

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR



ÁREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS
PARA UNA EMPRESA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS
AUTOMOTRICES. CASO TALLERES FACONZA”**

MARCELA VALERIA HERNÁNDEZ AGUIRRE

2014

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 3.0 Ecuador		
	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	
Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia		

Yo Marcela Valeria Hernández Aguirre, autora de la tesis intitulada “Diseño de un modelo de gestión de procesos para una Empresa de prestación de servicios automotrices. Caso talleres Faconza” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

- 1.Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
- 2.Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, y o asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
- 3.En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 30 de Mayo del 2014

Firma.....

Marcela Valeria Hernández Aguirre

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

ÁREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS
PARA UNA EMPRESA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS
AUTOMOTRICES. CASO TALLERES FACONZA”**

Marcela Valeria Hernández Aguirre

TUTOR: ING. PATRICIO LÓPEZ

QUITO

2014

RESUMEN

El presente proyecto enfocado en el diseño de un modelo de gestión de procesos para una empresa de prestación de servicios automotrices, caso Talleres "FACONZA", tiene la finalidad de demostrar que con un buen modelo de gestión de procesos se puede lograr una mayor captación de clientes, y mejorar la rentabilidad del negocio. Para la investigación se ha tomado en cuenta el desarrollo de cuatro capítulos que demuestran la viabilidad del trabajo.

Capítulo I, es la parte del marco teórico, donde se resalta: La Cadena de Valor, Fuerzas de Porter y Procesos, que son las estrategias utilizadas para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.

Capítulo II, detalla los principales aspectos de desarrollo y funcionamiento de la Empresa que es el objeto de estudio, toda esta información sirvió como base para el estudio de las falencias encontradas en la actualidad en los procesos de FACONZA.

Capítulo III, en este capítulo se realiza un análisis situacional tanto del macro como del micro entorno que rodea a la empresa, con el objetivo de conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y establecer de manera adecuada un diagnóstico de Talleres Faconza.

Capítulo IV, ya en esta parte se presenta la propuesta del proyecto, que es el modelo de gestión de procesos, que muestra los principales aportes y soluciones a los problemas detectados con anterioridad, logrando cumplir con los objetivos planteados para demostrar una mayor eficacia en los procesos de servicios que favorecerán directamente a la gestión de la empresa.

AGRADECIMIENTO

Al culminar una de las etapas más importantes en mi vida, deseo agradecer primero a Dios por ser tan bueno y generoso conmigo al darme unos padres y familia maravillosa que siempre velan por mi felicidad y son un apoyo en todo lo que hago. A mi abuelita Carmelina, por siempre estar a mí lado y ser como una madre para mí. A los profesores de la Universidad Andina Simón Bolívar, por compartir sus conocimientos y experiencias conmigo brindándome una educación de calidad.

En estos momentos me siento muy afortunada por todo lo que tengo y especialmente por haber logrado una de las metas que me propuse alcanzar al culminar la Ingeniería en Negocios Internacionales. La vida es una sola y siempre se debe luchar y perseverar por hacer realidad nuestros sueños, ya que nada es imposible, cuando realmente deseamos y nos esforzamos por realizar algo que nos enorgullece como personas.

Marcela Hernández

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I	15
1 MARCO TEÓRICO	15
1.1 MISIÓN.....	15
1.1.1 Características de la Misión	16
1.2 VISIÓN	16
1.2.1 Características de la Visión.....	17
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Características de los Objetivos.....	17
1.4 MERCADO	18
1.5 ESTRATEGIAS	18
1.6 PRINCIPIOS Y VALORES	18
1.7 CLIENTE	18
1.8 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	19
1.9 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	19
1.10 PROVEEDORES	19
1.11 INFLACIÓN	19
1.12 CADENA DE VALOR	20
1.12.1 Análisis Fuerzas de Porter	22
1.12.2 Competencia Directa.....	24
1.12.3 Competencia Indirecta	24
1.12.4 FODA.....	24
1.13 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO.....	24
1.14 MATRIZ DE IMPACTO INTERNO.....	25
1.15 MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	25
1.16 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD	25
1.17 PROCESOS.....	26
1.17.1 Clasificación de los Procesos.....	27
1.17.2 Tipos de Procesos.....	28
1.17.2.1 Procesos Operativos.....	28

1.17.2.2	Procesos de Apoyo	29
1.17.2.3	Proceso de Gestión	29
1.17.2.4	Proceso de Dirección	30
1.18	MAPAS ESTRATÉGICOS	30
CAPÍTULO II	32
2	ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA FACONZA	32
2.1	ANTECEDENTES	32
2.2	MARCO LEGAL	32
2.3	EMPRESA Y ANÁLISIS DE PROCESOS	33
2.4	ORGANIZACIÓN	39
2.4.1	Misión	40
2.4.2	Visión.....	40
2.4.3	Objetivo General.....	40
2.4.4	Objetivos Específicos	40
2.4.5	Estrategias que maneja la empresa.....	42
2.4.6	Organigrama Estructural de Talleres Faconza	43
2.4.7	Organigrama Funcional.....	44
2.4.8	Organigrama Personal	45
2.5	MERCADO	45
2.6	PROVEEDORES	48
CAPÍTULO III	49
3	ANÁLISIS SITUACIONAL	49
3.1	ESCENARIOS PARA EL ANÁLISIS SITUACIONAL.....	49
3.2	MACROENTORNO	49
3.2.1	Influencias Macroeconómicas	49
3.2.1.1	Factor Económico	49
3.2.1.2	Factor Tecnológico.....	51
3.2.1.3	Factor Político y Legal.....	54
3.3	MICROENTORNO	55
3.3.1	Clientes.....	55
3.3.2	Competencia	57
3.3.2.1	Competencia Directa.....	57

3.3.2.2	Competencia Indirecta	59
3.3.3	Aspecto Tecnológico	59
3.3.4	Análisis Fuerzas de Porter	61
3.3.5	Cadena de Valor.....	65
3.4	FODA	74
3.4.1	Matriz de Impacto Externo	75
3.4.2	Matriz de Impacto Interno.....	75
3.4.3	Matriz de Vulnerabilidad.....	77
3.4.4	Matriz de Aprovechabilidad.....	78
3.4.5	Matriz de Estrategias FODA.....	80
CAPÍTULO IV	82
4	ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS	82
4.1	PROPUESTA MISIÓN	82
4.2	PROPUESTA DE VISIÓN.....	82
4.3	PROPUESTA DE ESTRATEGIA.....	83
4.4	PROPUESTA DE PROCESOS	83
4.4.1	Realización del Servicio Operativo	86
4.4.2	Responsabilidad y Planificación de la Dirección.....	89
4.4.2.1	Planificación de Compra de Herramientas y Maquinaria.....	89
4.4.2.2	Planificación Mantenimiento de Maquinaria	91
4.4.2.3	Planificación Comercial.....	93
4.4.3	Gestión de Recursos.....	97
4.4.3.1	Ambiente de Trabajo	97
4.4.4	Medición, Análisis y Mejora.....	99
4.4.4.1	Revisión por la Dirección.....	100
4.4.4.2	Reuniones de control y ejecución de procesos	101
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	106

ANEXOS	109
ANEXO 1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	110
ANEXO 2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	116
ANEXO 3. PUBLICIDAD.....	119
ANEXO 4. MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS	120
ANEXO 5. FORMATOS PROCESOS HÉRCULES.....	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Número de Vehículos Matriculados	46
Tabla 2.	Número de vehículos Land Rover matriculados.....	46
Tabla 3.	Número de vehículos multimarca matriculados.....	46
Tabla 4.	Ingresos de la Empresa	47
Tabla 5.	Tasa de Inflación en Ecuador	50
Tabla 6.	Precios	51
Tabla 7.	Crecimiento de Importaciones del área automotriz del 2008- 2012	53
Tabla 8.	Precios Faconza y precios de la Competencia.....	58
Tabla 9.	Proveedores.....	63
Tabla 10.	Macro Procesos de FACONZA S.A.....	65
Tabla 11.	Proceso de Prestación de Servicio	66
Tabla 12.	Matriz FODA de la empresa Faconza.....	74
Tabla 13.	Matriz Impacto Externo	75
Tabla 14.	Matriz Impacto Interno	76
Tabla 15.	Matriz de Vulnerabilidad.....	77
Tabla 16.	Matriz Aprovechabilidad.....	78
Tabla 17.	Matriz de Estrategias FODA	81
Tabla 18.	Matriz del proceso de servicio operativo	88
Tabla 19.	Matriz del proceso de planificación de compra de herramientas y maquinarias.....	91
Tabla 20.	Matriz del proceso de planificación de mantenimiento.....	93
Tabla 21.	Entrevista proceso de post venta.....	96
Tabla 22.	Matriz del proceso de post venta.....	97
Tabla 23.	Resumen de los tiempos de los procesos	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Clasificación de los procesos.....	28
Gráfico 2. Mapa de Procesos	31
Gráfico 3. Logotipo de la empresa FACONZA.....	34
Gráfico 4. Procesos de servicios	35
Gráfico 5. Organigrama Estructural.....	43
Gráfico 6. Organigrama Funcional	44
Gráfico 7. Organigrama Personal.....	45
Gráfico 8. Balanceador de ruedas.....	60
Gráfico 9. Maquina Scanner	61
Gráfico 10. Fuerzas de Porter	61
Gráfico 11. Modelo Cadena de Valor	65
Gráfico 12. Logística de materia prima.....	69
Gráfico 13. Operaciones.....	70
Gráfico 14. Logística externa cliente	72
Gráfico 15. Modelo de Procesos de Talleres Faconza	84
Gráfico 16. Mapa de Procesos	85
Gráfico 17. Proceso Mejorado.....	87

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones dedicadas al mantenimiento de vehículos necesitan de mecanismos necesarios para hacer frente a los posibles cambios que se avecinan dentro de una economía globalizada; el contar con técnicas o procesos adecuados que le permitan volverse más competitiva en el mercado, para lo cual es necesario proponer un modelo de gestión por procesos en la prestación de servicios que le ayude a mantenerse en el mercado.

Los servicios de mantenimiento automotriz han tenido su auge en la última década, puesto que crece en el mercado ecuatoriano, entregando a sus clientes dicho servicio más eficaz con técnicas apropiadas que le permitirán volverse más competitivo, para lo cual es importante conocer las bases de un modelo de gestión por procesos.

Para la empresa Faconza es importante utilizar herramientas para el posicionamiento del mercado meta, para convertirse en una empresa con más oportunidades de avanzar para subsistir a los retos que ofrece el futuro.

El objetivo principal de FACONZA es aplicar el modelo de gestión por procesos buscando ser más eficaz en la satisfacción de sus clientes, lo que conllevará a un mayor posicionamiento y competitividad.

Para que la empresa cumpla con su objetivo principal se deberá tomar en cuenta varios aspectos que faciliten el diseño e implementación del modelo de gestión por procesos; para lo cual en talleres “Faconza” fue necesario:

- Definir el diagnóstico situacional de la empresa “Faconza” determinando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, a fin de ser mejoradas.

- Desarrollar el Direccionamiento Estratégico de la empresa Talleres “Faconza”, para guiar las actividades actuales y futuras del área de prestación de servicios automotrices.
- Efectuar el levantamiento y análisis de los procesos del área de prestación de servicios de la empresa Talleres “Faconza”, y determinar sus falencias.

Por tal motivo es importante proponer un modelo de Gestión por procesos, mediante la utilización de herramientas administrativas idóneas, y determinando el beneficio que puede alcanzar Talleres “Faconza”.

Dicho modelo de gestión por procesos dentro del área de prestación de servicios automotrices es conveniente dentro del taller ya que este le servirá para el fortalecimiento en la captación de clientes.

La aplicación de este modelo de gestión dentro del área de prestación de servicios es con el fin de que esta área adquiera una nueva cultura enfocada en el mejoramiento del servicio al cliente ofreciendo una asistencia eficiente y eficaz lo cual permitirá obtener resultados favorables tanto para el personal como para los clientes del taller.

La aplicación del modelo de gestión dentro de Talleres “Faconza” permitirá garantizar el trabajo que realizará cada uno de los trabajadores de la empresa ofreciendo de esta manera al cliente un servicio de calidad y cumpliendo con sus expectativas y requerimientos, el brindar un servicio de excelencia puede llegar a ser la mejor carta de presentación del taller ya que esto le permitirá captar la mayor cantidad de clientes y un mayor posicionamiento en el mercado.

La presente investigación se realizó a través de las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de la información:

- Entrevista la cual permitió recolectar la información acerca de los procesos que se llevan a cabo. Mediante la investigación de campo se pudo realizar encuestas a los clientes con el fin de investigar los motivos por los que los consumidores prefieren a Talles FACONZA. Para tabular los resultados encontrados a través de las encuestas se utilizó el programa SPSS el cual permite presentar y analizar de mejor manera cada una de las preguntas.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo vamos a mencionar los conceptos teóricos que necesitamos aplicar en el desarrollo de la investigación y elaboración de la propuesta de modelo de Gestión de procesos de la Empresa Faconza, dentro de los cuales se profundizará en la Cadena de Valor, Cinco Fuerzas de Porter y Procesos, ya que son las herramientas principales para el desarrollo del presente Proyecto.

1.1 MISIÓN

“Se entiende al conjunto de creencias sobre lo que debe ser su actividad, en lo que respecta a quién será su mercado y qué bienes o servicios se ofrecerán, cuáles serán los valores y creencias con relación a los consumidores, proveedores y distribuidores y en qué se diferencia de los competidores”.¹

En sí la misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer, es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

¹ Grande, Esteban, “*Marketing de los servicios*”, ESIC Editorial, 2007, p. 104

1.1.1 Características de la Misión

“A continuación se mencionará las características más importantes que debe poseer una misión:

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencias y la ventaja competitiva.
- Declaración más específica y centrada en los medios de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora un concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados para poder sobrevivir en un mercado tan competitivo.
- Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es especial o diferente.
- La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.
- La misión es algo que debe ser acometido, el objetivo principal hacia el que debe dirigirse los planes y programas que se marque”.²

1.2 VISIÓN

“La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las

² Martínez, Daniel, “*La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de Mando Integral*”, Ediciones Díaz de Santos, 2005, p. 25

nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado”.³

1.2.1 Características de la Visión

“Podemos definir a la visión como el conjunto de los sueños de una organización que se convierten en el motor y una guía para todas las actividades que realicen tanto a nivel interno como externo, de esta forma se puede dar significado y dirección al presente, fortaleciendo la toma de decisiones, mediante la claridad acerca de lo que se desea lograr en una empresa”.⁴

1.3 OBJETIVOS

“Toda organización tiene objetivos que son cuantificables y definidos en un periodo de tiempo, que sea factible y que los trabajadores hayan participado en la formulación”.⁵

1.3.1 Características de los Objetivos

- “Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su visión y misión.
- Involucran a toda la organización.
- Definidos al más alto nivel
- Es medible
- Establece un plazo para alcanzarlo
- Sirven de marco para los objetivos funcionales”.⁶

³ Fleitman Jack, *Negocios Exitosos*, McGraw Hill, 2000, p. 283

⁴ Extraído de: http://vision.imcp.org.mx/IMG/pdf/Que_es_Vision_-_ANEXO_Articulo_Revista_IMCP.pdf

⁵ Tanaka, Gustavo, *Análisis de Estados Financieros*, Fondo Editorial PUCP, 2001, p. 173

⁶ Navarro, José, *Op. Cit.*

1.4 MERCADO

“Es el lugar donde se reúnen compradores y vendedores, donde se ofrecen en venta bienes o servicios, un mercado puede definirse también como la demanda de un bien o servicio por cierto grupo de compradores potenciales”.⁷

1.5 ESTRATEGIAS

“Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella”.⁸

1.6 PRINCIPIOS Y VALORES

“Los valores corporativos representan el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, cuáles son los valores y principios profesionales, o sea, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y venderlos. Pero también incluyen los valores y principios de relación, es decir aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sea entre los miembros de la entidad o personas externas a la compañía”.⁹

1.7 CLIENTE

“Un cliente es el receptor de un bien, servicio, producto por medio de una transacción financiera”.¹⁰

⁷ Staton, William, “*Fundamentos del Marketing*”, Decimotercera edición, McGraw, 2004, p. 43

⁸ Manuera José Luis, “*Estrategias de Marketing*”, ESIC Editorial, Madrid 2012, p. 32

⁹ Capriotti Paúl, “*Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*”, Ed. Ariel, Barcelona 2008, p. 142.

¹⁰ Díaz del Santos, “*Gestión Estratégica de la calidad y servicios*”, Ediciones Díaz de Santos, 1993, p. 12

1.8 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

“Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas”.¹¹

1.9 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

“Organigrama Funcional es el que muestra las competencias generales del organismo y específicas del personal. Tipología de los entes privados: Asociaciones de consumidores, cooperativas de consumo, empresas de servicios. Competencias generales y específicas del personal.”¹²

1.10 PROVEEDORES

“Los proveedores son las personas o entidades encargadas de suministrar las materias primas, servicios o productos terminados necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente”.¹³

1.11 INFLACIÓN

“La tasa de inflación es el aumento porcentual en un índice de precios; con relación a una moneda en un período determinado, cuando en un país la inflación tiende a incrementar el precio de los productos tiene la misma consecución”.¹⁴

¹¹ Vásquez Víctor Hugo, “*Organización Aplicada*”, Ed. Gráficas Vásquez, 2002, p. 219

¹² Ministerio de Educación y Ciencia, “*Comercio y Marketing*”, editado por: Ministerio de Educación y Ciencia y por la Dirección G. de F. Profesional Reglada y Promoción Educativa, Madrid 1995, p. 104.

¹³ Montoya, Alberto. *Conceptos Modernos de Administración de Compras*; 2002; p. 51.

¹⁴ Díaz, Javier, “*Macroeconomía Ecuador*”, 1999, p. 293

1.12 CADENA DE VALOR

“La cadena de valor permite desagregar las actividades que realiza una empresa concreta para vender un producto o un servicio, es decir, divide la actividad general de una empresa en actividades de producción de valor. La idea es que cada una de las actividades identificadas aporta una parte del valor final y represente una parte del coste”.¹⁵

El proceso diagnóstico tradicional evalúa por separado las áreas funcionales de la empresa: mercadeo, producción, financiera, de personal y la función administrativa. El modelo que se desarrolla a continuación para las áreas de producción, personal, contabilidad y finanzas se basa en el propuesto por BID-UPJ., va un poco más allá de éste y enfoca parte de su atención en las actividades primarias y de apoyo que tienen lugar en una organización. Este modelo se conoce como la cadena de valor genérica creada por Porter.¹⁶

Actividades Primarias

Las actividades primarias en **la cadena de valor** son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

Logística interna: La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así

¹⁵ Carrión, Juan. *Estrategia de la visión a la acción*; 2007; Editorial ESIC segunda edición; P. 130.

¹⁶ Vidal, Elizabeth. *Diagnóstico organizacional: evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*, ECO EDICIONES, 2004, Pág. 206.

como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

Operaciones: La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

Logística Externa: Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

Marketing y Ventas: Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.

Servicios: La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la **administración** de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Actividades de Apoyo

En *la cadena de Valor de Michael Porter* las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la

empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.¹⁷

1.12.1 Análisis Fuerzas de Porter

“Las 5 fuerzas de Porter es un modelo que permite analizar cualquier empresa en términos de rentabilidad. Esta herramienta es importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector y de reconocer las habilidades estratégicas que pueden tener cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles a largo plazo”.¹⁸

Cuando analizamos la situación de una empresa a la hora de elaborar una estrategia normalmente pensamos en la competencia como aquellos que venden productos iguales o similares a los nuestros. Eso está bien, porque en la mayor parte de los casos contra quien nos enfrentamos es con empresas similares.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

¹⁷ Ídem, p. 207.

