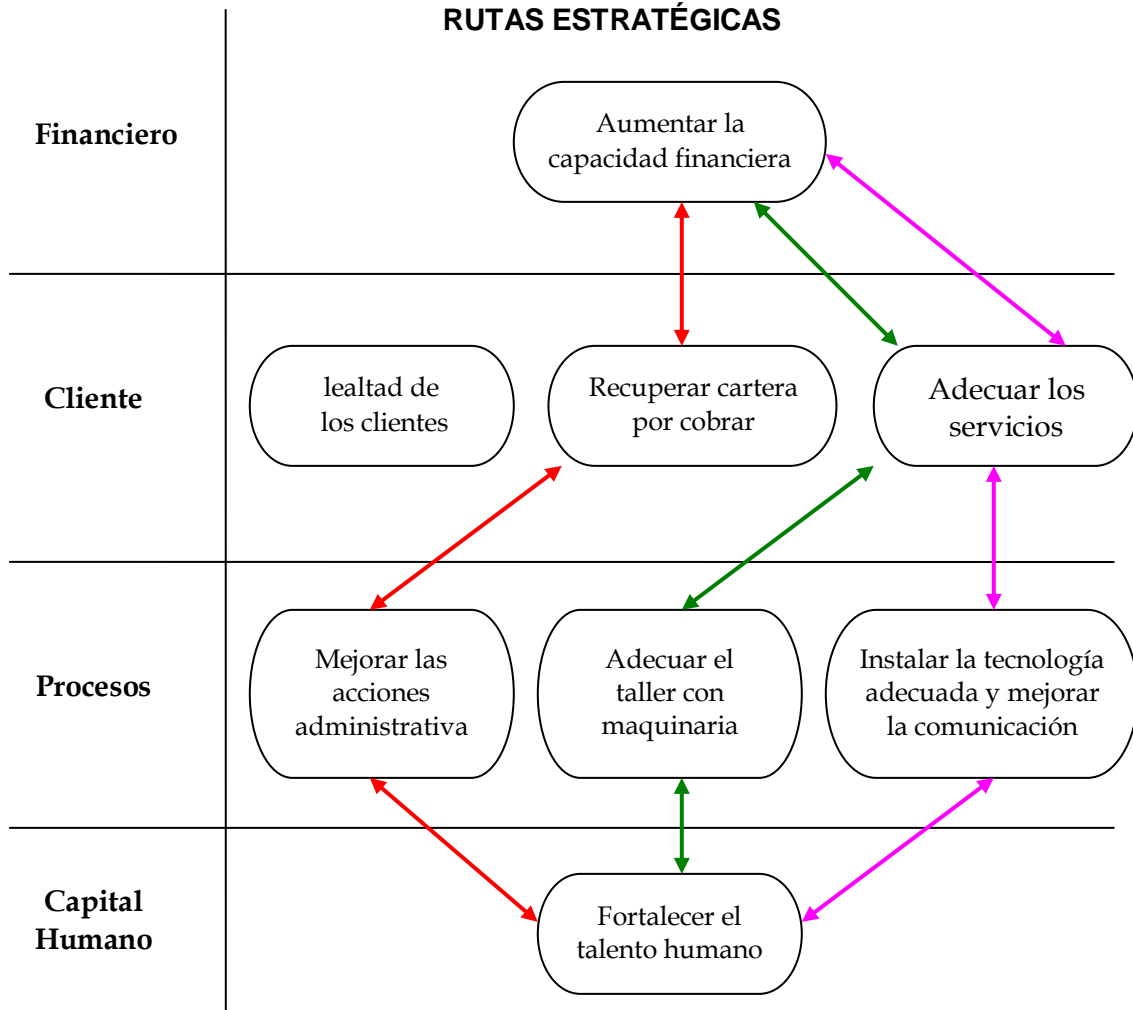
IDENTIFICACION DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

4.1. DETERMINACION DE PROYECTOS




El presente capítulo se desarrolla en base al análisis realizado de todos los factores determinados en la propuesta estratégica, la misma que permitirá determinar los proyectos específicos para que la empresa se comprometa a desarrollarlos y lograr los objetivos estratégicos.

4.1.1. Rutas estratégicas

GRAFICO Nº 25
RUTAS ESTRATÉGICAS



Referencia :

ESTRATEGIA GENÉRICA	REFERENCIA
Competitiva	
Crecimiento	
Desarrollo	

4.1.2. Priorización de Proyectos

TABLA N° 34
IMPACTO ESTRATÉGICO

IMPACTO ESTRATEGICO	PESO
Fuerte	9
Moderado	5
Débil	3
Sin Relación	0



TABLA Nº 35

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

OBJETIVOS	PESO	Manual de procesos para cronometrar tiempos en los servicios		Implantar un buzón		Publicidad para fortalecer la imagen del negocio en el mercado		Alianzas Estratégicas		Plan de valor agregado en el servicio a domicilio	
Lograr la lealtad de los clientes	7%	9	0,63	3	0,21	5	0,35	5	0,35	3	0,21
Incrementar la participación en el mercado	17%	5	0,85	3	0,51	9	1,53	9	1,53	3	0,51
Adecuar los servicios ofrecidos	5%	5	0,25	3	0,15	5	0,25	3	0,15	5	0,25
Mejorar las acciones administrativas	11%	9	0,99	3	0,33	3	0,33	3	0,33	9	0,99
Fortalecer el talento humano	20%	5	1	3	0,6	3	0,6	3	0,6	5	1
Recuperar y reducir la cartera por cobrar	8%	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0,4
Aumentar la capacidad financiera	14%	3	0,42	3	0,42	5	0,7	9	1,26	5	0,7
Adecuar las instalaciones del taller con maquinaria	8%	5	0,4	3	0,24	5	0,4	3	0,24	3	0,24
Instalar la tecnología (informatica)	10%	0	0	0	0	9	0,9	3	0,3	3	0,3
Total Impacto	100%		4,54		2,46		5,06		4,76		4,6
Prioridad			8		10		4		6		7



TABLA Nº 35

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

OBJETIVOS	PESO	Desarrollo de programas de Capacitación		Plan de cartera recuperada		Implantación y difusión del plan estratégico		Adquisición de Maquinaria		Plan para utilización de Internet (red – pagina página web – foros – correo)	
Lograr la lealtad de los clientes	7%	5	0,35	3	0,21	5	0,35	5	0,35	5	0,35
Incrementar la participación en el mercado	17%	5	0,85	3	0,51	9	1,53	5	0,85	9	1,53
Adecuar los servicios ofrecidos	5%	5	0,25	0	0	5	0,25	3	0,15	3	0,15
Mejorar las acciones administrativas	11%	5	0,55	3	0,33	9	0,99	3	0,33	5	0,55
Fortalecer el talento humano	20%	9	1,8	3	0,6	3	0,6	9	1,8	5	1
Recuperar y reducir la cartera por cobrar	8%	0	0	9	0,72	3	0,24	5	0,4	0	0
Aumentar la capacidad financiera	14%	3	0,42	9	1,26	9	1,26	5	0,7	5	0,7
Adecuar las instalaciones del taller con maquinaria	8%	3	0,24	3	0,24	5	0,4	9	0,72	0	0
Instalar la tecnología (informatica)	10%	5	0,5	3	0,3	5	0,5	5	0,5	9	0,9
Total Impacto	100%		4,96		4,17		6,12		5,8		5,18
Prioridad			5		9		1		2		3

4.1.3. Identificación de proyectos

TABLA N° 36

MATRIZ DE ESTRATEGIA - PROYECTO

DEPARTAMENTOS	PROYECTOS	PLAZO		
		CORTO	MEDIANO	LARGO
Comercialización	Plan de Publicidad		X	
	Creación de Página Web	X		
Administrativo	Difusión de la planificación estratégica	X		
	Capacitación y adiestramiento		X	
Operaciones	Adecuación de maquinaria	X		

4.2. DESARROLLO DE PROYECTOS

4.2.1. Proyecto N° 1 : Difusión de la cultura empresarial

4.2.1.1. Alcance

“Parking Auto Parts”, tiene la debilidad ante sus competidores de no contar con un plan estratégico que permita guiar sus actividades en ningún campo de acción, causa por la cual, los movimientos tanto en el aspecto financiero como en el administrativo, se han dado por un simple empirismo, el cual no permite tener información eficiente y válida que permitan un análisis del negocio.

