

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniero Comercial con mención en
marketing

TEMA:

**“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
SERVIFACONZA; ESPECIALIZADA EN EL MANTENIMIENTO
MECÁNICO INTEGRAL DE AUTOS TIPO LAND ROVER; UBICADA EN
EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”**

AUTOR:

ANDRÉS ESTEBAN PAVÓN SILVA

DIRECTOR:

MASTER FRANKLIN AYALA

Quito, Octubre 2010

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, Octubre de 2010

(f) _____

DEDICATORIA

Cuando escribía esta dedicatoria paso por mi mente el inicio de mi carrera universitaria, aquel comienzo ilusionado en el que tenía un sostén irremplazable mis padres, mis hermanos y mi sobrino quienes siempre me han dado su apoyo incondicional con la finalidad de verme convertido en un profesional, por eso desde lo más profundo de mi ser dedico esta tesis a mi familia.

Andrés Pavón Silva

AGRADECIMIENTO

Una de las virtudes que una persona jamás debe olvidar es la Gratitude, por eso mi agradecimiento para quienes me apoyaron, motivaron e incentivaron para la conquista de un gran ideal que se convirtió en un reto y que felizmente lo he podido culminar; por ello agradezco a mi Director de Tesis Magister Franklin Ayala, a mis maestros, a los amigos que siempre estuvieron junto a mí para superar todas las barreras propias del devenir cotidiano; y a nuestro Dios por haberme dado vida, sabiduría y entendimiento para poder cumplir con esta meta en mi vida.

Andrés Pavón Silva

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
ÍNDICE DE ANEXOS	V
CAPITULO I	1
1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	4
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.3.1 ÁRBOL DE PROBLEMA.....	12
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.4 OBJETIVOS.....	14
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.5 MARCO TEÓRICO.....	14
1.6 MARCO CONCEPTUAL.....	20
1.7 HIPÓTESIS.....	21
CAPITULO II	22
2.1 REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA.....	22
2.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	22
2.1.2 MISIÓN.....	22
2.1.3 VISIÓN.....	23
2.1.4 POLÍTICAS.....	23
2.1.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	24
2.1.6 ESTRATEGIAS.....	24
2.2 PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS.....	25
2.2.1 MAPA DE PROCESOS.....	25
2.3 PROPUESTA DE UN ESTUDIO DE MARKETING.....	25
2.3.1 EL MERCADO DEL SERVICIO AUTOMOTRIZ PEQUEÑO Y MEDIANO.....	29
2.3.1.1 EL MERCADO DE SERVICIO AUTOMOTRIZ.....	29
2.4 DELIMITACIÓN DEL MERCADO DEL SERVICIO AUTOMOTRIZ.....	29
2.5 FACTORES CULTURALES Y SOCIALES DEL CONSUMIDOR DE SERVICIO AUTOMOTRIZ.....	30
2.6 FACTORES PERSONALES Y ESTILO DE VIDA DEL CONSUMIDOR DE SERVICIO AUTOMOTRIZ LAND ROVER.....	31
2.7 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	31
2.7.1 CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DEL SERVICIO AUTOMOTRIZ.....	32
2.8 REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL.....	33
2.8.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	33
2.8.2 ASPECTOS LABORALES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	33
2.9 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	35
2.9.1 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	35
2.9.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	35
2.9.2.1 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	36
2.9.2.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	36
2.9.2.3 CONCLUSIONES DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	42
CAPITULO III	44
3 IMPLANTACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN DE SERVIFAENZA.....	44
3.1. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	44
3.2. ELEMENTOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	45

3.3.	MANUAL DE PROCESOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA SERVIFACONZA	51
3.4.	APLICACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA SERVIFACONZA	54
3.4.1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	54
3.4.2.	ANÁLISIS FODA	57
3.4.3.	Matriz de Holmes	60
3.4.4.	Matriz FODA	65
3.4.5.	ESTRATEGIAS FODA	67
3.4.6.	PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS	70
3.4.7.	MAPA DE PROCESOS	74
3.4.8.	PROPUESTA DE UN ESTUDIO DE MARKETING	76
3.4.9.	REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL	78
3.4.10.	APLICACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA SERVIFACONZA	89
3.5.	ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN	91
3.6.	EVALUACIÓN PREVIA O PRE-OPERATIVA	93
3.7.	COSTOS DEL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO	94
CAPITULO IV		98
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
4.1	CONCLUSIONES	98
4.2	RECOMENDACIONES	99

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO I	
Formato de la Encuesta	101
ANEXO II	
Formato de entrevista	103
ANEXO III	
Tramite del ruc	105
ANEXO IV	
Fotos vehículos <i>LAND ROVER</i>	106
ANEXO V	
Plan Estratégico de Marketing	109
ANEXO VI	
FODA	124

CAPITULO I

1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES

La empresa SERVIFACONZA nace en Quito, hace quince años, con la finalidad de proporcionar servicios y productos automotrices de calidad para sus clientes, siendo el resultado de la ampliación y del mejoramiento de servicios de la estación gasolinera y servicios FACONZA; ubicada en la calle Ramón Borja Oe2-191 y Av. 10 Agosto, su propietario es el señor Fausto Aguilar Zurita.

El servicio de mecánica, se implementó como un servicio adicional a la empresa, cuyo objetivo se lo pudo ver cristalizado, gracias a la iniciativa de la gerencia técnica de la empresa en su afán de proporcionar a los clientes un servicio automotriz integral, para lo cual se incluyó en las instalaciones adecuaciones necesarias y el personal capacitado para el correcto desarrollo del servicio ofrecido a sus clientes.

SERVIFACONZA, brinda servicios de lavado, lubricación, cambio de aceite, alineación, balanceo, enllantaje, correcciones de camber y caster, además cuenta con las maquinarias apropiadas para la prestación de los servicios mencionados, entre los que están:

- Elevadores
- Fosas
- Aspirador de aceite
- Estantería
- Gato para chapista
- Grúa hidráulica para motores
- Carrito de herramientas
- Compresor grande
- Compresor pequeño
- Maquina comprobadora alineación
- Aspiradora
- Regulador de alineación de faros

- Amoladora
- Gato hidráulico
- Taladros
- Banco para motores
- Camilla
- Expositor cable de corriente
- Expositor con abrazaderas
- Medidor de presión
- Juego repara pinchazos
- Juego roscas y terrajas
- Juego para asientos de válvula
- Manguera de aire
- Llave de filtro
- Remachadoras
- Martillo
- Destornilladores de impacto
- Punzones y cinceles
- Kit de herramientas de distribución
- Juego de brocas Sam
- Varios juegos de llaves, estrella, plano
- Kit destornillador diversas puntas
- Varios alicates, mordazas, pico loros, llaves inglesas,
- Brocas, espátulas, destornilladores
- Embudos
- Luz portátil
- Lijadora
- Arrancador de batería y otros.

SERVIFACONZA cuenta con personal especializado en vehículos de la marca *LAND ROVER*, y para aprovechar todo el potencial del talento humano decide especializarse en esta área. Además de esto, el segmento de los automóviles *LAND ROVER* estaba insatisfecho, ya que existen pocos talleres técnicos en mantenimiento y reparación de estos vehículos.

Es así como la empresa logró posesionarse en el mercado automovilístico con índices positivos de crecimiento, con se puede apreciar en el siguiente cuadro:

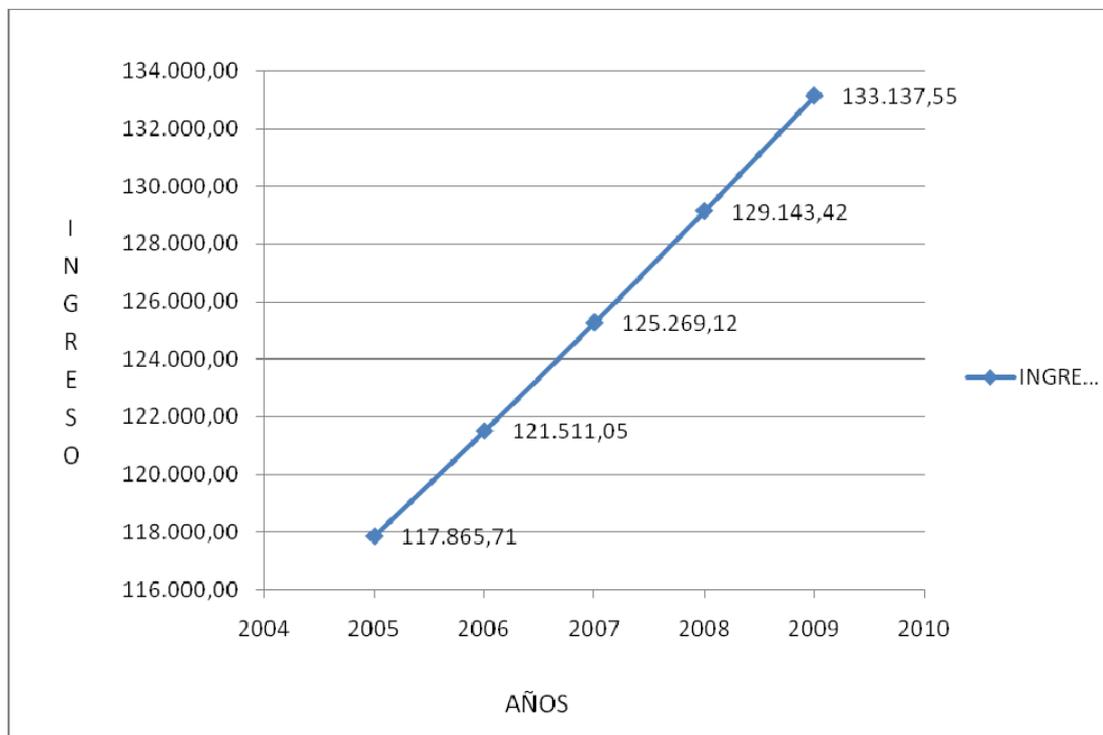
Cuadro N° 1
Ingresos anuales

Años	Ingresos
2005	117.865,71
2006	121.511,05
2007	125.269,12
2008	129.143,42
2009	133.137,55

Fuente: SERVIFACONZA.

Elaborado por: Andrés Pavón S.

Gráfico N° 1
Ingresos anuales



Elaborado por: Andrés Pavón S.

Análisis

De acuerdo al gráfico anterior, los ingresos económicos de la empresa del año 2005 al 2006 tienen un incremento del 3%, el mismo porcentaje de crecimiento se mantiene para los siguientes años.

Al constatar los resultados obtenidos, la empresa decidió implementar el servicio automotriz integral, para lo cual se incluyó en las instalaciones adecuaciones necesarias y el personal capacitado para el correcto desarrollo del servicio.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa SERVIFACONZA, en su afán de prestar un servicio apropiado a sus clientes y de crear un ambiente propicio para su personal, tiene la siguiente estructura interna.

Misión

“Contribuir constantemente con las diferentes exigencias del mercado actual; generado un servicio personalizado para nuestros clientes individuales y corporativos”.

Visión

“Consolidar a SERVIFACONZA como el Tecnicentro y taller de vanguardia en vehículos multimarca y principalmente *LAND-ROVER*.

Expandir su trayectoria y afianzarla dentro de sus actuales y potenciales clientes”.

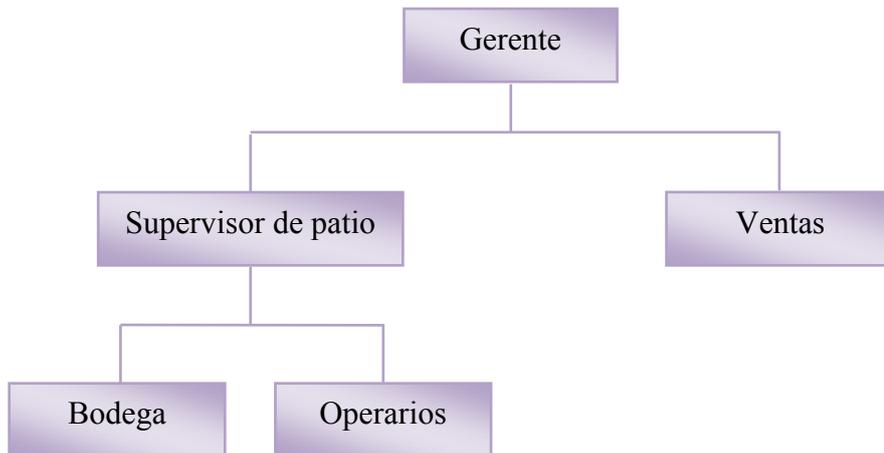
Políticas

Las políticas de la empresa SERVIFACONZA son las siguientes:

- Cumplir con responsabilidad todas las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.
- Brindar un servicio garantizado y de calidad a los clientes.
- Ser puntuales en todas las obligaciones con terceros.
- Crear un ambiente adecuado dentro de la empresa y ser puntuales en los pagos a los mismos.

El elemento más valioso de SERVIFACONZA es el talento humano, por ello ha considerado la siguiente estructura organizacional.

Organigrama de la empresa



Entrevista: Javier Agilar funcionario administrativo de la empresa, 13 de julio de 2010.

De acuerdo al organigrama de la empresa en el área administrativa trabajan tres personas, en ventas dos personas, dos personas en bodega y catorce personas laborar en el área operativa.

Todos los miembros de la empresa están correctamente capacitados en cada una de las actividades que se desarrollan en la misma y cada área de trabajo cuenta con el número apropiado de trabajadores.

Las exigencias de los clientes cada vez es mayor, referente a los días y el horario de atención al cliente, por ello SERVIFACONZA optó por trabajar dentro de un horario de 07:00 de la mañana a 08:00 de la noche, hasta los días sábados.

Con el fin de mantener motivado al personal, la empresa cubre el 50% del lunch de cada uno de sus miembros.

Los miembros de SERVIFACONZA, están comprometidos con la empresa para realiza las siguientes actividades:

Servicios que ofrece SERVIFACONZA

Mantenimiento

- Alineación
- Balaceo
- Corrección *camber*
- Corrección *caster*
- Enllantaje c/u
- Desenyuntare c/u
- Vulcanización llantas
- Corrección llantas
- ABC frenos
- Empacada zapatas freno
- Rectificación disco de freno
- Montaje/desmontaje disco de frenos
- ABC motor
- Cambio de bandas
- Montaje y desmontaje motor

- Montaje de desmontaje
- Limpieza inyecciones 4 cilindros
- Cambio embrague
- Reparación motor
- Trabajos torno
- Cambio amortiguadores delanteras
- Cambio amortiguadores posteriores
- Cambio terminales
- Cambio rótulas
- Cambio dulimanes rapen
- Reajuste total
- Sistema eléctrico
- Cambio/ reparación alternador
- Reparación motor arranque
- Enderezada
- Pintura

Lubricación

- Lavado exprés
- Lavado completo
- Limpieza interior
- Engrasada
- Lavado chasis con grafito
- Encerada

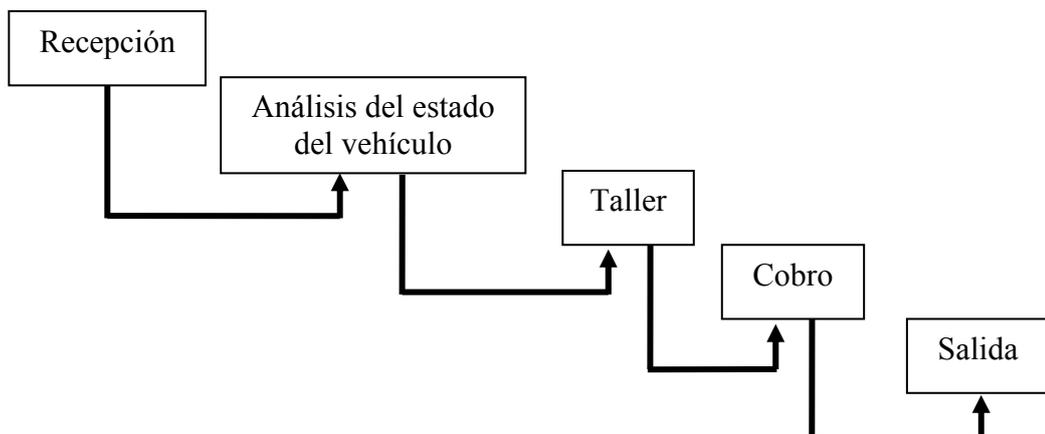
Detailing

- Pulido carrocería
- Tratamiento cauchos (silicona líquida s-100)
- Lavado tapicería (dey fosan)
- Aceites y filtros
- Filtro aceite

- Filtro combustible
- Filtro aire
- Aceite motor
- Aceite caja de cambios
- Aceite transmisión
- Aceite doble transmisión
- Cambio aceite y filtro
- Ambiental desde
- Moquetas
- Diagnostico scanner
- Plumas
- Refrigerante
- Aditivo
- Repuestos / accesorios / materiales

Estas actividades se realizan bajo la inspección del supervisor de patio.

SEVIFACONZA, para prestar sus servicios cuenta con el siguiente proceso:



La empresa brinda sus servicios a toda clase de marca de vehículos, pero de manera especial a los automóviles *LAND ROVER*, ya que es especialista en esta marca.

Las actividades que se desarrollan en la sección multimarca, generan un ingreso considerable para la empresa. Pero los servicios prestados a los vehículos de marca *LAND ROVER* son los que más ingresos generan ya que, cuenta con clientes fijos y fieles (70 clientes), además de esto, este tipo de vehículos está dirigido para la clase media-alta y alta, lo cual es favorable para la empresa.

En el siguiente cuadro se observa los ingresos mensuales de la empresa SERVIFACONZA:

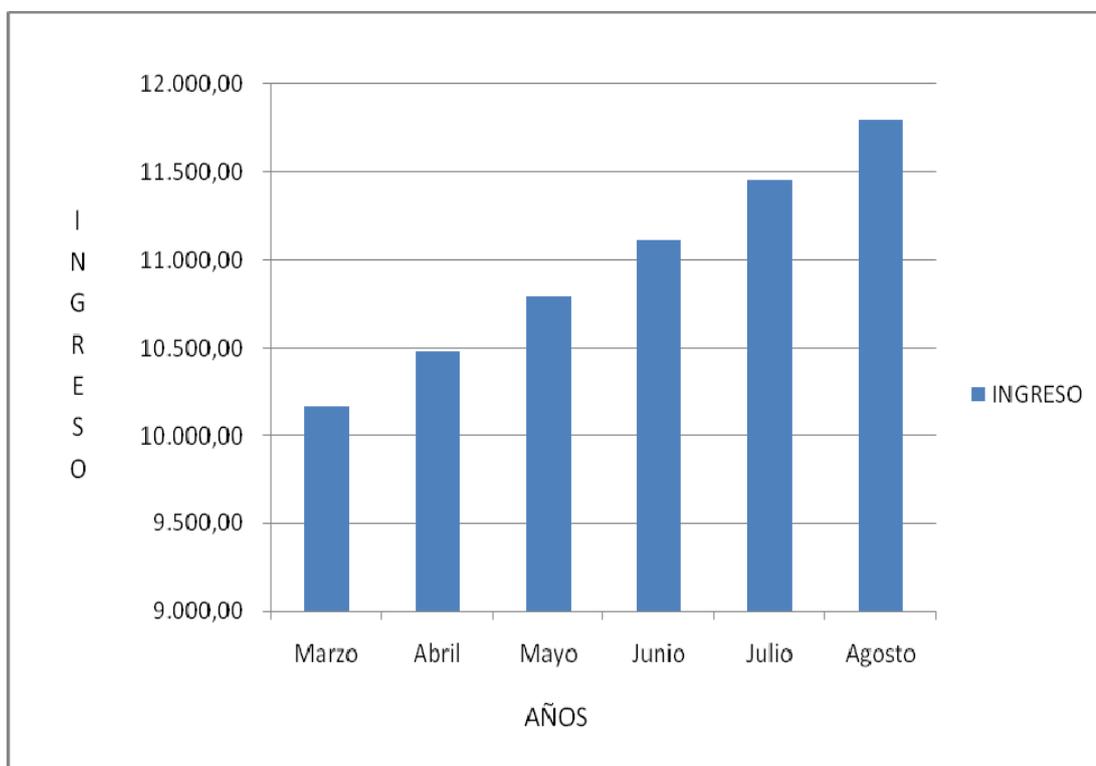
Cuadro N° 2
Ingresos mensuales de 2010

Mes	Ingresos
Marzo	10.165,24
Abril	10.479,63
Mayo	10.794,02
Junio	11.117,84
Julio	11.451,37
Agosto	11.794,92
Total	65.803,02

Fuente: SERVIFACONZA.

Elaborado por: Andrés Pavón S.

Gráfico N° 2
Ingresos mensuales de 2010



Fuente: SERVIFACONZA.

Elaborado por: Andrés Pavón S.

