

Facultad de Ciencias y Sistemas

# **Propuesta de plan estratégico para el Taller de Mecánica General Navarro ubicado en el departamento Managua para el periodo 2023-2025**

Trabajo Monográfico para optar al título de  
Ingeniero de Sistemas

Elaborado por:

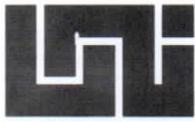
Br. María Elena  
Solorzano  
Carné: 2013-61650

Br. David Enoel  
González Mendoza  
Carné: 2013-61275

Br. Jean Mark Lanza  
Meitchouk  
Carné: 2013-61223

Tutor:

Ing. Rosa Elena  
Castellón Estrada



Oficina de  
Culminación | FCyS  
de Estudios



Managua, 27 de febrero de 2023

**Br. María Elena Solórzano**  
**Br. David Enoel González Mendoza**  
**Br. Jean Mark Lanza Meitchouk**  
**Sus manos**

### **Estimados Egresados**

Por medio de la presente le comunico la aprobación del **Protocolo procedente del taller monográfico 2023**, titulado **"Propuesta de plan estratégico para el taller de mecánica General Navarro ubicado en el departamento de Managua para el periodo 2023-2025"**, el cual cumple con los requisitos establecidos en el capítulo II de la normativa de trabajos monográficos de la UNI como forma de culminación de estudios, por lo que queda oficialmente aprobado por esta Decanatura.

La docente responsable de acompañarle en el proceso de desarrollo de su monografía es la Ing. Rosa Elena Castellón Estrada.

Es importante mencionar que, a partir de esta aprobación de protocolo monográfico, avanzamos a la siguiente etapa del desarrollo del informe final, el cual deberán de entregar en el periodo del 17 al 21 de abril del presente año para su posterior defensa en la semana de 24 al 28 de abril 2023.

Atentamente,

  
**Msc. Claudia Lucía Benavidez Rugama**  
**Decana FCYS**



CC. Ing. Rosa Elena Castellón Estrada. – Tutor  
Formas de Culminación de Estudios FCyS  
Archivo Decanatura 2023

 Teléfono: (505) 2249 6429

 Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios  
Costado Sur de Villa Progreso.  
Managua, Nicaragua.

 [culminacion@fcys.uni.edu.ni](mailto:culminacion@fcys.uni.edu.ni)  
[www.fcys.uni.edu.ni](http://www.fcys.uni.edu.ni)



Secretaría  
de Facultad | FCyS

**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

**SOLORZANO MARIA ELENA**

Carné: **2013-61650** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los dieciseis días del mes de diciembre del año dos mil veinte y dos.

Atentamente,

---

Lic. José Manuel Siles Huerta  
Secretario de Facultad



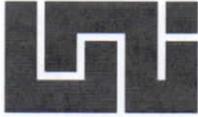
Teléfono: (505) 2249 6429  
Móviles: (505) 8380 8131 · (505) 8864 1774



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios  
Costado Sur de Villa Progreso.  
Managua, Nicaragua.



secretaria.facultad@fcys.uni.edu.ni  
www.fcys.uni.edu.ni



Secretaría  
de Facultad | FCyS

**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

**GONZALEZ MENDOZA DAVID ENOEL**

Carné: **2013-61275** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los dieciseis días del mes de diciembre del año dos mil veinte y dos.

**Atentamente,**

Lic. José Manuel Siles Huerta  
Secretario de Facultad



☎ Teléfono: (505) 2249 6429  
Móviles: (505) 8380 8131 · (505) 8864 1774

📍 Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios  
Costado Sur de Villa Progreso.  
Managua, Nicaragua.

✉ secretaria.facultad@fcys.uni.edu.ni  
www.fcys.uni.edu.ni



Secretaría  
de Facultad | FCyS

**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

**LANZA MEITCHOUK JEAN MARK**

Carné: **2013-61223** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los dieciseis días del mes de diciembre del año dos mil veinte y dos.

**Atentamente,**

Lic. José Manuel Siles Huerta  
Secretario de Facultad



Teléfono: (505) 2249 6429  
Móviles: (505) 8380 8131 - (505) 8864 1774



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios  
Costado Sur de Villa Progreso.  
Managua, Nicaragua.



secretaria.facultad@fcys.uni.edu.ni

Managua, Nicaragua 08 de mayo de 2023.

**Msc. Ing. Claudia Benavides Rugama**

Decana

Facultad de Ciencias y Sistemas

Universidad Nacional de Ingeniería.

Estimada Máster Benavidez, reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente le informo que he revisado las recomendaciones del jurado generadas a raíz de la defensa monográfica el pasado 03 de mayo de la monografía titulada: **PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL TALLER DE MECÁNICA GENERAL NAVARRO UBICADO EN EL DEPARTAMENTO DE MANAGUA PARA EL PERIODO 2023-2025**, elaborado por los egresados:

Br. María Elena Solórzano	2013-61650
Br. David Enoel González Mendoza	2013-61275
Br. Jean Mark Lanza Meitchouk	2013-61223

Con base a la revisión hago constancia que la monografía cumple con los establecido en la Normativa de Formas de Culminación de Estudios y se han incorporado las recomendaciones realizadas por el tribunal en el acto de defensa.

Agradeciendo la atención prestada a la presente, me despido de usted deseándole el mayor de los éxitos en el desempeño de sus funciones.

Atentamente,



**Ing. Rosa Elena Castellón Estrada**

Docente del Departamento de Administración

Facultad de Ciencias y Sistemas

Universidad Nacional de Ingeniería

## **DEDICATORIA**

A Dios por su infinita misericordia y sabiduría en la culminación de nuestros estudios.