Este proyecto apoya al mejoramiento de la dimensión interna de la empresa; razón por la cual es de gran utilidad ya que permite difundir de forma detallada los objetivos y estrategias que se implementaran para desarrollar procesos flexibles y ágiles

Por tales razones, se recomienda la implantación de este proyecto, con el fin de tener una perspectiva más clara al cual sujetarse para el buen funcionamiento del negocio.

4.2.1.2. Objetivo General

Difundir la planificación estratégica, consolidada por todos los departamentos de la empresa, con el fin de que el personal se identifique y se comprometa con sus respectivas responsabilidades para cumplir correctamente la ejecución del plan

4.2.1.3. Objetivos Específicos

- ↳ Identificar los medios adecuados para la comunicación del plan
- ↳ Lograr un sentido de pertenencia por parte del personal hacia la aplicación eficiente del plan

4.2.1.4. Actividades

a. Preparativos :

- Elaboración de presentación
- Diseño y elaboración de cuadros informativos
- Compra de llaveros con el logo de la empresa



- Contratación de servicio de coffee breaks
- Sesión de fotos del personal en las instalaciones
- b. Convocar al personal para dar a conocer el plan estratégico de la empresa
- c. Colocación de cuadros informativos con el contenido estratégico, en cada uno de los departamentos de la empresa
- d. Evaluación
- e. Análisis
- f. Retroalimentación

4.2.1.5. Tiempo

1 meses

Fecha de Inicio: 6 de Julio del 2007

Fecha de Finalización: 6 de Agosto del 2007

4.2.1.6. Recursos

- ↪ Humano
- ↪ Económicos
- ↪ Materiales
- ↪ Tecnológicos

4.2.1.7. Responsables

- ↪ Gerencia General
- ↪ Departamento Administrativo

Costo Aproximado

350 USD

4.2.2. Proyecto N° 2 : Adquisición de Maquinaria

4.2.2.1. Alcance

La necesidad de adquisición de maquinaria y la adaptación de las empresas a los cambios que se producen en su entorno son cuestiones de indudable interés y actualidad en el ámbito de empresas.

Es así que para Parking Auto Parts, es importante la inversión continua para seguir y mantener su crecimiento en el mercado y por ende cumplir con las exigencias de los clientes que esperan obtener un servicio que soluciones sus necesidades que cada vez, son mayores y la empresa debe estar preparada para responder estratégicamente a ello.

4.2.2.2. Objetivo General

Adquisición de nueva maquinaria con el fin de mejorar el rendimiento y la capacidad productiva de la empresa.

4.2.2.3. Objetivos Específicos

- ↪ Cambiar los procesos rutinarios realizados de forma manual por maquinaria automatizada
- ↪ Disminuir el tiempo otorgado para el chequeo automotriz
- ↪ Garantizar un servicio mas tecnificado e intensivo

4.2.2.4. Actividades

- a. Evaluar el desempeño de la maquinaria existente
 - Número de horas utilizadas
 - Número de vehículos atendidos
 - Cantidad de Fallas establecidas
- b. Investigar y obtener cotizaciones sobre capacidad tecnológica, costo y utilidad de las maquinarias
 - Nacionales
 - Internacionales (Venezuela - Colombia)
- c. Establecer todos la documentación legal internacional si se realiza la compra en el exterior

- d. Obtener financiamientos para adquirir la maquinaria
- e. Establecer un control continuo a la respectiva maquinaria

4.2.2.5. Tiempo

3 meses

Fecha de inicio: 1 de febrero del 2008

Fecha de finalización: 30 de mayo del 2008

4.2.2.6. Recursos

- ↪ Económicos
- ↪ Humano
- ↪ Tecnológico
- ↪ Materiales

4.2.2.7. Responsables

- ↪ Gerente general
- ↪ Departamento Administrativo
- ↪ Entidad de financiamiento

Costo aproximado de proyecto

9000 USD

4.2.3. Proyecto N° 3 : Creación de Página Web

4.2.3.1. Alcance

El alcance de este proyecto es introducir a Parking Auto Parts en el mercado de negocios vía on-line, permitiendo de esta manera que el público en general reconozca y comprenda las nuevas formas de presentación que tiene actualmente la información que proporciona Parking Auto Parts, y por ende determinar las nuevas formas de acceso y comunicación entre cliente – empresa sin que para esto sea impedimento las diferencias en tiempo o distancia.

Además lo que se pretende alcanzar con dicho proyecto es dar la posibilidad a Parking Auto Parts para abrir nuevos horizontes sin limitar sus actividades y mas bien aumentar el contacto personalizado con el público interesado en obtener el servicio ofrecido a través de este medio, logrando de esta manera que los nuevos y antiguos clientes se mantengan informados constantemente.

4.2.3.2. Objetivo General

Desarrollar nuevas oportunidades de hacer negocio, en el cual se pueda interactuar de forma personalizada con actuales y potenciales clientes

4.2.3.3. Objetivos Específicos

- ↳ Proporcionar información detallada y específica acerca de los productos y servicios de Parking Auto Parts y conseguir la opinión de los visitantes de la página, que son a la vez los clientes potenciales.
- ↳ Evaluar a los clientes actuales mediante encuestas publicadas dentro de la página Web, logrando así conocer y abordar mejor sus inquietudes y sugerencias respecto al servicio que están recibiendo de Parking Auto Parts
- ↳ Crear una base de datos de clientes (actuales y potenciales) para luego enviarle nuevas informaciones a través de correos electrónicos.

4.2.3.4. Actividades

- f. Determinar cotizaciones referente a tiempo y costo para elaboración de pagina web
- g. Contratación de un diseñador de web o diseñador gráfico

- h. Realizar la conceptualización (prediseño)
 - Contenido
 - Estructura
 - Visualización
- i. Armada de página y configuración del sitio (diseño)
 - Diseño de páginas
 - Diseño de gráficos
 - Establecer link internos y externos
 - Incorporar multimedia
 - Incorporar archivos
- j. Puesta en marcha / Correcciones y ajustes finales (Instalación y prueba)
 - Prueba de todos los links
 - Prueba de funcionamiento de todos los elementos multimedia
 - Prueba de funcionamiento de formularios, e-mail, buscadores
- k. Mantenimiento y actualizaciones

4.2.3.5. Tiempo :

2,5 meses

Fecha de inicio: 8 de octubre del 2007

Fecha de finalización: 18 de diciembre del 2007

4.2.3.6. Recursos

- ↪ Económicos
- ↪ Humano
- ↪ Tecnológico
- ↪ Materiales

4.2.3.7. Responsables

- ↪ Departamento de Comercialización
- ↪ Diseñador grafico contratado

Costo aproximado de proyecto

500 USD

4.2.4. Proyecto N° 4 : Plan de Publicidad (Medios informativos)

4.2.4.1. Alcance

Este proyecto pertenece a la dimensión externa: “Productos y Servicios”, razón por la cual, con la implementación del proyecto se corroborará a su mejoramiento, ya que Parking Auto Parts no ha realizado estudios de mercado, ni ha realizado evaluaciones de satisfacción al cliente, que le permita obtener ventajas frente a la competencia

4.2.4.2. Objetivo

Desarrollar un plan de publicidad que permita a Parking Auto Parts pueda darse a conocer logrando así mejorar la imagen Corporativa

4.2.4.3. Objetivos específicos

- ↪ Mantener el crecimiento del servicio estrella (ABC de frenos)
- ↪ Incrementar el nivel de notoriedad de la empresa
- ↪ Puesta en marcha de un servicio de atención al cliente

4.2.4.4. Actividades

- a. Realizar la investigación del mercado
- b. Realizar publicidad por Radio
 - Hacer relatos para propagandas
 - Escoger la mejor opción en emisora
- c. Realizar publicidad por Prensa
 - Hacer un bosquejo en diseño grafico sobre la publicidad
 - Escoger la mejor opción del servicio de prensa
- d. Realizar publicidad por Televisión
 - Hacer libretos de actuación para propagada
 - Escoger la mejor opción en canales televisivos