Análisis

Del gráfico anterior se puede deducir que los ingresos de la empresa del mes de marzo del año en curso a agosto del mismo, tiene índices positivos de crecimiento aunque no en una manera significativa.

Frente a esta situación, la empresa SERVIFACONZA para poder equilibrar sus ingresos neto, realiza la publicidad vía internet (http://www.faconza.com/servi_fa.html), la misma que tiene un costo de \$ 550, costo que cubre 5 años de servicio. Además los productos y servicios de la organización tienen un precio competitivo.

Competencia.

Referente a la competencia, los principales rivales de SERVIFACONZA son:

- Auto Talleres
- Britanmotors

Las empresas Auto y Britanmotors, (talleres) están autorizadas en vender automóviles Landa Rever, repuestos y otros implementos, por lo que son consideradas competencias directas. Los precios que manejan son competitivos.

En segundo plano se consideran las empresas que no compiten directamente con SERVIFACONZA, pero sí afecta a los resultados económicos de la empresa, (no son especialistas en *LAND ROVER*). Estas son:

- COUNTRY 4X4
- RUANOS AUTOPARTES
- MUNDO AUTOMOTRIZ
- POLL LLANTAS
- CENTRO DE DISTRIBUCIÓN AUTOMOTRIZ REPUESTOS ORIGINALES
- RODARESA
- MEGATALLERES

Los competidores tienen sus respectivos clientes, pero no cuentan con un servicio automotriz completo, por lo que sus clientes acuden a otros centros, esto es un problema para los clientes, por cuanto tienen que ir de un lugar a otro buscando los servicios.

Las debilidades de la competencia es una oportunidad para SERVIFACONZA que mediante el plan estratégico se aprovechará todas y cada una de las oportunidades que ofrece el mercado automotriz.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

○ Descripción del Problema:

El mercado en el que se desenvuelve SERVIFACONZA en los últimos años se encuentra en constante crecimiento, debido al incremento del parque automotor en la ciudad de Quito. Actualmente existen varios centros de servicio dedicados al mantenimiento integral de automotores, pero en su mayoría no cuentan con los requerimientos exactos que esperan los clientes ni con los direccionamientos administrativos que debe tener una empresa.

Dentro de los problemas que tiene la empresa SERVIFACONZA, se tiene la necesidad de establecer un Plan estratégico para la compañía especializada en el mantenimiento mecánico de vehículos.

1.3.1 ÁRBOL DE PROBLEMA

En el siguiente cuadro se presenta el árbol de problema de la empresa SERVIFACONZA.

Cuadro N° 3
Árbol de problema

Indicadores	Causas	Efectos
Tiempo de demora en cada servicio prestado/Tiempo Total establecido para cada servicio.	No se ha establecido tiempos de ejecución para cada servicio a prestar.	Reclamos por parte de los clientes en la prestación de los servicios.
Número de Cargos/Total de puestos.	No se define el cargo de los empleados	No están definidas las funciones específicas del personal.

Número de estrategias de Marketing Cumplidas/Estrategias de Marketing Planteadas.	Falta de establecimiento de estrategias de marketing y publicidad.	Desconocimiento de las personas acerca de los servicios de la empresa Servifaconza.
Número de problemas resueltos/Número total de Reclamos diarios.	Demora en la solución del problema que presenta el vehículo de cada cliente.	Insatisfacción en los clientes por la demora en la prestación de los servicios a sus vehículos.

Elaborado por: Andrés Pavón S.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo elaborar un plan estratégico apropiado para la empresa SERVIFACONZA?

1.3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cómo se puede implementar un direccionamiento estratégico que le permita a la empresa mejorar su organización interna?
- ✓ ¿Cómo se pueden establecer tiempos de ejecución para cada uno de los servicios que presta la empresa SERVIFACONZA?
- ✓ ¿Qué cargos y funciones especializadas del personal son necesarios definir?
- ✓ ¿Qué estrategias de marketing son necesarias establecer para el adecuado manejo de la publicidad de la empresa?
- ✓ ¿Cómo se realizará la implantación del Plan Estratégico y cuál será su costo e inversión?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Plan Estratégico para la mejora del servicio de mantenimiento integral automotriz en la empresa SERVIFACONZA ubicada en la Ciudad de Quito, que permita cumplir las expectativas de los clientes internos y externos que poseen autos multimarca y de tipo *LAND ROVER*.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar una investigación de campo para conocer la situación actual de la empresa en el mercado.
- ✓ Realizar un análisis de la situación actual de la empresa.
- ✓ Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa de acuerdo al tipo de actividad de la misma y con los lineamientos pertinentes.
- ✓ Desarrollar una matriz FODA que permita el establecimiento y determinación de las estrategias adecuadas para la empresa.

1.5 MARCO TEÓRICO

Plan estratégico¹

El plan estratégico es un documento en el que se refleja la estrategia a seguir por una determinada empresa a mediano plazo, es decir, estrategias que tendrán una vigencia de 1 a 5 años. La Formulación del Plan Estratégico además enuncia tanto la Misión

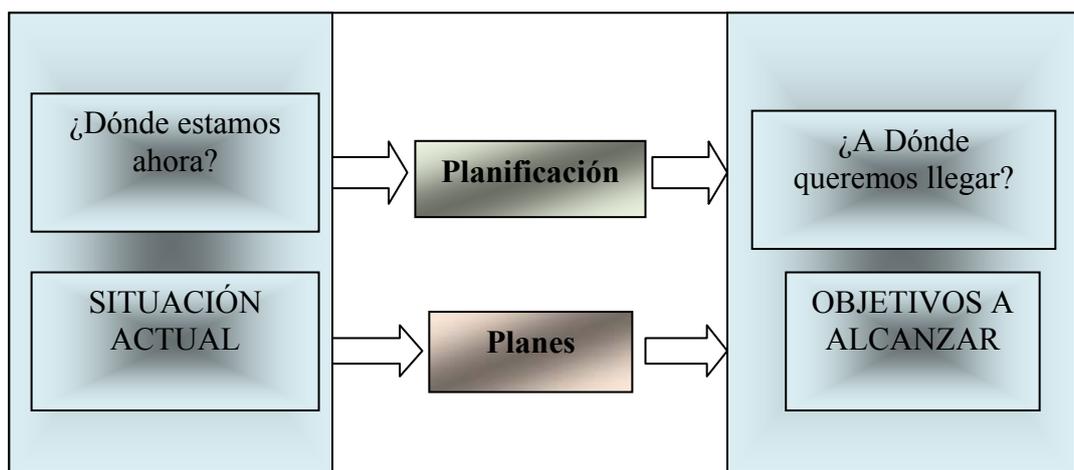
¹ Plan Estratégico, www.wikipedia.org.

como la Visión, Objetivos Estratégicos y las Metas Estratégicas que se efectuarán dentro de un determinado periodo de tiempo.

La Planificación estratégica es la primera de las funciones administrativas, ésta sirve de base para las demás funciones que cumple la empresa, es por eso que es de vital importancia definir de manera objetiva, donde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige. En el siguiente gráfico, se presenta la relación que existe entre la situación presente y los objetivos a lograr a través de la estructuración de planes.

Gráfico N° 3

Planificación estratégica



Fuente: Costa Susana, La Planificación, www.monografias.com

Elaborado por: Andrés Pavón S.

En el proceso de planeación se detectan oportunidades, ventajas competitivas, riesgos y debilidades vigentes en la empresa. Como resultado de esto se elabora un documento que contiene las líneas de acción que permitan a la empresa consolidar una posición en su ambiente de desarrollo.

○ **Etapas de un Plan Estratégico**

Un plan estratégico se compone de las siguientes etapas:

Etapa 1: Análisis Situacional²

En esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y los competidores de la empresa; así como la situación interna, es decir, las debilidades y fortalezas de la empresa SERVIFACONZA.

Etapa 2: Diagnóstico de la Situación

Permite conocer las condiciones actuales en las que se desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la situación interna y externa por la que atraviesa la empresa. Este diagnóstico permitirá efectuar un análisis del entorno general y específico de la Empresa.

✓ Análisis del Entorno General

En este análisis debe describirse los factores ambientales y las inclinaciones que pueden incurrir en la gestión de la Empresa, en los siguientes factores:

- ✓ Factores económicos generales: inflación, nivel de pago, los tipos de interés, el proceso de las materias primas, entre otros.
- ✓ Factores político-legales: la política monetaria y fiscal que lleva a cabo el gobierno, la legislación vigente, etc.
- ✓ Factores sociológico-culturales: la importancia de defensa del medio ambiente, las variables educacionales, el nivel de formación, el clima social, etc.
- ✓ Factores tecnológicos: el desarrollo de las comunicaciones, la rapidez en el cambio de la tecnología.

² FRED R. David, Dirección Estratégica. 4ta. Edición, McGrawHill, 2003.

Análisis del Entorno Específico:

En este análisis se trata de explicar quienes son: los usuarios y/o beneficiarios, los proveedores y cuáles son las empresas que prestan el mismo tipo de servicio. Además de quiénes son las otras empresas que tienen relación con la empresa.

Análisis FODA

Es un método que permite examinar el medio Externo o llamado “Macro ambiente” y del medio Interno o llamado “Micro ambiente”, con el objetivo de elaborar una Matriz que facilite la proposición de los objetivos y metas estratégicas de la Empresa, y a través de esto lograr la Visión.

Análisis del Medio Externo o Macro ambiente: Determina los factores exógenos que condicionan el desempeño de la empresa, los cuales pueden ser positivos o denominados Oportunidades, como negativos o llamados Amenazas.

Análisis del Medio Interno o Micro ambiente: Identificar los factores endógenos que inciden en el ejercicio de la Empresa, identificándose las Fortalezas y Debilidades que presenta la entidad durante su funcionamiento y operación, esto con relación a la Misión.

Algunos ejemplos de estos factores pueden ser: el personal, infraestructura, la tecnología utilizada, situación financiera y presupuestal, organización, acceso a la información, entre otros.

Para poder determinar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, la Empresa puede aplicar otros métodos o técnicas que faciliten la identificación de las mismas.

Etapas 3: Declaración de objetivos corporativos³

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar, estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

Los Objetivos Estratégicos deben reunir las siguientes características:

- ✓ **“Pertinentes:** Deben referirse a los cambios, modificaciones o efectos que se deben alcanzar en un plazo determinado, a fin de superar los problemas identificados por la Empresa para llegar a realizar la Visión Empresarial.
- ✓ **Teleológicos:** No deben ser confundidos con los medios para realizarlos ni con las Metas Estratégicas, puesto que constituyen los logros a alcanzar.
- ✓ **Distinguibles:** Su contenido conceptual no debe confundirse con el de otros, permitiendo facilitar su posterior evaluación.
- ✓ **Consensuales:** En su determinación debe participar, al menos, el personal representativo de la Empresa.
- ✓ **Mensurables:** Deben permitir su expresión en términos concretos para períodos de tiempo específico.
- ✓ **Factibles:** Deben ser propuestos teniendo en cuenta la real potencialidad de la Empresa en el plazo para su logro.
- ✓ **Flexibles:** Pueden ser modificados cuando surjan contingencias inesperadas, sin que se pierda su sentido de dirección”.⁴

³ Manual de Buenas Prácticas: Diseño de Planes Estratégicos,
www.aprocom.org/axis/pdf_planes/manual_parte1.pdf

⁴ www.ileperu.org/pdf/guija_formulacion_plan_estrategico.pdf

Etapa 4: Estrategias corporativas

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Las Metas Estratégicas deben reunir las siguientes características:

- ✓ Razonables; deben ser factibles de ser cumplidas teniendo en cuenta las Oportunidades y Fortalezas de la Empresa.
- ✓ Motivadoras; deben exigir un grado de esfuerzo y compromiso para alcanzarlas.
- ✓ Claras; deben encontrarse claramente determinadas a fin de evitar confusión en los resultados esperados.
- ✓ Controlables; deben ser susceptibles de ser medidas en base a resultados obtenidos por la aplicación de Indicadores de Desempeño Estratégico.

Etapa 5 Seguimiento

El Seguimiento o monitoreo permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 6: Evaluación⁵

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

1.6 MARCO CONCEPTUAL

Análisis FODA: es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Cliente: es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Diseño: esquema que se estudia para una posterior aprobación y desarrollo.

Empresa: ente conformado por personas lo que permite dedicarse a la producción y transformación de bienes o a la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o lucro.

Estrategia: es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.

Matriz FODA: es una herramienta posterior que ayuda a establecer un campo de análisis para la toma de decisiones.

⁵ Plan Estratégico, www.wikipedia.org.

Fase: parte elemental y complementaria de un todo o complemento de un proceso.

Misión: se refiere a lo que procura hacer una empresa y para quién lo va hacer. Es el motor de la empresa, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes propios y potenciales.

Objetivo: es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados.

Plan Estratégico: es un documento previo a una su aplicabilidad para el direccionamiento estratégico de una empresa con el que se mejora los procesos de servicio y producción.

Política: es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.

Visión: Se la define como el camino al cual se va a enrumbar la empresa en un determinado horizonte de tiempo y espacio, sin dejar a un lado la implicación de la competencia, los clientes y en si a las características propias de la empresa.

1.7 HIPÓTESIS

Al finalizar con el presente estudio se podrá comprobar la eficacia de un Plan Estratégico para la mejora del servicio de mantenimiento integral automotriz en la empresa SERVIFACONZA, ubicada en la ciudad de Quito.

CAPITULO II

2.1 REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA

El Objetivo de este capítulo es ayudar a mejorar los procesos de gestión de la empresa, definir claramente su misión, visión y objetivos, así como también la reestructuración organizacional de SERVIFACONZA.

2.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El plan estratégico se desarrolla dentro de un mediano plazo. Esto es entre uno a cinco años.⁶

Mediante el plan estratégico, la empresa SERVIFACONZA, logrará mejorar los servicios ya existen, es así como también la misión, visión, políticas y estrategias. Las mismas que estarán acordes a las actividades de la empresa y obtener los resultados deseados al momento de implementar el plan.

2.1.2 MISIÓN

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de una empresa u organización porque define:

- Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- Lo que pretende hacer
- El para quién lo va a hacer

⁶Definición de plan Estratégico, www.wikipedia.org.

La misión de la empresa no define con claridad lo que esta haciendo y a quien está dirigido el producto o servicio, para lo cual será necesario replantear una nueva misión para la empresa. La empresa con una misión bien clara logrará identificarse frente a sus usuarios.

2.1.3 VISIÓN

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento de la misma.⁷

SERVIFACONZA, tiene una visión que pretende establecer a nivel empresarial, pero no está bien estructurada. El problema es que la visión está dividido en dos párrafos lo cual da a entender que la empresa tiene dos visiones. Frente a esto se deberá consolidar los dos párrafos en un solo, esto dará mayor claridad a lo que quiere llegar a ser la empresa en el futuro.

2.1.4 POLÍTICAS

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia al desplegarla a través de los niveles jerárquicos, con el compromiso y la participación de todos los involucrados de la empresa.

SERVIFACONZA para lograr alcanzar su visión con eficiencia deberá formular políticas alcanzables y medibles para todos los usuarios tanto internos como externos.

⁷ Flemita Jack, La Visión, www.promonegocios.net

2.1.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES

Los objetivos empresariales ayudará a la empresa SERVIFACONZA a:

- Guiar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa.
- Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
- Motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas.
- Transmitir al exterior (proveedores, clientes, competidores, sociedad en general) las intenciones de la empresa.

Por todos estos elementos la empresa deberá formular los objetivos empresariales y en base a esto elaborar el objetivo general. Estos objetivos deben ser concisos, claros y alcanzables que permitan el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

2.1.6 ESTRATEGIAS

Dentro de este parámetro se debe identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la empresa tiene, con esta información realizar la matriz FODA, y en base a esto formular las estrategias empresariales o corporativas.

Las estrategias son de vital importancia para SERVIFACONZA, ya que permitirá alcanzar los objetivos propuestos por ende lograr crecer en el mercado de mantenimiento automotriz de ultimaras y de manera especial de *LAND ROVER*:

2.2 PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

2.2.1 MAPA DE PROCESOS

La gestión en los procesos de la empresa SERVIFACONZA, permitirá la corrección de las actividades que no agregan valor al proceso productivo. Esto ayudará a la satisfacción de las necesidades del cliente.

La empresa no cuenta con un proceso adecuado para prestar el servicio de mantenimiento automotriz a sus clientes, por lo que se debe crear un proceso enfocado a los clientes y todos los miembros de la empresa.

Este proceso permitirá trabajar en equipo, al mismo tiempo consolidar un ambiente propicio en la empresa.

2.3 PROPUESTA DE UN ESTUDIO DE MARKETING

El estudio de marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución, de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización.

Actualmente SERVIFACONZA no cuenta con un plan de marketing que le permita definir sus servicios, fijación de precios, canales de distribución y su comunicación. Para esto se debe analizar las cuatro P y en base a esto crear estrategias para cada una de ellas:

Servicio

El principal servicio de la empresa es el mantenimiento automotriz a todas las marcas de manera especial de *LAND ROVER*. De acuerdo a los datos obtenidos en el capítulo N° 1, los servicios de la empresa está en la atapa de crecimiento.

Y para lograr la fidelización de los clientes la empresa debe personalizar sus servicios, especialmente a los clientes de *LAND ROVER*.

Precio

Los precios que maneja la empresa están acorde a la competencia, como se puede apreciar el siguiente cuadro:

Cuadro N° 4
Precios por actividad 2010

Mantenimiento	Valor \$
Servicios	
Alineación	13,00
Balaceo	13,00
Corrección camber	11,00
Corrección caster	11,00
Enllantaje c/u	1,50
Desenyuntare c/u	1,50
Vulcanización llantas	2,00
Corrección llantas	6,00
ABC frenos	19,50
Empacada zapatas freno	22,00

Rectificación disco de freno	22,00
Montaje/desmontaje disco de frenos	22,00
ABC motor	16,50
Cambio de bandas	33,00
Montaje y desmontaje motor	150,00
Limpieza inyecciones 4 cilindros	49,00
Montaje de desmontaje	2,50
Cambio embrague	100,00
Reparación motor	500,00
Trabajos torno	10,00
Cambio amortiguadores delanteras	33,00
Cambio amortiguadores posteriores	22,00
Cambio terminales	33,00
Cambio rótulas	25,00
Cambio dulimanes rapen	33,00
Reajuste total	11,00
Sistema eléctrico	6,00
Cambio/ reparación alternador	40,00
Reparación motor arranque	40,00
Enderezada	30,00

Lubricación	Valor \$
Servicios	
Lavado exprés	4,40
Lavado completo	16,20
Limpieza interior	4,40
Engrasada	4,40
Lavado chasis con grafito	11,00
Encerada	4,40
DETAILING	
Pulido carrocería	40,00
Tratamiento cauchos (silicona liquida s-100)	11,00
Lavado tapicería (dey fosan)	33,00
Aceites y filtros	9.50
Filtro aceite	4,00
Filtro combustible	12,00
Filtro aire	6,00
gol Aceite motor	9,00
¼ Aceite caja de cambios	25,00
¼ Aceite transmisión	6,00
¼ Aceite doble transmisión	6,00
Cambio aceite y filtro	5,00

Ambiental desde	1,50
Moquetas	30,00
Diagnostico scanner	25,00
Plumas	6,50
Refrigerante	2,00
Aditivo	23,00
Repuestos / accesorios / materiales	-----

Fuente: SERVIFACONZA.

Elaborado por: Andrés Pavón S.

Estos servicios la empresa distribuye directamente a sus clientes.

Comunicación

SERVIFACONZA utiliza la página web (internet), para comunicar sus servicios a los clientes y para incrementar su cuota de mercado realiza ofertas como:

- Los días miércoles y los jueves por cambio de aceite lavado completo gratis.
- Los días miércoles y jueves por lavado completo encerado gratis.

Las ofertas y la publicidad que realiza SERVIFACONZA no son suficientes como para captar clientes potenciales y retener a los clientes actuales. Para lograr esto se debe incrementar el nivel de publicidad como en televisión, radio y diarios (El Comercio, Carburando), elaborar calendarios con los datos de la empresa y colocar pancartas en los transportes de servicio público.

Respecto a las ofertas la empresa deberá realizar otras actividades como: descuentos a los clientes fieles con el propósito de incentivar el uso del servicio.

2.3.1 EL MERCADO DEL SERVICIO AUTOMOTRIZ PEQUEÑO Y MEDIANO

2.3.1.1 EL MERCADO DE SERVICIO AUTOMOTRIZ

El mercado automotriz se desarrolla a nivel local y nacional. En este contexto prevalece mencionar que los servicios son indispensables para todo tipo de vehículos, por ello, en el mercado de Quito existe una demanda insatisfecha de este servicio.

Este mercado abarca los talleres concesionarios y mecánicas, que prestan servicios a todo tipo de marcas de automotores.