A nuestros padres por la confianza y el apoyo de manera incondicional, los cuales a través de sus esfuerzos nos han podido brindar las herramientas con las cuales hoy culminamos esta etapa.

A nuestros familiares, amigos y maestros que nos apoyaron de diferentes formas para poder culminar nuestros estudios.

A nuestra alma mater, que a través de la gran labor que le brinda al pueblo de Nicaragua, nos dotaron de los conocimientos necesarios para el desarrollo de nuestra vida profesional y laboral.

## RESUMEN

El presente trabajo monográfico consiste en la elaboración de una propuesta del plan estratégico para el taller de mecánica general Navarro ubicado en la ciudad de Managua, para el periodo del 2023 al 2025, con el propósito de formular estrategias acorde a los hallazgos encontrados, a través de un diagnóstico estratégico, en el cual se ha realizado un estudio de la situación actual tanto interna como externa, para que de esta manera el taller pueda aumentar sus oportunidades de crecimiento, afrontando las amenazas y debilidades.

Para el proceso de recopilación de información, se utilizó la observación directa, entrevistas e investigación documental a través de fuentes bibliográficas.

Para practicar con cada uno de los objetivos propuestos, se desarrolló un diagnóstico estratégico el cual contiene un análisis comprendido por la descripción actual del macro y microentorno; en el análisis interno se evaluó la cadena de valor, áreas relevantes de la empresa como administración, finanzas, producción, y recursos humanos. Como resultado de este análisis se observó que la empresa se encuentra en condiciones aceptables y que hasta la fecha se ha podido mantener; sin embargo, el no contar con una planificación estratégica formalmente establecida, lleva a que la empresa experimente un estancamiento en cuanto a su crecimiento en el mercado, de aquí surge la oportunidad de elaborar un plan estratégico.

Dicho diagnóstico, acentuó las bases para la elaboración de la matriz FODA y Matriz de Impacto vs Esfuerzo, las cuales permitieron la identificación de las estrategias más efectivas para lograr el objetivo del taller en el largo establecido. Determinando un total de cinco estrategias las cuales impulsaran el desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado. Se estableció un plan de acción para desarrollar cada una de las estrategias en una serie de actividades que permitan lograr los objetivos establecidos, formando métodos de seguimiento y control de este.

En el presente estudio se tuvo como resultado que el objetivo principal del taller es desarrollarse y distinguir sus valores de los demás negocios por la calidad de sus insumos y servicios, se concluyó que las estrategias principales son: diferenciación y

desarrollo de mercado, que garanticen el cumplimiento de este objetivo, así como un plan de acción necesario para implementar las estrategias formuladas en el periodo 2023-2025.

El plan de acción cuenta un total de cinco estrategias y objetivos planeados a un corto y mediano plazo que deben ser consumados durante los 3 años proyectados, enfocadas en mejorar los procesos internos, formalización de la organización y posicionamiento de la empresa en el mercado por medio de la alianzas estratégicas con empresas en el rubro de aseguramiento de automóviles y campañas de marketing que permitan la diferenciación como empresa y fidelización de clientes, por lo que se contara con las pautas para acceder en nuevos segmentos, mejorar la calidad y variedad de los servicios, contribuyendo al taller de mecánica general Navarro se ubique en una mejor posición en el mercado de mecánica automotriz e incremente su productividad y niveles de ingresos

## ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES.....	3
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
IV. OBJETIVOS.....	5
V. JUSTIFICACIÓN.....	6
VI. MARCO TEORICO .....	7
1. Planeación Estratégica .....	7
2. Análisis Estratégico.....	8
2.1. Análisis Externo .....	8
2.2. Análisis General.....	9
2.3. Análisis PEST .....	9
2.4. Análisis Interno .....	14
2.5. Análisis de la cadena de valor .....	15
3. Diagnóstico Estrategico .....	21
4. DAFO .....	21
5. Formulación de estrategias.....	23
5.1 DAFO.....	23
5.2 Análisis CAME .....	25
5.3 Matriz Impacto vs Esfuerzo.....	26
6. Plan de acción .....	27
CAPÍTULO I: Diagnóstico Estratégico de Taller de Mecánica General Navarro .....	30
1.1 Análisis Externo .....	30
1.2 Análisis Interno.....	43
1.3 Diagnóstico estratégico.....	56
CAPÍTULO II – Diseño del Plan Estratégico del taller de mecánica general Navarro ...	60
2.1 Perfil estratégico propuesto.....	60
2.2 Matriz FODA -Análisis CAME.....	61
2.3 Matriz de impacto vs Esfuerzo .....	63

CAPÍTULO III – Plan de acción del taller de mecánica general Navarro.....	69
3.1 Plan de acción.....	69
3.2 Presupuesto para implementación de estrategias .....	71
3.3 Cronograma de actividades .....	72
VII. CONCLUSIONES .....	73
VIII. RECOMENDACIONES.....	75
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	76
X. ANEXOS.....	78

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz DAFO.....	22
Tabla 2: Estrategias DAFO .....	24
Tabla 3: Matiz CAME .....	26
Tabla 4: Matriz impacto vs esfuerzo.....	27
Tabla 5: Matriz plan de acción .....	28
Tabla 6: Cantidad de proveedores en el mercado .....	38
Tabla 7: Lista de proveedores mayoritarios del taller .....	38
Tabla 8: Servicios ofertados en el taller .....	49
Tabla 9: Matriz FODA - Análisis CAME.....	62
Tabla 10: Puntuación de matriz de impacto vs esfuerzo.....	63
Tabla 11: Aplicación de matriz de impacto vs esfuerzo.....	65
Tabla 12: Cuadrantes de Evaluación, Matriz de impacto vs esfuerzo.....	66
Tabla 13: Plan de acción, taller de mecánica general Navarro .....	70
Tabla 14: Presupuesto .....	71
Tabla 15: Cronograma de implementación de plan de acción .....	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tasa de Desempleo Nicaragua al 2022.....	33
Gráfico 2: Organigrama del taller de mecánica general Navarro: .....	46