4.2.4.5. Tiempo :

4 meses

Fecha de inicio : 14 de julio del 2008

Fecha de finalización : 14 de noviembre del 2008

4.2.4.6. Recursos

- ↗ Humano
- ↗ Materiales
- ↗ Económicos
- ↗ Tecnológicos

4.2.4.7. Responsables

- ↗ Gerente General
- ↗ Departamento de Comercialización

Costo aproximado del proyecto

3500 USD

4.2.5. Proyecto N° 5 : Plan de Capacitación y Adiestramiento

4.2.5.1. Alcance

La dimensión interna: “Talento Humano”, es la más importante y vital para una empresa, puesto que implica el desarrollo integral del personal. Y un personal capacitado y bien motivado, se convierte en una organización con proyecciones exitosas, es así que el proyecto es una clave para el mejoramiento de esta dimensión, puesto que se lograra obtener información de las necesidades de conocimiento para ser participes de un trabajo más eficiente y buscar los posibles candidatos a brindar este servicio

4.2.5.2. Objetivo

Implementar en la organización métodos de preparación de los planes de capacitación que aporten resultados cuantificables con relación a costo, tiempo de atención a clientes, calidad y clima de trabajo

4.2.5.3. Objetivos Específicos

- ↳ Obtener las herramientas para alinear las actividades del recurso humano y la Capacitación con los objetivos de la organización
- ↳ Conocer instrumentos para definir necesidades de capacitación y desarrollo de las áreas operativas y de apoyo
- ↳ Aplicar diferentes métodos de capacitación a problemas específicos
- ↳ Usar técnicas para medir y evaluar los beneficios y resultados de la capacitación como una inversión

4.2.5.4. Actividades

- a. Identificar los departamentos con menor nivel de capacitación
- b. Formulación del Plan de Capacitación
- c. Aprobación del plan de capacitación
- d. Buscar empresas que brinden servicio de capacitación
- e. Elegir la mejor empresa de capacitación empresarial
- f. Buscar financiamiento
- g. Ejecución del plan de capacitación
- h. Evaluación de resultados
- i. Retroalimentación

4.2.5.5. Tiempo:

5 meses

Fecha de inicio : 6 de agosto del 2007

Fecha de Finalización : 6 de enero del 2008

4.2.5.6. Recursos

- ↪ Humanos
- ↪ Tecnológicos
- ↪ Económicos

4.2.5.7. Responsable

- ↪ Departamento Administrativo
- ↪ Compañía de capacitación empresarial

Costo aproximado de proyecto

960 USD



4.3. PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS (ANEXO B)

4.3.1. Proyecto N° 1 : Difusión de la Cultura Empresarial

4.3.2. Proyecto N° 2 : Adquisición de Maquinaria

4.3.3. Proyecto N° 3 : Creación de Página Web

4.3.4. Proyecto N° 4 : Plan de Publicidad (Medios Informativos)

4.3.5. Proyecto N° 5 : Plan de Capacitación y Adiestramiento

4.4. DESARROLLO DE PROYECTOS A CORTO PLAZO

4.4.1. Proyecto N° 1 : Difusión de la Cultura Empresarial

4.4.1.1. Importancia y Justificación

Contar con una planificación estratégica no basta, ya que para obtener los resultados deseados es importante que el personal de la empresa lo conozca, es así que la difusión correcta y clara de dicha planificación es fundamental porque de esta manera se logra la participación y compromiso de los miembros de la organización.

4.4.1.2. Objetivos del proyecto

General

↳ Difundir la planificación estratégica, consolidada por todos los departamentos de la empresa, con el fin de que el personal se identifique y se comprometa con sus respectivas responsabilidades para cumplir correctamente la ejecución del plan

Específicos

- ↳ Identificar los medios adecuados para la comunicación del plan
- ↳ Lograr un sentido de pertenencia por parte del personal hacia la aplicación eficiente del plan

4.4.1.3. Análisis y desarrollo del proyecto

a. Preparativos

- Elaboración de presentación

En esta actividad, el encargado del departamento administrativo establece los parámetros y la preparación de diapositivas que se utilizará para la difusión de la elaboración de la planificación estratégica.

- Diseño y elaboración de cuadros informativos

Se concretó una reunión con el gerente, departamento administrativo y el diseñador gráfico de la empresa “Andina Print”, empresa que fue contratada para el diseño e impresión digital de los cuadros informativos

- Contrato para adquirir llaveros con el logo de la empresa

Con la autorización del gerente general, el jefe del departamento administrativo realizará el contrato con “P&P” (publicidad y promociones) para adquirir llaveros y gorras con el logotipo de la empresa, para el personal.

- Contratación de servicio de coffee breaks

Para esta actividad, A&B eventos serán la encargada de proporcionar bocaditos en las instalaciones de la empresa el día 22 de julio del 2007

- Sesión de fotos del personal en las instalaciones

Dentro de esta actividad implica la sesión de fotos, revelados y ampliación de las fotografías. Esta actividad se la realiza con el fin de ambientar el área de trabajo y a la vez lograr que el personal al momento de difundir el plan estratégico se identifique y se integre al cumplimiento de los objetivos de la empresa

- b. Convocar al personal para dar a conocer el plan estratégico de la empresa

El día 22 de julio del 2007, se realizará una conferencia en las instalaciones del negocio con los siguientes eventos :

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	HORA
Palabras de bienvenida	A cargo del Gerente General	10 minutos	10:00 am 10:10 am
Introducción	Palabras a cargo del Jefe del Dpto. Administrativo sobre la importancia del direccionamiento para el éxito de la empresa.	15 minutos	10:10 am 10:30 am
Explicación de la nueva estructura orgánica y funciones	A cargo del Gerente general con el apoyo de diapositivas	25 minutos	10:30 am 10:55 am
Explicación de la misión, visión principios y valores	A cargo del Gerente General con el apoyo de diapositivas	25 minutos	10:55 am 11:20 am
Explicación de las estrategias, objetivo corporativo y de cada departamento	A cargo del Jefe del departamento Administrativo con el apoyo de diapositivas	30 minutos	11:20 am 11:50 am
Explicación sobre los proyectos	Explicación de proyectos a corto, mediano y largo plazo a cargo del Gerente General	45 minutos	11:50 am 12:35 am
Receso	Coffee Brake	15 minutos	12:35 am 12:50 am
Preguntas	A cargo del personal del negocio dirigidas al gerente general	25 minutos	12:50 am 1:15 pm
Resumen	A cargo del Gerente general, dar a conocer el mapa estratégico con apoyo de diapositivas	15 minutos	1:15 pm 1:30 pm

Entrega de recuerdos	Se entregaran esferográficos con el logotipo de la empresa y las fotos constitucionales	15 minutos	1:30 pm 1:45 pm
Clausura del evento	A cargo del jefe administrativo	10 minutos	1:45 pm 1:55 pm

c. Colocación de cuadros de información en los departamentos de la empresa

Se colocaran 4 cuadros informativos (misión, visión, principios y valores) en cada uno de los departamentos de la empresa

d. Evaluación

Esta actividad se realizara a todo el personal con el fin de determinar en que grado se logró difundir y en que forma se logro captar la información.

Para dicha actividad el jefe administrativo aplicará una encuesta con las siguientes preguntas:

- Con cual de los valores corporativos se identifica?
- Con cual de los principios corporativos se identifica?
- Cual es la misión y visión de la empresa?
- En que aspecto se siente usted responsable para el cumplimiento de los proyectos?
- Cree que el plan estratégico debe modificarse? En que aspecto?

e. Retroalimentación

Por tener una buena comunicación entre los niveles medios y operativos, se puede aplicar una retroalimentación logrando así estar pendiente de los posibles cambios de la cultura organizacional

4.4.2. Proyecto N° 2 : Adquisición de Maquinaria

4.4.2.1. **Importancia y Justificación**

La importancia de las máquinas en la empresa es indiscutible e inmensa, pues aumentan y aceleran los procedimientos, perfeccionan los trabajos, abaratan las cosas, ahorran esfuerzos penosos, facilitan el comercio, extienden el consumo, y sobre todo satisfacen muchas necesidades.

Es por esta razón que el obtener una maquinaria adecuado y con mayor nivel tecnológico, desempeña una gran labor en la empresa ya que esta permite minimizar el tiempo en realizar los procesos que con maquinaria obsoleta han determinado el retraso del servicio

4.4.2.2. **Objetivos del Proyecto**

General

Adquisición de nueva maquinaria con el fin de mejorar el rendimiento y la capacidad productiva de la empresa.