Es muy importante analizar sector empresarial, ya que estas organizaciones manejan flotas importantes de transporte terrestre, las mismas que de mantenimiento y reparación. Para aprovechar esta oportunidad que ofrece el mercado SERVIFACONZA deberá efectuar convenios con los mismos que beneficien a las dos partes. Las mismas estrategias se deben considerar con el sector público.

2.4 DELIMITACIÓN DEL MERCADO DEL SERVICIO AUTOMOTRIZ

La delimitación del mercado se puede realizar basándose en dos enfoques: la oferta y la demanda.

Según el enfoque de la oferta, el mercado puede ser definido como un conjunto de empresas que ofertan un determinado producto o servicio. En este caso el sector del automóvil, que está formado por el conjunto de empresas que presentan servicios a los propietarios de los vehículos.

Desde el punto de vista de la demanda, el mercado puede ser definido como un conjunto de organizaciones o clientes que demanda dicho servicio. En este punto también se analiza las necesidades y deseos, capacidad y voluntad de compra de los clientes.

De acuerdo a los datos proporcionado por Sr. Javier Agilar Miembro administrativo de la empresa, SERVIFACONZA posee 70 clientes de *LAND ROVER*.de toda la ciudad de Quito.

2.5 FACTORES CULTURALES Y SOCIALES DEL CONSUMIDOR DE SERVICIO AUTOMOTRIZ

Los gustos también dependen de la cultura y de los valores de cada persona. Los clientes de SERVIFACONZA son de diferentes culturas, religiones, grupos étnico y edades.

Los usuarios de ultimara de SERVIFACONZA, se basan en su nivel de ingresos para asistir a talleres automotrices. Si el precio del servicio automotriz sube, los clientes buscan otras alternativas de compra. En cambio los usuarios de la marca *LAND ROVER* son fieles a la empresa aun cuando el precio del servicio tiene un incremento. Esto es porque la empresa presta un servicio garantizado a los clientes de esta marca.

Los consumidores del servicio automotriz *LAND ROVER* tienen diferentes factores culturales y sociales. Por tanto tiene diferentes gustos y necesidades.

2.6 FACTORES PERSONALES Y ESTILO DE VIDA DEL CONSUMIDOR DE SERVICIO AUTOMOTRIZ *LAND ROVER*

Los consumidores de *LAND ROVER* tienen diferentes personalidades por tanto diferentes necesidades. Por lo que se deberá implementar una estrategia de venta del servicio, realizando un estudio previo de los gustos por edades, por sexo y por preferencia, ya que cada persona es un mundo diferente, pues en ocasiones estos usuarios adquieren estos vehículos por lujo, en otras ocasiones por necesidad y también porque son fieles a la marca.

2.7 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Las principales competencias de SERVIFACONZA son los talleres de Britanmotors y Auto Talleres ya que son empresas autorizadas para mantenimiento de vehículos *LAND ROVER*, el servicio que presta la misma a precios competitivos.

Auto Talleres y Britanmotors son empresas que están en pleno crecimiento ya que cuenta con su cartera de clientes, y propia publicidad vía internet y otros medios publicitarios como el diario, y vallas.

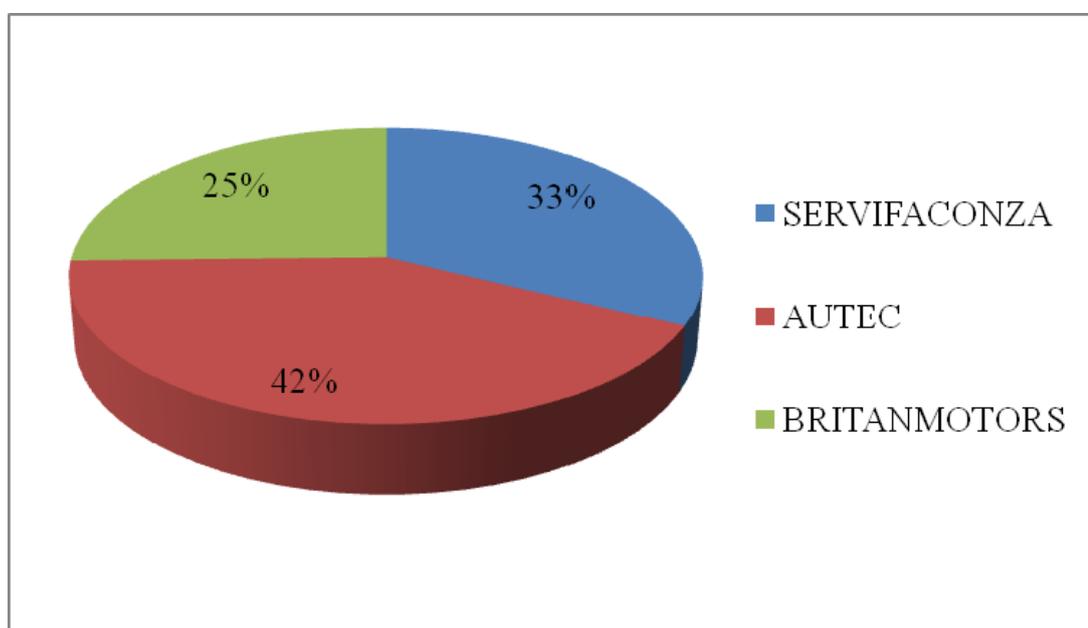
También existen otras competencias como por ejemplo Mega talleres, Country 4x4, Ruanos Autopartes, Mundo Automotriz, Pol Llantas, Centro de Distribución Automotriz Repuestos Originales Rodares y otros, estas empresas compiten a SERVIFACONZA en la sección ultimaras, pero su participación en el mercado de mantenimiento automotriz es menor.

2.7.1 CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DEL SERVICIO AUTOMOTRIZ

En el siguiente gráfico se observa la participación de SERVIFACONZA y la competencia en el mercado.

Gráfico N° 4

Competencia de SERVIFACONZA 2010



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Andrés Pavón S.

De acuerdo a las fuentes citadas anteriormente el parque automotor de la ciudad de Quito es de 219 vehículos *LAND ROVER* los mismos que son atendidos por SERVIFACONZA, BRITANMOTORS y AUTEK. El 42% de la población encuestada asisten a las instalaciones de Autek, el 33% a SERVIFACONZA y el 25% de los encuestados adquieren el servicio de mantenimiento automotriz en Britanmotors.

2.8 REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

2.8.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

El organigrama que tiene actualmente SERVIFACONZA es básico, lo cual dificulta crear un ambiente propicio para el personal y para los clientes.

La estructura organizacional de la empresa no permite tener una buena comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, además de esto no se puede realizar trabajos en equipo. Como consecuencias se crea confusiones y demora en el servicio al cliente. Para solucionar este problema la empresa deberá reestructurar el organigrama en función de los clientes y de todos los miembros de la misma.

2.8.2 ASPECTOS LABORALES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

GERENTE

El gerente de la empresa SERVIFACONZA se encarga de dirigir y orientar todas las actividades que se desarrollan en la misma. Lo peor es que no cuenta con un colaborador para que le apoye en sus actividades por consiguiente tiene trabajo acumulado, esto también perjudica en la eficiencia del servicio.

SUPERVISOR DE PATIO:

El supervisor se encarga de controlar todas las actividades que se realizan en bodega y en la sección operativa.

La sección que más dificultades presenta a la empresa es bodega ya que no cuentan con sistema adecuado para el control de inventarios, esto ocasiona confusión y desacuerdos entre los usuarios de la información. Para evitar esta problemática la empresa deberá llevar el control del inventario a través de programas especializados en la misma.

Los operarios de la empresa SERVIFACONZA no tienen una secuencia en sus actividades por ello no existe fluidez de información entre los mismos y esto ocasiona demora en el proceso de prestación del servicio.

VENTAS

Las personas encargadas de la sección de ventas controlan tanto las entradas y salidas de efectivo de la empresa, elabora y reportar informes anuales y mensuales sobre el movimiento económico de la empresa a la gerencia. Lo ideal sería crear departamentos en cada área con sus respectivos representantes.

2.9 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El objetivo de la investigación de mercado es determinar los requerimientos de los clientes y disminuir el tiempo de demora en la prestación del servicio de mantenimiento automotriz.

La investigación se realizará a los 70 clientes que tiene SERVIFACONZA de la marca *LAND ROVER*.

2.9.1 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

“La Encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador; para ello, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a las personas, a fin de que las contesten; ese listado se denomina cuestionario”.⁸

Para el presente estudio, se consideraron como instrumentos de investigación, la encuesta, por esta técnica permite la recolección de datos de una manera sencilla, precisa, concisa y veras.

2.9.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

“La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porqué causas se produce una situación o acontecimiento particular.”⁹

⁸ RODRÍGUEZ, Nelson; “Teoría y Práctica de la Investigación Científica”; editorial Universitaria; Cuarta Edición; 1998; pág. 97.

⁹ <http://www.mitecnologico.com/Main/InvestigacionDeCampo>.

Es un proceso científico que permite estudiar una situación y obtener nuevos conocimientos de la realidad, a la vez, diagnosticar necesidades y problemas que presenta el objeto de estudio.

2.9.2.1 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se realizó la investigación de campo mediante la aplicación de setenta encuestas a los clientes de SERVIFACONZA del Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito.

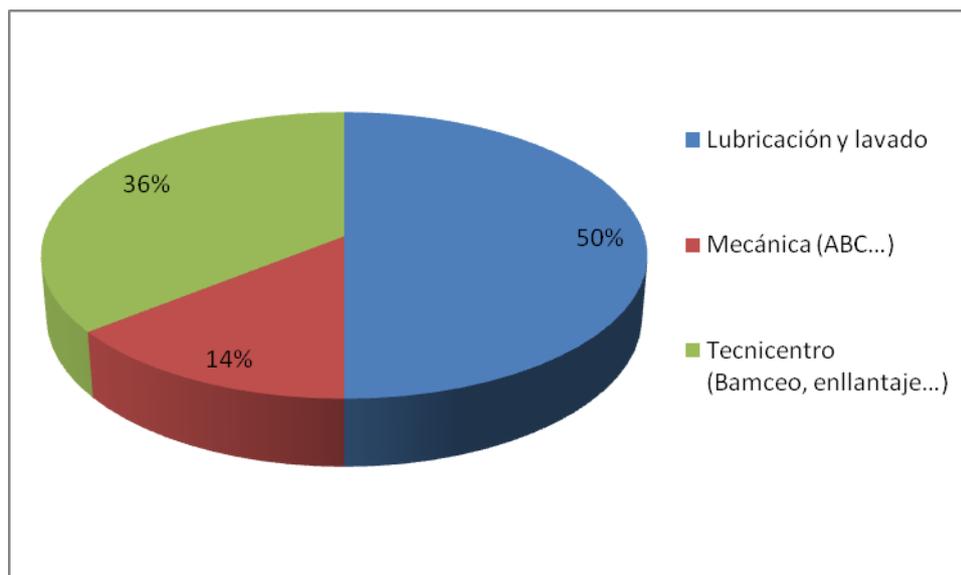
2.9.2.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. ¿Qué tipo de servicio específico requiere para su vehículo cuando concurre a SERVIFACONZA?

	Frecuencia	%
Lubricación y lavado	35	50%
Mecánica (ABC...)	10	14%
Tecnicentro (Balanceo, Enllantaje...)	25	36%
Total	70	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Andrés Pavón S.



Fuente: investigación de campo.
Elaborado por: Andrés Pavón S.

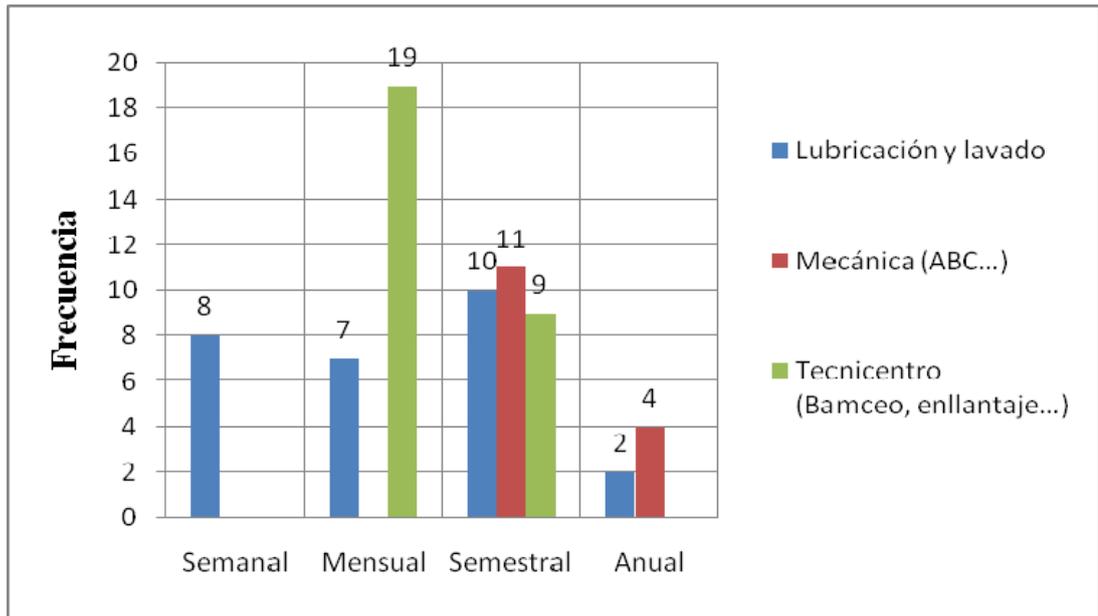
Análisis

Las encuestas realizadas nos indican que la mayoría de los clientes de *LAND ROVER* realizan lubricación y lavado a su automóvil, seguido por las actividades de Tecnicentro con el 36% y el 14% de los encuestados realizan las actividades de mecánica a su vehículo.

2. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio?

	Semanal	Mensual	Semestral	Anual	Total
Lubricación y lavado	8	7	10	2	27
Mecánica (ABC...)			11	4	15
Tecnicentro (Balanceo, Enllantaje...)		19	9		28
Total	8	26	30	6	70

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Andrés Pavón.



Fuente: Investigación de campo.
 Elaborado por: Andrés Pavón S.

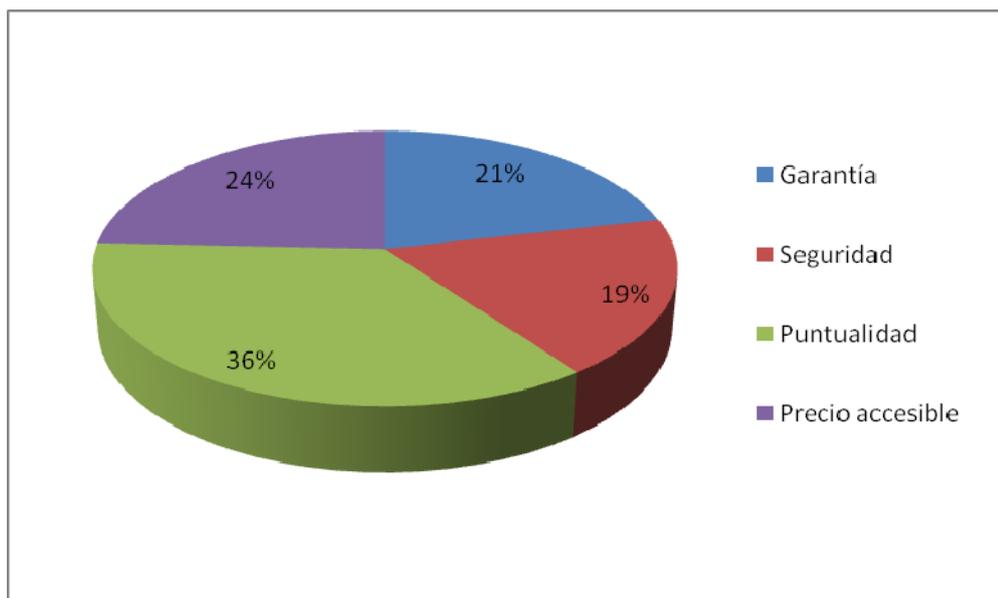
Análisis

Un número considerable de los encuestados utilizan los servicios de Tecnicentro mensualmente, pero los servicios que más prefieren son de lubricación y lavado, los mismos que adquieren con una frecuencia de semanal, mensual, semestral y algunos anualmente y un menor número de clientes realizan la mecánica a sus automóviles semestral y anualmente.

3. ¿Por qué prefiere los servicios de SERVIFACONZA?

	Frecuencia	%
Garantía	15	21%
Seguridad	13	19%
Puntualidad	25	36%
Precio accesible	17	24%
Total	70	100%

Fuente: Investigación de campo.
 Elaborado por: Andrés Pavón S.



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Andrés Pavón S.

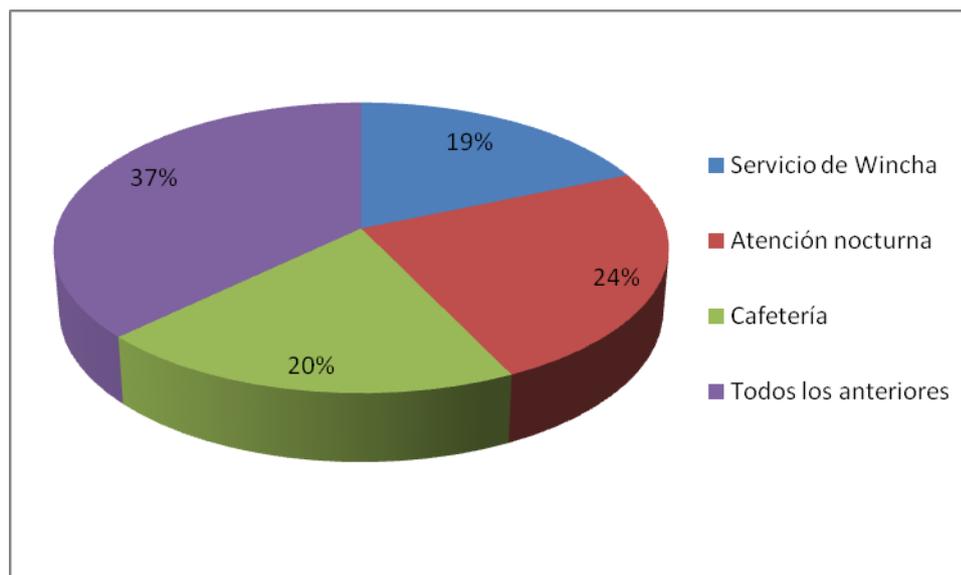
Análisis

El 36% de los encuestados prefieren los servicios de SERVIFACONZA por la puntualidad que brinda la empresa, el 24% prefieren por los precios accesibles de los servicios que mantiene la empresa, el 21% de la población utilizan el servicio por la garantía en el servicio y el 19% prefieren por seguridad.

4. ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir de SERVIFACONZA?

	Frecuencia	%
Servicio de Wincha	13	19%
Atención nocturna	17	24%
Cafetería	14	20%
Todos los anteriores	26	37%
Total	70	100%

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Andrés Pavón S.



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Andrés Pavón.

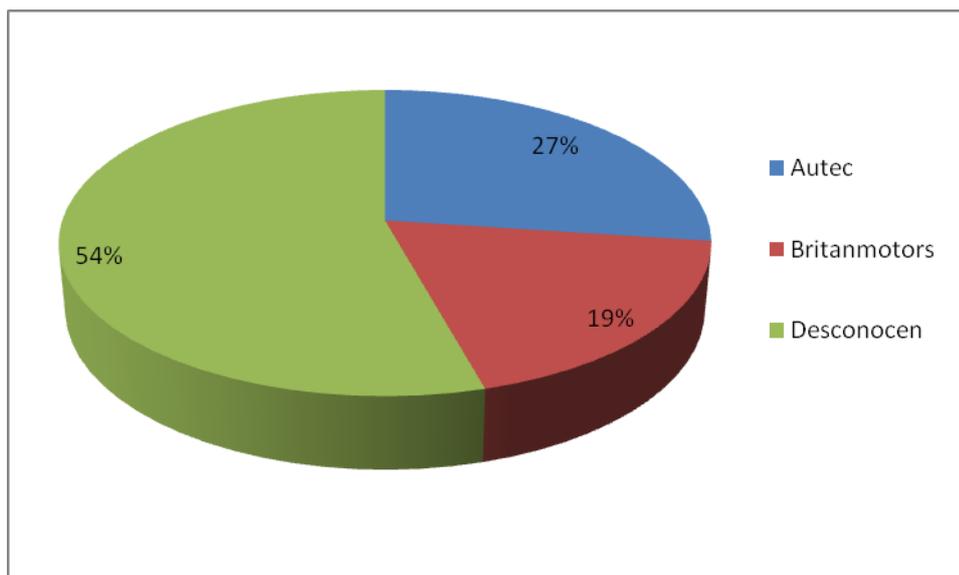
Análisis

El 37% de los encuestados prefieren todas las anteriores como por ejemplo: el servicio de Wincha, atención continua y cafetería, 24% de los encuestados prefieren que se extienda las horas de atención hasta la noche, el 20% solo quieren que se incremente una cafetería y el 19% quieren el servicio de wincha.