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logo de la empresa .....	48
---	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Respuesta de Entrevista dirigida al propietario de la empresa. ....	78
Anexo 2: Respuesta de Entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa.....	87
Anexo 3: Respuesta de Entrevista dirigida a clientes.....	91
Anexo 4: Diagrama de procesos del taller.....	96

## I. INTRODUCCIÓN

El Taller de Mecánica General Navarro es una empresa fundada en 2012 que se encuentra ubicada en la ciudad de Managua, de la cooperativa Parrales Vallejos 1 cuadra al sur, 2 cuadras arriba, con una fuerza laboral de 13 colaboradores. Su actividad comercial consiste en la prestación de servicios de mecánica general tales como servicios de reparación de motores pequeños gasolina, diésel y servicios de enderezado y pintura.

La red de atención de servicios del Taller Navarro abarca toda la ciudad de Managua, enfocados en el distrito V y distrito VI, por lo tanto, el trabajo monográfico centraliza el campo de acción en los distritos mencionados.

Actualmente el Taller Navarro carece de misión, visión u objetivos organizacionales, lo que ocasiona a que los empleados no pueden estar claros de la dirección que seguir para cumplir con el perfil estratégico. Al estar en un mercado cambiante, surge la necesidad de ejecutar un análisis externo e interno para conocer las fortalezas, aprovechar las oportunidades, controlar las debilidades y enfrentar las amenazas actuales de la empresa.

Taller Navarro carece de estudios previos que establezcan estrategias que permitan a la empresa desarrollarse competitivamente. Este trabajo dará la oportunidad de que por primera vez en su historia se establezcan estrategias para construir las bases de una empresa formal y dejar de trabajar de forma empírica las declaraciones de Misión, Visión, análisis Interno y Externo, establecimiento de los objetivos a corto y largo plazo, generar, evaluar y seleccionar las estrategias más adecuada para la empresa, implementar las estrategias seleccionadas y la medición y evaluación del desempeño.

Para brindar respuesta a la situación planteada anteriormente se propone un plan estratégico para el Taller de Mecánica General Navarro. El estudio aborda tres capítulos en el que se ejecuta un diagnóstico estratégico por medio del análisis interno y externo del negocio, por medio de herramientas de análisis como el FODA, Matriz de Impacto vs

Esfuerzo, finalizando con un plan de acción para la implementación y seguimiento de las estrategias que generen mayor impacto a la operación en el periodo del 2023 al 2025.

## II. ANTECEDENTES

En el año 2012 en la ciudad de Managua inicia a brindar sus servicios el Taller de Mecánica General Navarro, una empresa que se dedicaría a ofrecer servicios de mecánica general, enderezado y pintura.

Al iniciar operaciones el personal de la empresa ascendía a 4 personas incluyendo al dueño, estos se encargaban de atender todos los servicios solicitados por los clientes, sin en tener en cuenta la categoría, ya que entre todos se encargaban de repartir las tareas, el dueño se encarga de hacer los cobros.

Desde el 2015 el personal de la empresa se fue capacitando y especializando en las diferentes categorías como enderezado y pintura mecánica de motores, mecánica de transmisión y dirección, de igual manera se hace una expansión del taller. Esto hace que el taller agregue a más colaboradores que sean ayudantes de los mecánicos que tienen más experiencia.

A pesar de que la empresa ha estado creciendo, se encontró que esta continúa administrándose de la misma forma desde los días en que fue creada, esto es de manera improvisada y sin contar con estrategias claras de cual serán los objetivos por seguir que permita desarrollar empresarialmente a la empresa.

Taller de Mecánica General Navarro carece de estudios previos que establezcan un plan estratégico. Esta investigación dará la oportunidad que por primera vez en su historia se podrán establecer los parámetros para construir las bases de una empresa formal y dejar de trabajar pensando en el hoy sin prever el mañana.

No existen registros de estudios desarrollados en el taller con anterioridad, tomando de base los planes estratégicos enfocados en talleres de mecánica automotriz, surgen de la necesidad de adaptación y evaluación de sus procesos e implementación de mejoras para mantener ventajas competitivas dentro de la industria, por lo cual se deben afectar las bases de la organización, destacando la alineación de objetivos de la empresa con los de sus trabajadores, clientes y proveedores.

### III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, es por eso la importancia de analizar los diferentes factores internos y los que se manifiestan alrededor de ella, evaluando la evolución del mercado y definiendo estrategias para poder generar una ventaja competitiva.

El Taller de Mecánica General Navarro es una empresa con una trayectoria de 10 años, tiempo en el cual se ha posicionado en el mercado, sin embargo, con el paso del tiempo ha ido creciendo de manera desestructural e informal, sin una estrategia definida debido a que el dueño toma decisiones de manera subjetiva y sobre la marcha, sin tomar en cuenta los factores externos. Por lo cual surge la necesidad de realizar un diagnóstico estratégico, el cual permite establecer las áreas de oportunidad y definir las metas a alcanzar, por medio de un plan de acción enfocado a la obtención de resultados inmediatos.

El Taller de Mecánica General Navarro carece de declaración de Misión, Visión y valores organizacionales, la dirección no está clara de la ruta que tiene que seguir para cumplir con el perfil estratégico, para esto es necesario hacer un análisis externo e interno con el fin de conocer las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades actuales ya que estamos en un mercado cambiante.