Específico

- Cambiar los procesos rutinarios realizados de forma manual por maquinaria automatizada
- Disminuir el tiempo otorgado para el chequeo automotriz
- Garantizar un servicio mas tecnificado e intensivo

4.4.2.3. **Análisis y Desarrollo del proyecto**

a. Evaluar el desempeño de la maquinaria existente

La duración de dicha evaluación será de un mes para determinar en que nivel se encuentra la maquinaria.

Actualmente la maquinaria ha ido llevando un ritmo promedio sobre los siguientes factores :

- Número de horas utilizadas = 5 diarias / 8 necesarias
- Número de vehículos atendidos = 11 diarios
- Cantidad de Fallas establecidas = 1 diarias

- b. Obtener cotizaciones sobre capacidad tecnológica, costo y utilidad de las maquinarias y finalmente la contratación

Con la ayuda del jefe de operaciones se ha determinado que se requiere de maquinarias con las siguientes especificaciones :

Rectificadora de Tambores y Discos

Accesorios básicos :

Barra de alineamiento

Gancho del calibre

Grapas antivibratorias

Adaptador de montaje

Llave Hex 5/16"

Llave Hex 5/32"

Automática

Características técnicas

Diámetro máximo tambor:	750 mm
Diámetro mínimo tambor:	150 mm
Profundidad máxima tambor:	200 mm
Diámetro máximo disco:	500 mm
Espesor máximo disco:	100 mm
Velocidad rotación del mandril :	105 rpm
Avance de tambores:	0,12 mm/rev
Avance de discos:	0,08 mm/rev
Motor del mandril:	0,75 Kw
Motor avance tambores/Motor avance discos	100 w

Accesorios Opcionales

Avance con potencia, 115V/60Hz /1F

Avance con potencia, 220V/60Hz /1F

Mando con potencia, 115V/60Hz /1F 1750 rpm, ajustable des 33" a 56"

Pulidora (incluye 8 discos abrasivos)

Antivibrador (disco ventilado)



Rectificadora de Zapatas

Características técnicas

Diámetro mínimo de rectificado	150 mm
Máximo diámetro de rectificado	650 mm
Máxima altura de rectificado	50 mm
Diámetro del cilindro rectificador	140 mm
Potencia del motor	1,1 kw

Accesorios Opcionales

Base de acero

Dispositivo de bloqueo para zapatas a punto fijo

Dispositivo de centrado para zapatas decrecientes

Remachadora de Zapatas

Juego de buterolas/ bases para remachar remache tubular y semi-tubular, de material templado.

6 mm. / 8 mm. / 4 mm. / 5 mm. / 6 mm. / 8 mm. / 10 mm.

Características técnicas

Máx. Presión	10 Kg
Potencia	a 6 Kg. 2050 Kg. a 7 Kg. 2400 Kg. a 8 kg. 2740 Kg. a 10 Kg. 3428 Kg.
Distancia máx. del porta-punzón al contrapunzón	40 mm.
Distancia mín. del porta punzón al contrapunzón	0 mm.

Luego de haber determinado las especificaciones antes mencionadas, el jefe de operaciones y el jefe administrativo serán los encargados de establecer contacto con las empresas que proporcionan maquinarias destinadas a la rectificación de discos, tambores y zapatas

- Compra Nacional

Dentro del mercado nacional se encontraron los siguientes maquinarias :

Rectificadora de Tambores y Discos

DISC ALIGNER 2002

Marca y de tecnología alemana

Es portátil y con una garantía de 1 año

KWIK-WAY - Kwik-Lathe

Rectifica discos de vehículos con tracción en las ruedas delantera. Se atornilla en el lugar del calibre y tiene una garantía de 6 meses

Rectificadora de Zapatas

MODELO GS20

Es una maquina para rectificar zapatas flotantes, a punto fijo o de tipo decreciente siendo necesaria para talleres especializados en la reparación del freno. Además, el dispositivo de bloqueo permite el rectificado de zapatas irregulares y deformadas.

Además cuenta con :

Cinta Abrasiva 151 x 260 con 80 mm de grano

Dispositivo de bloqueo para zapatas flotantes.

Tope mecánico para operaciones en serie.

Manual de instrucciones y una garantía de 1 año

Remachadora de Zapatas

MODELO RY- 1030

Está diseñada para el remachado de zapatas de frenos y discos de embrague de todo tipo de vehículos.

Diseñada y fabricada con los últimos procesos de fabricación de corte- chapa mediante láser

Equipado con nuevos pulmones neumáticos, ganando rapidez de remachado

Sistema de anclaje buterola-punzón que logra una perfecta sujeción y acople

Consta con una garantía de 1 año

El costo de cada maquinaria varía entre los 2000 y 5000 dólares, dependiendo de los accesorios que se pueden implantar

- Compra Exterior

Las maquinarias que a continuación se menciona se puede importar del país colombiano :

Rectificadora de Tambores y Discos

PMD - Modelos COMBI 50

Portaherramientas doble regulable para discos de freno

Barra portaherramientas para tambores

Llave de servicio

Libro de instrucciones

Con garantía de 6 meses

PMD - Modelo IRIA 3

Tornea y rectifica discos y tambores de freno desde el mas pequeño hasta los de vehículos industriales

Mandos centralizados sencillos y cómodos, no necesita operarios especializados
Velocidad del mandril y avance, ambos manejables con la máquina en marcha

Fin de carrera de seguridad en ambos carros, longitudinal y transversal

Con garantía de 6 meses

El costo varía entre los 1800 y 2600 dólares

- c. Establecer todos la documentación legal internacional si se realiza la compra en el exterior
- Si la mercadería que se desea importar tiene un precio inferior a 4000 dólares, se necesitará únicamente el Conocimiento de Embarque, Guía Aérea o Carta de Porte, según se trate de transporte marítimo, aéreo o terrestre, en su orden, y la factura original.
 - Si el valor FOB detallado en factura de la mercancía es igual o mayor a 4000 dólares, requiere visto bueno de los bancos corresponsales en el Ecuador, previo al embarque, así como también realizar la inspección en origen a través de unas de las empresas verificadoras autorizadas por la Aduana (I.T.S., Bureau Veritas, Cotecna, S.G.S., BALTIC Control).
 - Además hay que presentar los documentos de acompañamiento para la Declaración Única Aduanera:
 - I) Original o copia negociable del conocimiento de embarque, carta de porte o guía aérea.
 - II) Factura Comercial y Póliza de seguro

III) Certificado de inspección en origen o procedencia (de ser el caso)

IV) Certificado de origen (de ser el caso)

V) Visto bueno del BCE o de sus bancos corresponsales, previo al embarque de las mercancías en las importaciones a consumo, y los demás exigibles por regulaciones expedidas por el Directorio del BCE.

- Una vez compilada la documentación arriba detallada, y previa transmisión electrónica de la misma en el SICE, se ingresa físicamente los documentos por el Distrito de Llegada de la mercancía para el trámite de nacionalización de las mercancías pertinente

Nota explicatorio

Es obligatorio la intervención del Agente de Aduanas en los siguientes casos:

- En los despachos de las importaciones de mercancías cuyo valor será igual o mayor de dos mil dólares de los Estados Unidos de América (USD.\$2.000).

d. Obtener financiamientos para adquirir la maquinaria

**Financiamiento Importación**

Son préstamos con recursos del exterior, que permiten obtener liquidez para el pago de importaciones.

Estos financiamientos deben estar debidamente respaldados con documentación de embarque por igual valor o superior.

Requisitos :

- Factura comercial
- Documento de transporte (cual sea su denominación)
- Copia de DUI aprobado debidamente firmadas por el importador (sello y firma)

Solicitud de Producto Conversar

Llene el siguiente formulario para que unos de nuestros agentes se contacte con usted

Nombre	<input type="text"/>	*
Apellido 1	<input type="text"/>	*
Apellido 2	<input type="text"/>	*
Cédula Ident.	<input type="text"/>	*
Email	<input type="text"/>	*
Ciudad	<input type="text"/>	*
Empresa	<input type="text"/>	
Cargo	<input type="text"/>	
Dirección empresa	<input type="text"/>	
Teléfono empresa	<input type="text"/>	
Dirección domicilio	<input type="text"/>	*
Teléfono domicilio	<input type="text"/>	*
Celular	<input type="text"/>	
Medio para contacto	<input type="text" value="Teléfono oficina"/> ▼	*
Horario de contacto	<input type="checkbox"/> En la mañana <input type="checkbox"/> En la Tarde	*
Producto de interés	<input type="text" value="Escriba el producto que desea solicit"/>	



Arrendamiento Mercantil

Es una alternativa de financiación que permite arrendar toda clase de bienes con la posibilidad de adquirirlos, ejerciendo una acción de compra de los mismos.