5. ¿Conoce usted algún taller de la ciudad de Quito que ofrezca los mismos servicios que SERVIFACONZA? Especifique.

	Frecuencia	%
Auto	19	27%
Britanmotors	13	19%
Desconocen	38	54%
Total	70	100%

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Andrés Pavón S.



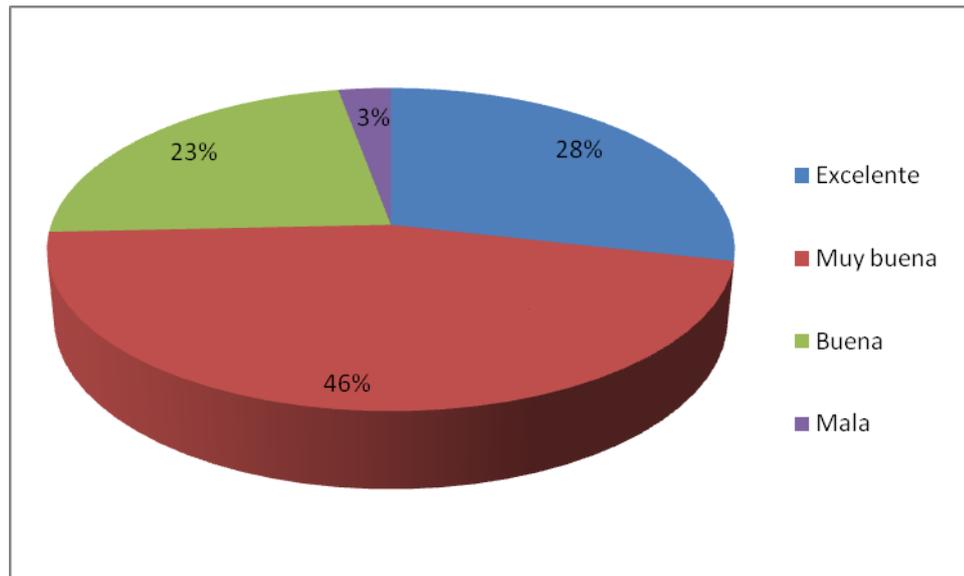
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Andrés Pavón S.

El 54% de la población encuestada desconocen otra empresa que ofrezca los mismos servicios que SERVIFACONZA, el 27% de la población afirmaron que Auto brinda servicios similares y el 19% de los encuestados atestiguan que Britanmotors brinda servicios similares que SERVIFACONZA.

6. ¿Cómo calificaría los servicios en general de SERVIFACONZA?

	Frecuencia	%
Excelente	20	29%
Muy buena	32	46%
Buena	16	23%
Mala	2	3%
Total	70	100%

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Andrés Pavón.



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Andrés Pavón S.

Análisis

Mayoría de la población de *LAND ROVER* afirman que los servicios de SERVIFACONZA son muy buenos, el 28% dicen que son excelentes, el 23% bueno y 3% de la población alegan que los servicios de la empresa son malos.

2.9.2.3 CONCLUSIONES DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- La mayoría de los clientes de *LAND ROVER* realizan lubricación y lavado a su automóvil mensualmente por ende es la actividad que más ingresos genera para la empresa.
- Los usuarios acuden a SERVIFACONZA por la puntualidad en los servicios y los precios accesibles que mantienen la empresa especialmente para los clientes fijos de *LAND ROVER*.

- Los clientes de la empresa no están satisfechos al cien por ciento con los servicios que actualmente ofrece la misma por lo que sugiero que se incremente los servicios de Wincha, atención nocturna y cafetería

CAPITULO III

3 IMPLANTACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN DE SERVIFACONZA

3.1. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Las características de la planificación estratégica son:

- Ser un instrumento que trascienda el corto plazo, elaborado sobre la base de una perspectiva temporal que abarque un período de cinco (5) años.
- Los Objetivos Estratégicos que contenga deben guardar armonía y contribuir al logro de los Objetivos Estratégico.
- Recoger los fines contemplados en la Ley de creación de la empresa, recogiendo las modificaciones legales efectuadas a sus disposiciones originarias, así como los nuevos roles asignados a la empresa por efecto de las mismas.
- La construcción de la misión y la visión compromete un proceso previo de participación colectiva del personal representativo de la empresa y, por ende, implica el compromiso proactivo de todos los integrantes de la organización.
- No ser un documento acabado sino perfectible. Se debe ajustar anualmente de acuerdo a las conclusiones y recomendaciones provenientes del análisis de

los resultados obtenidos en los indicadores de desempeño y por la modificación y/o publicación de dispositivos legales que se relacionen con el rol de la empresa.

3.2. ELEMENTOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Los elementos del plan estratégico son:

Lo que pretende esta propuesta.

La elaboración del plan estratégico tiene las siguientes finalidades:

- Mejorar los servicios de mantenimiento automotriz de los clientes de la marca *LAND ROVER*, mediante una apropiada investigación a los usuarios del servicio.
- Mejorar los procesos de servicios de mantenimiento automotriz, por medio de un análisis de todas las actividades que realiza la empresa, esto implica eliminar todos los procesos que no generan valor. El fin de esto es optimizar todos los recursos que posee la empresa tales como humanos, económicos, materiales e inclusive el tiempo.
- Reestructurar el organigrama de la empresa, por medio de un análisis interno de la compañía. el objetivo es brindar un mejor ambiente laboral a todos los miembros de la misma.

- Incrementar la cuota de mercado en 10% en la ciudad de Quito atrayendo a nuevos consumidores del servicio.
- Retener la totalidad de los actuales clientes.
- Mejorar la imagen, lograr reconocimiento y mayor difusión de la empresa en el mercado de servicio automotriz.
- Desarrollar mecanismos de comunicación e información con el cliente que permitan tener conocimiento sobre sus necesidades.
- Entregar a los clientes productos y servicios complementarios con precios atractivos frente a la competencia.
- Alcanzar fortalecimiento de relaciones con los clientes e incrementar su satisfacción.
- Influenciar la decisión de compra de los clientes reales y potenciales, mediante promociones y ofertas.
- Elaborar procesos, funciones y reglamentos internos para la empresa durante el periodo 2010.
- Desarrollar al máximo el potencial de los colaboradores internos a base de sus competencias y a la asignación de responsabilidades por procesos hasta la finalización del período del 2010.

La base de la Propuesta.

La información recopilada, a partir de la cual se ha trabajado, ha sido por medio de la investigación de campo (encuestas y entrevistas). Por lo que la base de esta propuesta está sustentada por información proporcionada directamente por la empresa SERVIFACONZA.

Calidad de la metodología de planificación

El proceso de planificación ha sido amplio en el tiempo (meses) como en la participación de la empresa, lo cual permite garantizar la calidad de la planificación estratégica.

Dentro de esta metodología debemos considerar los siguientes elementos:

- Los dos puntos de partida para la planificación estratégica que son: el diagnóstico y la planificación que mantiene la empresa.
- Factores internos y externos los mismos que son capaces de hacer recorrer a la empresa desde el diagnóstico hacia los escenarios deseados.
- Objetivos que responde a un proceso de agrupación coherente y lógico de los factores de cambio según su enfoque estratégico. A su vez, su agrupación por grandes Objetivos Estratégicos permite cuantificar sus objetivos y establecer sus metas.

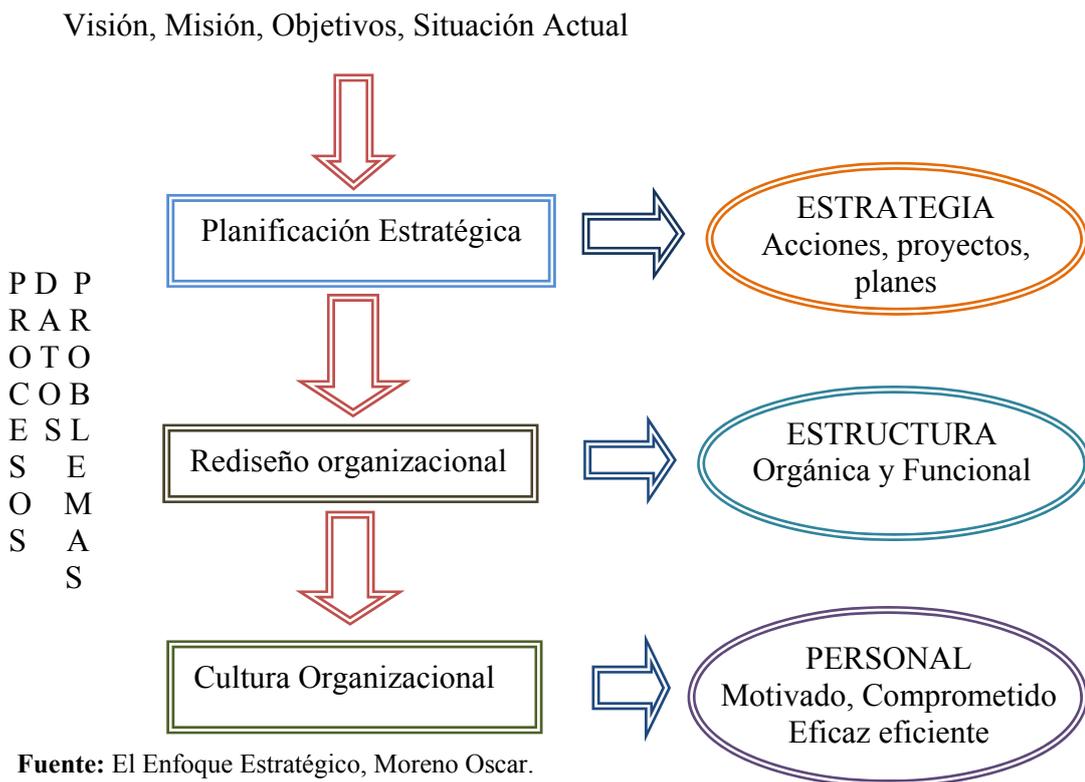
Enfoques del Plan Estratégico

El enfoque de la planificación estratégica, nos permitirá conocer hacia donde pretende llegar la empresa en donde se implementará el plan desarrollado, para alcanzar las metas y resultados deseados.

Enfoques del Plan Estratégico se observa en el siguiente gráfico.

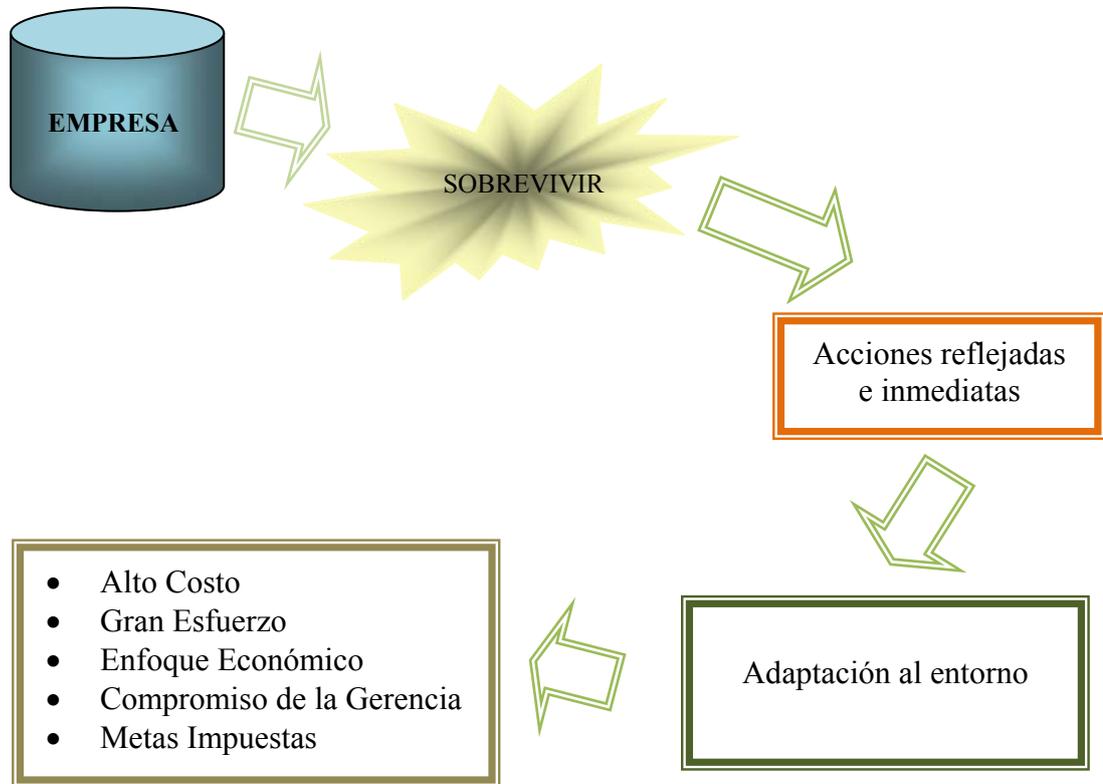
Gráfico N° 4

Enfoques del Plan Estratégico



A través del enfoque estratégico, podemos conocer y determinar en donde está actualmente la empresa, es decir la situación actual de la misma y los lineamientos que deben realizarse para que la empresa permanezca en el mercado automotriz de autos *LAND ROVER*. La situación actual de la empresa se presenta a continuación:

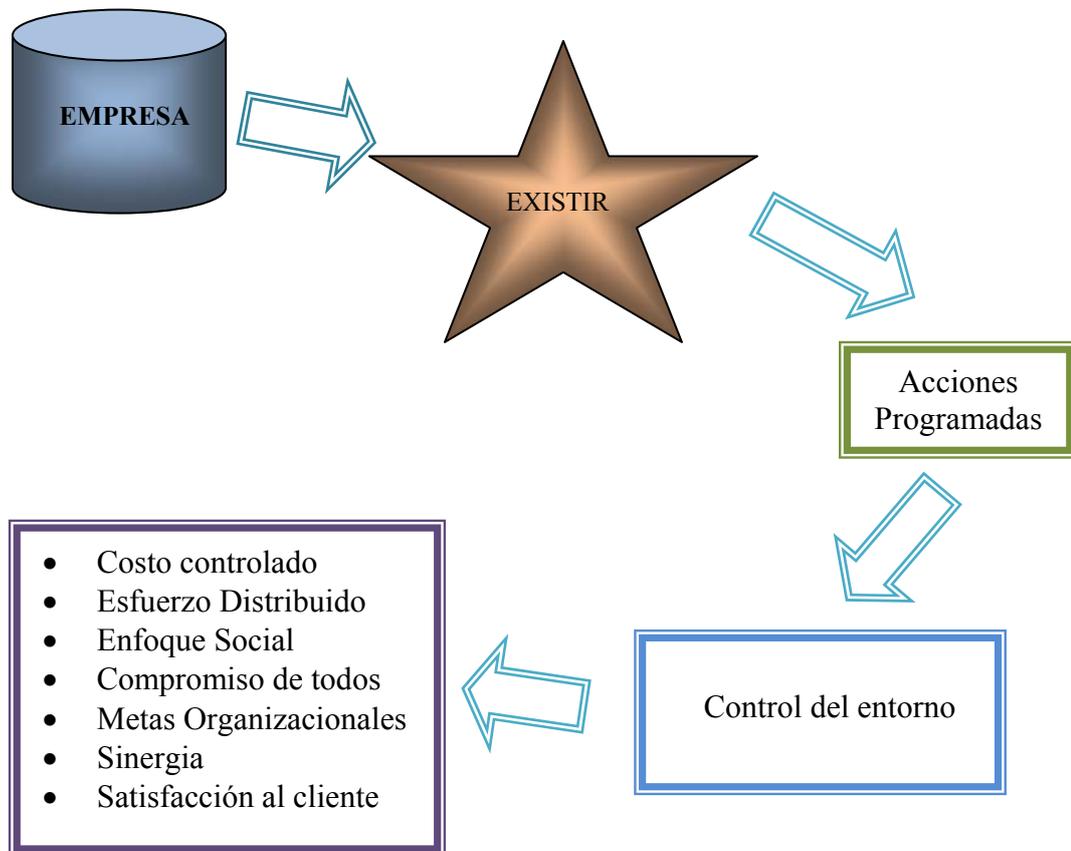
Gráfico N° 5
¿En dónde estamos?



Fuente: El Enfoque Estratégico, Moreno Oscar.
Elaborado por: Andrés Pavón S.

El objetivo de la planeación estratégica, es diseñar los medios adecuados y adaptarlos a la situación actual de SERVIFACONZA, para ello es preciso conocer hacia donde se quiere llegar, es decir el enfoque que se pretende dar a la empresa a través del plan de implementación, como se describe en el gráfico siguiente.

Gráfico N° 6
¿A dónde queremos ir?

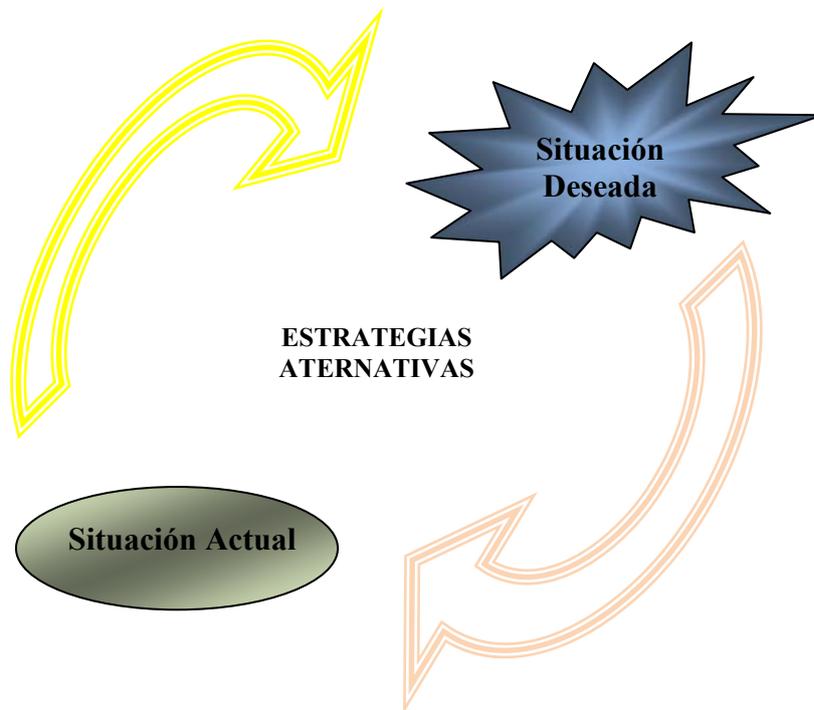


Fuente: El Enfoque Estratégico, Moreno Oscar.
Elaborado por: Andrés Pavón S.

A través del empleo de estrategias alternativas se puede alcanzar los objetivos deseados, y ubicar a la empresa en una mejor situación tanto a nivel interno como en el mercado de comercialización de servicios que ofrece la empresa SERVIFACONZA.

Gráfico N° 7

Metas



Fuente: El Enfoque Estratégico, Moreno Oscar.

Elaborado por: Andrés Pavón S.

Las estrategias alternativas empleadas, permite a la empresa evolucionar de un medio reactivo a un medio proactivo, es decir lograr que cada uno de los procesos realizados en la misma, sean programadas y lleven a un fin esperado.

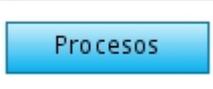
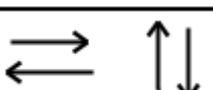
3.3. MANUAL DE PROCESOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA SERVIFACONZA

Diagrama de flujo

Los diagramas de flujo son muy importantes ya que permiten visualizar el flujo de datos a través de sistemas de tratamiento de información. Los diagramas de flujo describen que operaciones y en que secuencia se requieren para solucionar un problema dado.