¹⁸ Kotler, Philip, “*Fundamentos de Marketing*”, 2004, Prentice HALL, p. 156

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.¹⁹

¹⁹ PORTER Michael. "The Competitive Advantage of Nations", Free Press, Nueva York, 1990

1.12.2 Competencia Directa

“La competencia directa describe un mercado en el que hay una completa ausencia de competencia directa entre los agentes económicos; el mercado es totalmente impersonal de modo que todas las magnitudes económicas importantes, las determinan fuerzas impersonales del mercado, no existe rivalidad activa y tampoco poder en el mercado de un agente económico sobre otro”.²⁰

1.12.3 Competencia Indirecta

“Forma en que todos los negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos”²¹

1.12.4 FODA

“Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas), para el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa”.²²

1.13 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

“Esta matriz se utiliza para analizar el ambiente externo de la empresa donde se detalla información de las oportunidades y amenazas; de acuerdo al beneficio (oportunidad), peligro (amenaza) que pueden influir en la actividad de la organización.

Sirve para identificar los factores más relevantes que afectan directamente a la empresa en un entorno externo”.²³

²⁰ Fuentes, Ramón, “*Introducción a la economía*”, 2001, p. 151

²¹ HOY, (2012), extraído de: <http://www2.esmas.com/empreendedor/herramientas-y-articulos/marketing/18445/competencia-competencia-directa-competencia-indirecta/>

²² Díaz de Santos, (1994), “*El plan de negocios*”, p. 157

²³ Conceptos de Matrices, 2010, extraído de: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico>.

1.14 MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

“Esta matriz se utiliza para analizar el ambiente interno de la empresa aquí se detallan las fortalezas y debilidades; de acuerdo al beneficio (Fortaleza), peligro (debilidad) que influyen directamente en la actividad de la organización.

Sirve para identificar los factores que afectan directamente a la empresa en un entorno interno”.²⁴

1.15 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

“La matriz de vulnerabilidad indica la manera cómo influye la amenaza sobre cada una de las debilidades, la misma que se elabora listando en columnas de izquierda a derecha las amenazas y en las filas de arriba hacia abajo las respectivas debilidades, a las respuestas se las designa una escala que va de acuerdo al nivel de impacto.

Dicha matriz ayuda a saber con exactitud en números, cuál de los factores posee mayor incidencia en la empresa y saber cuál es la mejor decisión para eliminarla”.²⁵

1.16 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

“La matriz de Aprovechabilidad trata de realizar una confrontación de los impactos positivo externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para lograr equilibrar cuantitativamente las de mayor atención para la descripción de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar todas las oportunidades que posee la nueva empresa y se debe tratar de conservar y afianzar más las fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

Esta matriz de aprovechabilidad nos ayuda a determinar cuál de los factores posee mayor incidencia en la empresa y saber cuál es la mejor decisión para aprovechar las oportunidades y amenazas”.²⁶

²⁴ Ídem.

²⁵ *Planificación estratégica*, 2012, extraído de: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/>

²⁶ Ídem.

1.17 PROCESOS

Los procesos a utilizarse para el presente proyecto se basarán en la estructura de las Normas ISO 9000.

Proceso:

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados”.

Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. (ISO 9000:2005)

Procedimiento:

“Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso”

Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”. El documento que contiene un procedimiento puede denominarse "documento de procedimiento". (ISO 9000:2005)

Enfoque basado en procesos

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos

empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos". (ISO 9000:2005)

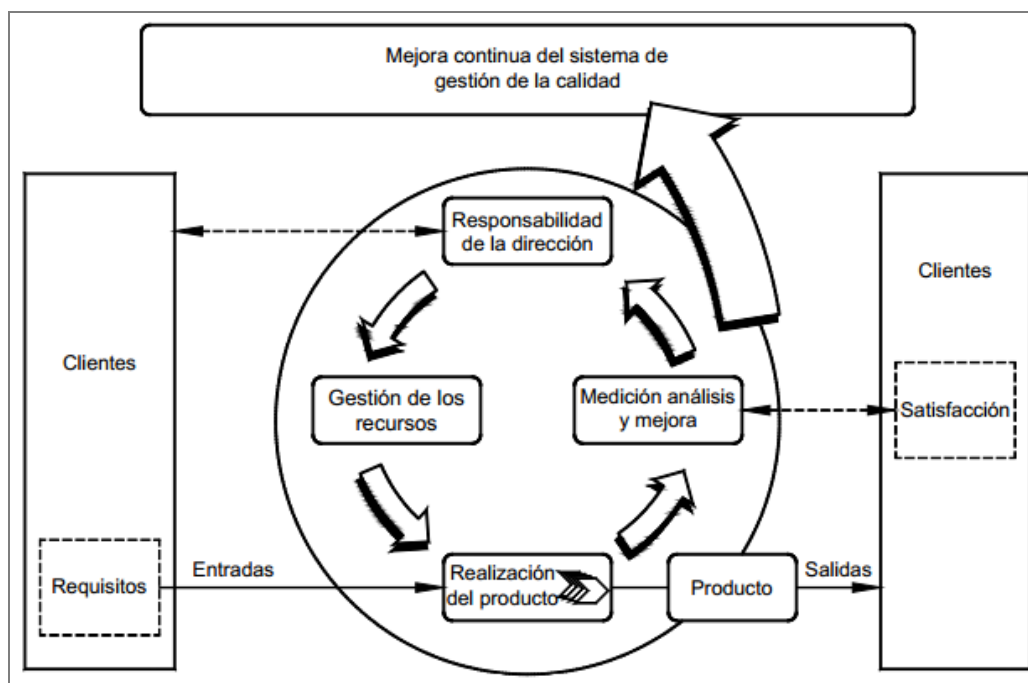
Un enfoque de este tipo enfatiza la importancia de:

- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados de desempeño y eficacia del proceso, y
- Mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas. (ISO 9001:2008)

1.17.1 Clasificación de los Procesos

De acuerdo a las normas ISO 9000 la forma de entender los procesos y sus interrelaciones, se pueden clasificar los procesos de una forma general en:

Gráfico 1: Clasificación de los procesos



Fuente: Normas ISO 9000

Elaborado por: Marcela Hernández

1.17.2 Tipos de Procesos²⁷

1.17.2.1 Procesos Operativos

Combina y transforma recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se haga de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo”.

Estos procesos corresponden a los requisitos del área 7 de ISO 9001. Esta es la primera visión que se debe tener del enfoque de procesos, ya que hablamos de un proceso de responsabilidad a nivel de Dirección.

²⁷ Fernández de Velasco José Antonio Pérez, (2010), “Gestión por Procesos”, p.105-111.

1.17.2.2 Procesos de Apoyo

Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a requisitos de sus clientes internos y son:

- Proceso de Gestión de Recursos Humanos.
- Proceso de Aprovisionamiento.
- Proceso de Gestión de Proveedores.
- La Elaboración y revisión del Sistema de Gestión de la calidad.

Así como los procesos operativos tienen una secuencia y un producto final claros, los procesos de este grupo hemos de verles como transversales en la medida que proporcionen recursos en diferentes fases del “Proceso del Negocio”. Corresponden a los requisitos del área 6 de ISO 9001) con la salvedad de “Gestión de Proveedores”).

1.17.2.3 Proceso de Gestión

Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en informaciones de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y, sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones. Estamos hablando de:

- El proceso de Gestión Económica.
- Proceso de Gestión de Calidad / Medio Ambiente.

1.17.2.4 Proceso de Dirección

Los concebimos con carácter transversal a todo el resto de procesos de empresa.

- El proceso de “Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la Estrategia”.
- “Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos”, ISO 9001 este proceso lo separa entre los requisitos del área 8.
- “Comunicación interna”, aunque su ejecución corresponda normalmente al área de personal.
- “Revisión de resultados por dirección”, Retroalimentación de objetivos.

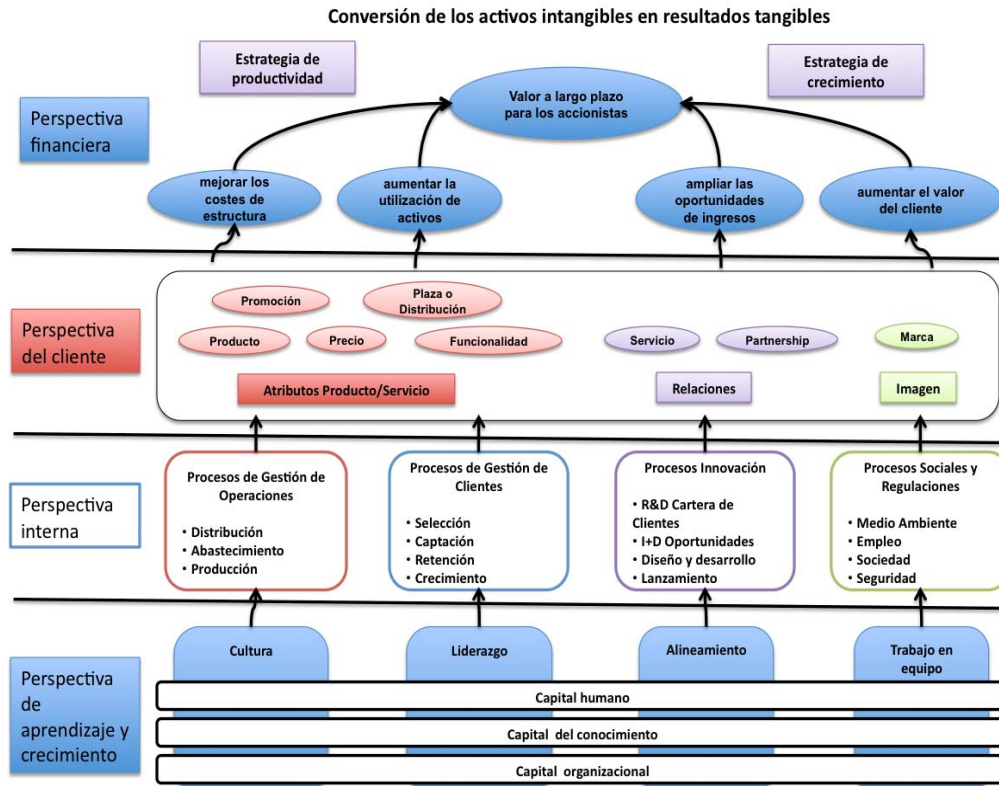
1.18 MAPAS ESTRATÉGICOS

Un Mapa Estratégico (Modelo del negocio), es una representación gráfica que indica las hipótesis y acciones que una empresa emprenderá para crear valor - la integración del sistema de Valor Organizacional.

La creación del mapa estratégico se debe entender como un proceso sistémico, donde sus partes interactúan para cumplir con la misión. Asemajando a un árbol la creación de un mapa estratégico, las raíces representan las estrategias, los nutrientes alrededor de las raíces se constituyen la cultura de la organización, el tronco es el capital intangible, las ramas representan a las perspectivas financieras, procesos y clientes.

A continuación se muestra un esquema de mapa estratégico:

Gráfico 2: Mapa Estratégico



Fuente: <http://www.biconsultora.com/?p=87>

Según Michael Porter, el logro de la Estrategia de Valor, es un complejo proceso de acciones interrelacionadas entre sí. Basados en el gráfico anterior la vinculación de las estrategias en cada una de las perspectivas permite crear un mapa estratégico para cumplir con los objetivos y la visión de una organización.

CAPÍTULO II

2 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA FACONZA

Toda la información del presente capítulo se la obtuvo en una entrevista con el presidente de la Empresa el SR. Patricio Chiriboga.

2.1 ANTECEDENTES

En la actualidad algunas empresas como Faconza manejan sus procesos basándose solamente en los conocimientos de la industria, pero no los complementan con una planificación estratégica, la cual le permitirá mejorar el desempeño de sus funciones y con ello el giro del negocio. Es por este motivo que el presente proyecto tiene como finalidad apoyar al crecimiento de la Empresa a través de un modelo de gestión de procesos basado en una planificación estratégica.

2.2 MARCO LEGAL

De acuerdo a información proporcionada por parte de la empresa "FACONZA", se constituyó en Quito por escritura pública celebrada ante el Notario Vigésimo Segundo Dr. Manuel José Aguirre el 14 de Noviembre de 1986 y su inscripción en el Registro Mercantil de la ciudad de Quito el 11 de Diciembre del mismo año.

La titularidad según la Ley de Compañías es aquel contrato en el que se describe si dicha empresa estará integrada por dos o más personas, las mismas que unen sus capitales para comenzar un negocio y obtener utilidades.

La empresa, según la minuta de constitución, su inscripción en la Superintendencia de Compañías y en el Registro Mercantil es una Sociedad Anónima, porque cumplió todos los requisitos previstos por la ley para tal consideración.

“Esta compañía para constituirse como requisito indispensable, debió seguir los pasos principales que se otorgan para una constitución, como son las aportaciones que deben ser realizadas con un capital mínimo de \$800.00 dólares americanos, los socios de dicha compañía serán considerados como tales cuando hagan su aportación y consten en el libro de socios. La distribución de las utilidades de los accionistas de la empresa se lo realizará en proporciones al valor pagado de las acciones”.²⁸

Actualmente la empresa FACONZA, cumple con toda la normativa jurídica establecida para efectos ambientales y tributarios, como son: pagos al S.R.I, Impuesto a la Renta, Impuesto al valor agregado, impuesto a los consumos especiales, entre otras obligaciones de carácter municipal al igual que las referentes al ámbito laboral y seguridad social.

2.3 EMPRESA Y ANÁLISIS DE PROCESOS

En la entrevista realizada con el presidente de la Empresa el Sr. Patricio Chiriboga, se pudo conocer el funcionamiento de la misma y de sus procesos así como sus principales falencias:

²⁸ Acta de Constitución, Notaría Vigésimo Segunda de Quito, 1986

“Faconza”, es una empresa desde 1974 está enfocada al mantenimiento automotriz, especializada en la marca de autos muy reconocida como es Land Rover, la misma que ofrece un servicio actualizado en cuanto a tecnologías características del funcionamiento de estos autos en específico, contribuyendo así con los actuales requerimientos que se presentan en el mercado, brindando así un servicio con calidad personalizado para sus clientes particulares y corporativos.

El taller se encuentra ubicado en la calle Ramón Borja Oe2-191 y Av. 10 Agosto, es en estas instalaciones en donde se desarrolla el trabajo eficiente, oportuno y a tiempo de los vehículos que acuden a la empresa para recibir un servicio de calidad porque cuenta con el personal capacitado en cada una de las actividades que comprenden el servicio ofertado.

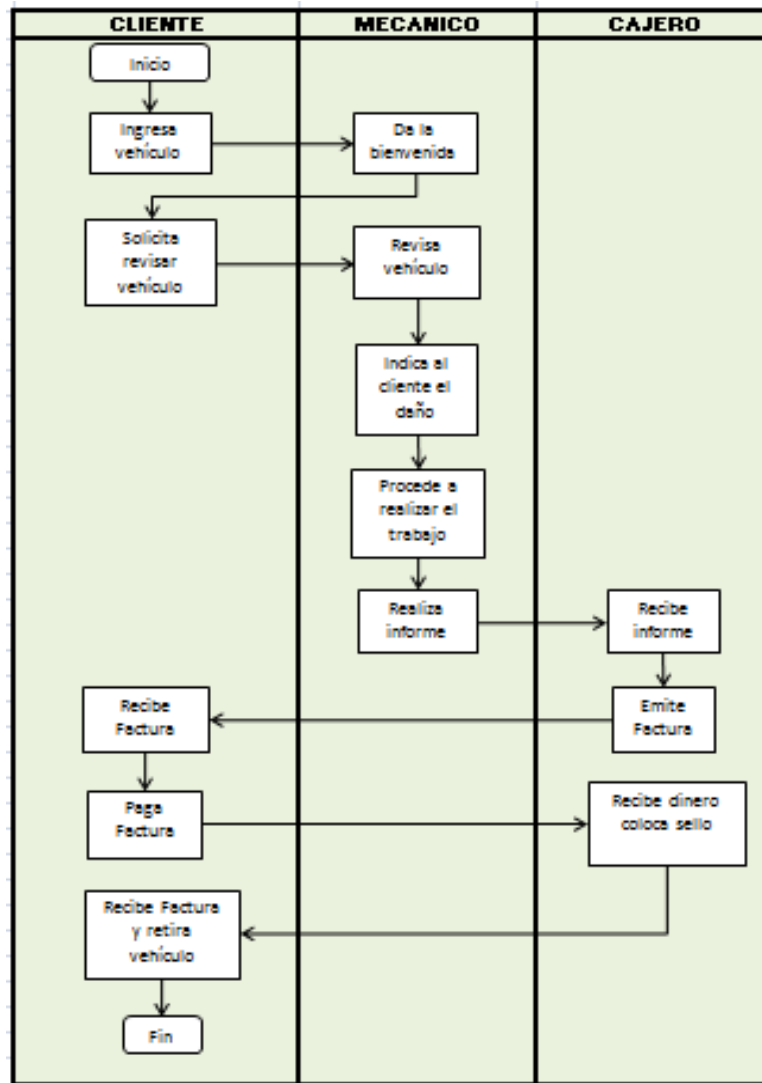
Gráfico 3: Logotipo de la empresa FACONZA



Fuente: <http://www.faconza.com/sobre-faconza/historia.html>

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

Gráfico 4: Procesos de servicios



Fuente: Talleres Faconza

En base al flujograma expuesto anteriormente y a una entrevista realizada a los trabajadores del taller se ha determinado que existen algunas falencias dentro del proceso de servicio las cuales deberán ser corregidos con el objetivo de brindar un mejor servicio a sus clientes.

Dentro del proceso del servicio tenemos como primer punto la llegada del cliente el mecánico da la bienvenida y pregunta al cliente que es lo que necesita con el objetivo de brindar un buen servicio.

El cliente solicita al mecánico la revisión del vehículo, el diagnóstico se realiza mediante la utilización de un scanner Autologic el cual permite controlar el funcionamiento del automóvil y monitorear los sensores del mismo, una vez que se obtiene el diagnóstico la información no es transmitida completamente al cliente ya que no se elabora una proforma o lista de revisión con el alcance de la reparación, repuestos a utilizarse y precios de cada uno de ellos; esta lista le permitirá al cliente conocer el tipo de daños, reparaciones a realizar y presupuesto. Dentro del proceso actual esta proforma no se ejecuta es por ello que el cliente se siente molesto al momento de recibir el vehículo.

Por otro lado el mecánico al momento de proceder a la ejecución del trabajo no realiza una orden de trabajo la cual es muy importante ya que dentro de la misma se especificaran las fallas existentes y se asignara el técnico respectivo. Dentro de esta orden debe establecerse los servicios que se prestarán como:

De mantenimiento que corresponde a: alineación, balanceo, corrección camber, corrección caster, enllantaje, vulcanización llantas, corrección llantas, ABC frenos, empacada zapatas freno, rectificación disco de freno, montaje y desmontaje disco de frenos, ABC motor, cambio de bandas, montaje y desmontaje motor, montaje de desmontaje, limpieza inyecciones 4 cilindros, cambio embrague, reparación motor, cambio amortiguadores delanteras, cambio amortiguadores posteriores, cambio terminales, cambio rótulas, cambio de rulimanes rapen, reajuste total, sistema eléctrico, cambio y reparación alternador, reparación motor arranque, enderezada y pintura.

De lubricación que corresponde a: Lavado express, Lavado completo, Limpieza interior, Engrasada, Lavado chasis con grafito y encerada.

De detailing que corresponde a: Pulido carrocería, Tratamiento cauchos (silicona líquida s-100), Lavado tapicería (dey fosan), Aceites y filtros, Filtro.

Los principales procesos son:

- Alineación: permite ajustar los ángulos de las ruedas, para realizar este trabajo se utilizará una alineadora y un juego de rachas.
- Balanceo: se utilizara una balanceadora la cual permite que las ruedas giren sin provocar vibraciones en los vehículos.
- ABC motor y frenos: se realiza un chequeo y limpieza de motor y frenos para determinar su funcionamiento y si fuera necesario se utilizará un scanner de motor
- Sistema de escapes: permitirá mantener un adecuado control de la eliminación de gases, en cado de que el escape se encuentre roto se utilizara una soldadora.