Requisitos

Ser cliente del Banco del Pacífico.

Calificar como sujeto de crédito.

Contrato de arrendamiento mercantil.

Presentar la factura proforma.

Cartas de Garantía

Son documentos mediante los cuales, el Banco responde ante un tercero por cuenta del cliente, por un período de plazo determinado, ya sea por el cumplimiento de un contrato, seriedad de oferta, actividades comerciales por realizar, etc.

Requisitos

Ser cliente del Banco del Pacífico.

Presentar la solicitud de crédito.

Calificar como sujeto de crédito

e. Establecer un control continuo a la respectiva maquinaria

Es de suma importancia ya que con estas acciones preventivas se puede conseguir que los equipos trabajen en perfectas condiciones con menos paradas inesperadas y menos tiempo de pérdida contribuyendo así a la mejor calidad del servicio así como también alargar el tiempo de vida útil de los equipos y dispositivos de maniobras. Dentro de estas acciones de control se encuentra :

Para las maquinaria rectificadora de zapatas.- basta con mantener limpias las partes neumáticas en movimiento y engrasar, por lo menos, una vez por semana. Los vasos del grupo de filtrante deben tener siempre aceite y estar exentos de agua.

Para rectificadoras de disco y tambores.- se realizara chequeos 1 vez por semana para determinar el grado de engrasado y el nivel de oxidación.

4.4.3. Proyecto N° 3 : Creación de Página WEB

4.4.3.1. **Importancia y Justificación**

La presencia de las empresas en Internet se está convirtiendo en una prioridad para muchas de ellas, ya que permite mejorar las relaciones públicas, es decir obtener un intercambio interactivo con los clientes en tiempo real. A la vez por medio del uso de una página web la empresa podrá incrementar las ventas, logrando de esta manera que los clientes pueden tener acceso a la información distribuida por la empresa las 24 horas del día durante los 365 días del año y por ende mejorar el servicio de atención al cliente en base a las inquietudes y sugerencias que el cliente proporciona a través de la pagina.

4.4.3.2. **Objetivos del Proyecto**

General

- Desarrollar nuevas oportunidades de hacer negocio, en el cual se pueda interactuar de forma personalizada con actuales y potenciales clientes

Objetivos Específicos

- Proporcionar información detallada y específica acerca de los productos y servicios de Parking Auto Parts y conseguir la opinión de los visitantes de la página, que son a la vez los clientes potenciales.
- Evaluar a los clientes actuales mediante encuestas publicadas dentro de la página Web, logrando así conocer y abordar mejor sus inquietudes y sugerencias respecto al servicio que están recibiendo de Parking Auto Parts
- Crear una base de datos de clientes (actuales y potenciales) para luego enviarle nuevas informaciones a través de correos electrónicos.

4.4.3.3. **Análisis y desarrollo del proyecto**

- a. Contratación para elaboración de pagina web.

El jefe del departamento de comercialización será el encargado de realizar visitas a los siguientes establecimientos que proporcionan el servicio de diseño de paginas web :



- Masiete Comunicación Virtual
- VGCORP. Virtual Group Corporation





En base a la información obtenida por parte de estas dos empresas, el jefe de comercialización tomara la decisión que convendrá para cumplir con lo establecido por Parking Auto Parts






b. Realizar la conceptualización (prediseño)

- Estructura

Esta actividad consiste en la organización de la información a través de un croquis o modelo que se desea aplicar para el diseño de la pagina web, es así que a continuación se detallara el modelo que se tiene como idea para el funcionamiento de la pagina :






	  <p>AUTO PARTS Especialista en Frenos y Repuestos</p>
<p>Inicio</p> <p>Nosotros</p> <p>Repuestos</p> <p>Servicios</p> <p>Pedidos</p> <p>Novedades</p> <p>Contáctenos</p>	<p>Fotos de las instalaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Local ✓ Taller <p>Fotos del personal</p>
	<p>Le ofrecemos asistencia técnica y una serie de repuestos para el mantenimiento de su automóvil</p>

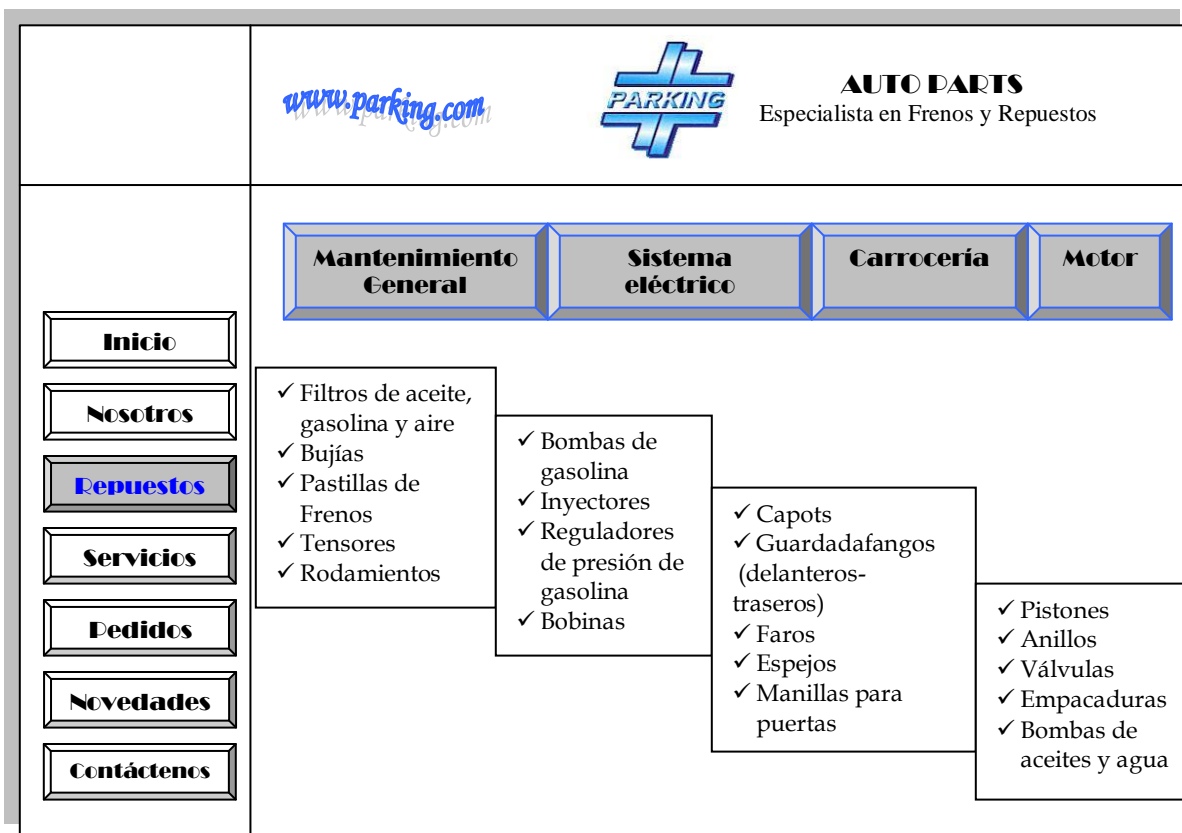


	<p>www.parking.com</p> <p> AUTO PARTS Especialista en Frenos y Repuestos</p>
	<p>Quienes Somos Misión Valores Enlaces de Interés</p>
<p>Inicio</p> <p>Nosotros</p> <p>Repuestos</p> <p>Servicios</p> <p>Pedidos</p> <p>Novedades</p> <p>Contáctenos</p>	<p> CCQ Cámara de Comercio de Quito</p> <p> FEDEXPOR Ecuador</p> <p> PATIO Tuerca PASION POR LOS MOTORES</p> <p> Ecuador</p>

Nota : en esta pagina se detallará todo lo referente a la filosofía corporativa de Parking Auto Parts