Es por ello, la necesidad de establecer un plan estratégico que permita al Taller de Mecánica General Navarro, garantizar su rendimiento y el alcance de sus objetivos propuestos, en distintos escenarios en el negocio de mecánica automotriz. Además de suministrar opciones que permitan mejorar la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

## **IV. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Diseñar propuesta de plan estratégico para el Taller de Mecánica General Navarro ubicada en el departamento Managua a desarrollarse en el periodo 2023-2025.

### **Objetivos específicos**

- Realizar análisis estratégico de la situación actual de la empresa mediante el estudio del ambiente interno y externo del Taller de Mecánica General Navarro.
- Formular estrategias sobre la base de la situación actual y su entorno competitivo.
- Diseñar un plan de acción, para el desarrollo de las estrategias planteadas a implementarse en el período 2023 al 2025.

## V. JUSTIFICACIÓN

Actualmente el Taller de Mecánica General Navarro no precisa de documentos escritos que establezcan una Misión, Visión, análisis Interno y Externo, establecimiento de los objetivos a corto y mediano plazo.

Por medio de la propuesta de un plan estratégico, el presente trabajo contribuirá a que la empresa de un paso muy importante hacia el futuro, un paso que le permita gestionar eficiente y eficazmente sus actividades con lo cual podrán construir las base para una empresa formal.

Al contar con estrategias, la empresa estará lista a afrontar los posibles problemas, fortalecer sus debilidades y aprovechar las oportunidades, combinando sus recursos tanto técnicos como humanos y de esta forma poder evitar problemas cuando se presenten cambios en el entorno.

Es preciso evaluar las estrategias para el éxito de hoy nos garantice el éxito del mañana, el éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

La planeación estratégica ayudará a definir claramente la misión, visión, objetivos y las estrategias que desarrollaran en el corto y en el mediano plazo, que ayudaran a que las metas puedan ser controladas y la empresa conozca cual son y será su situación.

## VI. MARCO TEORICO

### 1. Planeación Estratégica

Para poder entender mejor que es una planeación estratégica se partirá con la definición de planeación: Es un diseño de uno o más escenarios futuros con alcance de todas o la mayoría de las funciones de una empresa u organización.

Estrategia es una palabra clave en la teoría y práctica de la administración. Incluye no sólo la guerra y los negocios, sino que se extiende a todos los actos de la vida como el ejercicio de la política, las actividades deportivas, la formación y difusión de la cultura, el funcionamiento de la familia y hasta el encuentro con el amor (Hernández,2014)

Al hablar del plan estratégico de la organización, se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los cinco próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (Sainz De Vicuña,2012).

De acuerdo con las definiciones anteriores planeación estratégica es analizar la situación actual y la que se espera en el futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar los medios para lograr la misión.

La realización de este trabajo trae como resultado la **Propuesta de plan estratégico para el Taller de mecánica General Navarro ubicado en el departamento de Managua para el periodo 2023-2025**

En este documento mediante un proceso de análisis y diseño estratégico se definirá para el Taller de mecánica General Navarro, estrategias que impliquen la toma de cara a la búsqueda del crecimiento de la empresa y a la vez este permitirá mejorar las condiciones que brinda la empresa hacia sus trabajadores.

## **2. Análisis Estratégico**

El análisis estratégico se refiere al estudio del ambiente interno y externo de una empresa, con el objetivo de evaluar sus componentes presentes y futuros, que nos permita elaborar un diagnóstico estratégico. Todo ello puede ser considerado como el punto inicial del proceso con el fin de formular e implementar eficazmente las estrategias.

### **2.1. Análisis Externo**

El análisis externo consiste en analizar el macroentorno (entorno económico, político, social, cultural, tecnológico, etc.)

El análisis de la situación externa de la organización es quien arroja como resultado la identificación de oportunidades y amenazas del entorno. (Reyes, 2012)

Con el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para Taller de mecánica General Navarro como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo.

Se clasifican a los factores externos en dos grandes grupos:

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?
- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para

identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿Qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

Las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas determinadas se evalúan con el fin de identificar los principales problemas y las alternativas que pueden considerarse para resolverlas; las cuales serán parte integrante del Plan Estratégico.

En lo concerniente al aspecto externo, este se lo puede dividir en Macro ambiente y Microambiente. (Freed, 1997).

## **2.2. Análisis General**

El análisis general se centra en el ámbito global del entorno, observando condicionantes tanto económicos, como sociales o incluso políticos, que pueden tener un importante impacto sobre la empresa que nos permitiera poder realizar un adecuado diagnóstico de la situación actual y futura de dicho entorno, con el propósito de detectar las amenazas y oportunidades que éste ofrece a la actuación de la empresa, tanto en el momento actual como en el futuro.

## **2.3. Análisis PEST**

El análisis PEST se utiliza para identificar e investigar la serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, identificando el entorno general que puede llegar a afectar a la empresa, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control, afectando su desarrollo futuro.

### **Macro ambiente.**

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Fuerzas que de una forma u otra pueden afectar significativamente y de las

cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar amenazas.

### **Aspectos Políticos Legales.**

El entorno político ejerce gran influencia sobre el desarrollo económico-financiero y social de un país, donde sus variables más representativas son: la forma de gobierno, partidos políticos, relaciones exteriores y organizaciones internacionales; dentro de este contexto, por la información que genera y que es considerada como relevante para la toma de estas decisiones.

Para afrontar los cambios en el entorno, los asuntos políticos-legales que solían no darles la suficiente importancia, ahora influyen directamente en la forma en que operan las organizaciones.