Estas actividades se realizan bajo la inspección del supervisor de patio. Que es el encargado de realizar y planificar la logística relacionada a la ejecución de los procedimientos específicos para cumplir con los servicios técnicos que la empresa ofrece, el Jefe de Taller que es el Sr. Alejandro Cajas.

Al detallarse dentro de esta orden el trabajo que se realizara le permite al dueño del vehículo autorizar e indicar que se encuentra de acuerdo con las reparaciones a realizarse, después de la aprobación de esta orden de trabajo se procederá al arreglo del vehículo.

La primera falencia presente dentro del proceso es que el mecánico realiza el trabajo solo sin ayuda de un auxiliar lo cual genera una demora en el tiempo de entrega estimado y definido por el taller. Este aspecto debería incluirse dentro del proceso ya que el mecánico solicitaría la ayuda al auxiliar para ejecutar trabajos menores como cambios de aceite, reparación y limpieza de frenos, revisión y cambios de piezas, mientras que el realiza trabajos más específicos tales como ensamblaje, preparación y reparación de motores, este trabajo en conjunto les permitirá optimizar tiempo y entregar el automóvil a la hora indicada satisfaciendo de esta manera las necesidades del cliente.

Por otro lado una vez emitido el informe y elaborada la factura, el cliente actualmente no realiza una verificación del estado del automóvil. Por tal motivo dentro del nuevo proceso el mecánico al momento de entregar el vehículo al cliente deberá realizar esta verificación detallada , con el objetivo de dar a conocer el trabajo realizado y las recomendaciones necesarias del mismo. El realizar esta inspección sobre la reparación del vehículo debe ser de gran importancia para el taller ya que la prestación de un servicio de calidad le permitirá garantizar la fidelidad de los clientes.

Adicional a ello no hay un servicio post venta, en donde se analice si efectivamente el servicio prestado fue satisfactorio para el cliente, para ello debería haber una persona que maneje telemarketing y se encargue del desarrollo de este servicio.

El servicio al cliente se debe brindar en todo momento, tanto en el proceso de venta del servicio automotriz como cuando este se haya concretado. El servicio de post venta consiste en aplicar esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra posteriormente o la

fidelidad de los mismos. Ya que la venta no termina al dar el servicio, porque la finalidad es tener siempre al cliente completamente satisfecho. Este servicio permitirá a Talleres Faconza obtener retroalimentación al conocer las impresiones de los clientes luego de haber recibido el servicio, estar al tanto de sus nuevas necesidades y preferencias, y comunicarle al cliente los nuevos servicios y productos de la empresa.

El servicio de post venta se considera como uno de los puntos diferenciales respecto a la competencia, es uno de los últimos escalones para la calidad y permitirá a la empresa encontrar los puntos que deben ser mejorados según las opiniones de los clientes.

Otro inconveniente que presenta la Empresa es el constante daño de la maquinaria ya que no manejan un plan de planificación de mantenimiento y compra de maquinaria.

Las falencias encontradas no solo tienen que ver con la parte operativa del taller, sino con todas las áreas. Por tal motivo la empresa definitivamente necesita un modelo de Gestión de procesos diferente el cual permitirá reestructurar los procesos y corregir todas sus falencias.

2.4 ORGANIZACIÓN

Toda la información relacionada a la organización que se expone a continuación fue obtenida en la entrevista con el gerente General el Sr. Patricio Chiriboga

2.4.1 Misión

“Es una empresa que desarrolla soluciones tecnológicas y creativas para sus clientes, ofreciendo el servicio de lavado, reparación y varios servicios automotrices, siendo una comunidad armónica, donde el trabajo en equipo sea hecho con sus clientes, empleados y accionistas, para hacer de ella una empresa rentable y con responsabilidad social”.²⁹

2.4.2 Visión

“Ser una empresa reconocida como un “Tecnicentro” líder en el sector automotriz, dedicada a satisfacer todas las necesidades automotrices de la ciudad de Quito. Manteniendo siempre los valores éticos, morales, técnicos y de calidad, siempre reconocidos por sus clientes”³⁰Objetivos Actuales de La Empresa.³¹

2.4.3 Objetivo General

- “Brindar un servicio de calidad en la reparación y venta de productos automotrices, con un personal especializado en las marcas LAND ROVER.”

2.4.4 Objetivos Específicos

Para la empresa “Faconza” se han definido los siguientes objetivos específicos:

- Otorgar al mercado automotriz un servicio y productos de calidad, el mismo que asegure la satisfacción de clientes.

²⁹ Patricio Chiriboga, *Estados Financieros*, 2012, información entregada por la empresa FACONZA.

³⁰ Ídem.

³¹ Ídem.

- Brindar a sus trabajadores el privilegio de contar con todos los beneficios laborales.
- Además de brindar estabilidad laboral y acceso a capacitaciones oportunas como principal elemento dentro de su motivación.
- Transmitir el trabajo en equipo mediante una base laboral solidaria siendo plataforma de ella la responsabilidad, respeto, igualdad y apoyo a nuestros clientes.
- Lograr un servicio de calidad para el desarrollo óptimo de la empresa FACONZA.
- Ser pionera en el mercado nacional e internacional.
- Contribuir constantemente con las diferentes exigencias del mercado.
- Posicionarse en el mercado mediante la prestación de un servicio de calidad y productos automotrices alcanzando la mejor imagen de calidad y cumplimiento, que asegure la satisfacción de los clientes.
- Brindar a sus trabajadores el privilegio de contar con todos los beneficios laborales, además de brindar estabilidad laboral y acceso a capacitaciones oportunas como principal elemento dentro de su motivación.
- Transmitir el trabajo en equipo mediante una base laboral solidaria siendo la plataforma de ella la responsabilidad, respeto, igualdad y apoyo a los clientes.

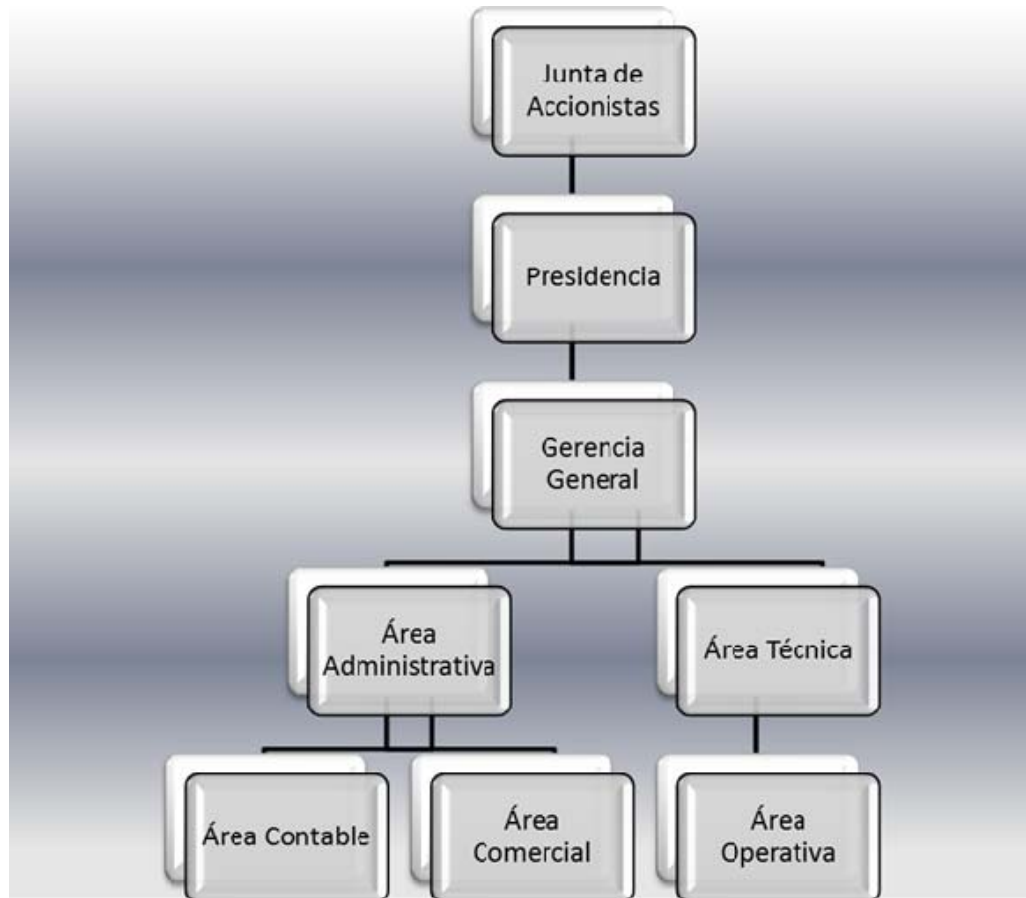
2.4.5 Estrategias que maneja la empresa³²

- Garantiza la instalación de los productos en el momento indicado, con la posibilidad de que si el cliente no está conforme con el producto, se le puede cambiar.
- Facilita al cliente las facilidades de pago, sean con tarjetas de crédito, o pagos al contado.
- Miércoles y jueves por un cambio de aceite regalo un lavado de carrocerías.
- Miércoles y jueves por un lavado completo te regalan un encerado gratis.
- Brindar un seguro de lluvias, en el cuál si se realizó un lavado del auto en un día lluvioso, puede adquirir un cupón de “seguro de lluvias” por \$2.00 y podrás reclamar un lavado de carrocería.
- Incluyen nuevas características en los productos automotrices para darles más creatividad y atención de sus clientes.
- Poseer una distribución intensiva.
- Facilita al cliente ofrecer todos sus productos y servicios por vía internet, llamadas telefónicas, envíos de correos, y alguna de las veces visitas a domicilio.

³² Ídem.

2.4.6 Organigrama Estructural de Talleres Faconza

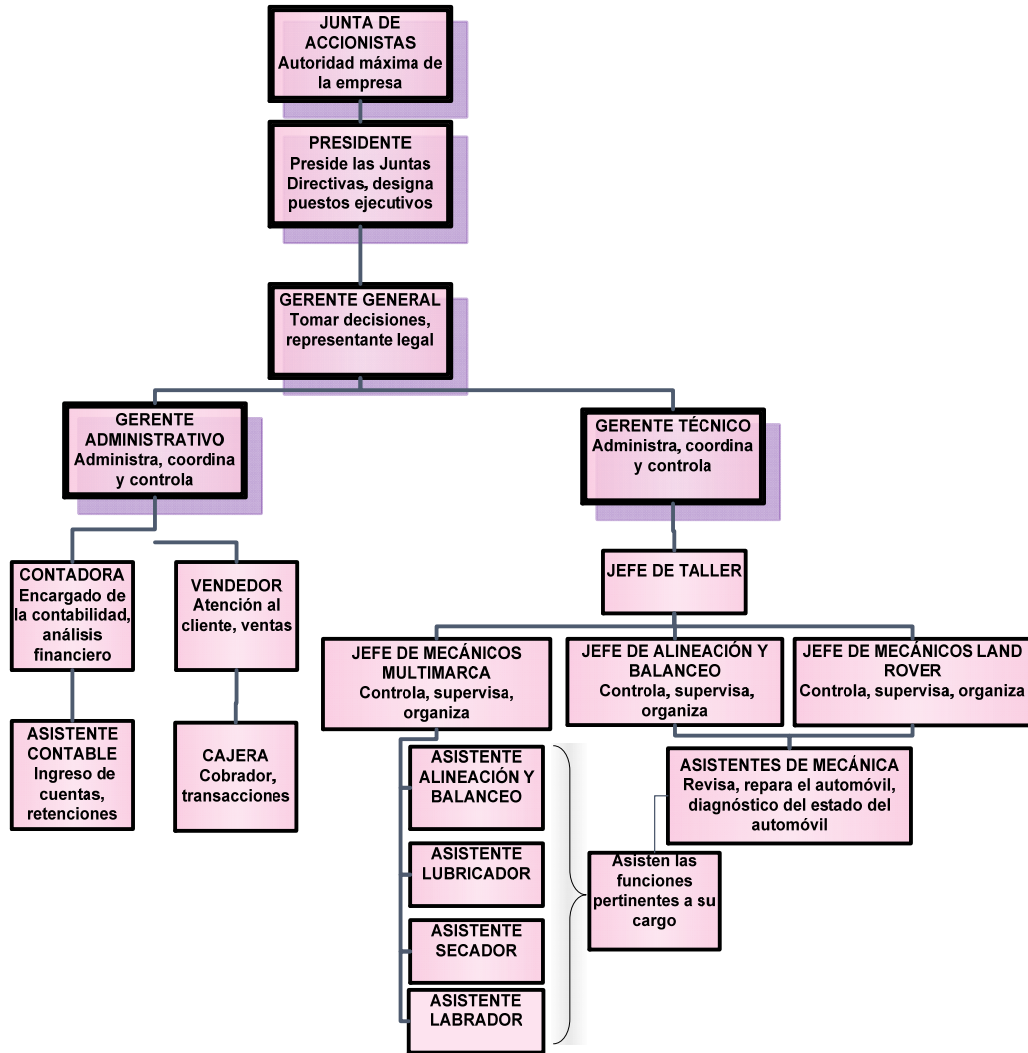
Gráfico 5: Organigrama Estructural



Fuente: Empresa FACONZA
Elaborado por: Marcela Hernández

2.4.7 Organigrama Funcional

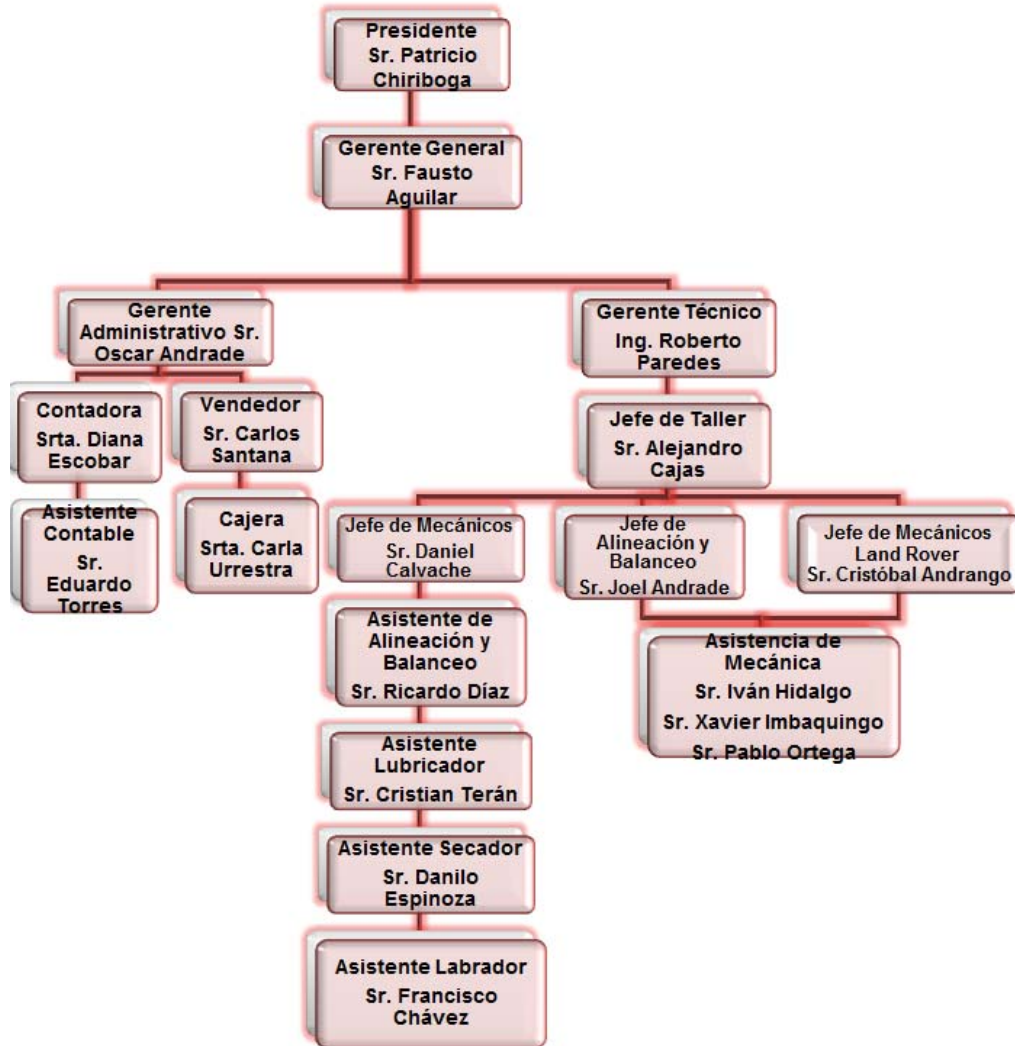
Gráfico 6: Organigrama Funcional



Fuente: Empresa FACONZA
Elaborado por: Marcela Hernández

2.4.8 Organigrama Personal

Gráfico 7: Organigrama Personal



Fuente: Empresa FACONZA
Elaborado por: Marcela Hernández

2.5 MERCADO

Para realizar la segmentación del mercado para nuestro proyecto se tomará en cuenta la población de la ciudad de Quito, la cual se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 1: Número de Vehículos Matriculados

	Total
Vehículos matriculados en el país	1.171.924
Vehículos en Pichincha	266.724
Vehículos en Quito	231.824

Fuente: INEC- Estadísticas De Transporte 2010

Elaborado por: Marcela Hernández

Como se puede observar en la siguiente tabla el número de vehículos matriculados de la marca Land Rover en el país de acuerdo a sus modelos es de 1.341 vehículos y el número de Land Rover en la ciudad de Quito es de 210 vehículos.

Tabla 2: Número de vehículos Land Rover matriculados

	Total
Land Rover matriculados en el país	1.341
Land Rover matriculados en Pichincha	241
Land Rover en la ciudad de Quito	210

Fuente: INEC- Estadísticas De Transporte 2010

Elaborado por: Marcela Hernández

El número de vehículos multimarca matriculados en el país es de 1.170.583; el número de autos multimarca en la ciudad de Quito es de 183.313 vehículos.

Tabla 3: Número de vehículos multimarca matriculados

	Total
Vehículos Multimarca matriculados en el país	1.170.583
Vehículos Multimarca matriculados en Pichincha	210.705
Vehículos Multimarca en la ciudad de Quito	183.313

Fuente: INEC- Estadísticas De Transporte 2010

Elaborado por: Marcela Hernández

Faconza atiende a 70 autos Land Rover lo cual representa el 33% del total de Land Rover; existentes en la ciudad de Quito, en cuanto a las multimarca la empresa atiende a 2000 vehículos equivalente a un 1,1%.

Faconza para el año 2012 presenta ingresos brutos de 290.800 dólares por los servicios ofrecidos tanto a los automóviles Land Rover como a los autos multimarca, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4: Ingresos de la Empresa

	2012	2011	2010
Land Rover	Al año	Al año	Al año
Mantenimiento	150,00	145,00	142,00
Reparación	290,00	270,00	265,00
Subtotal	440,00	415,00	407,00
Land Rover atendidos 70	30.800,00	29.050,00	28.490,00
Ingreso Land Rover	30.800,00	29.050,00	28.490,00

Multimarca	Al año	Al año	Al año
Mantenimiento	50,00	50,00	45,00
Reparación	80,00	75,00	65,00
Subtotal	130,00	125,00	110,00
Multimarca atendidos 2000	260.000,00	250.000,00	220.000,00
Ingreso Multimarca	260.000,00	250.000,00	220.000,00

Ingresos Brutos	290.800,00	279.050,00	248.490,00
------------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Fuente: FACONZA

Elaborado por: Marcela Hernández

Los precios establecidos tanto en el mantenimiento y repuestos de Land Rover y de autos Multimarca son anuales, el precio de estos puede variar de acuerdo al mantenimiento que se realice y a los repuestos que se utilicen para cada automóvil.