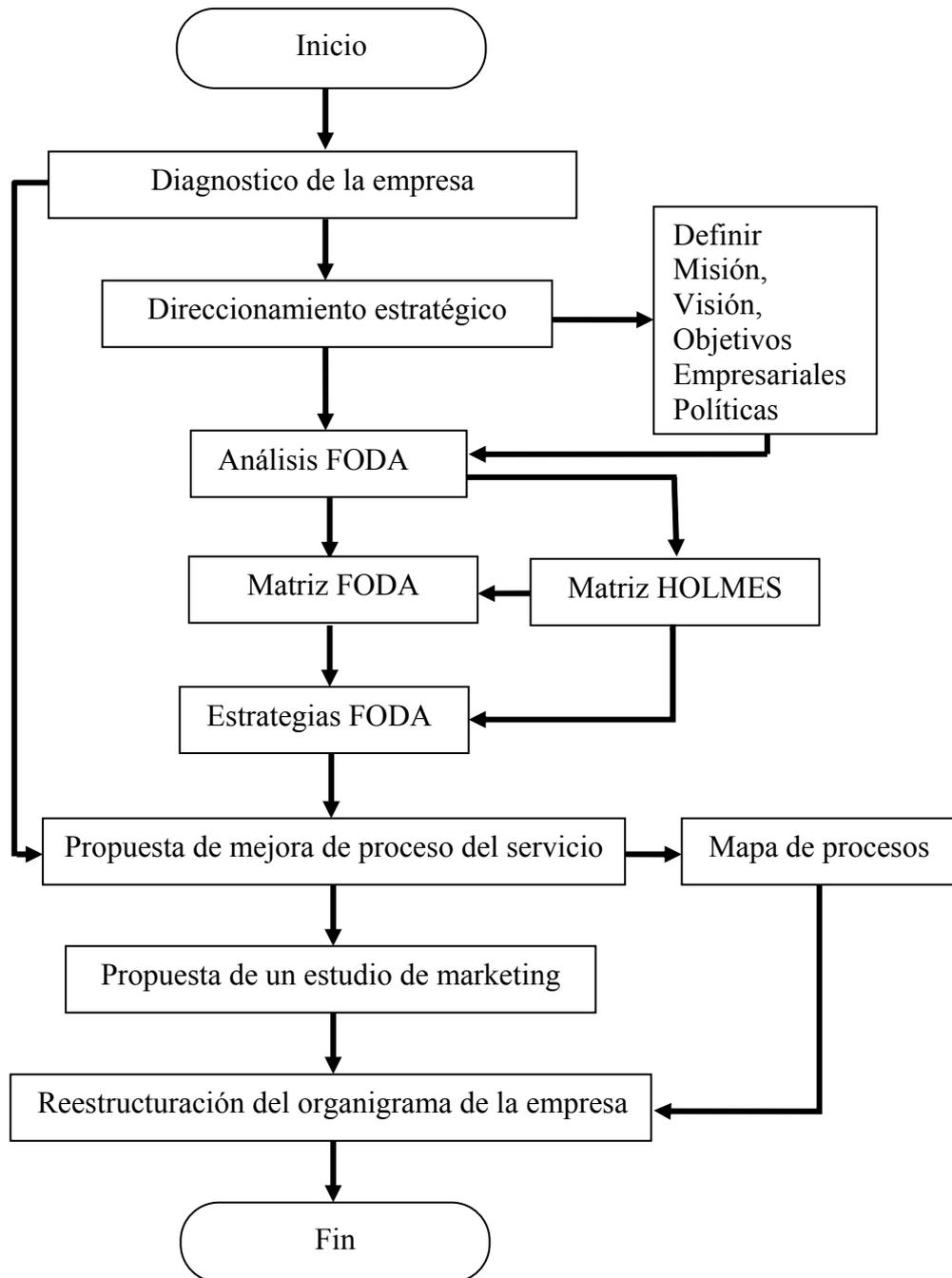
Además, un diagrama de flujo ilustra la secuencia de las operaciones que se realizarán para conseguir la solución de un problema.

Partes de un diagrama de flujo

	Inicio o fin del programa
	Pasos, procesos o líneas de instrucción de programa de computo
	Operaciones de entrada y salida
	Toma de decisiones y Ramificación
	Conector para unir el flujo a otra parte del diagrama
	Conector de pagina
	Líneas de flujo
	Anotación

SERVIFACONZA para mejorar sus servicios de mantenimiento automotriz aplicará el siguiente manual de procesos.

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por: Andrés Pavón S.

3.4. APLICACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA SERVIFACONZA

En base al diagnóstico situacional de la empresa se realizará la estrategia para la empresa SERVIFACONZA.

3.4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento de la empresa será la siguiente:

Misión

“Contribuir constantemente con las continuas exigencias del mercado actual, generando un servicio personalizado para los clientes individuales y corporativos de esta manera podrá satisfacer a los usuarios.”

Visión

“Consolidar a SERVIFACONZA como el Tecnicentro y Taller de vanguardia en el servicio para vehículos de tipo *LAND ROVER* y automotores similares de esta forma expandir su trayectoria y afianzarla en el entorno de sus actuales y potenciales clientes, que requieran y hagan uso del servicio de mantenimiento mecánico integral.”

Objetivos empresariales

SERVIFACONZA, establecerá los siguientes objetivos empresariales:

- Brindar un servicio de calidad a todos sus clientes, con una atención personalizada, óptima y a tiempo, satisfaciendo las necesidades y requerimientos solicitados por los mismos.
- Posicionarse en el mercado mediante la prestación de un servicio de calidad y productos automotrices de renombre, alcanzando la mejor imagen y cumplimiento, frente a los clientes.
- Proporcionar a los trabajadores la motivación, capacitación adecuada y constante, para que ese mantengan a la vanguardia de los cambios tecnológicos y evolucionen en la forma en la que prestan sus servicios.
- Permitir que los clientes tengan acceso a observar el trabajo que se realiza en las instalaciones de la empresa, para que tenga más confianza y se aseguren de que sus vehículos están en manos de profesionales.
- Incentivar el trabajo en equipo mediante una base laboral solidaria con responsabilidad, respeto, igualdad y apoyo a los clientes.

En base a estos objetivos se elabora el objetivo general para la empresa SERVIFACONZA.

Objetivo General

Brindar un servicio automotriz personalizado para satisfacer las necesidades de los clientes para así posicionarse en el mercado con un servicio de calidad, brindando a sus trabajadores capacitación adecuada que permita una óptima atención.

Políticas

Para la consecución de los objetivos que se plantean para la empresa SERVIFACONZA se necesita desarrollar las siguientes políticas.

- Cumplir con responsabilidad las normas y reglamentos, al igual que las obligaciones con el estado y municipio de la zona, esto permitirá regular el funcionamiento de la empresa.
- Realizar el pago justo de sueldos, de acuerdo al Código de Trabajo, cumpliendo con Beneficios Sociales que por Ley les corresponde y de otros beneficios propios de la empresa.
- Introducir al personal en el conocimiento del desempeño de sus actividades obligaciones y beneficios que debe tener el trabajador.
- Asegurar la seriedad, el cumplimiento y el respeto en la negociación con los clientes, puesto que son aspectos elementales e indispensables en la organización.

- Establecer con los proveedores, los lineamientos adecuados, en donde se detallan: la forma de pago, parámetros de realización de trabajo, condiciones y determinación de tiempo de entrega.

3.4.2. ANÁLIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, ya que proporciona información útil para la implantación de acciones, medidas correctivas y, la generación de estrategias para el correcto desempeño de la empresa.

- ✓ Las Fortalezas son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia.
- ✓ Las Debilidades son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto de contribuir al éxito de la empresa, mas bien provocan situaciones desfavorables.
- ✓ Las Oportunidades son aquellos factores externos a la organización, las mismas que se puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de estas pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.

- ✓ Las Amenazas son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.”¹⁰

Al realizar el análisis FODA para la empresa SERVIFACONZA, se determinarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en base a las cuales se desarrollará el plan y se diseñarán las estrategias adecuadas para ponerlas en marcha en la organización, y que colaboren para en el mejoramiento del servicio de mantenimiento integral para vehículos de cuatro ejes.

a) Fortalezas

Entre las fortalezas con las que cuenta la empresa están:

- ✓ Experiencia y capacitación del personal que labora en la empresa.- La empresa cuenta con varios años en el mercado automotriz, los cuales le han dado a SERVIFACONZA la experiencia necesaria para la prestación de los servicios automotrices, además cuenta con personal capacitado en las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ Liderazgo de los jefes de las diferentes áreas de trabajo.- Es la capacidad que tienen los jefes de área para direccionar y conducir al grupo de personas con los que trabajan.
- ✓ Maquinaria y equipos de punta que ayudan a proporcionar servicios de mantenimiento de calidad.

¹⁰ Jessie M. Orlich, “El análisis FODA”, Universidad para la Cooperación Internacional

- ✓ Responsabilidad en el cumplimiento del trabajo.
- ✓ La infraestructura es la adecuada para la cantidad de vehículos que atiende.
- ✓ Cuenta con un número de empleados que satisface los requerimientos de los servicios solicitados por los clientes.

b) Debilidades

Las debilidades que se encontraron en la empresa son:

- ✓ Ausencia de un plan estratégico de marketing.
- ✓ La publicidad de la empresa no está correctamente direccionada por lo que el flujo de clientes no es el esperado.
- ✓ Falta del diseño de un plan estratégico que permita a la empresa tener una mejor estructura interna. Plan general y planes específicos., distribución de acuerdo a su especialidad.

c) Oportunidades

Las oportunidades que puede aprovechar la empresa son:

- ✓ Nuevas tecnologías.- El desarrollo acelerado de la tecnología permite obtener conocimientos científicos, para construir objetos y máquinas que se adapten al medio y satisfagan las necesidades de los clientes.
- ✓ Continúo crecimiento del parque automotor.
- ✓ Fácil accesibilidad a créditos para la adquisición de repuestos.

d) Amenazas

Las posibles amenazas que pueden afectar a la empresa son:

- ✓ Incremento de los valores de los productos con los que trabaja la empresa.
- ✓ El mercado de vehículos *LAND ROVER* no es muy amplio.
- ✓ Dificultades al importar los repuestos por los aranceles.
- ✓ Por estar ubicado al norte de la ciudad, de preferencia atiende a vehículos que circulan solo por esta zona.

3.4.3. Matriz de Holmes

A continuación se presenta la matriz Holmes para las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encontraron a partir del análisis FODA, en donde se asigna un valor de 1, 0.5 o 0, según la prioridad de cada factor, además se calcula el porcentaje y se asigna la posición de acuerdo a lo obtenido, siendo 1 para el mayor valor, como se puede ver en los siguientes cuadros:

Cuadro N° 5
Matriz de Holmes para Fortalezas

	FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	Σ	%	POSICIÓN
F1	Experiencia y capacitación del personal que labora en la empresa.	0.5	1	1	1	0.5	1	5	27.78	1
F2	Liderazgo de los jefes de las diferentes áreas de trabajo.	0	0.5	0	1	0	1	2.5	13.89	4
F3	Equipos y Maquinaria de punta para proporcionar los servicios de mantenimiento.	0	1	0.5	0.5	0	1	3	16.67	3
F4	Responsabilidad en el cumplimiento del trabajo.	0	0	0.5	0.5	1	0.5	2.5	13.89	4
F5	La infraestructura es la adecuada para la cantidad de vehículos que atiende.	0.5	1	1	0	0.5	1	4	22.22	2
F6	Cuenta con un número de empleados que satisface los requerimientos de los servicios solicitados por los clientes.	0	0	0	0.5	0	0.5	1	5.56	5
Total								18	100	

Elaborado por: Andrés Pavón S.

Resumen:

Las fortalezas más representativas de la empresa consisten en la vasta experiencia que tiene SERVIFACONZA en el mercado Ecuatoriano en el servicio automotor, así como la óptima preparación de su personal para la prestación del servicio.

Además de que cuenta con la infraestructura, la maquinaria y equipos adecuados para el desarrollo de las actividades operativas de la empresa.

Cuadro N° 6
Matriz de Holmes para Oportunidades

	OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	Σ	%	POSICIÓN
O1	Nuevas tecnologías.	0.5	1	1	1	50	1
O2	Continuo crecimiento del parque automotor.	0	0.5	0	0,5	25	2
O3	Fácil accesibilidad a créditos para la adquisición de repuestos.	0	0,5	0.5	0,5	25	2
Total					2	100	

Elaborado por: Andrés Pavón S.

Resumen:

Dentro del análisis de las Oportunidades que tiene SERVIFACONZA encontramos que la más significativa es la tendencia de crecimiento de nuevas tecnologías en el ámbito automotriz esto permite que la empresa pueda desenvolverse adecuadamente en el mercado.

Además si tomamos en cuenta la accesibilidad de créditos de las instituciones financieras públicas, la empresa como tal tiene una amplia gama de oportunidades de crecer y llegar al éxito, en este contexto es muy importante considerar la satisfacción a los clientes, ya que sin ellos la empresa no existiría.

Cuadro N° 7
Matriz de Holmes para Debilidades

	DEBILIDADES	D1	D2	D3	Σ	%	POSICIÓN
D1	Ausencia de un plan de marketing.	0.5	0	0.5	1	22.22	3
D2	La publicidad de la empresa no está correctamente direccionada.	1	0.5	0.5	2	44.44	1
D3	Falta del diseño de un plan estratégico que permita a la empresa tener una mejor estructura interna.	0.5	0.5	0.5	1.5	33.33	2
Total					4.5	100	

Elaborado por: Andrés Pavón S.

Resumen:

La debilidad más representativa para la empresa es la falta de una correcta promoción y publicidad de los servicios que presta la empresa así como la falta del diseño de un plan estratégico para mejorar la estructura interna de SERVIFACONZA.

Cuadro N° 8
Matriz de Holmes para Amenazas

	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	Σ	%	POSICIÓN
A1	Incremento de los valores de los productos con los que trabaja la empresa	0.5	1	0.5	1	3	37.5	1
A2	El mercado de vehículos <i>LAND ROVER</i> no es muy amplio.	0	0.5	0.5	0	1	12.5	4
A3	Dificultades al importar los repuestos por los aranceles	0.5	0.5	0.5	1	2.5	31.25	2
A4	Por estar ubicado al norte de la ciudad, de preferencia atiende a vehículos que circulan solo por esta zona	0	1	0	0.5	1.5	18.75	3
Total						8	100	

Elaborado por: Andrés Pavón S.

Resumen:

Una de las amenazas que se puede convertir en un peligro para la empresa es el incremento en los valores de los productos con los que trabaja la empresa, ya que si aumenta los precios de estos productos también aumentaría los costos del servicio.

Otra amenaza importante es que tiene la empresa es la dificultad de importar repuestos necesarios, debido a los altos aranceles que existen en nuestro país.

Al finalizar las matrices de Holmes, se conoce que los factores de mayor relevancia para la empresa SERVIFACONZA son: dentro de las Fortalezas, La experiencia y capacitación del personal que labora en la empresa, dentro de las oportunidades es la presencia de nuevas tecnologías en el mercado y la accesibilidad a créditos para la adquisición de repuestos, en las debilidades, la de mayor importancia es que la publicidad de la empresa no está correctamente direccionada y la principal amenaza es el incremento de los valores de los productos con los que trabaja la empresa.

3.4.4. Matriz FODA

La matriz FODA, es una herramienta que nos permite la planificación técnica de estrategias, mediante la cual es posible visualizar la situación actual de una empresa, para obtener un diagnóstico preciso y de esta manera tomar las decisiones apropiadas.

Es así que la matriz FODA para la empresa SERVIFACONZA, está descrita en el siguiente cuadro, donde se puede reconocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y posibles amenazas.

Cuadro N° 9
MATRIZ FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES
I N T E R I O R	F1	Experiencia y capacitación del personal que labora en la empresa.	D1	Ausencia de un plan de marketing.
	F2	Liderazgo de los jefes de las diferentes áreas de trabajo.	D2	La publicidad de la empresa no está correctamente direccionada por lo que el flujo de clientes no es el esperado.
	F3	Equipos y Maquinaria de punta para proporcionar los servicios de mantenimiento.	D3	Falta del diseño de un plan estratégico que permita a la empresa tener una mejor estructura interna.
	F4	Responsabilidad en el cumplimiento del trabajo		
	F5	La infraestructura es la adecuada para la cantidad de vehículos que atiende.		
	F6	Cuenta con un número de empleados que satisface los requerimientos de los servicios solicitados por los clientes.		
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS
E X T E R I O R	O1	Nuevas tecnologías	A1	Incremento de los valores de los productos con los que trabaja la empresa
	O2	Continuo crecimiento del parque automotor	A2	El mercado de vehículos <i>LAND ROVER</i> no es muy amplio.
	O3	Fácil accesibilidad a créditos para la adquisición de repuestos	A3	Dificultades al importar los repuestos por los aranceles
			A4	Por estar ubicado al norte de la ciudad, de preferencia atiende a vehículos que circulan solo por esta zona
		POSITIVAS		NEGATIVAS

Elaborado por: Andrés Pavón S.

El análisis de esta matriz consiste en la evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de la organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

Además es una herramienta que le permite a la empresa obtener una perspectiva general de la situación estratégica de SERVIFACONZA.

3.4.5. ESTRATÉGIAS FODA

La matriz fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que contribuye al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, como se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 8

Análisis FODA para generar Estrategias

Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Oportunidades	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A
Amenazas		

Fuente: www.manuelgross.bligoo.com

- ✓ **Estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades).**- Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- ✓ **Estrategias DO (Debilidades ante oportunidades).**- Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- ✓ **Estrategias de FA (Fortalezas para enfrentar las amenazas).**- Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- ✓ **Estrategias DA (debilidades para resistir a las amenazas).**- Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Las estrategias diseñadas en base al análisis FODA, son necesarias para determinar las acciones pertinentes que se llevarán a cabo para poner en marcha las soluciones para la empresa SERVIFACONZA. Las estrategias se muestran en el siguiente cuadro, las cuales están diseñadas según los principales factores encontrados en el análisis FODA.

**Cuadro N° 10
ESTRATÉGIAS FODA**

CUADRO # 7 Estrategias FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Experiencia y capacitación del personal que labora en la empresa.	D1 Ausencia de un plan de marketing.
	F2 Liderazgo de los jefes de las diferentes áreas de trabajo.	D2 La publicidad de la empresa no está correctamente direccionada por lo que el flujo de clientes no es el esperado.
	F3 Equipos y Maquinaria de punta para proporcionar los servicios de mantenimiento.	D3 Falta del diseño de un plan estratégico que permita a la empresa tener una mejor estructura interna.
	F4 Responsabilidad en el cumplimiento del trabajo	
	F5 La infraestructura es la adecuada para la cantidad de vehículos que atiende.	
	F6 Cuenta con un número de empleados que satisface los requerimientos de los servicios solicitados por los clientes.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 Nuevas tecnologías	FO1 Aprovechar el crecimiento del parque automotor, para ofrecer a los clientes, un servicio de calidad a todas las marcas existentes en el mercado.	DO1 Implementar estrategias de publicidad tales como promociones utilizando medios de comunicación masivos como por ejemplo la prensa, televisión y radio (spots publicitarios).
O2 Continuo crecimiento del parque automotor.		
O3 Fácil accesibilidad a créditos para la adquisición de repuestos.		
	FO2 Actualizar los equipos y maquinarias de trabajo, con la implementación de las nuevas tecnologías que están presentes en el mercado.	DO2 Implementar un plan de marketing que permita promocionar el servicio de la empresa al parque automotor de la ciudad.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 Incremento de los valores de los productos con los que trabaja la empresa	FA1 Con la experiencia y constante capacitación que tienen los empleados de la empresa, se cubrirá las necesidades de servicio no solo de la zona norte, sino de otros sectores de la ciudad.	DA1 Mediante el diseño de estrategias se buscará soluciones para conseguir capital, que permita comprar repuestos directos sin intermediarios Facilidad en los créditos por parte de instituciones.
A2 El mercado de vehículos LAND ROVER no es muy amplio.		
A3 Dificultades al importar los repuestos por los aranceles.		
A4 Por estar ubicado al norte de la ciudad, de preferencia atiende a vehículos que circulan solo por esta zona.		

Elaborado por: Andrés Pavón.