	<p>www.parking.com</p> <p> AUTO PARTS Especialista en Frenos y Repuestos</p>				
	<table border="1"><tr><td>Mantenimiento General</td><td>Sistema eléctrico</td><td>Carrocería</td><td>Motor</td></tr></table>	Mantenimiento General	Sistema eléctrico	Carrocería	Motor
Mantenimiento General	Sistema eléctrico	Carrocería	Motor		
<p>Inicio</p> <p>Nosotros</p> <p>Repuestos</p> <p>Servicios</p> <p>Pedidos</p> <p>Novedades</p> <p>Contáctenos</p>	<p>CHEVROLET </p> <p> HYUNDAI</p> <p> Daewoo</p> <p> KIA MOTORS <i>The Power to Surprise™</i></p>				




Nota: Cada icono dentro del vínculo de Repuestos estará diseñado en páginas distintas, y estará detallada como se ve anteriormente adicionando fotografías



	<p>www.parking.com  AUTO PARTS Especialista en Frenos y Repuestos</p>				
<p>Inicio</p> <p>Nosotros</p> <p>Repuestos</p> <p>Servicios</p> <p>Pedidos</p> <p>Novedades</p> <p>Contáctenos</p>	<table border="1" data-bbox="483 667 1411 758"> <tr> <td data-bbox="483 667 786 758">Rectificadora de Discos y Tambores</td> <td data-bbox="786 667 1029 758">Empaque de Zapatas</td> <td data-bbox="1029 667 1219 758">ABC Frenos</td> <td data-bbox="1219 667 1411 758">A Domicilio</td> </tr> </table> <p data-bbox="521 905 1365 1157">El sistema de frenos está compuesto por pocos y muy localizados elementos, razón ésta que lo convierte en uno de los más eficaces del automóvil, pero al mismo tiempo en uno de los más críticos, precisamente por el peso que cada uno de esos componentes tiene en el conjunto</p>	Rectificadora de Discos y Tambores	Empaque de Zapatas	ABC Frenos	A Domicilio
Rectificadora de Discos y Tambores	Empaque de Zapatas	ABC Frenos	A Domicilio		


Nota : en esta pagina el texto estará acompañada de gráficos relacionados al manteniendo de frenos de los automóviles



	<p>www.parking.com</p>  <p>AUTO PARTS Especialista en Frenos y Repuestos</p>							
	<table border="1"><tr><td>Rectificadora de Discos y Tambores</td><td>Empaque de Zapatas</td><td>ABC Frenos</td><td>A Domicilio</td></tr></table>	Rectificadora de Discos y Tambores	Empaque de Zapatas	ABC Frenos	A Domicilio			
Rectificadora de Discos y Tambores	Empaque de Zapatas	ABC Frenos	A Domicilio					
<table border="1"><tr><td>Inicio</td></tr><tr><td>Nosotros</td></tr><tr><td>Repuestos</td></tr><tr><td>Servicios</td></tr><tr><td>Pedidos</td></tr><tr><td>Novedades</td></tr><tr><td>Contáctenos</td></tr></table>	Inicio	Nosotros	Repuestos	Servicios	Pedidos	Novedades	Contáctenos	<p>Si usted no dispone de tiempo, le entregamos su vehículo o repuestos solicitados donde usted lo requiera</p> <p>Los frenos del vehículo deben mantenerse siempre en el mejor estado, y es recomendable cambiar el liquido de frenos una vez al año</p> <p>Inspeccione el revestimiento de la zapata. Debería haber más de 1/16 de pulgada de "materia" o revestimiento más allá de la superficie exterior o de los remaches. Si están gastadas hasta ese deben ser remplazadas</p> <p>Con el uso y abuso, tanto los discos como las campanas o tambores de los frenos se van gastando. La fricción de las bandas y las pastillas los va adelgazando y también cuando se deja llegar cualquiera de esas partes al límite del desgaste y se acaba la capa de material antifricción se produce contacto metal-metal y de inmediato vienen rayones, surcos y daños de fondo.</p>
Inicio								
Nosotros								
Repuestos								
Servicios								
Pedidos								
Novedades								
Contáctenos								



Nota : Para cada servicio será destinada una pagina autónoma para presentar el detalle antes mencionada y a la vez se añadirán fotografías de la maquinaria utilizada por parte de Parking Auto Parts para realizar dichos servicios



	<p>www.parking.com</p>  <p>AUTO PARTS Especialista en Frenos y Repuestos</p>
	<p>Pedidos Comentario</p>
<p>Inicio</p> <p>Nosotros</p> <p>Repuestos</p> <p>Servicios</p> <p>Pedidos</p> <p>Novedades</p> <p>Contáctenos</p>	<p>Pedido</p> <p>Información del cliente :</p> <p>Empresa : <input type="text"/></p> <p>Nombre : <input type="text"/></p> <p>Teléfono : <input type="text"/></p> <p>Dirección : <input type="text"/></p> <p>Comentario</p> <input type="text"/>

Nota : en esta presentación la información respecto a Pedidos y Comentarios se encontraran en la misma pagina pero si se utilizara los iconos para un rápido de acceso



	  AUTO PARTS Especialista en Frenos y Repuestos
<p>Inicio</p> <p>Nosotros</p> <p>Repuestos</p> <p>Servicios</p> <p>Pedidos</p> <p>Novedades</p> <p>Contáctenos</p>	<p>Eventos/Noticias Automanía</p> <p>Eventos/Noticia Temas relacionados a la actividad automotriz : Nueva tecnología automotriz Ferias de automóviles Eventos de tuning</p> <p>Automanía Consejos prácticos sobre el mantenimiento básico-preventivo del automóvil, además artículos referentes al chofer automotriz : Señales de tránsito Glosario técnico Mantenimiento (gasolina / aceite y uso / mecánica preventiva)</p>

Nota : toda esta información estará en la misma página, por otro lado si hay textos o documentos se adjuntaran como archivos.



	  AUTO PARTS Especialista en Frenos y Repuestos
<p>Inicio</p> <p>Nosotros</p> <p>Repuestos</p> <p>Servicios</p> <p>Pedidos</p> <p>Novedades</p> <p>Contáctenos</p>	<p>E-mail : servicioalcliente@parking.com</p> <p>Webside : www.parking.com</p> <p>Dirección : Av. 6 de Diciembre y Anona</p> <p><i><u>Croquis de ubicación</u></i></p>

- Visualización

Dentro de esta actividad se determinarán los aspectos que se desea utilizar para la webside, dentro de estos aspectos se tomará en cuenta las siguientes :

- ✓ Se fusionaran los colores representativos de Parking Auto Parts, es decir el blanco y celeste, si se da la autorización y determinando que haga contrate se puede optar adicionalmente otros colores como el negro.
- ✓ Grabar cada gráfico en formato GIF y fotografías en extensión JFG-ipg
- ✓ Reducir la cantidad de colores de cada gráfico al mínimo indispensable para disminuir el tiempo de carga de la pagina web
- ✓ Resolver el contraste texto / fondo con valores de luminosidad y no sólo de color.
- ✓ El tamaño de la tipografía debe ser adecuado para ser leído sin dificultad aun en

computadoras seteadas con altas resoluciones de pantalla

- ✓ Portada animada con flash macromedia
- ✓ Formulario de pedidos
- ✓ Catálogo Virtual de Productos
- ✓ Estructura de Comercio Electrónico
- ✓ Activación de Pagos por Internet
- ✓ Generación de META - TAGS para el WWW.
- ✓ Inclusión en Buscadores de Internet
- ✓ Dominio .com / .net / .org / por 1 año
- ✓ Hosting en Internet por 1 año
- ✓ Contador de Visitas
- ✓ Administración Web por 1 año
- ✓ Asesoría y asistencia por Internet

c. Armada de página y configuración del sitio (diseño)

Después de determinar la información relevante que se necesitara para la elaboración de la web, el diseñador encargada para el trabajo, establecerá cada una de los siguientes aspectos :

- Diseño de páginas
- Diseño de gráficos
- Establecer link internos y externos
- Incorporar multimedia

Para esta actividad el diseñador tendrá dos semanas para armar la página y al momento de tenerla lista se la indicará al jefe de comercialización el cual aprobará, pedirá modificaciones si es necesario o rechazará la elaboración, según sea el caso.

d. Puesta en marcha / Correcciones y ajustes finales (Instalación y prueba)

Después de haber realizado las respectivas modificaciones si así fuera necesario, el jefe de comercialización dará la autorización al diseñador de la página para que se ponga en marcha la utilización de la página web. Para comprobar el buen funcionamiento se establecerá las



siguientes pruebas :

- Funcionamiento de los links
- Funcionamiento de todos los elementos multimedia
- Funcionamiento de formularios, e-mail, buscadores

e. Mantenimiento y actualizaciones

Esta actividad se la realizada de forma periódica especialmente en el hipervínculo “Novedades”, ya que esta proporciona información diaria y por ende debe estar actualizada. Por otra parte el mantenimiento se lo puede realizara con la empresa contratada.