### **Aspectos Económicos.**

Las variables macroeconómicas se expresan en el conjunto de indicadores o parámetros económicos y financieros que plantean un escenario específico a corto y mediano plazo, que influyen en el ahorro, inversión y desarrollo de todas las unidades que forman la economía, tales como: la devaluación, tasa de interés salarios mínimos, deuda pública interna y externa, balanza de pagos, producto interno bruto, precio internacional del petróleo, inflación, tipo de cambio, costo del dinero, crecimiento económico. (Mateos, 2004)

### **Aspectos Tecnológicos.**

Para una economía la presencia de la tecnología es primordial, ya que repercute en el proceso productivo; las fuerzas tecnológicas exigen que la capacidad directiva se mantenga al corriente de los últimos avances y, cuando sea posible, los incorpore para mantener su competitividad, lo cual no es tarea fácil, por el rápido progreso de las tecnologías y lo que esto implica en términos de inversión.

Los factores tecnológicos están relacionados con el continuo proceso de innovación tecnológica al que se ven sometidas todas las unidades económicas: el nivel científico y

técnico, la política seguida por las empresas o por el gobierno en materia de investigación y desarrollo (I+D), el grado de difusión de las innovaciones tecnológicas etc., está relacionada con la mejora continua de calidad y es una fuente de ventaja competitiva. Es necesario que los directivos presten especial atención a los cambios y avances que se reproduce en este campo, con el fin de considerar la viabilidad de su aplicación. (Mateos, 2004).

### **Factores Sociales y Demograficos**

Dentro de esta categoría se encuentran los factores relacionados con los cambios en la sociedad como: nivel de educación, edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos, para comprender y cuantificar los factores, nos basaremos en el nivel de riqueza y movimientos migratorios de los últimos tres años en el país.

### **Microambiente.**

El análisis del microambiente forma parte del análisis externo de la empresa, pero con influencia directa sobre la organización. En cualquier caso, los elementos del microambiente pueden ser modificados o incluso resueltos por la organización, para definir y elegir estrategias de actuación (Enrique Ortiz, 2013).

El microambiente consiste en las fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa. Proveedores, empresas de canal de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos. (Philip Kotler & Gary Armstrong, 2001)

Los componentes principales del microambiente son los clientes, los proveedores, los competidores y el trabajo.

## **Clientes.**

Cliente es aquella persona, empresa y organización que adquiere o puede adquirir de forma voluntaria, productos o servicios que necesita o desea para sí mismo o para un tercero. “En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago hacia los cuales la organización enfoca y coordina sus esfuerzos productivos y comerciales” (Enrique Ortiz de Medivil, 2013).

## **Proveedores.**

Los proveedores constituyen el origen de los productos y los recursos para producir los bienes y servicios. Las relaciones con los proveedores condicionan la oferta de la prensa y son claves para la generación de valor y ventaja competitiva.

“Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias o servicios, los cuales serán transformados o modificados para venderlos posteriormente o directamente se pueden comprar para su venta”. (Enrique Ortiz, 2013).

## **Competencia**

“La competencia es la situación en la que los agentes económicos, empresas y consumidores, tienen una efectiva libertad, tanto de ofrecer bienes y servicios como de elegir a quien y en qué condiciones los adquieren” (Enrique Ortiz, 2013). Engloba al número, tipos, estructura y estrategias de los competidores que operan en el mismo mercado, con el fin de lograr que el producto de la empresa sea percibido por los consumidores como diferente del resto, por el valor que proporciona, permitiendo alcanzar una ventaja competitiva.

## **Modelo de las cinco fuerzas de Porter.**

El modelo de análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter es utilizado por muchas organizaciones como instrumento para la elaboración de estrategias tomando en cuenta el entorno externo.

Michael Porter manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo por eso la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas las cuales rigen la competencia industrial.

Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Las cinco fuerzas de Porter se describen a continuación:

- **La rivalidad entre las empresas que compiten.**

Hace referencia a las empresas que compiten directamente a una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El análisis de la rivalidad entre competidores le permite a la empresa comparar sus estrategias o ventajas competitivas con las de sus rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si se debe mejorar o rediseñar las estrategias establecidas.

- **La entrada potencial de competidores nuevos.**

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que ofrezcan el mismo tipo de producto y/o servicio. El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores le permite a la empresa establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores.

- **El desarrollo potencial de productos sustitutos.**

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que venden productos sustitutos o alternativos a los de la industria. El análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos le permite a la empresa diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de otras compañías que venden estos productos, en todo caso, estrategias que le permitan competir con ellas.<sup>8</sup>

- **El poder de negociación de los proveedores.**

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de insumos, estos pueden fácilmente aumentar sus precios. Además, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

- **El poder de negociación de los consumidores.**

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, estos pueden reclamar por precios más bajos. Además, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

## **2.4. Análisis Interno**

Se define el Análisis interno como aquel que se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades que dispone la empresa para hacer frente al entorno. A partir de su estudio, se podrán determinar con cierto rigor las fortalezas y las debilidades de la organización. (Maroto,2007)

Por su parte, el análisis interno consiste en la evaluación de los aspectos de las distintas áreas funcionales de la empresa con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas.

En el análisis interno se identificarán los factores internos claves para Taller de mecánica General Navarro, es decir se trata de realizar una autoevaluación, donde se identificará los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa. El microentorno de la empresa

(competencia, proveedores, distribuidores, clientes, agentes de interés) con el fin de detectar las oportunidades de las cuales nos podemos aprovechar y las amenazas a las cuales deberemos hacer frente.

## **2.5. Análisis de la cadena de valor**

La evaluación del entorno interno. Implica realizar en la organización el análisis de las fortalezas y relaciones entre las actividades que constituyen la cadena de valor (p.ej., operaciones, mercadotecnia y ventas, administración de los recursos humanos), esta metodología contempla la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al servicio.

El proceso de la evaluación o diagnóstico del entorno interno de una empresa está compuesto por:

### **Actividades primarias**

Las actividades primarias en la cadena de valor son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta.