3.4.6. PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

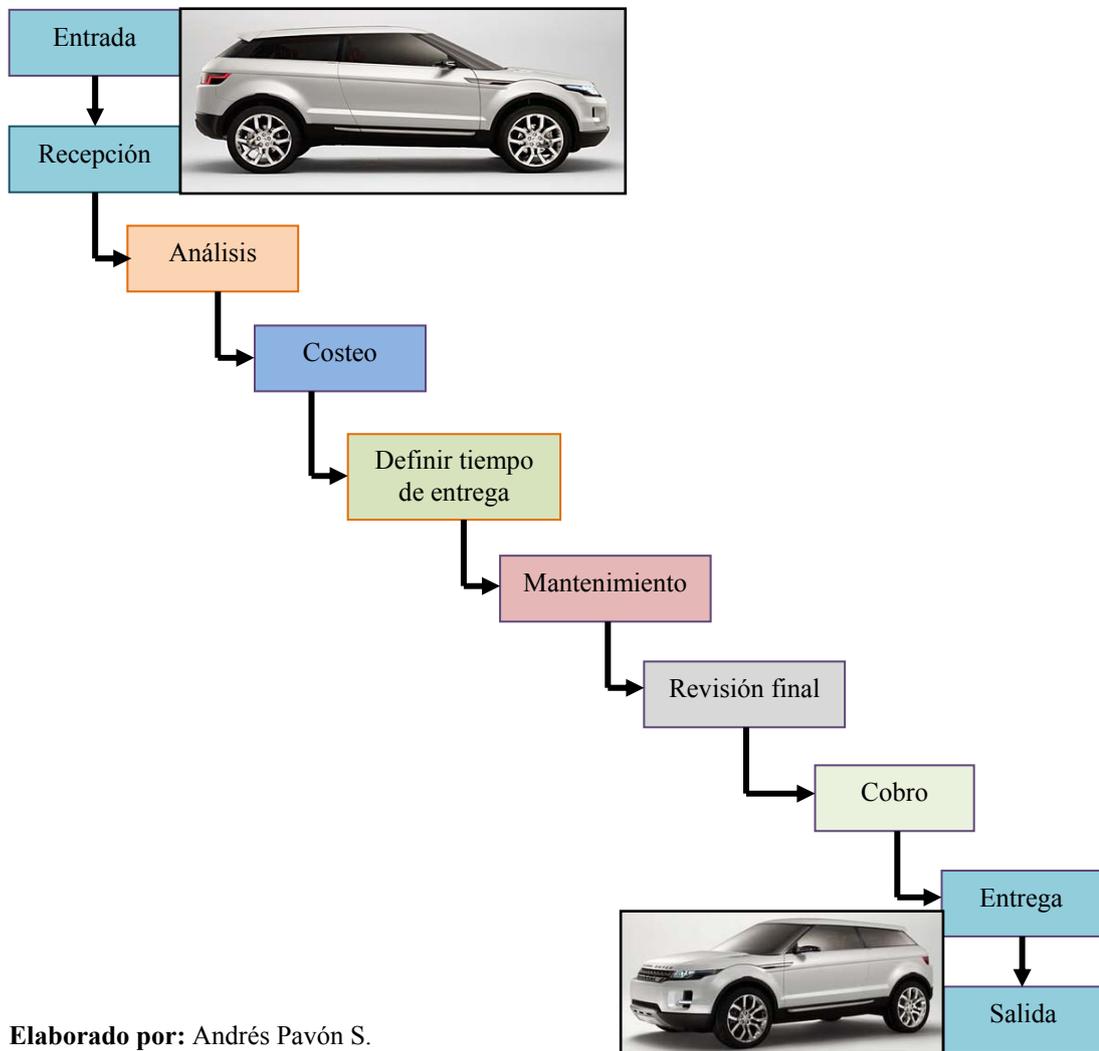
El objetivo de la propuesta de mejora de la gestión en los procesos de la empresa, es generar acciones de perfeccionamiento que permitan la corrección de las actividades que no agregan valor al proceso productivo y hacen demorar la calidad del servicio de SERVIFACONZA, las mismas que ayudarán a la satisfacción de las necesidades del cliente de la marca *LAND ROVER*.

Para llevar a cabo el mejoramiento de la empresa se analizó cuales son los procesos generales que realiza SERVIFACONZA para prestar sus servicios a los clientes de *LAND ROVER*, en base a esto se desarrolla los siguientes proceso para la empresa.

Mantenimiento

- Alineación
- Balaceo
- Corrección camber
- Corrección caster
- Enllantaje c/u
- Desenllantaje c/u
- Vulcanización llantas
- Corrección llantas
- Cambio rótulas
- Cambio rulimanes rapen
- Cambio terminales
- Reajuste total
- ABC frenos
- Empacada zapatas freno
- Rectificación disco de freno
- Montaje/desmontaje disco de frenos
- ABC motor
- Cambio de bandas
- Montaje y desmontaje motor
- Limpieza inyecciones 4 cilindros
- Cambio embrague
- Cambio amortiguadores delanteras
- Cambio amortiguadores posteriores

Grafico N° 9
MANTENIMIENTO DEL VEHÍCULO

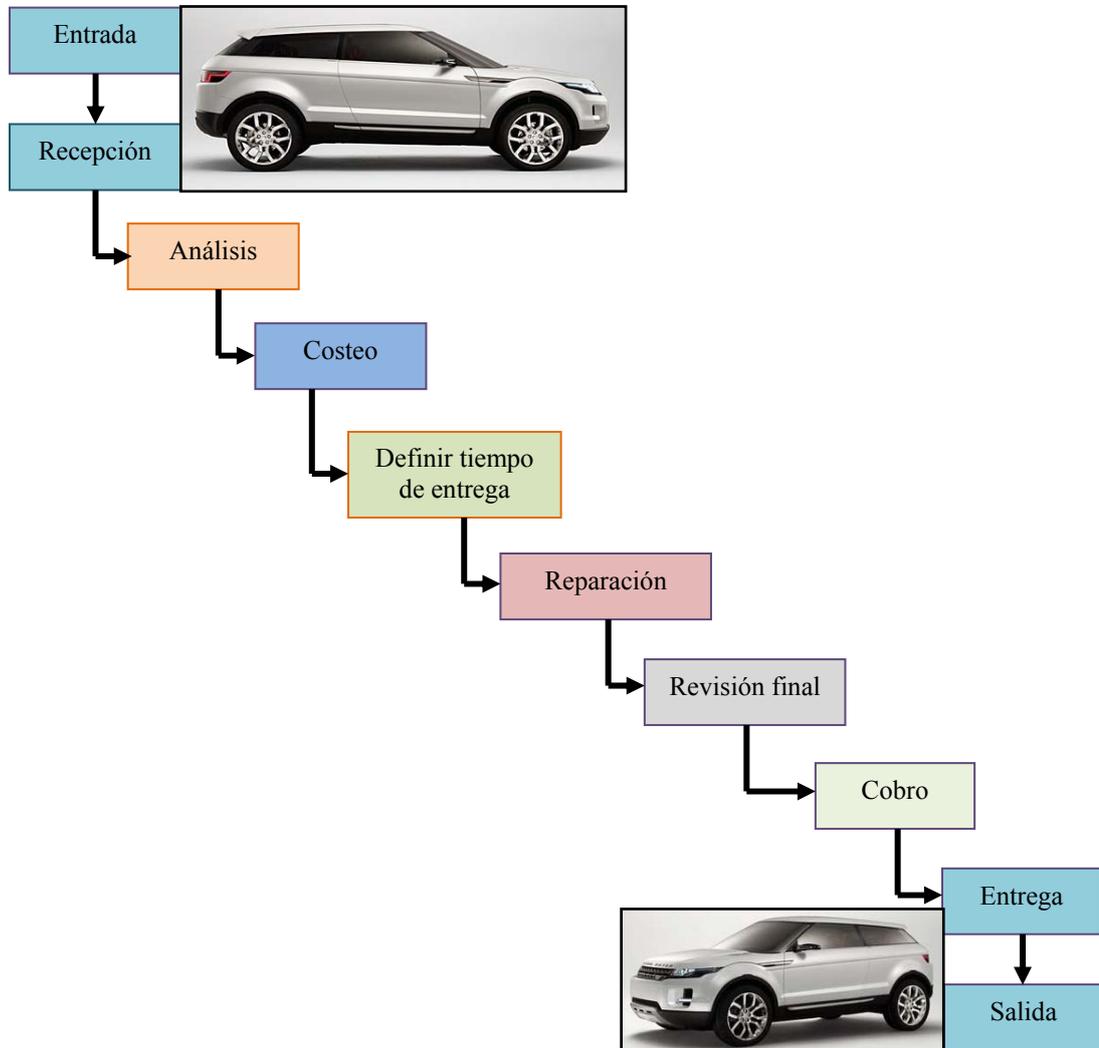


Elaborado por: Andrés Pavón S.

Reparación

- Reparación motor
- Trabajos torno
- Sistema eléctrico
- Reparación alternador
- Reparación motor arranque
- Enderezada
- Reajuste total

Grafico N° 10 REPARACIÓN DEL VEHÍCULO

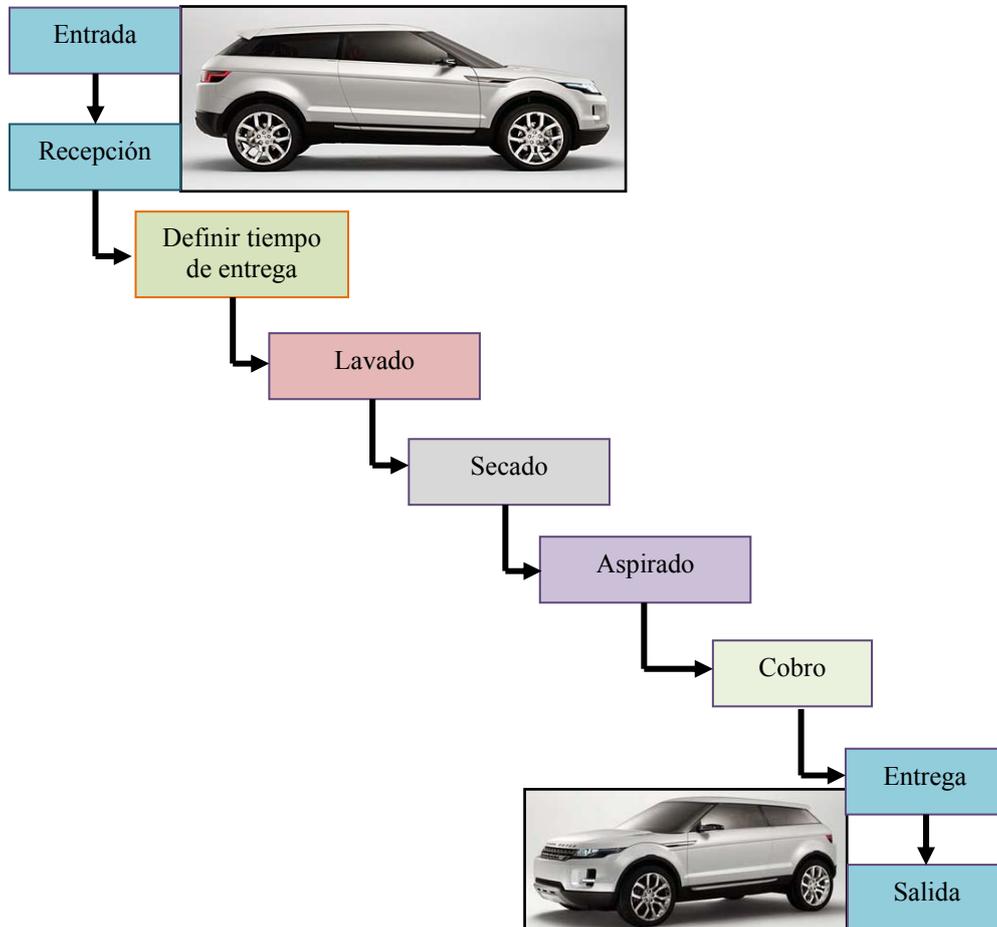


Elaborado por: Andrés Pavón S.

Lubricación

- Lavado exprés
- Lavado completo
- Limpieza interior
- Engrasada
- Lavado chasis con grafito
- Encerada

Grafico N° 11
LUBRICACIÓN DEL VEHÍCULO

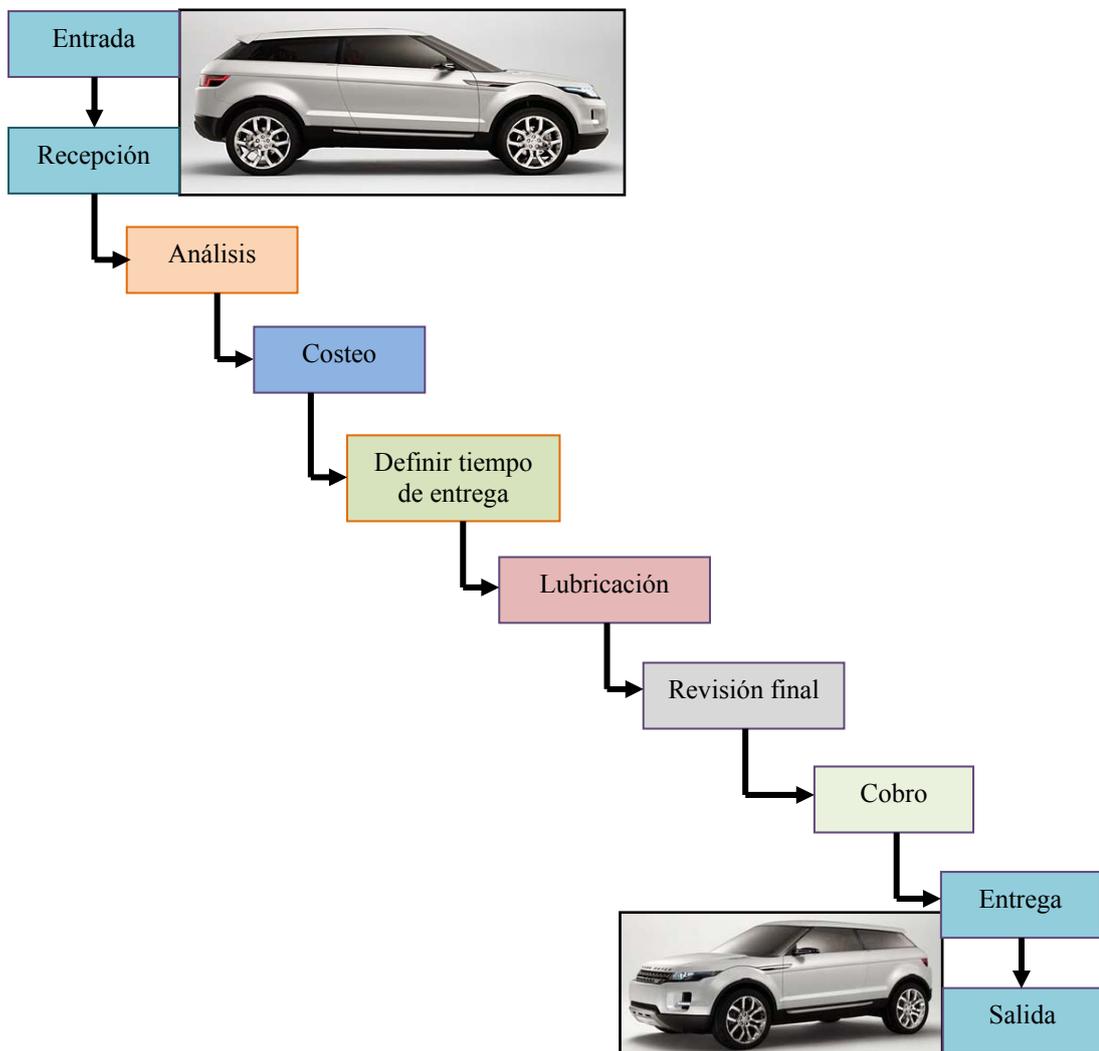


Elaborado por: Andrés Pavón S.

DETAILING

- Pulido carrocería
- Tratamiento cauchos (silicona líquida s-100)
- Lavado tapicería (dey fosan)
- Aceites y filtros
- Filtro aceite
- Filtro combustible
- Filtro aire
- Aceite motor
- Aceite caja de cambios
- Aceite doble transmisión
- Cambio aceite y filtro
- Ambiental
- Moquetas
- Diagnóstico scanner
- Plumas
- Refrigerante
- Aditivo
- Repuestos / accesorios / materiales

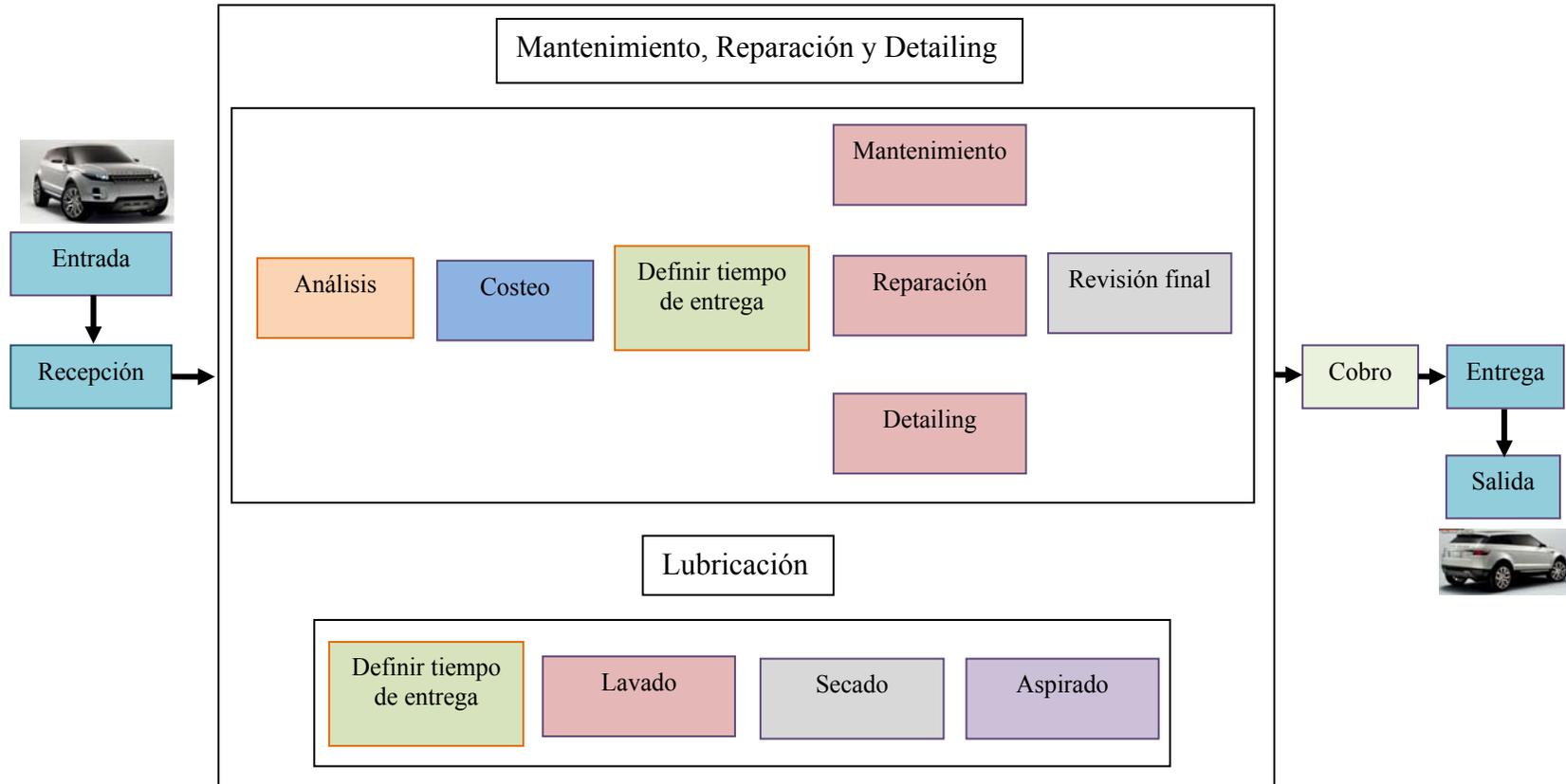
Grafico N° 12
DETAILING DEL VEHÍCULO



Elaborado por: Andrés Pavón S.

3.4.7. MAPA DE PROCESOS

Gráfico N° 13
MAPA DE PROCESOS



Elaborado por: Andrés Pavón S.

3.4.8. PROPUESTA DE UN ESTUDIO DE MARKETING

“Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución, de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización”.

Las estrategias de marketing son:

Estrategia de producto

Se define como producto al servicio automotriz que ofrece SERVIFACONZA a sus clientes. La estrategia de producto es la siguiente:

- Incluir nuevas características al servicio, como brindar mayor confort en la espera hasta que el cliente sea atendido, facilidades en la forma de pago, otorgar mayor garantías al servicio prestado e incluir la entrega a domicilio del vehículo.

Estrategia de precio

El precio es el valor monetario que le asignamos al servicio al momento de ofrecerlo a los clientes. La estrategia es:

- La mejora del servicio al cliente no significará aumento del costo final para que el usuario se sienta satisfecho.

Estrategia de plaza o distribución

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerá los servicios a los clientes. La estrategia es:

- Ofrecer los servicios de la empresa vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos y vistas a domicilio.

Estrategias de promoción o comunicación

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de los servicios que presta SERVIFACONZA a sus clientes, así como persuadir, motivar o inducir su compra. Algunas estrategias que podemos aplicar son:

- Crear nuevas ofertas, sin que exista pérdidas para la empresa, tales como el 2x1, o por la adquisición del primero, reciba otro servicio a mitad de precio (en servicios seleccionados).
- Ofrecer cupones o vales de descuentos a los clientes de mayor concurrencia y descuento por temporadas.
- Poner anuncios en diarios como El comercio e Internet. Publicar un anuncio en el Diario EL Comercio tiene un costo de \$ 1.80 por palabra, en CARBURANDO cuesta desde \$ 40 hasta \$ 120 dependiendo del tamaño de la propaganda.