2.6 PROVEEDORES³³

Los proveedores que la empresa FACONZA mantiene son:

- **MICHELIN:** Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de llantas y al desarrollo productos y servicios innovadores para las más diversas áreas desde autos y motos, hasta vehículos de cargas.
- **SERVIFRENO:** Se estableció en Ecuador hace 50 años como una empresa dedicada a la proveeduría y comercialización de frenos, garantizando la seguridad y confianza de los clientes.
- **CONAUTO:** Empresa que opera en Ecuador en el mercado del mantenimiento automotriz, industrial, así como de maquinaria para ambos sectores, suministrando productos y servicios de alta calidad.
- **TECNOVA S.A.:** Empresa dedicada a la venta de repuestos, accesorios y servicios automotrices, brindando soluciones innovadoras y confiables a través de productos y servicios de alta tecnología para beneficio del cliente.

³³ Datos transmitidos por el Gerente General en una entrevista. Noviembre 2012.

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 ESCENARIOS PARA EL ANÁLISIS SITUACIONAL

Para el desarrollo del análisis situacional revisaremos los aspectos macro y micro que afectan directamente a la Empresa.

3.2 MACROENTORNO

3.2.1 Influencias Macroeconómicas

3.2.1.1 Factor Económico

Inflación

Las tasas de inflación son consideradas en el Ecuador una medida estadística mediante los índices de precio al consumidor, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de niveles de ingresos medio, alto y bajo.

“Actualmente la inflación alcanzó para el mes de noviembre del 2012 una inflación acumulada del 4,77%, según datos obtenidos del Banco Central del Ecuador.³⁴

³⁴ Extraído de: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Tabla 5: Tasa de Inflación en Ecuador

Tasa de Inflación	
Fecha	% Inflación
A noviembre 2012	4,77
2011	5,41
2010	3,56
2009	5,2
2008	8,3
2007	2,28

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Marcela Hernández

Considerando que la Empresa para prestar servicios automotrices importa gran parte de sus repuestos, los aranceles implementados afectan directamente al precio, incrementándolo por cuestiones de rentabilidad más no por variación de producto.

El ingreso de mercaderías para el sector automotriz en el país, cada día crece en el mercado ecuatoriano, puesto que en primer lugar el importador realiza un contacto verídico con el exportador, luego se procede a establecer el INCOTERM de negociación, luego el importador adquiere su mercaderías en las aduanas, pagando derechos arancelarios, impuestos, tasas de servicios aduaneros (IVA, ICE, FODINFA) y tasas de servicios aduaneros para su respectivo ingreso y traslado al lugar de destino.

Adicional a ello es importante considerar la parte arancelaria, ya que es un factor fundamental al momento de importar productos. El actual gobierno estableció una política de restricción de importaciones y aumento de aranceles mediante Resolución 389 del consejo de comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), publicado en el Suplemento al registro Oficial No. 191 del 15 de Octubre del 2007, puso en vigencia un Arancel Nacional de Importaciones, como

es en el caso de aceites, lubricantes y repuestos para autos incrementando sus costos.

Tabla 6: Precios

	Precio antes del 2007 sin impuesto	Precio al 2007 con impuesto
Rulimanes	\$ 6,00	\$ 7,80
Litro de Aceite	\$ 15	\$ 21 o \$ 25
Carburador	\$ 150	\$ 390
Faro	\$ 25	\$ 45

Fuente: Diario hoy

Elaborado por: Marcela Hernández

Como se puede observar en la tabla anterior el precio de un ruliman sin este arancel es de \$ 6 dólares y con el arancel es de \$ 7,80 dólares; el precio de un litro de aceite era de \$ 15 dólares y con el impuesto es de \$ 21 \$ 25 dólares dependiendo la marca, un carburador que antes costaba \$ 150, ahora con el arancel cuesta \$390 y un faro el cual tenía un costo de \$ 25 ahora cuesta \$45 dólares.

Este es un factor perjudicial para la empresa ya que con ello se encarecen los precios de servicios automotrices que se derivan de estos repuestos y los clientes tienden a la selección de sustitutos, ya que se está ofertando el mismo producto a un mayor precio.

3.2.1.2 Factor Tecnológico

En cuanto a la tecnología en los servicios automotrices, está sujeto a cambios constantes presentando al mercado nuevas maquinarias, lo que va

dejando a un lado las maquinarias utilizadas y esto se podría ver reflejado en la calidad de nuestro servicio, siendo este un punto importante para nuestros clientes en el momento de acceder a nuestro servicio.

Tabla 7: Crecimiento de Importaciones del área automotriz del 2008-2012

PARTIDA	DETALLE	CANTIDAD EN MILES DE DÓLARES DE IMPORTACIONES ANUALES		PAÍS DE MAYOR IMPORTACIÓN
		(\$)2008	(\$) 2012	
27	Combustible minerales, aceites minerales y productos de su destilación	3609508	5642609	EE.UU.
28	Productos Químicos inorgánicos.; compuestos inorgánicos. /orgánicos de los metales	122202	162079	CHINA
32	Extractos curtientes/tintóreos; sus derivados; pinturas	106202	148423	EE.UU.
39	Materias plásticas y manufacturas de estas materias	839197	1047301	EE.UU.
40	Caucho y manufacturas de caucho	267684	448662	CHINA
42	Manufacturas de cuero; artículos de guarnicionería, talabartería, viaje	38532	53888	CHINA
68	Manufacturas de piedra, yeso, cemento, amianto, mica o materias	44985	68830	COLOMBIA
70	Vidrio y manufacturas de vidrio	90391	117337	CHINA
72	Fundición, hierro y acero	1224046	767024	CHINA
73	Manufacturas de fundición, de hierro o de acero	395871	713329	CHINA
74	Cobre y manufacturas de cobre	71183	94103	PERÚ
75	Níquel y manufacturas de níquel	1048	1910	EE.UU.
76	Aluminio y manufacturas de aluminio	107302	129248	CHINA
78	Plomo y manufacturas de plomo	5514	4698	HONDURAS
79	Cinc y manufacturas de cinc	13463	15721	PERÚ
80	Estano y manufacturas de estano	1254	1391	PERÚ
81	Los demás metales comunes; cermets; manufacturas de estas materias	864	865	EE.UU.
83	Manufacturas diversas de metales comunes	73894	113147	CHINA
85	Máquinas, aparatos y material eléctrico, sus partes	1793551	2272699	EE.UU.
86	Vehículos y material mecánico	1292	13821	ESPAÑA
87	Vehículos automóviles, tractores, ciclos, demás vehículos. terrestres, sus partes	2007257	2260788	JAPÓN
92	Instrumentos de música; partes y accesorios de estos instrumentos	8564	10198	CHINA
TOTAL		10823804	14088071	CHINA MAYOR EXPORTADOR A ECUADOR
CRECIMIENTO		3264267	23%	

Fuente: Trademap

Elaborado por: Marcela Hernández

El Ecuador está creciendo significativamente en cuanto a las importaciones de maquinaria en general y repuestos para el área automotora, lo que significa que la necesidad por parte del consumidor está creciendo, y es ahí donde la Empresa debe poner mayor énfasis para estar actualizada y adquirir los insumos necesarios para ser competitivo en el mercado.

3.2.1.3 Factor Político y Legal

El actual Estado Ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el Poder de Transparencia y Control Ciudadano.

La función ejecutiva está delegada al Presidente de la República, quien es el Jefe de Estado y de Gobierno, es responsable de la administración pública y es quien define la política exterior.

En el sector de las empresas existen ordenanzas, leyes, códigos y reglamentos que rigen los procesos productivos o de servicio, contratación del personal, leyes tributarias y de seguro social, las mismas que han sido creadas con el propósito de evitar abuso y desorden en las diferentes ciudades y empresas.

Faenza se rige a las leyes y normas establecidas para los establecimientos de su categoría de negocios estipulados por el Ilustre Municipio de Quito y por el Gobierno Nacional así tenemos las siguientes:

- Ley de Régimen Tributario.
- Código de Trabajo.

- Ley de Compañías.
- Estatutos detallados en La Escritura de Constitución.
- Constitución Política del Ecuador.

Actualmente en términos generales estamos con una política estable y eso permite un mejor desempeño de la compañía.

3.3 MICROENTORNO

En este capítulo dentro del microentorno primero vamos a iniciar revisando los clientes, competencia de la Empresa y tecnología, para con esa información armar las cinco fuerzas de Porter y concluimos el análisis micro con la cadena de valor

3.3.1 Clientes

FACONZA cuenta una cartera de clientes muy diversa, pues el hecho de manejar una variedad de servicios le ha permitido captar una considerable cantidad de clientes, ya que, cuenta con clientes fijos y fieles.³⁵

Así también cuenta con respaldos de clientes como:

- Fopeca: Empresa dedicada a la construcción y mantenimiento de puertos, aeropuertos, carreteras, puentes, edificios y toda clase de obras relacionadas al área de construcción.

³⁵ <http://www.faconza.com>, extraído de: <http://www.faconza.com/sobre-faconza/respaldos-de-clientes.html>

- Metropolitana de Servicios (Aeropuerto): La empresa se dedica a la administración, mantenimiento y mejora de los servicios aeroportuarios en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Embajada Americana: Ofrece servicio de visas, servicios generales como: certificado consular de nacimiento y defunción en el extranjero, servicios notariales, impuestos. Asistencia legal, médica y económica para ciudadanos estadounidenses.
- Farma Enlace: Empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos farmacéuticos y artículos de primera necesidad.
- Magda Espinoza: Venta al por menor de gran variedad de productos entre los que predominan, productos de primera necesidad.
- Hidalgo & Hidalgo: Principal constructora del país que hace obra de infraestructura y proyectos de ingeniería civil.
- Inverneg: compañía de distribución y por ahora especializada en la venta de filtros, lo que en la actualidad representa el 70% de nuestros negocios.
- Filtrocorp: Se dedica a la comercialización de productos y servicios para el mantenimiento de automotores.
- Reencauchadora Ecuador: Empresa reencauchadora de llantas
- Grúas Cruz: servicio de grúas y transporte pesado.
- Carseg: Empresa dedicada sistemas electrónicos de seguridad, como alarmas contra robos, incluido su instalación y mantenimiento.

Los clientes individuales de la empresa son: 70 Land Rover y de 2000 multimarcas, considerándose a estos clientes frecuentes de Faconza.

3.3.2 Competencia

3.3.2.1 Competencia Directa

FACONZA de acuerdo a los servicios que brinda al público, sus principales competidores son: Mega Tecnicentro; Megatalleres y Grupo Motriz del Ecuador ya que ofrecen los mismos servicios.

La empresa Mega Técnico especializada en mantenimientos automotrices preventivos y correctivos, ofrece promociones todos los días entre ellas tiene: Mega Kit ofrece 25 servicios a \$100; por la compra de la batería alineación gratis; por la compra de SOAT alineación gratis. Ofrece un crédito de 3 y 6 meses sin intereses.

La empresa Megatalleres ofrece descuentos en repuestos Land Rover del 10% al contado, servicios de taller 10% al contado.

Las promociones que ofrece el Grupo Motriz del Ecuador son: por enderezada y pintura recibe gratis un diagnóstico completo de fallas o averías, además lavada de cortesía. Ofrece un crédito de 3 y 6 meses sin interés.

Estas empresas son una competencia para FACONZA ya que ofrecen los mismos servicios.

A través de una investigación de campo se ha determinado los precios que ofrece la competencia y los precios de Faconza, los cuales se dan a conocer en la siguiente tabla:

**Tabla 8: Precios Faconza y precios de la Competencia
(Megatecnico, Megatalleres y Grupo Motriz del Ecuador)**

REPARACIÓN	Faconza	Precios promedio de la Competencia
Afinamiento motor comp.cat.	105,50	100,80
Afinamiento motor comp. conv.	96,60	93,75
Limpiar sistema de inyección	30,00	28,75
Bajar gases	33,60	31,25
Reajustar suspensión	7,25	5,27
Ajuste motor	500,00	600,00
Cambio filtro de aire	5,00	3,35
Cambiar filtro combustible	6,25	4,75
Alineación	25,00	23,15
Balanceo y rotar ruedas	17,25	15,00
Reparación caja cambios	153,00	150,00
Cambiar líquido de dirección hidráulica	31,00	28,75
Revisión sistema eléctrico	23,00	20,00
Cambiar líquido de embrague	5,50	4,75
Limpiar, revisar y regular frenos	32,00	28,75
Cambiar líquido de frenos	18,00	16,50
Cambio rodamiento delantero doble	33,50	30,00
Cambio rodamiento tras. Eje	29,40	27,50
Cambio aceite caja o diferencial	28,25	26,75
Cambio aceite y filtro	28,70	25,50
Reparar alternador	78,00	75,00

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Marcela Hernández

Como se puede observar en la tabla anterior los precios de Faconza son más altos a los precios de la competencia, debido a la maquinaria que se utiliza y al personal altamente calificado, lo importante en Faconza es mantener precios competitivos, tomando en cuenta que el servicio hacia sus clientes es de calidad y personalizado.

Faconza a pesar de tener precios más altos, ofrece promociones a sus clientes tales como:

- “Seguro de lluvia” Si realiza cualquiera de nuestros lavados en un día nubloso o lluvioso puedes adquirir un cupón de “Seguro de Lluvias” por \$2 y podrás reclamar un lavado de carrocería.
- Por un cambio de aceite te regalos un lavado de carrocería.
- Por un lavado completo te regalamos un encerado gratis.

Estas promociones las realiza con el objetivo de captar la mayor cantidad de clientes.

3.3.2.2 Competencia Indirecta

FACONZA ha considerado como competencia indirecta a las empresas que realizan funciones similares como son: CIVICAR, Tapicería Automotriz en Cuero Luis Cordero y el Centro de Fabricación y Reconstrucción en Fibra de Vidrio y Plásticos en General.

3.3.3 Aspecto Tecnológico

Para FACONZA siendo un taller especializado en Land Rover, el usar tecnología moderna es importante ya que le permite a la empresa ser líder dentro del mercado y de esta manera brindar un servicio de calidad, con equipos modernos y actualizados.

Hoy en día todas las marcas de autos vienen con nueva tecnología, es de vital importancia que FACONZA cuente con maquinaria acorde para la atención, realizando actualizaciones en sus sistemas y equipos, puesto que es primordial brindar seguridad y confianza a los clientes.

El uso de la tecnología hace que la empresa sea considerada como líder en un mercado tan competitivo, creando fidelidad al cliente.

Por ejemplo antes el balanceo de las llantas se realizaba manualmente ahora se lo realiza a través de un:

Balanceador de Ruedas: Diseñada con la más alta tecnología, destinada para diagnosticar los desequilibrios estáticos y dinámicos de una rueda con gran exactitud. Equipamiento robusto, de alta resistencia y una gran imagen visual. Protector de rueda para brindar mayor seguridad durante su accionamiento.

Gráfico 8: Balanceador de ruedas



Elaborado por: Marcela Hernández

FACONZA al contar con esta maquinaria puede ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.³⁶

Además la empresa cuenta con maquinaria como la solución Autologic, es un scanner el cual les permite realizar un diagnóstico integral a los vehículos, las empresas consideradas como competencia no cuentan con esta maquinaria lo cual le permite a Faconza brindar un mejor servicio.

³⁶ Patricio Chiriboga, *Documento de clientes y proveedores*, 2012, información entregada por la empresa FACONZA.

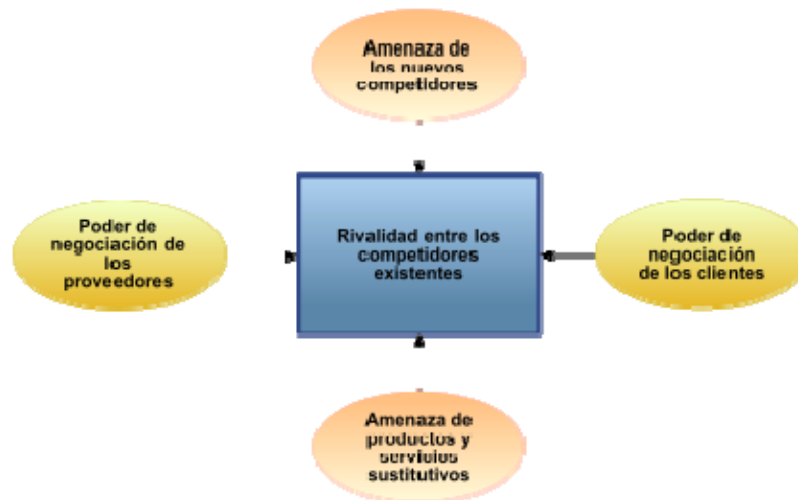
Gráfico 9: Maquina Scanner



Fuente: Faconza

3.3.4 Análisis Fuerzas de Porter

Gráfico 10: Fuerzas de Porter



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Marcela Hernández

1. Amenaza de los nuevos competidores

Las barreras de entrada en la industria automotriz son fuertes ya que se requiere tener conocimiento del mercado, del cliente, leyes tributarias, estabilidad política, lo que genera restricciones para las nuevas empresas. Para que una empresa nueva ingrese al mercado debe realizar una inversión aproximada de \$200000 dólares³⁷ ya que debe

³⁷ Patricio Chiriboga, *Estados Financieros*, 2012, información entregada por la empresa FACONZA.

incurrir en gastos de constitución, obra física e inversión inicial de maquinaria.

El sector automotriz en la actualidad ha ido incrementando de manera acelerada, generando un aumento en la demanda de los servicios mecánicos lo que indica que este sector es rentable para las nuevas empresas y para las empresas existentes.

2. Amenaza de Servicios y Productos sustitutos

Se ha considerado como sustitutos a las empresas:

- **CIVICAR:** Empresa con 15 años en el mercado, dedicada a la importación y comercialización de repuestos originales para vehículos Mini Austin, Land Rover, Defender, Discovery y Range Rover, considerada como una empresa especialista en piezas y partes de estos autos.
- **Tapicería Automotriz en Cuero Luis Cordero:** Empresa especializada en tapicería, orientada al diseño, fabricación, reconstrucción y mantenimiento de muebles de autos, empleando tecnología de punta y de esta manera servir con eficiencia, calidad, cumplimiento y garantía.
- **Centro de Fabricación y Reconstrucción en Fibra de Vidrio y Plásticos en General:** Empresa dedicada a la Fabricación y reconstrucción de guardachoques y/o productos elaborados en fibra de vidrio y plásticos en general; satisfaciendo de esta manera los requerimientos de los clientes a través de un trabajo garantizando.

Estas empresas han sido consideradas como sustitutas ya que realizan funciones similares a las que realiza FACONZA.

3. Poder de negociación de los proveedores³⁸

En la siguiente tabla se demuestra los proveedores actuales de la empresa.

Tabla 9: Proveedores

PROVEEDOR	ARTÍCULO
MICHELIN	Amortiguadores Frenos Pagid Llantas
SERVIFRENO	Bandas Pastillas Planchas Armadura de freno Cable de freno Cilindros Manguera de freno Soporte y seguro Sensores Diagramas Guardapolvos Disco de embrague Pastillas de bronce Líquido de freno Aceite y grasa Lubricantes para frenos Retenedores
CONAUTO	Bandas Pastillas Planchas Armadura de freno Cables de frenos Soporte y seguros Sensores
TECNOVA S.A.	Baterías Bujías Filtros Tecnología de Alumbrado Plumas Componentes electrónicos

Fuente: Empresa FACONZA

Elaborado por: Marcela Hernández

FACONZA si tiene poder de negociación con sus proveedores ya que existen términos de negociación bajo los cuales se manejan con los

³⁸ Patricio Chiriboga, *Estados Financieros*, 2012, información entregada por la empresa FACONZA.

diferentes proveedores principalmente se basan en el monto de compra como se indica a continuación:

- FACONZA con la empresa Michelin al comprar un promedio de \$35.000 dólares en sus productos tienen un descuento del 10% y un plazo de pago de 30 días.
- Con la empresa Servifreno al adquirir un promedio de \$20.000 dólares en sus mercancías les otorgan un descuento del 15% y un plazo de pago de 20 días.
- La empresa Conauto le da un descuento del 15% por comprar \$5.000 dólares en sus artículos y les otorga un plazo de pago de 10 días.
- La empresa Tecnova S.A. le otorga a Faconza un descuento del 10% por un monto de \$5.000 dólares en la compra de sus productos y un plazo de pago de 10 días.
- Los proveedores de FACONZA al adquirir un monto mayor en la compra de sus artículos le otorgan un descuento mayor al que ya tienen establecido.