4.5. PLANES OPERATIVOS (ANEXO C)

4.5.1. Proyecto N° 1 : Difusión de la Cultura Empresarial

4.5.2. Proyecto N° 2 : Adquisición de Maquinaria

4.5.3. Proyecto N° 3 : Creación de Página Web

CAPITULO V

INDICADORES DE GESTION

Hay que tener presente que un indicador *“es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas”*.³⁷

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, es como *“la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso”*.³⁸

De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber como se encuentra la organización.

5.1. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Los indicadores de gestión ofrecen para las empresas que lo implementan y controlan una ventaja competitiva, ya que permiten identificar de forma inmediata y adecuada sus fortalezas - debilidades y de esta manera tomar los correctivos necesarios.

Es por esta razón que Parking Auto Parts al utilizar los indicadores de gestión originará una manera clara para la observación de las variables que se encuentran directamente relacionadas con la capacidad competitiva, la supervivencia, desarrollo y la satisfacción de sus clientes en base a parámetros establecidos en relación con las metas durante en un lapso de tiempo y lograr así plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento.

5.1.1. Eficiencia

Es un indicador que se define como la capacidad de optimizar los recursos utilizados para

³⁷ Aportado por: El Rincón del Gerente. www.gerenteweb.com

³⁸ Aportado por: El Rincón del Gerente. www.gerenteweb.com

alcanzar los objetivos de la organización en un mínimo de tiempo, es decir los indicadores de eficiencia se enfocan en el Qué se debe hacer.

5.1.1.1. Indicadores de tiempo de entrega

a. Tiempo de entrega de mantenimiento

$$\text{Tiempo.de.entrega} = \frac{\text{Tiempo.en.atención.planeada}}{\text{Tiempo.de.entregaejecutada}}$$

$$\text{Tiempo.de.entrega} = \frac{10 \text{ minutos}}{14 \text{ minutos}} = 71,43\%$$

Como se puede observar Parking Auto Parts tiene un 71,43% de eficiencia en su meta de llegar a los 10 minutos en la entrega de asistencia de rectificadora de discos – zapatas y ABC de frenos

b. Tempo de entrega de repuestos a domicilio

$$\text{Tiempo.de.entrega} = \frac{\text{Tiempo.en.atención.planeada}}{\text{Tiempo.de.entregaejecutada}}$$

$$\text{Tiempo.de.entrega} = \frac{30 \text{ minutos}}{45 \text{ minutos}} = 66,67\%$$

Con respecto al servicio a domicilio Parking Auto Part tiene un 66,67% de eficiencia en su meta de llegar a proporcionar el servicio dentro de los 40 minutos.

5.1.2. Eficacia

Tiene que ver con la calidad y el logro de los objetivos establecidos. Adicionalmente está

relacionada con la capacidad o acierto en la consecución de una tarea

5.1.2.1. Indicadores de participación por línea de producto / servicio

TABLA N° 37
VENTAS DE REPUESTOS (2007)

Mes Repuestos	Fecha de Inicio	Al año (Jun - 2006)	Septiembre 2006	Diciembre 2006	Febrero 2007
Chevrolet	1100	1100	605	1 210	1 353,2
Hyundai	4 000	4 840	2 200	2 376	2 594,8
Kia	3 000	3 630	1 350	972	865,08
Daewoo	3 000	3 630	1 350	1 458	1 635,88
					6 448,96

TABLA N° 38
VENTAS DE MATENIMIENTO (2007)

Mes Servicios	Fecha de Inicio	Al año (2006)	Septiembre (2006)	Diciembre (2006)	Febrero (2007)
Empaque de zapatas	400	1 800	1 854	1 945,7	2 063,50
Rectificada de discos	50	200	600	780	1 053
Rectificada de tambores	50	200	600	780	1 053
Servicio de Frenos		Fecha de Inicio 300	480	648	1 944
					6 113,5

$$\text{Participación.de.cada.línea} = \frac{\text{Venta.de.la.línea}}{\text{Ventas.Totales}}$$

$$\text{Participación.de.repuestos} = \frac{644896}{1256246} = 51.33\%$$

$$\text{Participación.de.mantenimiento.y.servicio} = \frac{6113,5}{1256246} = 48.66\%$$

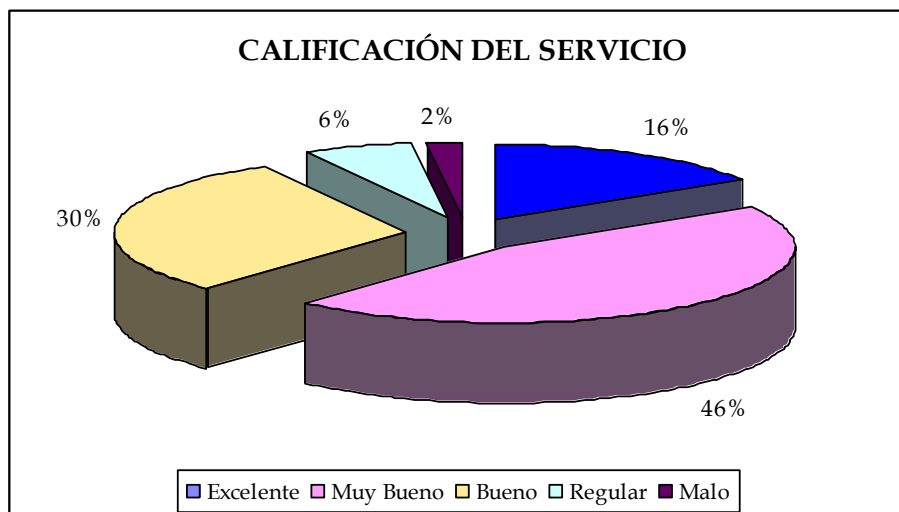
La línea que ha ido generando la mayor participación en los ingresos operacionales de Parking Auto Parts es la venta de repuestos con un 51.33% del total de las ventas realizadas, cabe recalcar que tomando en cuenta el período 2005 – 2006 se ha tenido un incremento del 10%, demostrando de esta manera que el giro del negocio puede ir mejorando al transcurrir el tiempo.

Por otro lado con un 48.66% en ingresos lo ocupa lo referente al mantenimiento y servicio que durante el último año ha incrementado en un constantemente en las ventas, demostrando de esta manera que la implantación de los servicios como son : servicios de frenos y zapatas resultara una gran fuente de ingreso para Parking Auto Parts.

5.1.2.2. Indicadores de Satisfacción del Cliente

a. Clientes conformes con el producto / servicio

Cabe recalcar que para determinar el número de clientes satisfechos se lo obtuve de la encuesta realizada a los clientes, de la cual hemos determinado que los ítem : bueno, regular y malo son los indicados para determinar los clientes insatisfechos



$$\text{Clientes.satisfechos} = \frac{\text{Número.de.clientes.satisfechos}}{\text{Total.de.clientes}}$$

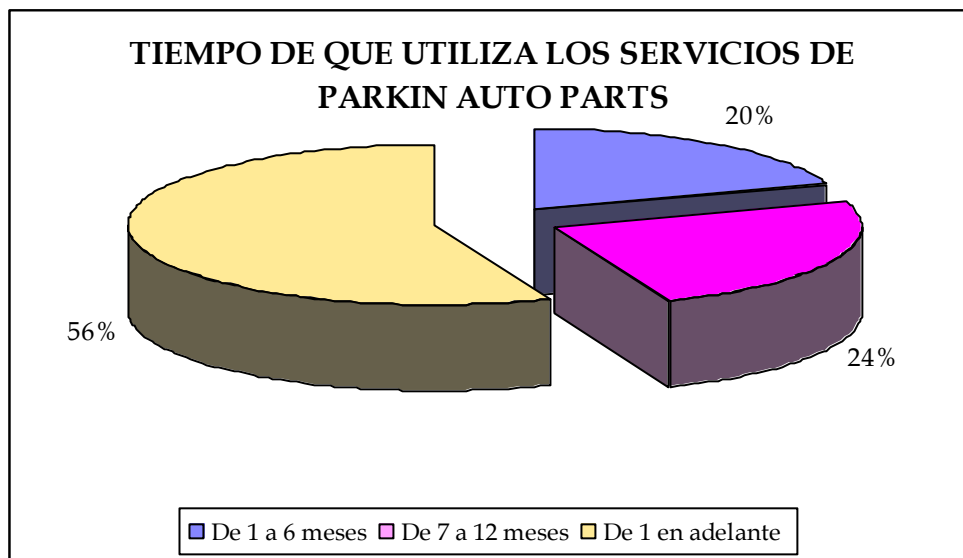
$$\text{Clientes.satisfechos} = \frac{31}{50} = 62\%$$

El 62% resulta un considerable con respecto a las expectativas que se tienen, sin embargo es necesario que por lo pronto Parking Auto Parts busque satisfacer el porcentaje de clientes que califican al servicio como bueno (30%), para luego ir mejorando paulatinamente y alcanzar de este modo la excelencia

b. Fidelidad del Cliente

Para determinar los datos mencionados se utilizó la encuesta aplicada a los clientes, en la cual se ha determinado que el tiempo de permanencia y utilización de los servicios de Parking Auto Parts permitirá determinar la fidelidad del cliente.