### **Logística interna**

Surge de la necesidad de gestionar y administrar de alguna manera las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar el producto o servicio, así como la forma de distribuir los materiales.

### **Producción y operaciones**

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicios.

## **Fuerza laboral**

Las decisiones sobre la fuerza laboral conciernen a la administración de los empleados calificados, no calificados, de oficina y administrativos. Las decisiones específicas incluyen el diseño de puestos, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas laborales y las técnicas de motivación (Freed, 1997).

## **Logística Externa**

Después de que el producto o servicio está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del área de procesos hacia el consumidor final.

## **Comercialización.**

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales (Diego Rivadeneira, 2012)

La comercialización está relacionada con las técnicas de marketing y ventas que emplea la empresa para llegar el producto o servicio al cliente. Dentro de este componente se estudian mezcla de mercado, volumen de ventas obtenidos y la participación de mercado.

## **Servicios**

Esta actividad primaria incluye todas las actividades asociadas para elevar o mantener el valor del producto, como por ejemplo la instalación, la reparación, la formación, el suministro de componentes y el ajuste del producto. En la mayoría de los casos, tener un 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**

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.

## **Gestión General**

La infraestructura de la empresa consiste en un número de actividades que incluyen la dirección general, la planificación, las finanzas y la contabilidad.

## **Análisis Financiero.**

Se define el análisis financiero como una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos (Hernández ,2010). Permite evaluar la situación y el desempeño financiero o real de la empresa, detectar dificultades y así aplicar correctivos adecuados para hacerla cada vez más solvente.

## **Gestión Financiera**

Según Van Horne refiere que la gestión financiera “Comprende la administración y manejo de los fondos de acuerdo con un plan preestablecido con algún propósito” es decir, se ocupa de la adquisición, el financiamiento y administración de bienes con alguna meta global propuesta. La gestión financiera integra todas las tareas que se relacionan con los logros, la utilización y el control de los recursos humanos

## **Fuente de Financiamiento**

“Toda empresa, sea pública o privada, para poder realizar sus actividades requiere de recursos financieros (dinero), ya sea para desarrollar sus funciones actuales o ampliarlas, así como para el inicio de nuevos proyectos que impliquen inversión, llámese a ello financiamiento” (Hernández, 2010).

Las fuentes de financiamiento son los medios por los cuales las personas físicas o Morales se hacen llegar recursos financieros en sus procesos de operación, creación o expansión, en lo interno o externo, a corto, mediano y largo plazo, se les conoce como fuentes de financiamiento (Hernández, 2010).

### **Administración logística y talento humano**

La función administrativa de integración del personal también llamada administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover, transferir y despedir a los empleados. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

Las actividades de la integración de personal desempeñan un papel central en las actividades que sirven para poner en práctica la estrategia y, por ende, los gerentes de recursos humanos están tomando una parte cada vez más activa en el proceso de la administración estratégica.

### **Dirección Organizativa**

Las organizaciones deben tener claramente articulados las metas y los objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente.

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

Análisis: El análisis en la Dirección Estratégica se ocupa de las metas estratégicas (Misión y Visión) junto al análisis interno y externo de la organización.

Decisiones: Las decisiones estratégicas son tomadas por los líderes de la organización, pero son de poca utilidad sino se las lleva a la acción.

Acciones: Las empresas deben de emprender las acciones necesarias para implantar sus estrategias, las mismas son realizadas por los líderes que asignan los recursos necesarios y diseñan la empresa para hacer realidad las estrategias ideadas.

## **Misión**

Una Misión "Es lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de esta a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir". (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland III, 2012).

Por lo que debemos recalcar que es el elemento que da la razón de ser, constituye la esencia de toda persona, empresa u organización. La misión indicará que es lo que hacemos, hacia donde está dirigido nuestro esfuerzo y aquello que nos hace diferentes.

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su "quehacer" institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. Una correcta definición de la Misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la Organización
- Qué hace: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega)
- Para quiénes: identificación de los Usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios).
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland III, 2012).

## **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 nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la

aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.” (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland III, 2012).

Por consiguiente, se puede decir que es ese punto en el futuro a donde queremos llegar, que es lo que queremos lograr con el paso del tiempo en un muy largo plazo.

## **Valores**

Los valores corporativos consisten en los principios, valores e ideales, con el fin de crear un compromiso entre todas las personas que toman decisiones estratégicas sobre la orientación de la organización reconociendo la responsabilidad social y ética que deben mantener como empresa. Los valores de una organización o equipo de trabajo reflejan la cultura corporativa, son los componentes que rigen las reglas dentro de las cuales deben colaborar los integrantes del equipo. Es importante que los valores vayan acorde a la esencia de la institución.

Los valores son muy importantes para una empresa ya que son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo porque permiten posicionar una cultura empresarial y además que marcan patrones para la toma de decisiones. En si son el conjunto de principios, creencias, reglas que regular la gestión de la organización, son cualidades que te permiten ponderar el valor ético o estético de las cosas.

## **Desarrollo tecnológico**

El conjunto de tecnologías empleadas en la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde tecnologías utilizadas para preparar documentos y transportar bienes hasta las tecnologías incorporadas en procesos y equipos, o en el propio producto. El desarrollo tecnológico relacionado con el producto y sus características respalda toda la cadena de valor, mientras que otros desarrollos tecnológicos se encuentran asociados con algunas actividades primarias y de apoyo concretas.

### **3. Diagnóstico Estratégico**

La última gran faceta del análisis estratégico consiste en identificar cuáles son los aspectos clave que se derivan de los análisis anteriores: análisis del entorno y análisis interno. Solo en esta etapa es posible determinar claramente cuáles son las fuerzas y debilidades de una organización y cuál es su importancia estratégica.