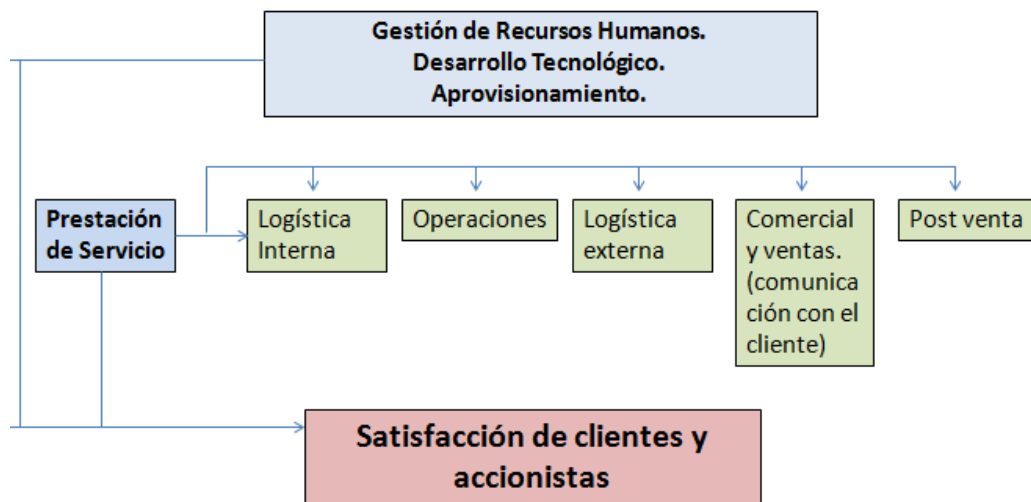
4. Poder de negociación de los clientes

Debido a la competencia existente, los clientes representan una fuerza importante ya que tienen el poder de negociar, para lo cual la empresa se respalda con sus puntos fuertes como son: ofrecer un servicio de calidad e innovador, la tecnología de punta la cuál es especialista en Land Rover,

y otras marcas, y las promociones comerciales, motivos por los cuales los clientes se inclinan a la contratación de los servicios de Faconza.

3.3.5 Cadena de Valor

Gráfico 11: Modelo Cadena de Valor



Elaborado por: Marcela Hernández

Estos son los procesos en general que la Empresa maneja:

Tabla 10: Macro Procesos de FACONZA S.A

MACRO PROCESOS	Financiero
	Administrativo
	Prestación de Servicio

Elaborado por: Marcela Hernández

Es necesario recalcar que de los procesos mencionados anteriormente, en el que se hará énfasis en la presente investigación es en el proceso de prestación de servicios, puesto que se considera dentro de los objetivos planteados.

Tabla 11: Proceso de Prestación de Servicio

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES
PRESTACIÓN DE SERVICIO	Compras	* Al detectar el faltante se contacta con el proveedor
		* Se hace el pedido de compra
		* Entregan el producto solicitado
		* Se almacena el producto o se utiliza de acuerdo a la necesidad
	Servicio	* El cliente llega a la Empresa
		* Solicita el servicio al técnico, explicando el problema del vehículo
		* El técnico recibe el vehículo, lo revisa y explica el daño al cliente.
		* Se procede a realizar el trabajo de reparación y arreglo.
		* Realiza el informe y emite la factura.
		* El cliente retira el vehículo y cancela el valor del servicio
	Post Venta	* El servicio de post venta se realiza cuando el cliente regresa a la empresa, con una nueva falla en el vehículo

Elaborado por: Marcela Hernández

1. Gestión de Recursos Humanos

El equipo de Recursos Humanos se enfoca en la adquisición del personal, porque consideran que esa es la clave para el desarrollo óptimo de las actividades del taller, es por este motivo que la empresa Faconza cuenta con el personal capacitado no solo para la realización de los servicios que ofrece la empresa, también se encuentran preparados en relaciones humanas en donde se sabe que el cliente es la parte más importante de la empresa.

La gestión de recursos humanos del taller establece un enfoque por competencias el cual le permite adaptarse con mayor facilidad a los cambios que se generen dentro del mismo, este enfoque da a conocer las habilidades, actitudes y conocimientos del personal.

El desempeño del talento humano es favorable en cuanto al cumplimiento de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo tomando en cuenta los cambios que pueden existir en su entorno, si estos existen se deben tomar en cuenta algunas estrategias con el objetivo de mantener el nivel competitivo.

El personal técnico para cumplir con sus actividades dentro del taller debe poseer habilidades técnicas y reunir conocimientos electrónicos para atender los sistemas automotrices tanto de Land Rover como de Multimarca.

Además debe poseer habilidades y conocimientos en ciertos aspectos tales como: mantenimiento preventivo, afinación de motores, sistema de frenos, sistema de suspensión, control electrónico a través de computadores automotrices, conocimiento y aplicación de alternadores, entre otros.

El personal del taller debe contar con todas estas capacidades y habilidades lo cual les permitirá prestar un servicio de calidad y cumplir con las necesidades del cliente.

2. Desarrollo Tecnológico

En cuanto al desarrollo tecnológico la empresa cuenta con tecnologías informáticas y maquinaria de punta para desarrollar sus actividades, por ello como se mencionó anteriormente utiliza un balanceador de Ruedas y un scanner lo último existente en el mercado para revisión de autos.

El desarrollo tecnológico dentro de Faconza es considerado como un factor muy importante ya que los automóviles hoy en día tienen nueva tecnología, por lo tanto el uso de tecnología moderna es imprescindible ya que le permite a la empresa realizar trabajos garantizados, ofreciendo servicios eficientes y eficaces.

3. Aprovisionamiento

Faconza para realizar el abastecimiento de los materiales necesarios realiza una selección minuciosa de los proveedores, tomando en cuenta su eficiencia, calidad y costos de los materiales e insumos. La empresa al encontrarse en el norte de la ciudad su abastecimiento es respectivamente rápido dependiendo de lo que Faconza necesite.

Por lo tanto para aprovisionar el taller los empleados deben estar pendientes de los materiales e insumos que se requiere, por lo tanto los proveedores de talleres Faconza se ajustan con los siguientes requisitos:

- Cumplir con las especificaciones: la empresa proveedora debe asegurar que los productos que ofrece cumplen con las especificaciones establecidas.
- Entrega a tiempo y en la fecha prevista los materiales e insumos establecidos.
- El proveedor debe garantizar la calidad de los productos y repuestos.
- Proporcionar una solución inmediata si existieran problemas de calidad en base a los convenios establecidos.

- Ofrecer garantía contra defectos de fabricación.
- Mantenimiento preventivo.
- Capacitación y actualización del software cuando se requiera.

Prestación de servicio

1. Logística Interna

La logística de la empresa consiste en el proceso de compra de materia prima, es decir insumos, materiales y repuestos, tomando en cuenta factores como la planificación, compra y recepción de pedidos.

Una vez determinados los materiales que se requieren, el área administrativa hace contacto con los proveedores para cotizar y seleccionar el mejor proveedor tomando en cuenta los precios pero sin descuidar la calidad, después que se han aprobado las cotizaciones se realiza la orden de compra.

A continuación se muestra el proceso de llegada de la materia prima a la empresa:

Gráfico 12: Logística de materia prima



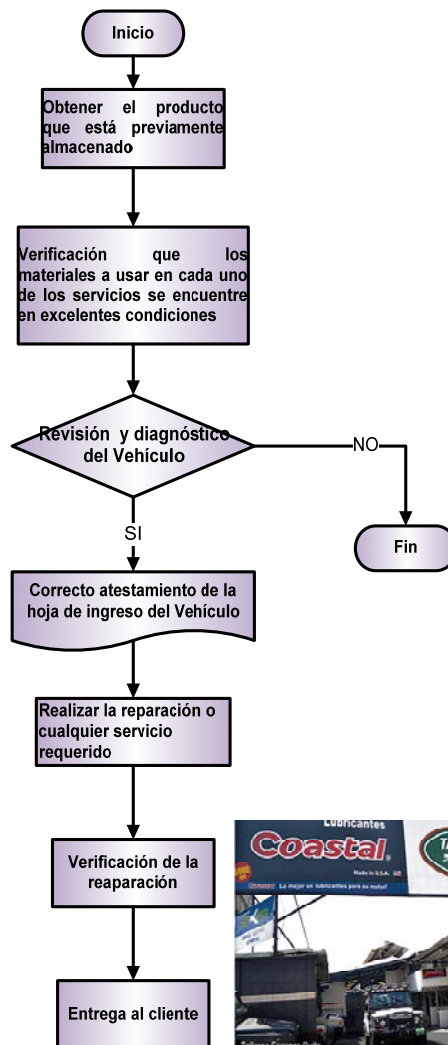
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Marcela Hernández

2. Operaciones

Las operaciones hacen referencia a la entrega del servicio automotriz como: mantenimiento del vehículo, cambio de repuestos originales, alineación, balanceo entre otros, las cuales permiten mantener su auto en óptimas condiciones.

Este es el Flujograma de operaciones de la Empresa.

Gráfico 13: Operaciones



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Marcela Hernández

Estas actividades se realizan bajo la inspección del supervisor de patio. Que es el encargado de realizar y planificar la logística relacionada a la ejecución de los procedimientos específicos para cumplir con los servicios técnicos que la empresa ofrece, el Jefe de Taller que es el Sr. Alejandro Cajas.

Los servicios que se ofertan son los siguientes:

De mantenimiento que corresponde a: alineación, balanceo, corrección camber, corrección caster, enllantaje, vulcanización llantas, corrección llantas, ABC frenos, empacada zapatas freno, rectificación disco de freno, montaje y desmontaje disco de frenos, ABC motor, cambio de bandas, montaje y desmontaje motor, montaje de desmontaje, limpieza inyecciones 4 cilindros, cambio embrague, reparación motor, cambio amortiguadores delanteras, cambio amortiguadores posteriores, cambio terminales, cambio rótulas, cambio de rulimanes rapen, reajuste total, sistema eléctrico, cambio y reparación alternador, reparación motor arranque, enderezada y pintura.

De lubricación que corresponde a: Lavado exprés, Lavado completo, Limpieza interior, Engrasada, Lavado chasis con grafito y Encerada.

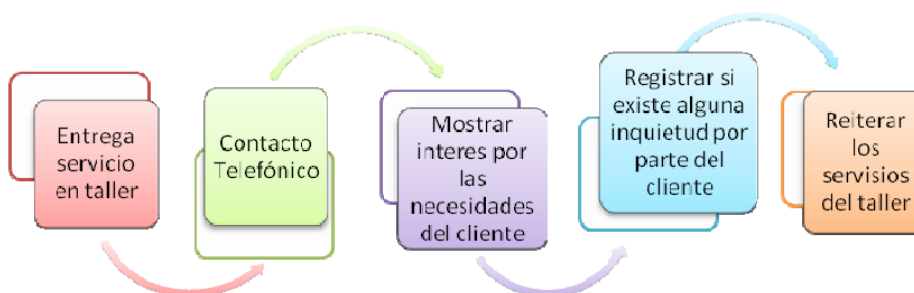
De detailing que corresponde a: Pulido carrocería, Tratamiento cauchos (silicona líquida s-100), Lavado tapicería (*dey fosan*), Aceites y filtros, Filtro

3. Logística Externa

La logística externa Faconza lo relaciona con la verificación de la satisfacción total del cliente a través de conocer la opinión del mismo

haciendo contacto con él, con el objetivo de conocer si ha quedado satisfecho con el mismo si requiere de alguna ayuda adicional, esto es algo que la Empresa no lo realiza.

Gráfico 14: Logística externa cliente



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Marcela Hernández

4. Comercial y Ventas

La promoción toma en cuenta algunas actividades que desarrollan las empresas con el objetivo de informar y persuadir al mercado sobre las características de los servicios que se ofrecen, estas actividades permiten ofrecer un servicio de calidad y confianza.

Talleres Faconza en el área de comercial y ventas cuenta con la colaboración de dos personas las cuales se encargan de la parte comercial y ventas y que realizan varias promociones temporales tales como:

- Seguros de lluvia la cual aplica con la entrega del ticket.
- Por un cambio de aceite te regalos un lavado de carrocería.
- Por un lavado completo te regalamos un encerado gratis

Sin embargo la empresa no cuenta con un plan de Marketing en donde se refuercen las estrategias de comunicación. La empresa realiza un marketing informal a través de hojas volantes y flyers.

Al no contar con un plan de marketing definido, la empresa recurre a estrategias de marketing como el material POP, que es la repartición de hojas volantes con promociones y los servicios que ofrece el taller, estas hojas aunque son una estrategia informal por los resultados que presentan tienen el objetivo de lograr captar la atención del cliente, otra forma de publicidad dentro del taller es el conocido boca a boca es decir que si un cliente ha salido satisfecho con el servicio se convertirá en un promotor de nuestros servicios al comentarlos con otras personas que requerirán del mismo esta estrategia de publicidad no representa ningún costo para el taller y es considerada como una de las más eficientes por los resultados que presenta.

5. Servicio Posventa

El servicio post venta en la empresa Faconza aún no lo ha implementado pero se deberá prever la presencia de este factor ya que determinará otros aspectos de vital importancia para la empresa referente a su aumento de ventas, fidelización del cliente ya que estos sentirán que son importantes para la empresa y que esta se preocupa por su bienestar, yendo más allá de la venta de un servicio.

El servicio de posventa otorga la posibilidad de mantenerse en contacto con los clientes con el objetivo de lograr su fidelización y su satisfacción en cuanto al servicio prestado.

La implementación de este servicio le permitirá a talleres Faconza mejorar el proceso de servicio y en consecuencia contribuirá a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, para garantizar que el servicio postventa funcione los trabajadores deben conocer cuáles son sus responsabilidades y funciones.

3.4 FODA

Tabla 12: Matriz FODA de la empresa Faconza

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERIOR	F1	Conocimiento del negocio: FACONZA al contar con algunos años en el mercado automotriz cuenta con la experiencia y la práctica necesaria para la prestación de servicios automotrices.	DD1 Falta de mantenimiento en la maquinaria: El mantenimiento de la maquinaria es de \$40.000 al año por lo tanto no se puede dar un mantenimiento constante.
	F2	Maquinaria y equipos de punta que ayudan a proporcionar servicios de mantenimiento de calidad.	DD2 Falta de organización en la gestión de inventarios: Al no contar con el control de inventarios la empresa presenta una deficiencia y una falta de organización la cual afecta sobre la utilidad.
	F3	La empresa cuenta con la capacidad económica de aproximadamente 290.800 dólares para obtener la última tecnología ya que resulta una ventaja competitiva en el mercado automotriz.; por ejemplo FACONZA cuenta con una maquina scanner para Land Rover que permite realizar un diagnóstico integral del vehículo en cambio la competencia no cuenta con esta tecnología lo cual representa una ventaja para la empresa	DD3 Personal técnico desmotivado por la falta de incentivos para los trabajadores.
			DD4 Falta de conocimiento de planificación estratégica: El personal de la empresa es capacitado en cuanto a mecánica automotriz, pero desconoce la parte de planificación la cuál es fundamental para el funcionamiento adecuado de la misma.
			D5 Falencias en el proceso del servicio: Faconza al contar con un proceso en el cual no se establecen de una manera adecuada las actividades a realizar dentro del mismo, la empresa no podrá ofrecer un servicio total y satisfactorio sus clientes.
EXTERIOR	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
	O1	El continuo crecimiento del parque automotor le permitirá a la empresa captar nuevos clientes.	AA1 Incremento en el precio de los productos y repuestos: Por ejemplo el carburador que antes costaba \$150 ahora está en \$390 lo cual representa un incremento significativo.
	O2	Disponer de proveedores con una amplia trayectoria en el mercado los cuales proporcionan a la empresa productos de calidad.	AA2 La competencia ofrece precios bajos por el mismo servicio: al ofrecer precios más bajos la empresa podría perder sus clientes ya que estos precios pueden llamar poderosamente la atención del consumidor

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Marcela Hernández

3.4.1 Matriz de Impacto Externo

Esta matriz se utiliza para analizar el ambiente externo de la empresa donde se detalla información de las oportunidades y amenazas; de acuerdo al beneficio (oportunidad), peligro (amenaza) que pueden influir en la actividad de la organización.

La calificación será:

Tabla 13: Matriz Impacto Externo

		Alta = 5			Media = 3			Bajo = 1		
Nº	FACTORES	Oportunidades			Amenazas			Impactos		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	El continuo crecimiento del parque automotor le permitirá a la empresa captar nuevos clientes.	X						5O		
3	Disponer de proveedores con una amplia trayectoria en el mercado los cuales proporcionan a la empresa productos de calidad.		X						3O	
4	Incremento en el precio de los productos y repuestos: Por ejemplo el carburador que antes costaba \$125 ahora está en \$ 377 lo cual representa un incremento significativo.				X			5A		
5	La competencia ofrece precios bajos por el mismo servicio: al ofrecer precios más bajos la empresa podría perder sus clientes ya que estos precios pueden llamar poderosamente la atención del consumidor				X			5A		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Marcela Hernández

3.4.2 Matriz de Impacto Interno

Esta matriz se utiliza para analizar el ambiente interno de la empresa aquí se detallan las fortalezas y debilidades; de acuerdo al beneficio (Fortaleza), peligro (debilidad) que influyen directamente en la actividad de la organización.