- Auspiciar a la fundación “Del Muchacho Trabajador” de la ciudad de Quito con lo cual Servifaconza apoya al sector social específicamente a los niños de la calle.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público. Como por ejemplo en las cooperativas de buses Vingala, Colectrans, Guadalajara y Alfa entre otros (tiene un costo de \$40 dólares mensuales).
- Crear afiches, carteles, volantes, folletos o calendarios publicitarios.

3.4.9. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

La reestructura organizacional de SERVIFACONZA, está direccionado en la comunicación y autoridad de la empresa de acuerdo a su grado de complejidad, formalidad y centralización, ya que ello ayuda a la empresa a obtener resultados eficientes y eficaces.

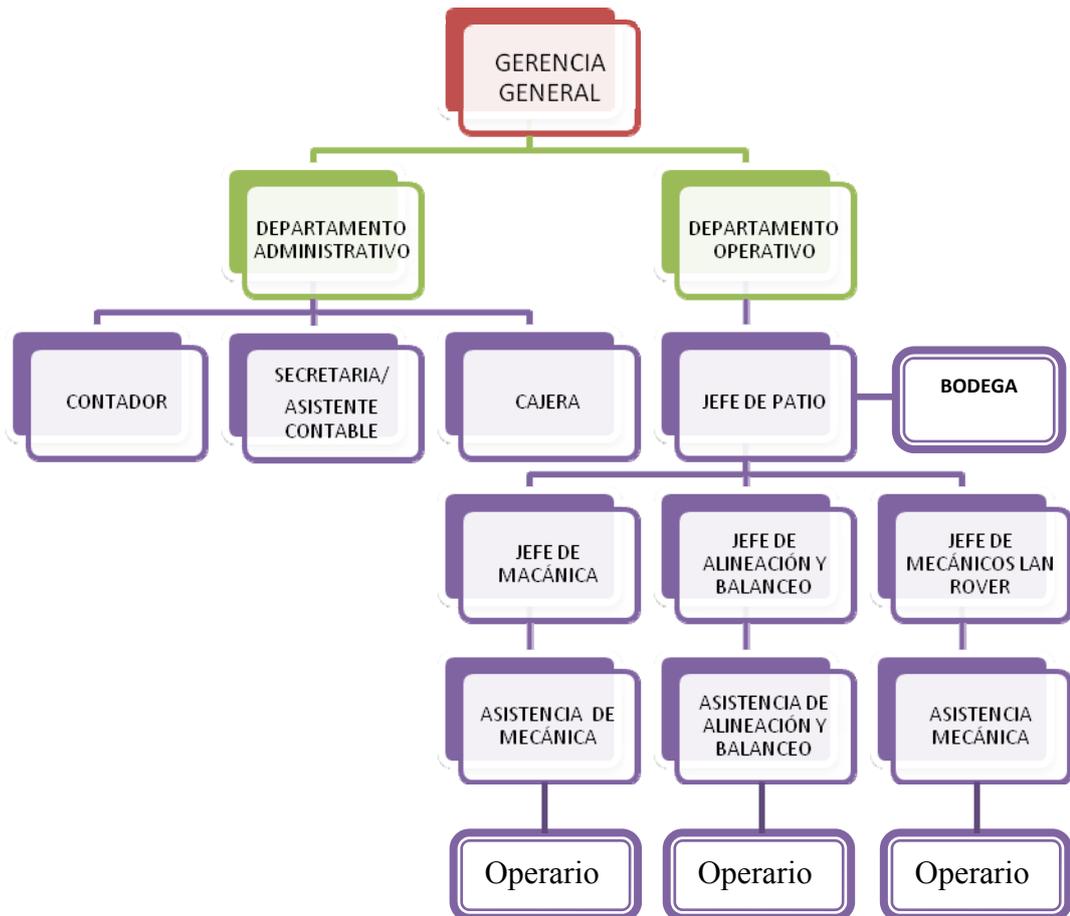
Una adecuada reestructuración de la empresa y una adecuada administración permite la satisfacción total de los clientes y sobre todos los involucrados con la empresa.

También, con la reestructuración Organizacional dentro de la empresa SERVIFACONZA se podrá alcanzar los objetivos empresariales y personales.

En el siguiente gráfico se aprecia el organigrama de la empresa ya re-estructurado:

Gráfico N° 14

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Servifaconza.

Elaborado por: Andrés Pavón S.

Para establecer la reestructura organizacional es importante, conocer las funciones que se desempeñan en cada área de la empresa.

A continuación se describen las funciones:

GERENTE GENERAL

Funciones:

- Asesorar la correcta y oportuna utilización de los recursos humanos, financieros y materiales de la organización en coordinación con las otras áreas.
- Implementa procedimientos de control interno previo y vigila el cumplimiento de normas y disposiciones.
- Recomendar la contratación de créditos internos o externos para financiar proyectos relacionados con la organización.
- Controlar el almacenamiento de los productos finales.
- Controlar el cumplimiento de las entregas.
- Establecer una buena política de aprovisionamiento y almacenamiento del producto.
- Proporcionar y sustituir las existencias, programar, pedir, registrar y dar seguimiento de los materiales.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO:

CONTADOR

El contador tiene la responsabilidad de administrar los recursos humanos, materiales y financieros de la Empresa y coordinar las actividades con otras áreas que conforman la institución:

Funciones:

- Elaboración periódica de estados financieros.
- Revisión permanente y control en el registro diario de transacciones de la empresa.
- Declaración periódica de impuestos al SRI.
- Realización de inventarios de los productos ofrecidos a los clientes.
- Registro de activos.
- Elaboración periódica de los roles de pago de los empleados.
- Cumplir con las obligaciones que tiene la empresa con el IESS.

ASISTENTE CONTABLE/SECRETARIA:

Funciones:

- Codificar, ingresar y manejar el registro contable.
- Archivar documentos contables para uso y control interno.
- Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.
- Actualizar la información contable de la empresa.
- Participar en la elaboración de inventarios.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Recibir a las personas que visiten las instalaciones.
- Llevar una agenda de las actividades del gerente administrativo.
- Contestar el teléfono y dar la información de la empresa.
- Programar citas con clientes y proveedores.
- Realizar cotizaciones de los suministros en general.

CAJERA:

Funciones:

- Recepción y verificación de los ingresos por transacciones realizadas.
- Ingreso y registro de las transacciones en el sistema interno de la empresa.
- Cuadrar el diario de caja.
- Desempeñar adicionalmente otras labores asignadas por los superiores

DEPARTAMENTO OPERATIVO:

GERENTE OPERATIVO:

Este cargo, es de vital importancia para empresa ya que se encarga del apoyo técnico-operativo, mantenimiento de maquinaria instalada y de la infraestructura.

Funciones:

- Coordinar, programar, dirigir y controlar las actividades referentes a la parte técnico-operativa de la empresa.
- Mantener un control permanente de los equipos y maquinarias empleadas en el trabajo.

- Dirigir y supervisar las acciones de personal técnico para alcanzar los resultados esperados.
- Presentar reportes periódicos del trabajo a los superiores.

JEFE DE PATIO:

Funciones:

- Coordinar y distribuir diariamente las actividades a realizar en los autos ingresados a las instalaciones de la empresa.
- Verificar la orden de trabajo y llenar correctamente la ficha y asegurar que se encuentre dentro de cada auto.
- Mantener actualizada la información diaria de actividades a realizarse
- Receptar los requerimientos de insumos, repuestos y herramientas de trabajo solicitadas por el personal técnico de la empresa para informar al Departamento Operativo.
- Supervisar al personal técnico de la empresa para que cumpla con las funciones de su especialidad.

JEFE DE MECÁNICOS MULTIMARCA:

El jefe de mecánicos multimarca se encarga de coordinar las actividades requeridas por los clientes que acuden a la empresa, mantener la comunicación permanente con el Jefe de Patio y el Departamento Operativo e informar de todas las novedades que se presentan en la empresa:

Funciones:

- Ingresar los autos de las diferentes marcas que requieran del servicio.
- Coordinar y delegar diariamente a los asistentes de Mecánica Multimarca las actividades a realizar.
- Informar al Jefe de Patio oportunamente de los correctivos extras que se pueden dar fuera de los contratados.
- Mantener en buen estado la maquinaria instalada y equipos.
- Controlar el cumplimiento de los horarios y tiempos de trabajo de los operarios.

ASISTENTE DE MECÁNICA MULTIMARCA:

Las actividades que debe desempeñar la persona que ocupe este puesto de trabajo son:

Funciones

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del Jefe de Mecánica Multimarca.
- Realizar la respectiva revisión del auto para determinar posibles daños.
- Atender con respeto y a tiempo a los clientes que acuden a recibir los servicios ofrecidos.
- Informar oportunamente al Jefe de Mecánica Multimarca sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución del trabajo.
- Mantener el orden y limpieza en el área de trabajo.

JEFE DE ALINEACIÓN Y BALANCEO:

Funciones

- Ingresar al área de alineación y balanceo los autos que requieran de estos servicios.
- Coordinar y delegar diariamente al asistente de alineación y balanceo las actividades a realizar en los vehículos.
- Informar al Jefe de Patio oportunamente de los correctivos extras que se pueden dar fuera de los contratados.

- Mantener en buenas condiciones la maquinaria y equipos que se manejan en esta área de trabajo.

ASISTENTE DE ALINEACIÓN Y BALANCEO:

El Asistente de Alineación y Balanceo de SERVIFACONZA será el encargado de:

Funciones

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del Jefe de Alineación y Balanceo.
- Realizar la respectiva revisión del auto para poder empezar a trabajar sobre las disposiciones señaladas.
- Realizar su trabajo con la mejor predisposición para poder satisfacer con calidad, ética y honradez todas las necesidades y expectativas de los clientes.
- Informar oportunamente al jefe de alineación y balanceo sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución de su trabajo.

JEFE DE MECÁNICOS LAND ROVER:

EL Jefe de Mecánicos *LAND ROVER* de SERVIFACONZA se encargará específicamente de los vehículos de la marca *LAND ROVER*.

Funciones

- Ingresar al área de Mecánica *LAND ROVER* específicamente a los vehículos de esta marca.
- Coordinar y delegar diariamente a los asistentes de Mecánica *LAND ROVER* las actividades a realizar en los autos que requieren servicios mecánicos.
- Informar al Jefe de Patio oportunamente de los correctivos extras que se pueden dar fuera de los contratados.
- Mantener en perfecto estado los equipos y maquinarias que permiten el desarrollo del trabajo.
- Controlar los horarios, tiempos de trabajo y calidad de este, de los asistentes de Mecánica *LAND ROVER*.

ASISTENTE DE MECÁNICA LAND ROVER:

Funciones

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del Jefe de Mecánica *LAND ROVER*.
- Realizar la respectiva revisión del auto para poder empezar a trabajar sobre las disposiciones respectivas.
- Realizar su trabajo con la mejor predisposición para poder satisfacer con calidad, ética y honradez todas las necesidades y expectativas de los clientes.

- Informar oportunamente al Jefe de Mecánica *LAND ROVER* sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución de su trabajo.

Es preciso indicar que la empresa *SERVIFACONZA*, en su afán de proporcionar a sus clientes un servicio de mecánica automotriz integral, se esfuerza día a día en mantener capacitados a todos sus trabajadores para que brinden los servicios oportunos y de calidad.

3.4.10. APLICACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA SERVIFACONZA

Cuadro N° 11

APLICACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN DE SERVIFACONZA					
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO					
Objetivo: Establecer el marco de referencia que orienta a la empresa hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión conduciéndole hacia el cumplimiento de sus objetivos globales.					
Estrategias	Tácticas	Meta	Tiempo		Responsable
			Inicio	Fin	
Establecimiento de la Misión.	1.- Reuniones periódicas de la Junta de accionistas con la gerencia	Definir el objetivo central de <i>SERVIFACONZA</i> teniendo en cuenta los valores.	2010	Se propone como estrategia permanente.	GERENCIA GENERAL
Establecimiento de la Visión.	2.- Dar a conocer a los trabajadores de la reestructuración	Dirigir los esfuerzos individuales hacia los objetivos organizacionales.			
Establecimiento de los Objetivos empresariales.	del Direccionamiento de la empresa.	Lograr la situación interna deseada que la empresa pretende para el futuro.			
Establecimiento de las Políticas.	3.- Pedir sugerencias al respecto al personal.	Direccionar a la empresa en la toma de decisiones.			

GESTIÓN DE PROCESOS					
Objetivo: Generar acciones de mejora que permitan la corrección de las actividades que no agreguen valor al proceso productivo.					
Estrategias	Tácticas	Meta	Tiempo		Responsable
			Inicio	Fin	
Mejoramiento de la gestión de los procesos.	1.- Implementar un manual de los procesos productivos.	Aumentar la satisfacción de los clientes mediante el buen funcionamiento del giro del negocio.	2010	Se propone como estrategia permanente.	1.- Gerencia General 2.- Trabajadores
ESTUDIO DE MARKETING					
Objetivo: Involucrar estrategias de mercado, ventas, estudio de mercado, posicionamiento y otras.					
Estrategias	Tácticas	Meta	Tiempo		Responsable
			Inicio	Fin	
PRODUCTO					
Incluir nuevas características al servicio automotriz	Analizar la acogida de los nuevos servicios que se presta a los clientes	Atraer a nuevos usuarios y asegurar a los clientes ya existentes.	2010	Se propone como estrategia permanente	GERENCIA GENERAL

Elaborado por: Andrés Pavón S.

3.5. ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN

Cuadro N° 12

ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN				
Objetivo: Determinar las tácticas, la meta, el tiempo y la persona que estará a cargo de las estrategias de implementación del plan estratégico				
Estrategias Básicas del: Direccionamiento Estratégico				
Estrategia	Tácticas	Meta	Actividades	Responsable
Difundir el direccionamiento organizacional.	Presentación de la misión, visión, objetivos y valores empresariales en red de la empresa.	Alinear al personal de la empresa al direccionamiento de la compañía.	<p>1.- Compartir los conocimientos tecnológicos que trata sobre el direccionamiento de la empresa.</p> <p>2.- Dar a conocer la opinión sobre el cumplimiento de objetivos empresariales.</p> <p>3.- Aprovechar la disposición y entrega del personal para fortalecer la imagen organizacional frente a los clientes de la misma (internos y externos) a través del intercambio verbal.</p>	GERENTE GENERAL

Estrategias Básicas de la: Gestión de procesos				
Estrategia	Tácticas	Meta	Actividades	Responsable
Potencializar reuniones periódicas Gerencia – personal.	Definir los medios de comunicación más adecuados a nivel interno de la organización.	Facilitar la comunicación interna y externa de la empresa y así lograr el mejoramiento de la gestión de los procesos.	1.- Realización de reuniones de información y opiniones sobre gestión. 2.- Utilización de memorándum. 3.- Recepción de comentarios sobre problemas en la organización. 4.- Realizar un manual de procesos.	GERENTE GENERAL
Estrategias Básicas del: Estudio del Marketing				
Estrategia	Tácticas	Meta	Actividades	Responsable
Definir los procesos que se llevarán a cabo para el cumplimiento de cada una de las estrategias del Marketing Mix.	Establecer prioridades de los cuatro elementos del Marketing y analizar los pasos que se deberán seguir.	Diferenciarse de otras empresas de servicio automotriz brindando un producto de calidad a un precio conveniente para los clientes y la empresa, dando a conocer por los medios necesarios.	1.- Identificar las estrategias de mayor prioridad para la empresa. 2.- Hacer un análisis de los requerimientos de los clientes. 3.- Realizar un cronograma de actividades. 4.- Evaluar el cumplimiento de las actividades.	GERENTE GENERAL

Estrategias Básicas de la: Reestructuración organizacional				
Estrategia	Tácticas	Meta	Actividades	Responsable
Crear una correcta comunicación, motivación, compromiso, de todo el personal de la empresa.	Establecer medios de comunicación, motivación y compromiso de los trabajadores para que conozcan las funciones de cada uno y con la ayuda de ellos poder definirlos con mayor claridad para poder lograr el desempeño óptimo del instructivo de puestos.	Conseguir el buen funcionamiento de las personas que integran la empresa.	1.- Realizar reuniones Gerencia - personal implicado. 2.- Incentivar al personal para que aporten con su conocimiento e ideas. 3.- Pedir sugerencias Analizar ideas y evaluarlas.	GERENTE GENERAL

Elaborado por: Andrés Pavón S.

3.6. EVALUACIÓN PREVIA O PRE-OPERATIVA

La evaluación previa del Plan Estratégico tiene por objeto verificar la pertinencia y coherencia de sus determinaciones con las necesidades de la empresa y valorar la conformidad de sus propuestas con las directrices internas y externas. En esta línea, se pasa revista a los siguientes aspectos de la estrategia:

- Su calidad en los elementos centrales, que son el diagnóstico y la planificación estratégica.
- Su pertinencia, mediante el análisis de la adecuación de los objetivos a las fortalezas y debilidades de la empresa. En definitiva, la capacidad de los objetivos para atender a la problemática establecida en el diagnóstico.
- Su coherencia interna, a través de la identificación de las sinergias entre objetivos, de la determinación de la vinculación de los mismos, sus interrelaciones y el grado de sensibilidad a la estrategia.
- Su coherencia externa, de acuerdo con el análisis de la consistencia del Plan con las determinaciones de las estrategias de la empresa.
- Su evaluabilidad, basada en un sistema previo de cuantificación de los grandes objetivos estratégicos.

3.7. COSTOS DEL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Para realizar el Presupuesto del Plan de Marketing se lo cotizo de acuerdo a los ingresos de la empresa donde constan.

SERVIFACONZA
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
Del 1 al 30 de abril del 2010

CODIGO	NOMBRE	<u>INGRESOS</u>	
41	Ingresos		15.891,06
411	Ingresos		15.891,06
41101	ingresos por venta	15.891,06	
4110101	Venta servicio/mercadería	15.891,06	
<u>TOTAL INGRESOS</u>			<u>15.891,06</u>

		<u>GASTOS</u>	
51	Gastos		-5067,17
511	Gasto administración		-5067,17
51101	Gasto de personal	-5067,17	
5110101	Sueldo unificado	1.598,60	
5110109	Luz	289,39	
5110110	Agua	387,40	
5110111	Teléfono	172,63	
5110112	Costo mercadería vendida	(0,01)	
5110121	Cámaras-asociaciones-federaciones	32,50	
5110122	Seguros	258,56	
5110130	Gastos bancarios	15,06	
5110137	Trabajos ocasionales	620,00	
5110138	Servicios contratados	1.693,04	
512	Gastos de venta		
51202	Gasto de venta		
5120204	Repuestos automotrices	191,06	
5120209	Material automotriz	153,20	
<u>TOTAL GASTOS</u>			<u>-5067,17</u>
utilidad/perdida del ejercicio			10.823,89

Contador

Gerente

Fuente: SERVIFACONZA

Cuadro N° 13

Estudio para el plan Estratégico de la Empresa	Dólares
Evaluación del personal actual	100,00
Diagnostico de la Situación de la empresa	300,00
Encuestas	100,00
Entrevistas	200,00
Trabajos de Campo	100,00
Estudio de los Entornos de la Empresa	600,00
Investigación de la Matriz de Holmes	200,00
Diagnostico de los precios actuales	800,00
Otros	200,00
Total	2.600,00

Elaborado por: Andrés Pavón S.

Cuadro N° 14

Desarrollo del Plan	Dólares
Selección del Personal de Acuerdo a las necesidades de la empresa.	200,00
Elaboración de Encuestas, Entrevistas y Observación de Campo	200,00
Social	400,00
Político	150,00
Tecnológico	200,00
Cultural	250,00
Elaboración de la Matriz de Holmes	100,00
Estudio de precios de la competencia	200,00
Elaboración de nuevos procesos	500,00
Detalle de Ubicación de nuevos locales	100,00
Contratación de medios de publicidad	500,00
Pagina Web	250,00
Pancartas	100,00
Afiches	200,00
Imagen Corporativa	200,00
Elaboración del Manual de Procesos	100,00
Elaboración del Plan de marketing	200,00
Talleres de Fidelización de Clientes	150,00
Total	4.000,00

Elaborado por: Andrés Pavón S.

Cuadro N° 15

Implantación del Plan	Dólares
Adaptación a los nuevos sistemas tecnológicos	500,00
Socialización con la Junta directiva Manual de Procesos	200,00
Socialización con la Junta directiva Plan de Marketing	200,00
Lanzamiento de la Nueva Imagen Corporativa de la empresa	400,00
Implantación de procesos	100,00
Personal para visitas a domicilio	500,00
Difusión del Nuevo direccionamiento organizacional	200,00
Difusión en revistas y medios de comunicación	800,00
Evaluación del Plan	200,00
Total	3.100,00

TOTAL	9.700,00
--------------	-----------------

Elaborado por: Andrés Pavón S.