El DAFO es una herramienta que diagnostica la situación estratégica en que se encuentra una empresa, organización, institución o persona, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto.

Una vez realizado el diagnóstico el análisis CAME nos permite desarrollar estrategias basándonos en los datos obtenidos previamente mediante un análisis DAFO.

### **4. DAFO**

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

Oportunidades: es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de esta o aumentar la cifra de sus negocios.

Amenazas: se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de esta, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Fortalezas: son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

Debilidades: son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas. (p.39)

El diagnóstico realizado con la técnica DAFO, permite información relacionada con la organización, su rendimiento, los principales competidores, los productos, áreas geográficas, segmentos del mercado atendidos, situación social, económica y legal, etc., y ubicarnos en la alternativa estratégica más viable del acuerdo con la evaluación de esta, así como, conocer anticipadamente las restricciones y ventajas que pueden o no ser aprovechadas por la organización.

Tabla 1: Matriz DAFO

<b>Factores Internos</b>	<b>Factores Externos</b>
<b>Fortalezas</b> Recursos y alcance del negocio	<b>Oportunidades</b> Evaluación del Mercado Ventajas Competitivas
<b>Debilidades</b> Capacidad de desarrollo	<b>Amenazas</b> Fuerza del Entorno-Riesgo de Estrategia

Fuente: Elaboración propia

La gran utilidad de la herramienta DAFO no es hacer un análisis muy completo y exhaustivo, sino un análisis que sea práctico y nos sirva como base para establecer las estrategias que nos vaya a ayudar a conseguir esos objetivos.

Es decir, el análisis DAFO nos permitirá identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta el mercado de Taller de mecánica General Navarro, fortalezas y debilidades que muestre dicha empresa.

Una vez creada la matriz DAFO se deberá identificar qué factores puedes corregir, afrontar, mantener y explotar, hacer que Taller de mecánica General Navarro se desarrolle en la dirección adecuada. Por lo que se implementará la matriz de Impacto vs Esfuerzo la cual da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos con anterioridad a partir de la matriz DAFO.

## **5. Formulación de estrategias.**

La formulación de estrategias es el proceso inicial, que conduce a la fijación de la misión de la empresa se basa en recoger información y estudiarla respecto a factores internos y externos que intervienen en el proceso estratégico.

### **5.1 DAFO**

Con lo anterior mencionado se define como estrategia : Las acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta. (David,2010)

La matriz de las debilidades -amenazas – oportunidades –fuerzas (DAFO) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Para poder elegir las mejores estrategias utilizaremos la matriz DAFO el indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas

Tabla 2: Estrategias DAFO

<p><b>Matriz DAFO:</b> Nombre de la matriz</p>	<p><b>Fortaleza (F):</b> Son los puntos fuertes internos</p>	<p><b>Debilidades(D):</b> Son los puntos débiles internos</p>
<p><b>Oportunidades (O):</b> Son las oportunidades que se deben aprovechar.</p> <p><b>Amenazas(A):</b> Son los riesgos externos que se deben afrontar</p>	<p><b>Estrategia FO:</b> Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas.</p> <p><b>Estrategia FA:</b> Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas</p>	<p><b>Estrategias DO:</b> Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y oportunidades.</p> <p><b>Estrategia DA:</b> Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas</p>

Fuente: [https://milagrosruizbarroeta.com/guia-para-hacer-plan-estrategico-de-empresa/#Ejemplo\\_ObjeticivosEstrategiaindicadores\\_y\\_metas](https://milagrosruizbarroeta.com/guia-para-hacer-plan-estrategico-de-empresa/#Ejemplo_ObjeticivosEstrategiaindicadores_y_metas)

Las estrategias se trazan comparando fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

¿De qué forma se podrá usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades? **Enfoque de éxito**

¿Cómo se pueden usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas? **Enfoque de reacción**

¿Cómo se podría aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades? **Enfoque de adaptación**

¿Cómo se podría mantener en pie aun con las amenazas vistas? **Enfoque de supervivencia**

## **5.2 Análisis CAME**

Para rellenar la matriz CAME y definir las estrategias a seguir se debe de responder las siguientes preguntas.

### **Corregir Debilidades.**

¿Qué acciones podemos hacer para que desaparezcan las debilidades que hemos detectado? ¿Cómo podemos minimizar el efecto de estas debilidades?

### **Afrontar Amenazas.**

¿Qué acciones podemos realizar para evitar que una determinada amenaza se convierta en una debilidad? ¿Cómo podemos minimizar el impacto de una amenaza? ¿Qué acciones podemos llevar a cabo para que la amenaza no nos afecte?

### **Mantener Fortalezas.**

¿Qué acciones debemos realizar para seguir manteniendo los puntos fuertes? ¿Cómo podemos hacer para seguir contando con estas ventajas competitivas?

### **Explotar las Oportunidades.**

¿Qué acciones podemos realizar para convertir esas oportunidades en fortalezas? ¿Qué acciones podemos llevar a cabo para aprovechar las oportunidades?

Tabla 3: Matiz CAME

	<b>Análisis interno</b>	<b>Análisis externo</b>
<b>Factores negativos</b>	Estrategias para : <b>Corregir Debilidades</b>	Estrategias para : <b>Afrontar Amenazas</b>
<b>Factores positivos</b>	Estrategias para: <b>Mantener Fortalezas</b>	Estrategias para : <b>Explotar Oportunidades</b>

Fuente: [https://milagrosruizbarroeta.com/guia-para-hacer-plan-estrategico-de-empresa/#Ejemplo\\_ObjeticosEstrategiaindicadores\\_y\\_metas](https://milagrosruizbarroeta.com/guia-para-hacer-plan-estrategico-de-empresa/#Ejemplo_ObjeticosEstrategiaindicadores_y_metas)

### 5.3 Matriz Impacto vs Esfuerzo

La matriz de Impacto vs Esfuerzo permitirá, clasificar las estrategias en función del valor que pueda generar con cada una de ellas y el esfuerzo que supondría llevar a cabo dicha estrategia (tiempo, dinero, otros recursos, etc.)