Al igual que en la matriz de impacto externo a cada una de los factores se le da una calificación de acuerdo al impacto que este tienen de la siguiente manera:

Tabla 14: Matriz Impacto Interno

Alta = 5	Media = 3	Bajo = 1
----------	-----------	----------

Nº	FACTORES	Fortalezas			Debilidades			Impactos		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Conocimiento del negocio: FACONZA al contar con algunos años en el mercado automotriz cuenta con la experiencia y la práctica necesaria para la prestación de servicios automotrices.	X						5F		
2	Maquinaria y equipos de punta que ayudan a proporcionar servicios de mantenimiento de calidad.	X						5F		
3	La empresa cuenta con la capacidad económica de aproximadamente 290.800 dólares para obtener la última tecnología ya que resulta una ventaja competitiva en el mercado automotriz.; por ejemplo FACONZA cuenta con una maquina scanner para Land Rover que permite realizar un diagnóstico integral del vehículo en cambio la competencia no cuenta con esta tecnología lo cual representa una ventaja para la empresa	X						5F		
4	Falta de mantenimiento en la maquinaria: El mantenimiento de la maquinaria es de \$40.000 al año por lo tanto no se puede dar un mantenimiento constante					X			3D	
5	Falta de organización en la gestión de inventarios: Al no contar con el control de inventarios la empresa presenta una deficiencia y una falta de organización la cual afecta sobre la utilidad				X			5D		
6	Personal técnico desmotivado por la falta de incentivos para los trabajadores					X			3D	
7	Falta de conocimiento de planificación estratégica: El personal de la empresa es capacitado en cuanto a mecánica automotriz, pero desconoce la parte de planificación la cuál es fundamental para el funcionamiento adecuado de la misma.				X			5D		
8	Falencias en el proceso del servicio: Faconza al contar con un proceso en el cual no se establecen de una manera adecuada las actividades a realizar dentro del mismo, la empresa no podrá ofrecer un servicio total y satisfactorio sus clientes.							5D		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Marcela Hernández

3.4.3 Matriz de Vulnerabilidad

La matriz de vulnerabilidad indica la manera cómo influye la amenaza en sobre cada una de las debilidades, la misma que se elabora listando en columnas de izquierda a derecha las amenazas y en las filas de arriba hacia abajo las respectivas debilidades, a las respuestas se las designa una escala que va de acuerdo al nivel de impacto y puede ser:

Tabla 15: Matriz de Vulnerabilidad

	Alta = 5	Media = 3	Bajo = 1
<p>AMENAZA</p> <p>Incremento en el precio de los productos y repuestos: Por ejemplo el carburador que antes costaba \$125 ahora está en \$ 377 lo cual representa un incremento significativo.</p> <p>La competencia ofrece precios bajos por el mismo servicio: al ofrecer precios más bajos la empresa podría perder sus clientes ya que estos precios pueden llamar poderosamente la atención del consumidor</p>			Total
<p>DEBILIDAD</p> <p>Falta de mantenimiento en la maquinaria: El mantenimiento de la maquinaria es de \$40.000 al año por lo tanto no se puede dar un mantenimiento constante</p>	1	5	6
<p>Falta de organización en la gestión de inventarios: Al no contar con el control de inventarios la empresa presenta una deficiencia y una falta de organización la cual afecta sobre la utilidad.</p>	5	3	8
<p>Personal técnico desmotivado por la falta de incentivos para los trabajadores.</p>	1	3	4
<p>Falta de conocimiento de planificación estratégica: El personal de la empresa es capacitado en cuanto a mecánica automotriz, pero desconoce la parte de planificación la cuál es fundamental para el funcionamiento adecuado de la misma.</p>	5	5	10
<p>Falencias en el proceso del servicio: Faconza al contar con un proceso en el cual no se establecen de una manera adecuada las actividades a realizar dentro del mismo, la empresa no podrá ofrecer un servicio total y satisfactorio sus clientes.</p>	3	5	8
TOTAL	15	21	36

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Marcela Hernández

3.4.4 Matriz de Aprovechabilidad

La matriz de Aprovechabilidad trata de realizar una confrontación de los impactos positivo externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para lograr equilibrar cuantitativamente las de mayor atención para la descripción de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar todas las oportunidades que posee la nueva empresa y se debe tratar de conservar y afianzar más las fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

Tabla 16: Matriz Aprovechabilidad

	Alta = 5	Media = 3	Bajo = 1
OPORTUNIDADES	El continuo crecimiento del parque automotor le permitirá a la empresa captar nuevos clientes.		
FORTALEZAS	Disponer de proveedores con una amplia trayectoria en el mercado los cuales proporcionan a la empresa productos de calidad.		
			Total
Conocimiento del negocio: FACONZA al contar con algunos años en el mercado automotriz cuenta con la experiencia y la práctica necesaria para la prestación de servicios automotrices.	3	3	6
Maquinaria y equipos de punta que ayudan a proporcionar servicios de mantenimiento de calidad.	3	3	6
Capacidad para obtener la última tecnología ya que resulta una ventaja comparativa en el mercado automotriz.; por ejemplo FACONZA cuenta con una maquina scanner para Land Rover que permite realizar un diagnóstico integral del vehículo en cambio la competencia no cuenta con esta tecnología lo cual representa una ventaja para la empresa	5	3	8
TOTAL	11	9	20

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Marcela Hernández

RESUMEN MATRICES

En base al análisis del FODA con las matrices se concluye lo siguiente:

- La principal fortaleza que tiene Faconza es el alto interés y la capacidad en la adquisición de maquinaria de punta para brindar un servicio diferenciador a los clientes, como es el caso del scanner de vehículos. Adicional a ello el alto conocimiento en mecánica automotriz del personal también representa una fortaleza porque permite satisfacer de mejor manera a los clientes.
- La mayor debilidad que tiene la empresa es la falta de conocimiento en planificación estratégica, lo que significa que no existe una organización de sus actividades, por eso hay falencias en sus procesos al carecer de un modelo de gestión y control.
- La oportunidad de mayor impacto es el crecimiento de la demanda del sector automotriz, ya que las importaciones de maquinaria y repuestos desde el 2008 al 2012 se han incrementado en un 23%., eso significa que cada vez más personas demandan este servicio.
- La principal amenaza que presenta la empresa son los precios altos en relación a la competencia, esto también se debe a un incremento del precio hasta de un 100% de los repuestos por el arancel colocado por el gobierno desde el 2007.

3.4.5 Matriz de Estrategias FODA

La matriz de estrategias FODA, ayuda a determinar estrategias FO, (Fortalezas, Oportunidades), estrategias DO (Debilidades, Oportunidades), estrategias FA (Fortalezas, Amenazas) y estrategias DA (Debilidades, Amenazas); que ayuden a la consecución de los objetivos propuestos por la empresa.

Tabla 17: Matriz de Estrategias FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO		Conocimiento del negocio: FACONZA al contar con algunos años en el mercado automotriz cuenta con la experiencia y la práctica necesaria para la prestación de servicios automotrices.	Falta de mantenimiento en la maquinaria: El mantenimiento de la maquinaria es de \$40.000 al año por lo tanto no se puede dar un mantenimiento constante.
		Maquinaria y equipos de punta que ayudan a proporcionar servicios de mantenimiento de calidad.	Falta de organización en la gestión de inventarios: Al no contar con el control de inventarios la empresa presenta una deficiencia y una falta de organización la cual afecta sobre la utilidad.
		La empresa cuenta con la capacidad económica de aproximadamente 290.800 dólares para obtener la última tecnología ya que resulta una ventaja comparativa en el mercado automotriz.; por ejemplo FACONZA cuenta con una maquina scanner para Land Rover que permite realizar un diagnóstico integral del vehículo en cambio la competencia no cuenta con esta tecnología lo cual representa una ventaja para la empresa	Personal técnico desmotivado por la falta de incentivos para los trabajadores.
			Falta de conocimiento de planificación estratégica: El personal de la empresa es capacitado en cuanto a mecánica automotriz, pero desconoce la parte de planificación la cuál es fundamental para el funcionamiento adecuado de la misma.
EXTERNO			Falencias en el proceso del servicio: Faconza al contar con un proceso en el cual no se establecen de una manera adecuada las actividades a realizar dentro del mismo, la empresa no podrá ofrecer un servicio total y satisfactorio sus clientes.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
El continuo crecimiento del parque automotor le permitirá a la empresa captar nuevos clientes.		<ul style="list-style-type: none"> Mantener los precios en los servicios que se ofrece Adquirir nueva tecnología de punta, que ayude a incrementar el número de demanda del servicio. Diseño de un modelo de gestión estratégico de procesos para mejorar el servicio prestado. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar promociones del servicio que la empresa ofrece. Realizar cursos de capacitación al personal en planificación estratégica para que adquieran el conocimiento necesario y brinde una atención de calidad. Aplicar la estrategia Japonesa de motivación al personal llamada "trabajo en equipo" Realizar un nuevo proceso de servicio lo cual le permita a la empresa brindar un mejor servicio
Disponer de proveedores con una amplia trayectoria en el mercado los cuales proporcionan a la empresa productos de calidad.			
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Incremento en el precio de los productos y repuestos: Por ejemplo el carburador que antes costaba \$125 ahora está en \$377 lo cual representa un incremento significativo.		<ul style="list-style-type: none"> Conseguir nuevos proveedores con alianzas estratégicas adecuadas para la obtención de los objetivos. Mantener una investigación de mercado constante para analizar el comportamiento de la competencia y reaccionar competitivamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar un adecuado control de inventarios Difundir en los clientes una imagen apropiada de la empresa y del servicio que se ofrece y de esta manera captar más clientes. Ejecutar un mejor proceso de servicio garantizando el trabajo realizado.
La competencia ofrece precios bajos por el mismo servicio: al ofrecer precios más bajos la empresa podría perder sus clientes ya que estos precios pueden llamar poderosamente la atención del consumidor			

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Marcela Hernández

CAPÍTULO IV

4 ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

La Finalidad de este capítulo es elaborar una propuesta de modelo de gestión de procesos para Talleres Faconza, en donde se va atacar a las falencias encontradas en los capítulos anteriores con la finalidad de mejorar el servicio.

Primero iniciaremos actualizando la parte filosófica de la planificación estratégica, la misión y visión, luego con la estrategia y finalmente los procesos:

4.1 PROPUESTA MISIÓN

Proveedores de servicios automotrices de vehículos multimarca, enfocados al: mantenimiento, lubricación y detailing de los vehículos de Quito, en especial del sector de la Kennedy, con un balanceador de Ruedas de última tecnología y una maquinaria de escáner exclusiva para un diagnóstico de los vehículos único y diferenciador.

4.2 PROPUESTA DE VISIÓN

Para el 2020 ser proveedores de servicios automotrices de vehículos multimarca, híbridos enfocados al: mantenimiento, lubricación y detailing de los vehículos de Quito, en especial del sector de la Kennedy, con un balanceador de

Ruedas de última tecnología y una maquinaria de escáner exclusiva para un diagnóstico de los vehículos único y diferenciador.

4.3 PROPUESTA DE ESTRATEGIA

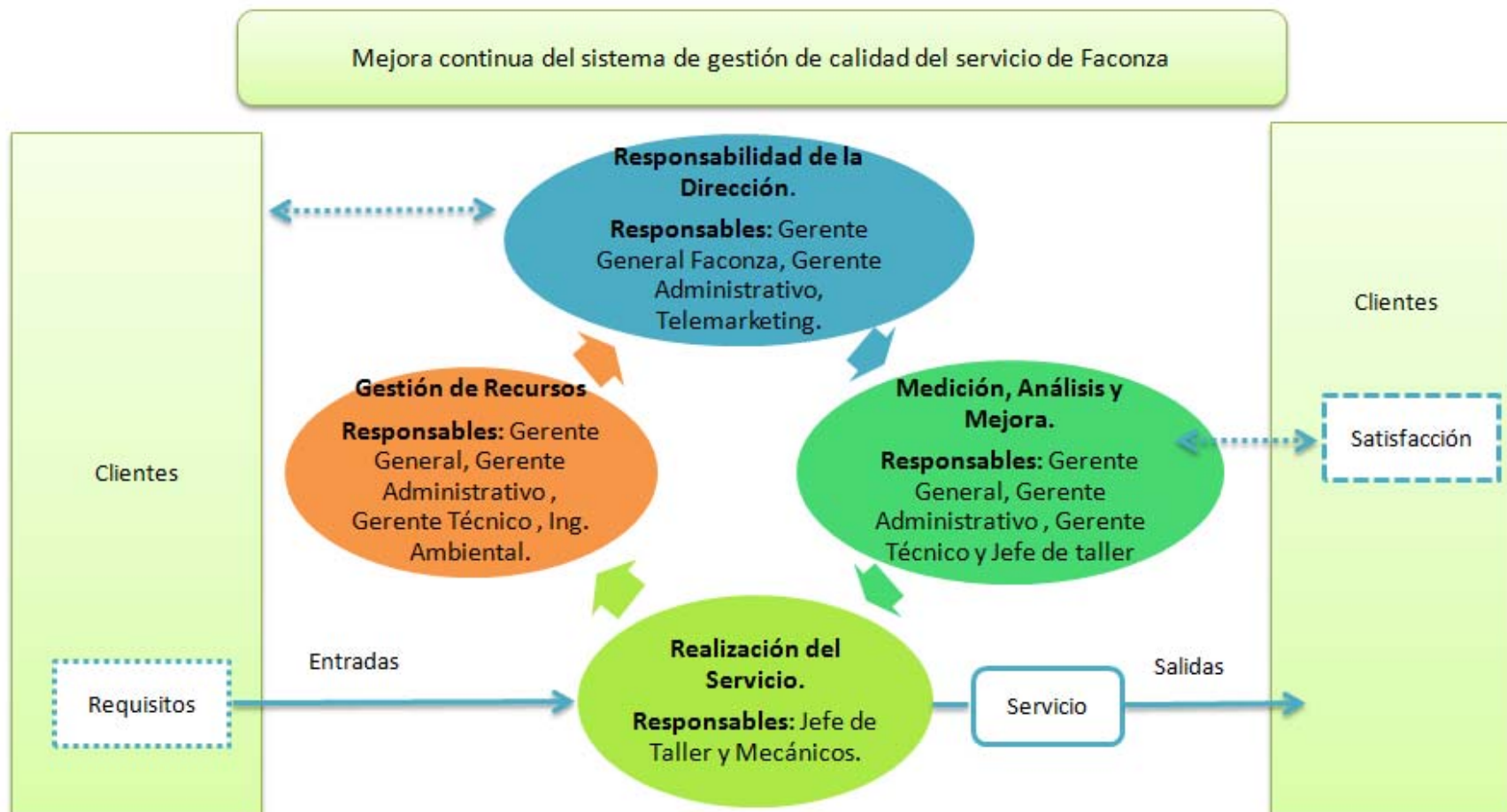
Para determinar la estrategia se realizó una investigación de campo (Anexo 1) a través de encuestas a clientes, la muestra se determinó entre el total de automóviles analizados por año que es 2070. Aplicando la fórmula estadística obtuvimos una muestra de 100 encuestas y los resultados fueron que la gente prefiere FACONZA por la buena atención y reparación de sus vehículos, por ello incluso prefieren pagar un poco más pero están seguros que sus vehículos están bien atendidos.

Tomando en cuenta lo investigado la estrategia de talleres Faconza se enfocará en la diferenciación del servicio.

4.4 PROPUESTA DE PROCESOS

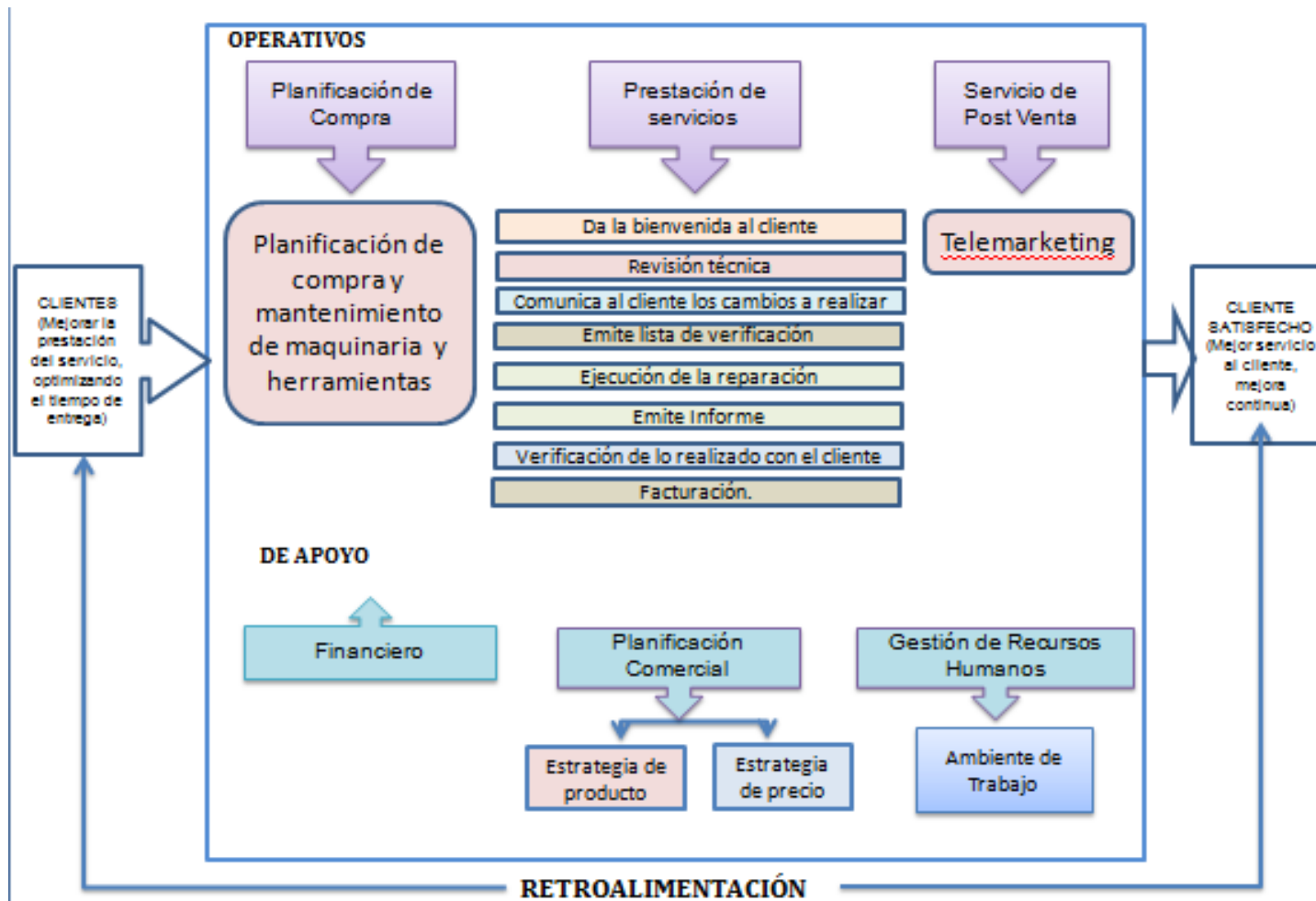
En base a la investigación realizada, talleres FACONZA necesita mejorar sus proceso para corregir las falencias existentes, para ellos vamos a utilizar como guía el modelo de procesos de la ISO 9000, sin considerar los requisitos.

Gráfico 15: Modelo de Procesos de Talleres Faconza



Fuente: Normas ISO 9000
Elaborado por: Marcela Hernández

Gráfico 16: Mapa de Procesos



Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Marcela Hernández

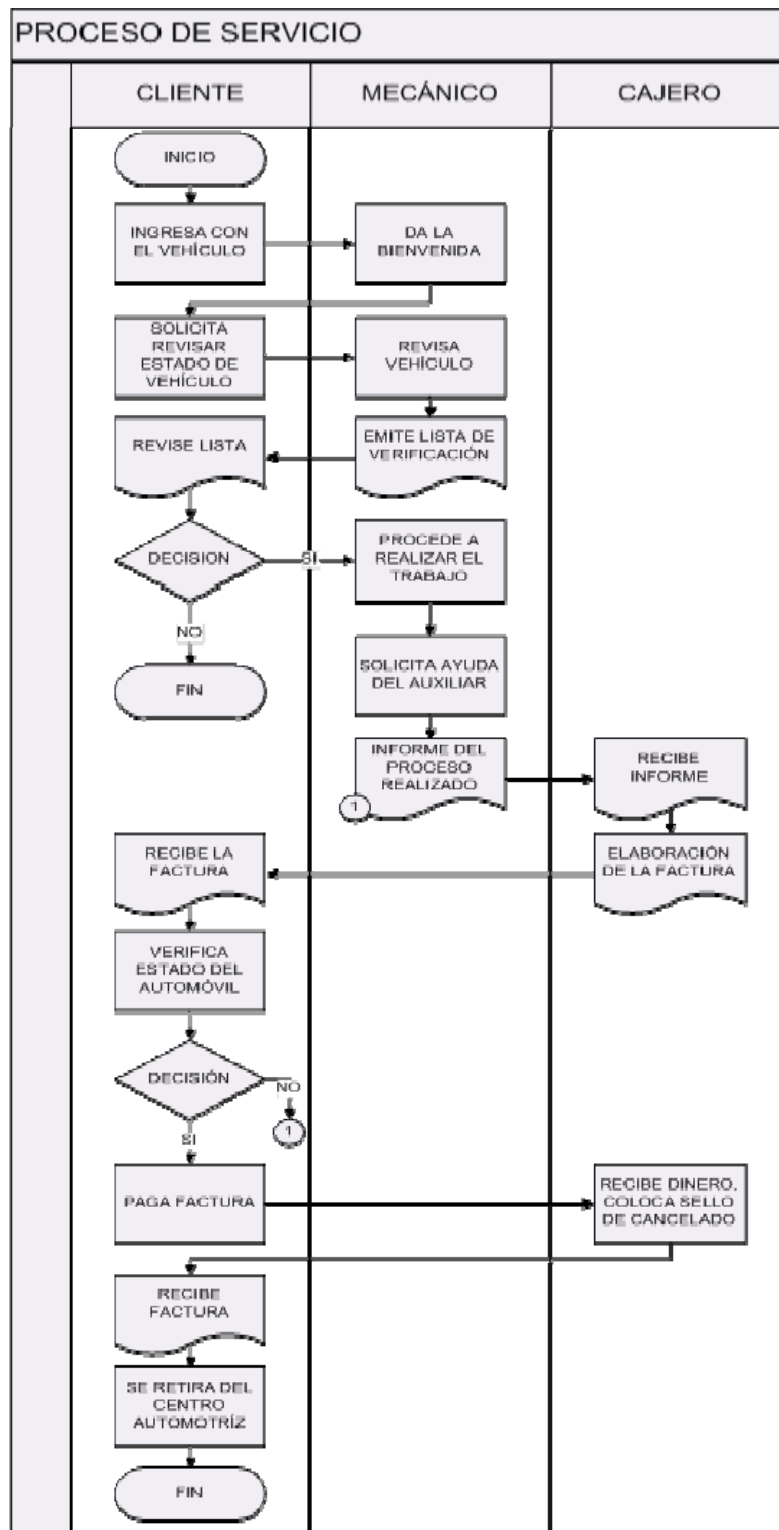
Como se identificó en los capítulos anteriores existían falencias en los procesos de la empresa en todas las áreas, como el no tener un auxiliar de taller, no hay planificación de compra y mantenimiento de maquinaria y herramientas, no hay un plan comercial, servicio post venta, control de ejecución de procesos, esto se da por falta de organización y al existir esto el personal se desmotiva. Con el modelo sugerido se atacará todas estas falencias con la finalidad de mejorar el sistema de prestación de servicios

4.4.1 Realización del Servicio Operativo

Objetivo: Prestar al cliente final un servicio de excelencia con el cual se sienta satisfecho cumpliendo los procesos y normas establecidas dentro del taller.