ítem con el cual se realizará el estudio será : el de 1 año en adelante



$$Fidelidad.del.clientes = \frac{Clientes.que.repiten.compra}{Total.de.clientes.que.compran}$$

$$Fidelidad.del.clientes = \frac{28}{50} = 56\%$$

Parking Auto Parts por ser nuevo en el negocio y por no ser reconocido en el mercado se ve afectado con respecto a la fidelidad de sus clientes como lo refleja el 56% del total de clientes, sin embargo esto no impide a que las actividades realizadas por la empresa dejen de funcionar, lo recomendable es proporcionar un buen servicio y por ende obtener la confianza de los potenciales y antiguos clientes logrando así mejorar el porcentaje de fidelidad

5.1.3. Calidad

5.1.3.1. **Entregas Perfectamente recibidas a domicilio**

$$\text{Entregas Perfectamente Recibidas} = \frac{\text{Pedidos Rechazados}}{\text{Total de órdenes de compras}}$$

Nota : los datos mencionados son valores promedios por día

$$\text{Entregas perfectamente recibidas} = \frac{3}{13} = 23.31\%$$

Parking Auto Parts tiene el 23.31% de inconvenientes al momento de entregar a domicilio, lo cual significa un porcentaje que se debe mejorar con la aplicación de logística al momento de establecer la o las rutas para entregar los repuestos a quienes hacen uso de nuestro servicio

5.1.4. Cumplimiento

Tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

5.1.4.1. **Mantenimientos entregados**

$$\text{Mantenimiento entregado} = \frac{\text{Número de mantenimientos entregados}}{\text{Número de mantenimientos solicitados}^*}$$

* El número de mantenimientos solicitados es un valor promedio por hora

$$\text{Mantenimiento entregado} = \frac{18}{20} = 90\%$$

Como se puede observar el cumplimiento que tiene Parking Auto Parts en el servicio proporcionado es del 90%, considerando como un valor adecuado para las expectativas actuales y futuras.



5.2. RESUMEN DE INDICADORES

PERSPECTIVA	Nº	INDICADOR	FORMULA	OPERACIÓN	RESULTADO
<u>Eficiencia</u>	1	Tiempo de entrega de mantenimiento	$\text{Tiempo.de.entrega} = \frac{\text{Tiempo.en.atención.planeada}}{\text{Tiempo.de.entregaejecutada}}$	$\frac{10\text{ minutos}}{14\text{ minutos}}$	71.43%
	2	Tempo de entrega de repuestos a domicilio	$\text{Tiempo.de.entrega} = \frac{\text{Tiempo.en.atención.planeada}}{\text{Tiempo.de.entregaejecutada}}$	$\frac{30\text{ minutos}}{45\text{ minutos}}$	66.67%
<u>Eficacia</u>	3	Indicadores de participación por línea de producto / servicio	$\text{Participación.de.cada.línea} = \frac{\text{Venta.de.la.línea}}{\text{Ventas.Totales}}$	$\frac{\text{Repuestos}}{1256246}$ $\frac{\text{Mantenimiento y Servicio}}{1256246}$	55.33% 48.66%



	4	Indicadores de Satisfacción del Cliente	$\text{Clientes.satisfechos} = \frac{\text{Número.de.clientes.satisfechos}}{\text{Total.de.clientes}}$ $\text{Fidelidad.del.clientes} = \frac{\text{Clientes.que.repitencompra}}{\text{Total.de.clientes.que.compran}}$	$\frac{31}{50}$	62%
<u>Calidad</u>	5	Entregas Perfectamente recibidas a domicilio	$\text{EntregasPerfectamente.Recibidas} = \frac{\text{Pedidos.Rechazados}}{\text{Total.de.órdenesde.compras}}$	$\frac{3}{13}$	23.31%
<u>Cumplimiento</u>	6	Mantenimientos entregados	$\text{Mantenimiento.entregado} = \frac{\text{Núm.de.matenimientos.entegados}}{\text{Núm.de.matenimientos.solicitados}^*}$	$\frac{18}{20}$	90%

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- La tendencia del mercado ecuatoriano con respecto al área automotriz es notoria y sobre todo de grandes expectativas para los negocios que se dedican a dicha rama, ya que este continuo crecimiento, da la oportunidad a pequeñas y grandes empresas a mejorar el nivel económico.

- El ambiente económico que se presenta en el Ecuador, muestran un panorama alentador ya que en los últimos años se mantiene una estabilidad y recuperación de la economía que influyen en la confianza hacia el sistema financiero por parte de los empresas.

- La Planificación Estratégica constituye un proceso de retroalimentación que permitirá validar los avances y reafirmar cada uno de los procedimientos y parámetros establecidos para el logro de los objetivos planteados.

- Es importante el conocimiento y correcto entendimiento de las herramientas de la planificación, debido a que con ello se expondrá todas las alternativas de solución y se llegará a escoger la herramienta que más se aplica a resolver los problemas de **“Parking Auto Parts”**.

- El presente estudio propone proyectos emergentes que buscan resolver la problemática encontrada y que deben ser de conocimiento de todos los miembros de la organización para el cambio interno de **“Parking Auto Parts”**

- La medición del desempeño de la organización debe ser consistente con sus estrategias y realizada de acuerdo a los parámetros de tiempo establecidos.

6.2. RECOMENDACIONES

- Desarrollar y ejecutar evaluaciones periódicas en base a los índices de gestión, logrando así determinar posibles falencias que pueden interrumpir el buen funcionamiento de las actividades de **“Parking Auto Parts”**
- Promover la acción conjunta de los proyectos citados en el documentos, para lograr de esta manera obtener resultados satisfactorios acorde a los objetivos planteados y en el tiempo estimado para su cumplimiento
- Fomentar la capacitación de recursos humanos, a través de los programas o cursos anuales para Altos ejecutivos y semestralmente a la parte operativa del negocio
- Establecer un fondo de prevención que permita controlar adversidades al momento que se presente disminución de ingresos a cause de fluctuaciones en las variables económicas
- Mantener asesoramientos por parte de los bancos, especialmente en aquellos que apoyan a las PYMES, logrando de esta manera controlar la liquidez de la empresa

BIBLIOGRAFÍA

- ↪ *KOTLER, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, Cuarta Edición, México, 1993.*
- ↪ *SALAZAR PICO, Francis Iván, Administración Estratégica, Gestión Estratégica de negocios, Quito, Ecuador, 2002.*
- ↪ *SERNA GOMEZ Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Legis Editorial S.A., Segunda edición, Colombia, Noviembre 1994.*
- ↪ *Boletines del Banco Central del Ecuador*
- ↪ *Datos INEC, diciembre del 2006*
- ↪ *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Boletín Económico, 2004*
- ↪ *HOSKISSON, Roberto - Administración Estratégica – Editorial Gran Hill, 1997*
- ↪ *CHARLES W., Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. Tercera Edición.1997*
- ↪ *LAMBIN, Jacques - marketing estratégico - tercera edición, editorial Mc Graw Hill,*
- ↪ *<http://www.acelerando.com.ec/chalajacobo/PatioTuerca/acelerando/aceleran.nsf/ediciones/>*



↪ <http://www.hoy.com.ec/zhechos/2004/libro/tema22.htm>