Conclusión

El presente estudio tendrá un costo de \$ 2.600,00, es decir lo que cuesta el trabajo investigativo; en lo que tiene que ver con el Desarrollo e implantación del Plan tendrá un costo de \$7.100, dando un costo total de \$9.700

Este plan tiene un costo de \$9700 los cuales serán desembolsados por la empresa en el transcurso de 3 meses una vez que el plan ya este implantado en la compañía lo que representará en un futuro (6 meses a partir de la ejecución del plan) grandes réditos económicos para la empresa.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Internamente la empresa posee fortalezas acertadas como experiencia y capacitación del personal que labora en la empresa, liderazgo de los jefes, equipos y maquinarias de punta, y la responsabilidad en el cumplimiento del trabajo, los mismos que permiten crecer progresivamente al mismo tiempo que padecen debilidades como la ausencia de un plan de marketing, falencias en lo que tiene que ver con la publicidad y falta de un diseño de un plan estratégico.
- Externamente hay oportunidades que favorecerán de manera impresionante a la empresa como la existencia de nuevas tecnologías en el mercado, continuo crecimiento del parque automotor, y la accesibilidad a créditos; en cambio hay amenazas que limitan el desenvolvimiento de la empresa como el incremento de aranceles en los productos con los que trabaja la empresa, un mercado no muy amplio para carros *LAND ROVER*, y las dificultades al importar repuestos.
- No existe una amplia participación de los actores de la organización, de la planificación estratégica de la empresa y por lo tanto existe desconocimiento de los objetivos que la empresa pretende alcanzar.
- Se formularon estrategias de marketing orientadas al cumplimiento de los objetivos desarrollados, las mismas que permitirán atacar las debilidades y amenazas de la empresa, así como aprovechar las fortalezas y oportunidades.

- El plan estratégico de marketing propuesto será útil si es llevado a cabo de forma eficiente, por lo tanto ayudará al cumplimiento de los objetivos de la empresa con la ayuda de las estrategias formuladas.
- La empresa debe llevar a cabo esfuerzos de marketing a nivel operativo de forma continua en el mediano y largo plazo para el aseguramiento del éxito en el resultado de dichas inversiones.

4.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario dar a conocer al consumidor durante las primeras veces que adquiere el servicio automotriz que ofrece la empresa, haciéndole ver que son de alta calidad, para incrementar el porcentaje de personas que conocen el servicio y así lograr que aumente el número de personas que utilizarán este servicio.
- El acceso a la información constituye un factor de enorme ventaja competitiva entre las personas que lo tienen y las que no, en virtud de que los clientes informados pueden tomar más y mejores decisiones para cumplir con los objetivos y por lo tanto es necesario que los trabajadores de la empresa conozcan la misión, visión y objetivos de la empresa y las estrategias a ejecutarse.
- Mantener al cliente informado de los nuevos productos y servicios que ofrece la empresa SERVIFACONZA, para lo que se debe aprovechar los adelantos tecnológicos dirigidos a satisfacer las necesidades del cliente.
- Facilitar la promoción de folletos llamativos, así como permitir un marketing masivo y directo con la ayuda del correo electrónico que permita dar a conocer los servicios y beneficios que presta la empresa.

- En general se recomienda que la empresa no olvide lo importante del marketing, que permitirá el constante crecimiento de SERVIFACONZA y su permanencia en el mercado, por lo que se sugiere que tome en cuenta la importancia de la propuesta del plan estratégico a implementarse que lo llevará a un mejoramiento en su servicio y atención al cliente para lo que es necesario realizar en forma periódica las evaluaciones de cada una de las operaciones que tiene que desarrollar la empresa.

Modelo de la encuesta

Mi nombre es Andrés Pavón estudiante de la Universidad Salesiana, por favor permítame hacer una encuesta.

7. ¿Qué tipo de servicio específico requiere para su vehículo cuando concurre a SERVIFACONZA?

Lubricación y lavado
 Mecánica (ABC...)
 Tecnicentro (Banco, Enllantaje...)

8. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio?

	Semanal	Mensual	Semestral	Anual
Lubricación y lavado				
Mecánica (ABC...)				
Tecnicentro (Balanceo, Enllantaje...)				

9. ¿Por qué prefiere los servicios de SERVIFACONZA?

Garantía
 Seguridad
 Puntualidad
 Precio accesible

10. ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir de SERVIFACONZA?

Servicio de Bincha
Atención nocturna
Cafetería
Todos los anteriores

11. ¿Conoce usted algún taller de la ciudad de Quito que ofrezca los mismos servicios que SERVIFACONZA? Especifique.

1. -----
2. -----
3. -----
4. -----

12. ¿Cómo calificaría los servicios en general de SERVIFACONZA?

Excelente
Muy buena
Buena
Mala

Género:	Femenino	Masculino
Edad:	18 a 25 años ()	26 a 35 años ()
	36 a 50 años ()	51 a 65 años ()
	Más de 65 años ()	
Ingresos:	De 0 a500 ()	De 501 a 1.000 ()
	De 1.001 a 3.000()	Más de 3.001 ()

Gracias

ANEXO N° 2

Modelo de entrevista

Cuestionario para la entrevista a SERVIFACONZA

Área de RRHH

1. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?
2. ¿Cuántos y cuales son los departamentos que posee la empresa?
3. ¿Qué departamento cree Ud. Que necesita una reestructuración?
4. ¿Los empleados cuenta con herramientas apropiadas de trabajo?
5. ¿Cuáles son los incentivos que da empresa hacia su personal?
6. ¿Está capacitado el personal en área de trabajo?
7. ¿Cuántas personas trabajan en el área administrativo y operativo?
8. ¿Cada área de la empresa cuenta con el número apropiado de personal?
9. ¿Cuál es el proceso del servicio?
10. ¿Cuál es el Organigrama de la empresa?

Área de ventas

11. ¿Cuáles son los ingresos anuales de la empresa?
12. ¿Qué producto y servicio se ventas más en la empresa? y
13. ¿Qué producto se vende menos?

Clientes

14. ¿Cuántos clientes de *LAND ROVER* tiene?
15. ¿Por qué se dedicado al servicio de este tipo de automóvil?
16. ¿Son fieles los clientes de los vehículos *LAND ROVER*?

Promoción

17. ¿Qué promociones utiliza?
18. ¿Qué tipo de publicidad utiliza (medios) y cuanto gasto en ello (mensual o anual)?

Precio

19. ¿Que precios maneja; bajos, competitivos o altos?

Competencia

20. ¿Cuáles son sus principales competidores?

21. ¿la competencia tiene precios; bajos, competitivos o altos?

Entrevista N° 2

Objetivo: Conoce el ambiente organización de la empresa SERVIFACONZA

1. ¿Cómo se siente con su trabajo actual?
2. ¿Se siente motivado al momento de realizar su trabajo?
3. ¿La empresa le motiva de alguna forma?
4. ¿La empresa cumple con todas sus obligaciones laborales?
5. ¿Cuenta con todas las herramientas para realizar sus actividades?
6. ¿Existe una comunicación adecuada entre todos los miembros de la empresa?
7. ¿Qué sugerencias podrías darnos para mejorar el ambiente laboral de la empresa?

Anexo N° 3

Tramite del RUC

“Entregar el original del Formulario RUC 01-A “Inscripción y Actualización Registro Único de contribuyentes RUC Sociedades Sector Privado y Público” y el original del Formulario RUC 01-B “Inscripción y Actualización de los Establecimientos de las Sociedades Sector Privado y Público”, suscritos por el representante legal o apoderado.

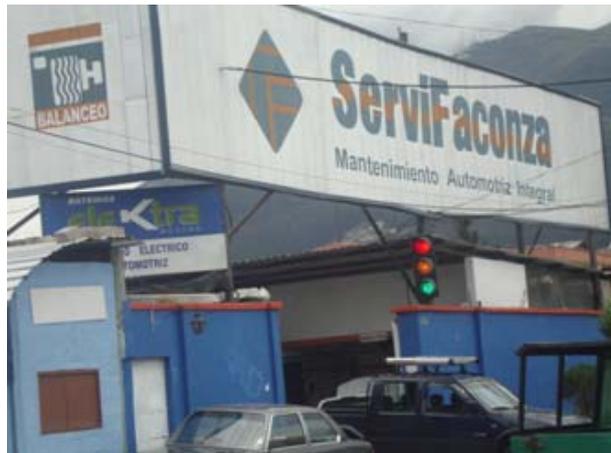
Presentar el documento original y entregar una copia simple o, entregar una copia notariada o, una copia simple de la publicación en el Registro Oficial, del Decreto Ejecutivo o Acuerdo Ministerial por medio del cual se otorgó la personería jurídica.

Para el registro de información sobre el Representante Legal:

✓ Presentar el original y entregar una copia simple o, entregar una copia notariada del nombramiento, avalado por el organismo ante el cual la organización se encuentra registrada.

Anexo N° 4

Fotos de *LAND ROVER*







Anexo N° 5

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING - CONCEPTO TEÓRICO Y PRÁCTICO

**Aportado por: Karin Hiebaum - karin.hiebaum-de-bauer@rlb-
stmk.raiffeisen.at**

Introducción

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

En el presente informe se presentará la elaboración de un plan de marketing estratégico para el Departamento Internacional Corporativo del Banco Raiffeisenlandesbank Steiermark. La primera parte considera la descripción teórica a tenerse en cuenta para el desarrollo del mismo. La segunda parte consta básicamente de un análisis del departamento, para luego formular objetivos y metas proyectadas sobre la base de las necesidades del Mercado y los resultados obtenidos al cabo de los últimos 12 meses, junto con la aplicación de este plan de marketing estratégico.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué

negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de estrategias.

¿Qué es el plan de marketing estratégico?

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el Pdmkt forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc...)

El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos donde nos encontramos y a donde queremos ir.

Este es, por lo tanto, el punto de partida.

Debemos preguntarnos:

- Dónde está la empresa en estos momentos
- A dónde vamos
- A dónde queremos ir

META EMPRESARIAL

“La atención y el servicio al cliente es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de su equipo de trabajo”

El marketing tradicional ha tocado techo. Para tener hoy éxito empresarial (y en el marketing) necesitamos crear ventajas claras para nuestros clientes. Saber realmente quiénes son nuestros competidores y dónde estarán en dos años. Sorprender a los clientes, hacer cosas que no hacen los competidores, hacer que el cliente esté contento. Se trata de conseguir y mantener (fidelizar) al cliente; debemos fijar los valores de nuestra compañía, los objetivos y nuestra visión de futuro. (Philip Kotler)

"En nuestra empresa el cliente es lo mas importante" una premisa que debería ser piedra angular de toda compañía, pero que para muchas empresas latinoamericanas no pasa de ser mas que un cliché pasado de moda.

Infortunadamente, aún en épocas donde las empresas deberían ser más proactivas en su trato para con sus clientes, muchas de ellas actúan como si les estuviesen haciendo un gran favor al permitirles adquirir sus productos. No obstante, la globalización de

los mercados, el comercio electrónico y la alta competitividad, están haciendo que este estilo de empresas se encuentre en vías de extinción.

Lo cierto es que las mejores compañías en el mundo han sido fundadas sobre esta premisa: La atención y el servicio al cliente son su mayor obsesión. Quienes se encuentran a la vanguardia en sus campos de acción son aquellas para las cuales la satisfacción del cliente es la fuerza motriz más importante.

Después de más de una década de trabajar con empresarios y profesionales de todos los rincones del planeta, he podido llegar a la conclusión de que el objetivo de cualquier empresa no puede ser sino uno solo: 'Crear y mantener clientes'. Muchos empresarios erróneamente piensan que el propósito de una nueva empresa es generar ganancias, vender más que sus competidores o ser líder en su industria. Lo cierto es que las ganancias, las ventas, el posicionamiento en el mercado y las utilidades, son simplemente una medida, un termómetro de qué tanto está la empresa cumpliendo con su verdadero propósito que es crear y mantener clientes.

El nivel de utilidades es representativo de qué tan bien las personas que forman parte de la empresa están trabajando en el cumplimiento de dicho propósito. Si las utilidades están muy lejos de ser lo que usted esperaba, entonces debe tomar el tiempo necesario para examinar todos los aspectos que de una u otra manera influyen en la creación y el mantenimiento de nuevos clientes: aspectos como la calidad y el precio del producto, las técnicas de mercadeo y ventas, y sobre todo, la atención y el servicio al cliente.

Recuerde que son las personas, las encargadas de llevar satisfacción al cliente, no son las máquinas, o los papeles, las estrategias o las oficinas; son los gerentes, los asesores y los representantes de ventas. La atención y el servicio al cliente es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de su equipo de trabajo. Como empresarios debemos asegurarnos que en nuestras empresas existe ese entendimiento. También es importante comprender que será imposible para una

persona desmotivada, o poseedora de una pobre actitud, prestar un gran servicio. Al invertir en la motivación de sus colaboradores estará invirtiendo en la atención de sus clientes.

Cómo armar el Plan de Marketing Estratégico

Basándonos en los Conceptos aprendidos durante el Curso de MBA con los Lectores de Estrategia y Marketing, se pueden definir los siguientes pasos a tener en cuenta para la creación del Plan de Marketing Estratégico.

1. Introducción

¿Qué es un Plan de Marketing Estratégico?

¿Cómo puedo desarrollar un Plan de Marketing?

¿Cómo controlar la implantación y desarrollo del PDMKT?

2. Objetivos

Conocer los aspectos más importantes del Plan de Marketing

Conocer los diferentes apartados de los que se compone un Plan de Marketing

Identificar los sistemas de control de Plan de Marketing

3. Apartados

1. Introducción
2. Pronóstico y Objetivos
3. Etapas del Plan de Marketing
4. Dificultades

5. Resumen
6. Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

El plan de marketing *es una herramienta de gestión* por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que *el plan de Mkg forma parte de la planificación estratégica de una compañía.*

No podemos olvidar que *no debe ser una actividad aislada*, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc...)

2. PRONÓSTICO y OBJETIVOS

2.1 PRONÓSTICO

Podemos decir que este apartado ya forma parte del Plan de mkt. Consiste en responder a la siguiente pregunta:

De seguir así y continúa la misma tendencia de nuestro mercado y del entorno..¿Cuál será nuestra situación a corto, medio y largo plazo?

Debemos preguntarnos:

- Dónde está la empresa en estos momentos
- A dónde vamos
- A dónde queremos ir.

El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos donde nos encontramos y a donde queremos ir.

Este es, por lo tanto, el punto de partida.

2.2 OBJETIVOS

A raíz del análisis anterior conviene *fijar las metas* que pretendemos alcanzar, con los *medios disponibles*.

Los objetivos deben ser:

- Medibles cualitativa o cuantitativamente
- Alcanzables
- Contar con los medios adecuados
- Estar perfectamente descritos
- Aceptados por las personas implicadas

3. ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing *exige una metodología* a seguir con cierta precisión si no queremos caer en el desorden. Es importante seguir todas y cada una de las etapas siguientes en el orden descrito.

3.1 Análisis de la Situación.

En este apartado deberemos identificar:

- Competidores existentes

- DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades)
- Productos, precios, descuentos, ubicación, facturación, diseño, fabricación, finanzas etc., de cada uno.
- Políticas de venta, canales de distribución empleados, publicidad y promoción.
- Entorno y situación del mercado, Situación económica, política, legal, tecnológica etc..
- Comportamiento del consumidor, patrones de uso del producto, costumbres del sector, de la industria o el mercado.
- Tendencias y evolución posible del mercado.
- Situación de nuestra empresa respecto a políticas de productos, finanzas, capacidad productiva, tecnológica de I+D, costes, personal, medios...
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Por qué compran?
- ¿Cuándo compran?
- ¿Dónde compran?
- ¿Cómo compran?
- ¿Cuánto compran?
- ¿Con qué frecuencia?

3.2 PRONÓSTICO

3.3 OBJETIVOS

- Objetivos generales del plan de marketing
- Objetivos de venta por producto
- Objetivos por cuota de mercado
- Objetivos por participación de marcas
- Objetivos de calidad
- Objetivos sobre plazos y tiempos
- Objetivos de precios
- Objetivos de márgenes y costes
- Objetivos de publicidad y promoción
- Determinación del público objetivo (Target)
- Cuotas de venta por vendedor, delegación, equipo...

3.4 ESTRATEGIA

Entendemos por estrategia la forma de alcanzar los objetivos. O lo que es lo mismo *¿Qué vamos a hacer para llegar a la meta propuesta?*

El término estrategia proviene del lenguaje militar. Charles O. Roseti dice que estrategia es "El motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones"

La estrategia es una labor creativa.

Aquí entraríamos en detalle en estos 4 apartados:

Políticas de Producto

- ¿Qué producto deseamos comercializar?
- Características del producto
- Diseño del envase
- Marcas
- Etiquetas
- Target o mercado objetivo
- Calidades
- Presentaciones

Políticas de Precios

- Tarifas
- Condiciones de venta
- Descuentos
- Márgenes
- Punto de equilibrio.

Políticas de Distribución

- Distribución física de la mercancía

- O Canales de distribución a emplear
 - U Organización de la red de ventas

- ***Políticas de Publicidad y Promoción***
 - O Promociones
 - O Merchandising
 - O Plan de medios
 - O Desarrollo de la campaña publicitaria
 - O Análisis de la eficacia de los anuncios

3.5 TÁCTICAS A UTILIZAR

La táctica es una estrategia de orden más bajo. Acciones para lograr objetivos más pequeños en períodos menores de tiempo. Tareas más específicas y no tan globales como serían las estrategias.

- ¿Qué debe hacer cada persona en concreto?
- ¿Cuándo lo debe hacer?
- ¿Cómo lo debe hacer?
- ¿Quién lo debe hacer?
- ¿Con qué recursos cuenta?

- Planificación del trabajo y tareas
- Recursos técnicos, económicos y humanos
- Organización

3.6 CONTROLES A EMPLEAR

Se deberán establecer procedimientos de control que nos permitan medir la eficacia de cada una de las acciones, así como determinar que las tareas programadas se realizan de la *forma, método y tiempo previsto*.

Existen tres tipos de control:

- Preventivos***

Son aquellos que determinamos con antelación como posibles causas de error o retardo. Permiten tener una acción correctora establecida *en el caso de producirse*.

- Correctivos***

Se realizan cuando el problema *ha sucedido*.

- Tardíos***

Cuando ya *es demasiado tarde* para corregir.

Por este motivo conviene que establezcamos controles preventivos para cada una de las acciones propuestas.

3.7 FEED-BACK

Retroalimentación. A medida que vamos implantando el plan de marketing puede darse la circunstancia de que algunas condiciones iniciales cambien. Por ejemplo alguna reacción de la competencia, entrada al mercado de nuevos productos etc...

Esto implica que debemos *corregir el Plan de mkg según convenga*.

El Plan de mkg no debe ser rígido e inamovible. Por el contrario debe mostrar cierta flexibilidad en su aplicación.

Es importante establecer un *plan de contingencias* para cada posible situación nueva.

3.8 PLANIFICACIÓN FINANCIERA

El objetivo de este apartado se centra en la necesidad de planificar los costes y presupuestos relacionados con el Plan de Marketing.

Es necesario prever con antelación toda y cada uno de los costes así como los diferentes presupuestos que asignaremos a cada departamento.

- Costes de Publicidad y Promoción
- Costes e ingresos de Ventas
- Costes de Investigación
- Costes de Desarrollo de Producto

- Costes Logísticos y de distribución
- Márgenes y punto de equilibrio
- Determinación de presupuesto para cada departamento/área

4. DIFICULTADES

Existen ciertas dificultades que no podemos obviar en cuanto a la implantación del plan de marketing. Así mismo conviene *identificarlas con el fin de prevenirlas*. Las más conocidas son las siguientes:

- U Objetivos mal definidos o desmesurados
- O Falta de medios técnicos, humanos o financieros
- O No prever la posible reacción de la competencia
- O No disponer de planes alternativos
- O Poca planificación en cuanto a la ejecución de las acciones
- O Falta de implicación por parte de la Dirección
- O No establecer controles adecuados
- O Personal poco motivado o formado
- O Target inadecuado
- O Falta de previsión en cuanto a planes de contingencia
- O Escasa información del mercado
- O Análisis de la información poco preciso
- O Exceso de información y de trámites burocráticos innecesarios

O Descoordinación entre los diferentes departamentos de la empresa

4. RESUMEN



Anexo N° 6

FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamado matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Controlables	No Controlables

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES

(+)

(+)

DEBILIDADES

AMENAZAS

(-)

(-)

Otros artículos en infomipyme.com

- Matriz de Análisis FODA
- La FODA Sistémica
- Guía para realizar un diagnóstico FODA en formato pdf.
- Ejemplos
 - Análisis FODA de las artesanías en San Miguel Chica y Rabanal
 - Análisis FODA realizado para las Tour Operadoras en Nicaragua en formato pdf.
 - Como usar FODA para el Análisis estratégico de la Microempresas Rurales.