El proceso de servicio que mantiene actualmente talleres Faconza no ofrece un servicio completo al no contar con un auxiliar de taller, quien le ayude con la carga operativa, no realiza una lista de verificación de los daños e informa correctamente al cliente de lo que se va hacer, y luego una vez concluido el trabajo no se le presenta un informe de las reparaciones y de los procesos que se realizaron.

Gráfico 17. Propuesta de Modelo de Proceso de Servicio Mejorado



Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Marcela Hernández

- En cada proceso establecido el personal deberá realizar un control de las actividades realizadas en cada revisión y reparación de un vehículo, para lo cual deberán llenar una ficha indicando que se revisó el vehículo y las fallas que tiene para luego proceder a realizar el trabajo respectivo.
- El mecánico una vez terminado el trabajo deberá realizar el control de calidad para verificar que no exista ninguna falla en el automóvil. Mediante este sistema de control se podrá lograr optimización de los procesos y por ende satisfacción en los clientes.

Tabla 18: Matriz del proceso de servicio operativo

Fecha:								
Área: Operativa								
Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	COSTO			TIEMPO		
			VA	VA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Cliente	Ingreso Vehículo	0	0	0	7'	5'	12'
2	Mecánico	Bienvenida	0	0	0	8'	5'	13'
3	Cliente	Solicita revisar estado de vehículo	0	0	0	8'	4'	12'
4	Mecánico	Revisa Vehículo	0	0	0	30'	20'	50'
5	Mecánico	Emita lista de verificación	0	0	0	0'	2'	2'
6	Cliente	Revisa lista	0	0	0	0'	5'	5'
7	Cliente	Acepta	0	0	0	0'	2'	2'
8	Mecánico	Procede a realizar el trabajo	0	0	0	60'	40'	100'
9	Mecánico	Solicita ayuda del auxiliar	0	0	0	0'	2'	2'
10	Mecánico	Informe del proceso realizado	0	0	0	8'	5'	13'
11	Cajero	Recibe Informe	0	0	0	8'	5'	13'
12	Cajero	Elabora Factura	0	0	0	5'	3'	8'
13	Cliente	Recibe Factura	0	0	0	3'	2'	5'
14	Cliente	Verifica estado del automóvil	0	0	0	0'	7'	7'
15	Cliente	Acepta	0	0	0	0'	2'	2'
16	Cliente	Paga Factura	0	0	0	5'	3'	8'
17	Cajero	Recibe dinero y coloca sello cancelado	0	0	0	3'	2'	5'
18	Cliente	Recibe Factura	0	0	0	3'	2'	5'
19	Cliente	Se retira del taller	0	0	0	3'	2'	5'
TOTAL			0	0	0	151'	118'	269'

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Marcela Hernández

4.4.2 Responsabilidad y Planificación de la Dirección

Objetivo: conseguir una adecuada planificación de la dirección de la empresa, para cumplir a cabalidad las actividades de la misma y alcanzar el éxito deseado.

El directorio de la Empresa deberá verificar y garantizar el cumplimiento de lo siguiente para eliminar la falencia de falta de planificación de compra y mantenimiento de maquinaria y herramienta, seguido de un plan comercial y el servicio post venta:

4.4.2.1 Planificación de Compra de Herramientas y Maquinaria

La empresa deberá realizar una planificación adecuada para la compra de maquinaria, por ejemplo:

- **Extractores de aceite:** debido al uso que se le da a esta máquina, la compra debería hacerse cada 5 años, por lo tanto al 4 año y 1 semestre se deberá enviar un reporte a la gerencia para el análisis de la nueva compra.
- **Opresores de resortes de suspensión:** la planificación de compra para esta maquinaria deberá hacerse a partir del noveno año, siendo así que para cuando se haya depreciado en su totalidad, es decir a los 10 años, la maquinaria debe ser reemplazada.

- **Balancedor de Ruedas:** por su equipamiento robusto y de alta resistencia, la planificación de compra de esta máquina también deberá hacerse al noveno, para sustituirla en el décimo año al final de su vida útil.
- **Scanner:** para este scanner la compra puede esperar hasta más de 10 años, por lo tanto la planificación deberá hacerse cuando el técnico y Jefe de Taller lo consideren conveniente.

En cuanto a las herramientas, el taller posee las siguientes:

- **Juego de herramientas para sincronización de motor:** la compra de estas herramientas, deben hacerse cada 3 años, por lo tanto al sexto semestre se deberá realizar la planificación correspondiente.
- **Juego de llaves para filtros de aceite 9 piezas:** por el uso constante que se les da a estas herramientas, se considera conveniente la compra de las mismas al segundo año de uso.
- **Herramienta de impacto:** con estas herramientas se considera necesario que la compra se haga con una frecuencia anual, puesto que son piezas pequeñas y podrían extraviarse con mayor facilidad.

Se considera conveniente que en general las herramientas deberán comprarse con una frecuencia en promedio de 1 a 3 años, y su planificación deberá comenzar un semestre antes con los reportes del estado de las mismas.

Tabla 19: Matriz del proceso de planificación de compra de herramientas y maquinarias

Fecha:								
Área: Operativa								
Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO					
			VA	VA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de Taller	Realizar inventario de herramientas y maquinaria	0	0	0	180'	150'	330'
2	Jefe de Taller	Determinar que herramienta o maquinaria hace falta	0	0	0	15'	5'	20'
3	Jefe Administrativo	Contacto con proveedores	0	0	0	20'	15'	35'
4	Jefe Administrativo	Solicitud de cotizaciones	0	0	0	40'	20'	60'
5	Proveedor	Realización de cotizaciones	0	0	0	0'	0'	0'
6	Proveedor	Envío de cotización	0	0	0	0'	0'	0'
7	Jefe Administrativo y de Taller	Evaluación de cotización	0	0	0	60'	45'	105'
8	Jefe Administrativo y de Taller	Acepta	0	0	0	5'	5'	10'
9	Gerente	Decisión de compra	0	0	0	10'	7'	17'
10	Proveedor	Envío de herramientas	0	0	0	0'	0'	0'
11	Jefe Administrativo	Está de acuerdo	0	0	0	5'	5'	10'
12	Jefe Administrativo	Emite pago de factura	0	0	0	5'	3'	8'
13	Proveedor	Recepción del pago	0	0	0	0'	0'	0'
TOTAL			0	0	0	340'	255'	595'

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Marcela Hernández

4.4.2.2 Planificación Mantenimiento de Maquinaria

Para la planificación de mantenimiento se debe tomar en cuenta el reporte del Jefe de Taller, el cual se había establecido como política que se hará mensualmente, por lo tanto se conocerá el mantenimiento que cada maquinaria requiere.

La empresa debe iniciar este proceso realizando una revisión de la maquinaria y equipo con el objetivo de establecer las condiciones de operación y funcionamiento, en base a la determinación de estas condiciones, se puede establecer el buen funcionamiento o detectar posibles fallas e inconvenientes de la maquinaria y equipo.

De existir fallas en la maquinaria y equipo se deberá ejecutar el mantenimiento necesario, si la empresa no establece este cronograma la maquinaria y equipo podrán sufrir daños severos, lo cual afectaría a las actividades y tiempos establecidos, generando una insatisfacción en los clientes.

A continuación se detalla la planificación de mantenimiento para la maquinaria:

- Extractores de aceite: el mantenimiento de esta maquinaria se hará semestralmente.
- Opresores de resortes de suspensión: para esta máquina el mantenimiento se realizará de forma anual.
- Balanceador de Ruedas: se considera conveniente que el mantenimiento de esta máquina se haga cada semestre por el uso constante que se le da.
- Scanner: el mantenimiento del scanner debería realizarse de forma trimestral por ser una máquina nueva, para evitar daños a la misma.

Tomando en cuenta que una debilidad de la Empresa es la falta de mantenimiento de la maquinaria, para transformarle a fortaleza se debe aplicar los siguientes procesos:

Tabla 20: Matriz del proceso de planificación de mantenimiento

Fecha:								
Área: Operativa								
Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	COSTO			TIEMPO		
			VA	VA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de Taller	Revisión de maquinaria	0	0	0	90'	60'	150'
2	Jefe de Taller	Verificar condiciones de operación y mantenimiento	0	0	0	30'	20'	50'
3	Experto	Realiza mantenimiento periódico	0	0	0	0'	0'	0'
4	Experto	Realiza mantenimiento inesperado	0	0	0	0'	0'	0'
5	Experto	Emite informe del mantenimiento	0	0	0	30'	20'	50'
TOTAL			0	0	0	150'	100'	250'

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Marcela Hernández

4.4.2.3 Planificación Comercial

Realizar un plan de marketing anual con la finalidad de llegar a los clientes de la mejor manera posible.

Dicho plan comprenderá básicamente:

- Investigación de mercado cada seis meses para conocer el comportamiento del consumidor: modelos de autos, marcas, crecimiento de mercado, maquinaria, gustos preferencias, tendencias con la finalidad de ir adaptando los procesos a la realidad de mercado.
- Desarrollar material POP: volantes, afiches gigantografías valla, para dar a conocer los servicios y beneficios al cliente.

- Promociones Estacionales en épocas especiales, día del padre, y navidad, dar descuentos especiales y armar combos.

Plan de Marketing

El plan de marketing debe comprender estrategias de producto, precio y promoción.

Estrategias de precio

- Analizar mensualmente los precios que se manejan con el objetivo de hacer un reajuste si fuera necesario.
- Ofrecer descuentos por pago de contado.

Estrategia del producto

Lo que la Empresa debe hacer dentro de este punto es:

- Tener un análisis de abastecimiento trimestral o máximo semestral de los repuestos necesarios para cubrir las necesidades del servicio del cliente.
- Mantener un stock de seguridad que garantice tener los repuestos disponibles en cualquier momento.

Estrategia de Promoción

- En fechas especiales, obsequiar regalos por la adquisición de los servicios, a través de alianzas estratégicas con los proveedores.
- Se creará sorteos y concursos entre nuestros clientes en fechas como aniversario de la empresa.
- Ofrecer un lavado express gratis por el uso de consecutivo de un servicio, como por ejemplo mantenimiento.
- Entre otros medio de promoción, está el obsequiar camisetas, llaveros y gorras con el logo del Taller

Estrategias de publicidad

Entre las principales estrategias de publicidad de Talleres Faconza se tiene:

- Colocar anuncios en diarios, revistas o Internet, en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- Crear boletines tradicionales o electrónicos.

Proceso de post- venta

La empresa deberá implementar un proceso de post- venta con la contratación de una persona especializada en telemarketing, quien será el encargado del contacto vía telefónica con el cliente con el objetivo de asegurar la satisfacción que tiene del servicio. Este contacto puede realizarse a los 8 días de

haber recibido el servicio en los talleres, ya que transcurrido este tiempo el cliente ha hecho uso suficiente de su vehículo y puede ofrecer mejor información.

La persona encargada deberá ya haber realizado un formato con la pequeña entrevista que le hará al cliente para optimizar el tiempo de las dos partes.

Tabla 21: Entrevista proceso de post venta

ENCUESTA AL CLIENTE

FECHA	
NOMBRE	
SEXO	
MARCA DEL AUTO	

¿Cuál fue la razón de su visita a talleres FACONZA?

--

¿Cómo califica la atención recibida?

Buena	
Excelente	
Mala	
Pésima	

¿Por qué?

--

¿Por qué prefiere FACONZA y no otro taller?

--

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Marcela Hernández

Tabla 22: Matriz del proceso de post venta

Fecha:								
Área: Operativa								
Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	COSTO			TIEMPO		
			VA	VA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Teleoperador	Comunicación con el cliente	0	0	0	0'	5'	5'
2	Cliente	Recibe información sobre el motivo de la llamada	0	0	0	0'	2'	2'
3	Cliente	Acepta	0	0	0	0'	1'	1'
4	Teleoperador	Pide información sobre la calidad del servicio	0	0	0	0'	6'	6'
5	Teleoperador	Recepta información	0	0	0	0'	10'	10'
6	Teleoperador	Realiza reportes para enviar al gerente general	0	0	0	0'	15'	15'
7	Teleoperador	Envía informes a gerencia	0	0	0	0'	10'	10'
TOTAL			0	0	0	0'	49'	49'

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Marcela Hernández

4.4.3 Gestión de Recursos

Objetivo: Determinar los recursos necesarios para poner en práctica los procesos establecidos para el mejoramiento de los Talleres Faconza.

Los procesos dentro de la gestión de recursos del taller son los siguientes:

4.4.3.1 Ambiente de Trabajo

Faconza cuenta con el personal especializado en mecánica automotriz, así como maquinaria y equipos de punta con el objetivo de prestar un servicio de calidad y lograr una satisfacción en todos sus clientes, lo que se debe mejorar es el ambiente laboral, para que exista personal motivado, para ello debe hacer lo siguiente:

Una manera de ofrecer incentivos a los trabajadores es proporcionarles la oportunidad de crecer dentro de la empresa, mediante cursos de capacitación o educación semanal de: mecánica automotriz, planificación estratégica, servicio al cliente, negociación y manejo de conflictos, etc. temas relacionados al giro del negocio, y al final de cada mes deben ser evaluados por escrito, con la finalidad de que estudien y pongan interés por aprender lo que les están enseñando. Esta actividad beneficiará a la empresa puesto que podrán contar tanto con el conocimiento y la experiencia del empleado.

Estabilidad laboral a través de contratos indefinidos después de un periodo de tiempo de un año de trabajo y con todos los beneficios de Ley.

Otra forma de lograrlo es organizando las llamadas convivencias o retiros empresariales, donde los empleados puedan compartir momentos de recreación para abandonar la rutina del trabajo, esta interacción permitirá que los trabajadores puedan crear lazos de compañerismo, lo cual beneficia el desempeño en la empresa ya que pueden colaborar entre ellos.

Revisión cada año de sueldos y salarios de la Empresa con la finalidad de que vayan acorde al perfil de los trabajadores y al mercado.

Tabla 23: Resumen de los tiempos de los procesos

PROCESOS	TIEMPO		
	VA	NVA	TOTAL
Planificación de compra	340'	255'	595'
Planificación de mantenimiento	150'	100'	250'
Post venta	0'	49'	49'
Servicio	151'	118'	269'
TOTAL	641'	522'	1163'

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Marcela Hernández

$$\text{Eficacia en tiempos} = \frac{641}{1.168}$$

$$\text{Eficacia en tiempos} = 55,11\%$$

Con la aplicación de este nuevo proceso se disminuye 119 minutos equivalente a un 55,11% más de eficacia, con esto se está cumpliendo la hipótesis, al mejorar el proceso y brindar un mejor servicio, lo que contribuirá a captar más clientes.

Se debe tomar en cuenta que para el mejoramiento de los procesos fue necesario considerar a nuevo personal para que desarrolle las actividades que se proponen, siendo así que:

En el proceso de servicio se requiere la contratación de auxiliares de mecánica para trabajos menores.

Proceso de post venta se debe contratar a una persona para telemarketing, quien será la encargada del seguimiento del servicio con la finalidad de lograr la satisfacción total del cliente y su fidelidad con Talleres Faconza.

Para el manejo del tema ambiental, se deberá contratar un ingeniero ambiental, quien estará a cargo del control y seguimiento de la aplicación de las nuevas prácticas ambientales.

4.4.4 Medición, Análisis y Mejora

Objetivo: Controlar la ejecución de los procesos con la finalidad de lograr la excelencia de los mismo y contribuir a mejorar el servicio.

4.4.4.1 Revisión por la Dirección

Una de las debilidades de la Empresa es la falta de planificación estratégica, la cual la deben aplicar para el control y ejecución de los procesos. Para definir el método de evaluación es importante tomar en cuenta que en la actualidad las multinacionales están aplicando los procesos Hércules, los cuales les permiten llevar un control de las actividades realizadas diariamente y tomar los correctivos a tiempo ya que funciona de la siguiente manera:

Proceso Hércules: es un proceso que se aplica en multinacionales, con la finalidad de evaluar y hacer cumplir los procesos empresariales orientados al cliente. Consiste en aplicar las siguientes normas:

1. **SOLD** (seguridad, orden, limpieza y disciplina), todo el personal deberá cumplir con esta norma, dentro de su trabajo y en cada proceso.

- Seguridad: La Empresa debe tener en su botiquín de primeros auxilios, salida de Emergencia, control de plagas y extintor.
- Orden: En cada departamento deben tener ordenadas las cosas y herramientas para facilitar el desempeño del trabajo.
- Limpieza:
Lugar de trabajo debe estar limpio y solo con el material de trabajo, está prohibido comer en el puesto laboral.
Personal Masculino: Bien puesto el uniforme, cortado el cabello, uñas y afeitados.
Personal Femenino: Bien puesto el uniforme, uñas limpias, bien peinadas y maquilladas.

4.4.4.2 Reuniones de control y ejecución de procesos

- 1. Matinal:** Es una reunión en la mañana que se realiza para analizar el trabajo del día anterior, revisar los puntos positivos y luego las oportunidades de mejora, con sus respectivos compromisos. Duración, media hora máximo.
- 2. RCO:** Reunión de coordinación de operaciones: Un representante de cada área debe asistir a esta reunión para revisar novedades de la semana y como trabajar en equipo para ir mejorando los procesos. Duración una hora.
- 3. RPS:** Reunión programación semanal, es una reunión de áreas en donde se elabora un acta de compromisos de la semana en base a las necesidades encontradas, con sus responsables y fechas de cumplimiento. Duración una hora.

El compromiso de los trabajadores de FACONZA es cumplir con estas normas de trabajo a cabalidad.

Para el cumplimiento del proceso en mención, el directorio debe delegar un equipo encargado del control de la ejecución de estos procesos HÉRCULES para que asista a las reuniones mencionadas anteriormente y transmita esa información al directorio a manera que participen de la evaluación constantemente, identificando a tiempo los errores y tomar las decisiones adecuadas e implementarlas para corregir los errores a tiempo.

CONCLUSIONES

Al culminar el desarrollo del proyecto se cumplió con los cuatro objetivos trazados en el plan de tesis, así como también la hipótesis, de la siguiente manera:

- Primero a través de una entrevista con el Presidente de FACONZA Sr. Patricio Chiriboga, se definió el diagnóstico situacional de la empresa, donde se detectó que la principal fortaleza es el alto interés y la capacidad en la adquisición de maquinaria de punta para brindar un servicio diferenciador a los clientes, como es el caso del scanner de vehículos. La mayor debilidad es la falta de conocimiento en planificación estratégica, lo que significa que no existe una organización de sus actividades, por eso hay falencias en sus procesos al carecer de un modelo de gestión y control. La oportunidad de mayor impacto es el crecimiento de la demanda del sector automotriz, ya que las importaciones de maquinaria y repuestos desde el 2008 al 2012 se han incrementado en un 23%., eso significa que cada vez más personas demandan este servicio. La principal amenaza son los precios altos en relación a la competencia, esto también se debe a un incremento del precio hasta de un 100% de los repuestos por el arancel colocado por el gobierno desde el 2007.
- Adicional gracias a la información prestada por el Sr. Chiriboga se hizo el levantamiento y análisis de los procesos del área de prestación de servicios, determinando las siguientes falencias: no cuentan con un

auxiliar de taller, quien le ayude con la carga operativa, adicional a ello no dispone de planificación de compra y mantenimiento de maquinaria y herramientas, no hay un plan comercial ni un servicio post venta mucho menos un control de ejecución de procesos, es por este motivo que se detectó que las principales falencias de su sistema de procesos se enfoca en fallas en conjunto de todas las áreas, lo que afecta a la prestación de servicios del taller, por este motivo se vio la necesidad de realizar una propuesta con un sistema de procesos , en donde se corrija las falencias encontradas y con ello mejorar la prestación del servicio.

- Basándonos en la información obtenida en el cumplimiento de los dos objetivos anteriores se elaboró una matriz estratégica para a las debilidades convertirlas en fortalezas y a la amenazas en oportunidades. (La matriz se encuentra a finales del capítulo 3 tabla 17: matriz de estrategias FODA)
- Finalmente se cumple con el último objetivo en el capítulo cuatro con una propuesta de sistema de procesos para corregir las falencias encontradas en los capítulos anteriores, ya que la Empresa podrá garantizar un buen servicio al cliente al estar pendiente de su satisfacción durante y después de utilizar el servicio, adicional a ello la maquinaria y herramientas que son fundamentales en el desempeño operativo del taller, serán obtenidas adecuadamente y en base a la necesidad de reposición, tomando en cuenta que para que los procesos funcionen y den los frutos esperados se debe tener un control y disciplina con el sistema HÉRCULES aplicado en multinacionales que garantiza la ejecución y aplicación adecuada de los procesos.

- Con la aplicación de este nuevo proceso se disminuye el tiempo en 119 minutos equivalente a un 55,11% más de eficacia, con esto se está cumpliendo la hipótesis de este proyecto al mejorar el proceso y brindar un mejor servicio, lo que contribuirá a captar más clientes.

RECOMENDACIONES

- Dentro de la aplicación del proceso está la planificación de compra y mantenimiento de la maquinaria, este es un aspecto muy importante que debe tomar en cuenta FACONZA ya que el servicio depende del abastecimiento de la maquinaria y herramientas a tiempo para responder a las necesidades del cliente.
- La elaboración de los informes en el diagnóstico y al entregar el vehículo, deben ser realizados en conjunto con el cliente para que se sienta conforme con el trabajo del Taller, y finalmente con la aplicación del servicio post venta se cierra el círculo de verificación de satisfacción al cliente.
- Se recomienda que FACONZA aplique de manera urgente el modelo de gestión de procesos realizado en la presente Tesis, a través de una planificación estratégica para convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, adicional a ello le ayuda a reducir tiempos en los procesos y a la vez ser más eficaz, brindando mayor satisfacción al cliente y rentabilidad al negocio.
- Finalmente se recomienda que si Faconza, establezca sistema formal de gestión considerar la implementación de todos los requisitos establecidos en la norma internacional ISO 9001 2008.

BIBLIOGRAFÍA

- Acta de Constitución, Notaria Vigésimo Segunda de Quito, 1986
- Administración Laboral Agrícola, (2010), en <http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro>
- Banco Central del Ecuador, *Inflación*, Quito, 2013, en http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Bernal, Carlos, *Metodología de la Investigación*, Bogotá, Pearson Education, 3ra. Edición, 2010.
- Capriotti, Paúl, *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, Barcelona, Ed. Ariel, 2008.
- Capriotti, Paúl, *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, Barcelona, Ed. Ariel, 2005a.
- Carrión, Juan. *Estrategia de la visión a la acción*; México, Editorial ESIC, 2007.
- Chiriboga, Patricio, *Documento de clientes y proveedores*, Quito, FACONZA, 2012.
- Chiriboga, Patricio, *Estados Financieros*, Quito, FACONZA, 2012.
- D'elía, Gustavo, *Cómo hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa*, Buenos Aires, Editorial Tecnicbook / Alsina Ediciones, 2011.
- Diario Hoy, en <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-articulos/marketing/18445/competencia-competencia-directa-competencia-indirecta>
- Díaz, Javier, *Macroeconomía*, Quito, Barcelona, 1999.
- Diccionario Enciclopédico Océano, Edición 1997.

Faconza, *Historia*, Quito, 2013, <http://www.faconza.com/sobre-faconza/historia.html>

Fleitman, Jack, *Negocios Exitosos*, México, McGraw-Hill, 2000.

Fuentes, Ramón, y Carmen Mora, *Introducción a la economía*, Alicante, Editorial Club Universitario, 2001.

Grande, Esteban, *Marketing de los servicios*, Madrid, Editorial ESIC, 2007.

Hitt, Michael, *Administración*, México, Pearson Educación, 2006,

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, *¿Qué es la visión?*, México, 2013, http://vision.imcp.org.mx/IMG/pdf/Que_es_Vision_ANEXO_Articulo_Revista_IMCP.pdf

Kotler, Philip, *Fundamentos de Marketing*, México, Prentice Hall, 2004.

Loring, Jaime, *La gestión financiera*, Barcelona, Deusto, 2004.

Manuera, José Luis, *Estrategias de Marketing*, Madrid, Editorial ESIC, 2012.

Martínez, Daniel, *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de Mando Integral*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2005.

Ministerio de Educación y Ciencia, *Comercio y Marketing*, editado por: Ministerio de Educación y Ciencia y por la Dirección G. de F. Profesional Reglada y Promoción Educativa, Madrid, 1995.

Montoya, Alberto. *Conceptos Modernos de Administración de Compras*, Bogotá, Grupo Norma, 2002.

Navarro, José, *Misión, Visión, Objetivos*, en <http://economia.unmsm.edu.pe/Docentes/JNavarroL/Planeamiento/CLASE%202%20GE.PDF>

Planificación estratégica, en <http://planeacionestrategica.blogspot.es>, 2012.

Resolución N0002, Ordenanza 146, en <http://cae.org.ec/ordenanzas>

Slideshare, Conceptos de Matrices, 2010, en <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico>

Staton, William, Michael Etzel, y Bruce Walker, *Fundamentos del Marketing*, México, 13ra edición, McGraw-Hill, 2004.

Superintendencia de Compañías, www.supercias.gob.ec, 2011.

Tanaka, Gustavo, *Análisis de Estados Financieros*, Lima, Fondo Editorial PUCP, 2001.

Thomson, I. (2009). Obtenido de <http://promonegocios.net/empresa/mision>.

Varo, Jaime, *Gestión Estratégica de la calidad y servicios*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1993.

Vásquez, Víctor Hugo, *Organización Aplicada*, Editorial Gráficas Vásquez, 2002.

Vilar, Francisco, *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la Calidad*, Madrid, Fundación Confemetal, 2da. Edición, 1997.

Vorelo, Antonio, *El plan de negocios*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1994.

Entrevista Ing. Patricio Chiriboga, Presidente Talleres FACONZA, 2012.

<http://www.biconsultora.com/?p=87>.

Fernández de Velasco José Antonio Pérez, (2010), "Gestión por Procesos", p.105-111.

ANEXOS

ANEXO 1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Problema gerencial

Establecer la estrategia que se aplicara en Talleres Faconza

Objetivo

Determinar los factores por los cuales los clientes acuden a talleres Faconza.

Tipo de información y Variables

Tipo de Información: Conocer el sector donde habitan los clientes

Variable: Sector

Tipo de Información: Conocer los tipos de servicios que demandan

Variable: Servicio Demandado

Tipo de Información: Conocer los motivos que los hacen venir a la organización

Variable: Motivos

DETERMINAR LA MUESTRA

Se refiere a la población la cual será tomada como objeto de estudio para la presente investigación.

Tamaño de la muestra

Para el presente estudio se realizará una encuesta a los clientes de talleres Faconza para lo cual se tomará como objeto de estudio el número de autos atendidos en el taller el año anterior que es de 2070 automóviles.

Para determinar el número de clientes a encuestarse se utilizara la siguiente formula (BERNAL, 2010):

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

En donde:

n= tamaño de la muestra	X
N= universo	2070
z= nivel de confianza 90%	1.645
p= proporción estimada de éxitos	50%
q= proporción estimada de rechazo	50%
e= error de estimación	10%

Fuente: Bernal, Cesar; Metodología de la Investigación

Elaborado por: Marcela Hernández

Pasos en la Selección de una Muestra.

El segmento de mercado será:

Reemplazando los datos se tiene que:

$$n = \frac{1.645^2 * 0.50 * 0.50 * 2070}{(0.10^2 * (2070 - 1)) + 1.645^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{1.645^2 * 0.50 * 0.50 * 2070}{(0.10^2 * (2070 - 1)) + 1.645^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{1400.37}{21.37}$$

$$n = 66$$

Para el presente estudio se debe realizar 66 encuestas.

Encuesta enfocada al Cliente

Objetivo: Determinar los factores por los cuales los clientes acuden a talleres Faconza.

Sexo:

Masculino Femenino

Su carro es

Land Rover Multimarca

1. ¿En qué sector de la ciudad vive Ud.?

Centro

Sur

Norte

Otros.....

2. ¿Señale cuál de los siguientes servicios es utilizado por usted con más frecuencia?

ABC de motor y frenos

Suspensión

Aceite y lubricación

Lavado

Pintura y Enderezada

Sistemas de escape

Alineación y Balanceo

Otros

3. Al momento de elegir entre talleres Faconza y otros talleres. ¿Cuáles son los motivos que usted considera importantes para la toma de esta decisión?

- Calidez del servicio
- Tiempo de reparación
- Reparación adecuada
- Confianza
- Garantía

4. ¿Has tenido que regresar en varias ocasiones por el mismo problema?

- Sí No

¿Por qué?.....

5. Cuando hace un presupuesto, usted toleraría un porcentaje de diferencia de precio de un:

- 3%
- 5%
- 10%
- 15%

¿Por qué?.....

6. Al momento de escoger un servicio lo escoge por:

- Precio
- Servicio

7. ¿En base a los servicios recibidos en el taller y en comparación con el servicio brindado por otros talleres automotrices, como considera nuestro servicio?

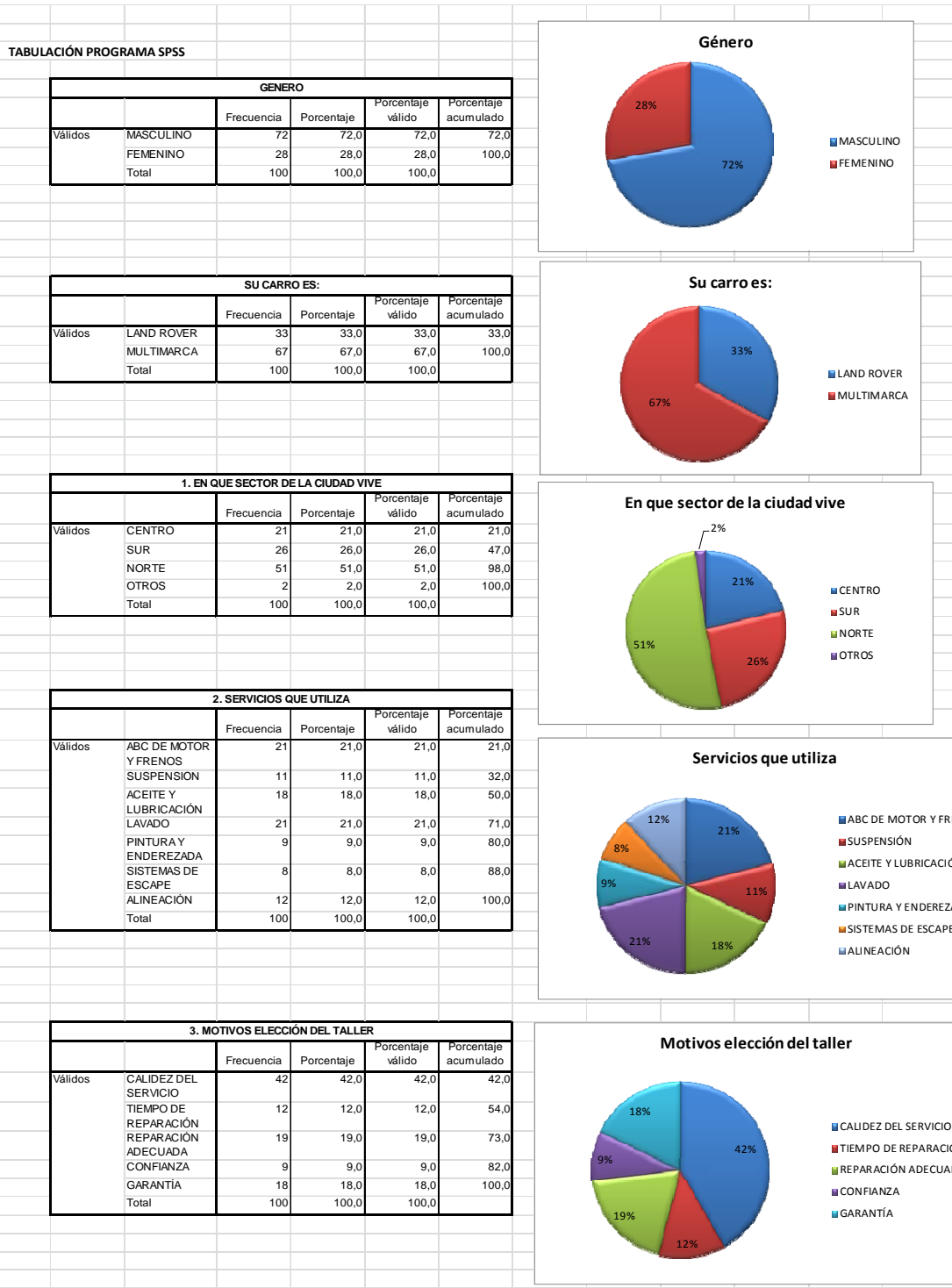
Mejor

Igual que en otros talleres

Peor que otros talleres

¿Por qué?.....

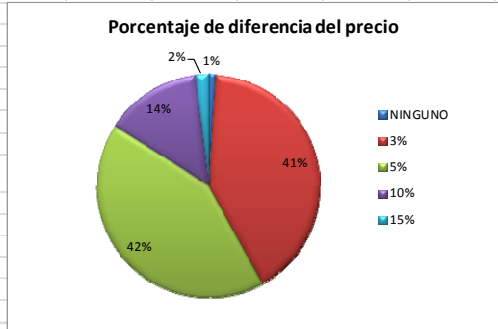
ANEXO 2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA



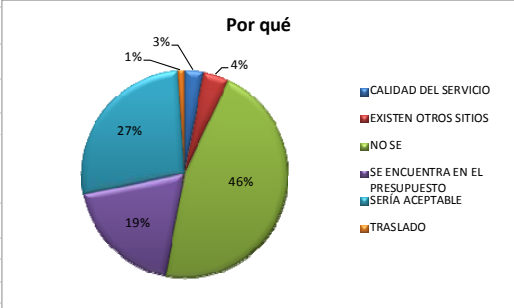
4. HA REGRESADO AL TALLER POR EL MISMO PROBLEMA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	23	23,0	23,0	23,0
	NO	77	77,0	77,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



5. PORCENTAJE DIFERENCIA DE PRECIO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NINGUNO	1	1,0	1,0	1,0
	3%	41	41,0	41,0	42,0
	5%	42	42,0	42,0	84,0
	10%	14	14,0	14,0	98,0
	15%	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



5.a. POR QUÉ					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CALIDAD DEL SERVICIO	3	3,0	3,0	3,0
	EXISTEN OTROS SITIOS	4	4,0	4,0	7,0
	NO SE ENCUENTRAN EN EL PRESUPUESTO	46	46,0	46,0	53,0
	SERÍA ACEPTABLE	19	19,0	19,0	72,0
	TRASLADO	27	27,0	27,0	99,0
	Total	100	100,0	100,0	

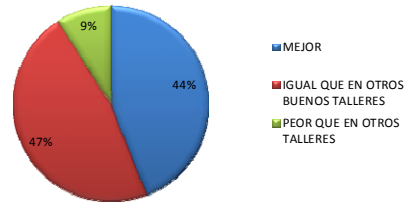


6. AL ESCOGER UN SERVICIO LO ESCOGE POR:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PRECIO	29	29,0	29,0	29,0
	SERVICIO	71	71,0	71,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



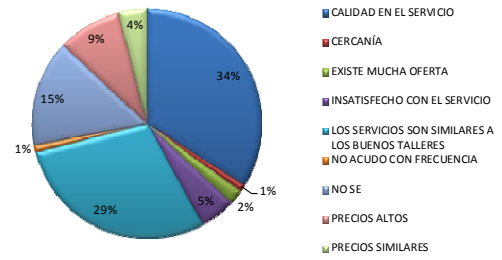
7. COMO CONSIDERA EL SERVICIO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEJOR	44	44,0	44,0	44,0
	IGUAL QUE EN OTROS BUENOS TALLERES	47	47,0	47,0	91,0
	PEOR QUE EN OTROS TALLERES	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Como considera el servicio



7.a. POR QUÉ					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CALIDAD EN EL SERVICIO	34	34,0	34,0	34,0
	CERCANÍA	1	1,0	1,0	35,0
	EXISTE MUCHA OFERTA	2	2,0	2,0	37,0
	INSATISFECHO CON EL SERVICIO	5	5,0	5,0	42,0
	LOS SERVICIOS SON SIMILARES A LOS BUENOS TALLERES	29	29,0	29,0	71,0
	NO ACUDO CON FRECUENCIA	1	1,0	1,0	72,0
	NO SE	15	15,0	15,0	87,0
	PRECIOS ALTOS	9	9,0	9,0	96,0
	PRECIOS SIMILARES	4	4,0	4,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Por qué



ANEXO 3. PUBLICIDAD

Camisetas Distintivas



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Marcela Hernández

Gorra Distintiva



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Marcela Hernández

Llaveros Distintivos



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Marcela Hernández

ANEXO 4. MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS

Extractores de aceite



Fuente: Talleres Faconza

Opresores de resortes de suspensión



Fuente: Talleres Faconza

Balaceador de Ruedas



Fuente: Talleres Faconza

Scanner



Fuente: Talleres Faconza

Juego de herramientas para sincronización



Fuente: Talleres Faconza

Juego de llaves para filtros de aceite



Fuente: Talleres Faconza

Herramienta de impacto



Fuente: Talleres Faconza

ANEXO 5. FORMATOS PROCESOS HÉRCULES

Formato a ser llenado en la Matinal

MATINAL					
FECHA					
PARTICIPANTES					
NOMBRE			CARGO		
OBJETIVOS					
PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES					
NOMBRE DEL CLIENTE	RAZÓN DE LA VISITA	DIAGNÓSTICO	SOLUCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
OBSERVACIONES Y FIRMA DE LOS PRESENTES:					

Fuente: Procesos Hércules
Elaborado por: Marcela Hernández

Formato aplicar en la RCO

ACTA DE REUNIÓN RCO				
SEMANA :				
PARTICIPANTES				
NOMBRE	CARGO	AREA		
OBJETIVOS				
PLANIFICACION DE ACTIVIDADES				
ITEM CRÍTICOS	COMPROMISO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	FECHA DE CUMPLIMIENTO
OBSERVACIONES Y FIRMA DE LOS PRESENTES:				

Fuente: Procesos Hércules
Elaborado por: Marcela Hernández

Formato aplicar en la RPS

ACTA DE REUNIÓN RPS				
SEMANA :				
PARTICIPANTES				
NOMBRE		CARGO		
OBJETIVOS				
PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES				
IC CRÍTICOS	COMPROMISO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	FECHA DE CUMPLIMIENTO
OBSERVACIONES Y FIRMA DE LOS PRESENTES:				

Fuente: Procesos Hércules
 Elaborado por: Marcela Hernández