Lógicamente se desarrollará aquellas estrategias que puedan tener el mayor impacto. Y dentro de estas, aquellas que sean más fáciles de desarrollar y requieran menos recursos.

Tabla 4: Matriz impacto vs esfuerzo

	<b>Esfuerzos Altos</b> (Estrategia que requiere más recursos para ser implementadas)	<b>Esfuerzos Bajos</b> (Estrategia que requieren menos recursos para ser implementadas)
<b>Impactos Altos</b> (Estrategia que generan más valor en el proyecto)	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Impactos Bajos</b> (Estrategia que generan menos valor en el proyecto)	<b>4</b>	<b>3</b>

Fuente: [https://milagrosruizbarroeta.com/guia-para-hacer-plan-estrategico-de-empresa/#Ejemplo\\_ObjeticivosEstrategiaindicadores\\_y\\_metas](https://milagrosruizbarroeta.com/guia-para-hacer-plan-estrategico-de-empresa/#Ejemplo_ObjeticivosEstrategiaindicadores_y_metas)

## 6. Plan de acción

Se define como plan de acción: Son las acciones que la organización se plantea para poder hacer realidad los objetivos estratégicos, y son las que van a facilitar que las metas se consigan. Son sin duda el componente dinámico del cuadro de mando integral y permiten hacer realidad el cambio estratégico y, en definitiva, ejecutar la estrategia. (Maroto,2007)

El plan de acción de una organización describe en gran detalle exactamente qué estrategias serán implementadas para lograr los objetivos desarrollados durante este proceso.

El plan se refiere a:

- Cambios específicos que buscar.
- Los pasos específicos de acción necesarios para lograr los cambios en todos los sectores, o partes, relevantes de la comunidad (Corrales,2010).

La finalidad del plan de acción, a partir de un marco de correcta planificación, es optimizar la gestión de las estrategias que permitan alcanzar los objetivos, economizando tiempo, esfuerzo y por lo tanto mejorando el rendimiento.

Cada paso de acción o cambio a ser visto debe incluir la siguiente información:

- ¿Qué acciones o cambios ocurrirán?
- ¿Quién llevará a cabo esos cambios?
- ¿Cuándo tendrán lugar, y durante cuánto tiempo?
- ¿Qué recursos (por ejemplo: dinero, equipo) se necesitan para llevar a cabo esos cambios?
- Comunicación (¿Quién debería saber qué?)

Tabla 5: Matriz plan de acción

Plan de acción					
Meta de plan de acción	Objetivos (Orden prioridad)	Actividades de Seguimiento	¿Cuándo? Ordenar cronológicamente		¿Quién?
			Inicio	Fin	
Estrategias a desarrollar	OBJ 1	Actividad 1: Actividad 2: Actividad 3:			
	Obj 2				
	Obj 3				

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior podemos afirmar que un plan de acción son las acciones concretas para alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad.



# CAPÍTULO I:

Diagnóstico Estratégico de Taller de  
Mecánica General Navarro

## **CAPÍTULO I: Diagnóstico Estratégico de Taller de Mecánica General Navarro**

El diagnóstico estratégico es el punto inicial del plan estratégico que consiste en el estudio de los factores internos y externos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno con el objetivo de evaluar su situación.

Al finalizar este capítulo, podremos obtener un diagnóstico preciso del entorno tanto interno como externo de la empresa, que permitirá en función de ello tener un punto inicial para la formulación de estrategias a través de la corrección de las debilidades, control de las amenazas, aprovechando las oportunidades y explotando las fortalezas

### **1.1 Análisis Externo**

#### **Macroambiente**

##### **Aspectos políticos legales**

Las normas jurídicas de Nicaragua reglamentan las actividades de talleres mecánicos, el cual fue aprobado desde el 23 de octubre de 1965 publicado en la gaceta el 1 de noviembre del mismo año, resaltando el siguiente punto:

- En el artículo 15 define que un taller mecánico no puede ejecutar sus actividades rutinarias en un área de servicio público (calles, avenidas, aceras, plazas, parques o cualquier otra área de servicio público).

El no cumplir con esta ley puede repercutir en denuncias y/o multa por parte de la alcaldía municipal, que pueden ser derivadas parte de una queja de un ciudadano que habita en el sector o por la misma alcaldía municipal que puede ejercer el derecho de despejar la vía pública.

Por otro lado, la Norma Obligatoria Nicaragüense NTON 05 004-01 en La Gaceta Diario Oficial, que establece las especificaciones técnicas ambientales para el funcionamiento de las Estaciones de Servicio Automotor, se procede a expedir la siguiente norma:

- Norma técnica ambiental para las estaciones de servicios automotor, la cual considera que la ubicación y distancia, seguridad en las instalaciones, sistema de drenaje y control de sólidos y líquidos, plan de abandono y cierre permanente de las Estaciones de Servicio Automotor deben de reunir las condiciones de

seguridad ambiental que requieren ser reguladas a fin de garantizar la protección de la población y el medio ambiente.

Esta norma se aplica a las Estaciones de Servicios Automotor, públicas y privadas, que expendan derivados del petróleo, sea éste para consumo directo, distribución mayorista o minorista.

El taller de mecánica Navarro cumple con la legislación vigente en Nicaragua, es un negocio legítimamente constituido bajo legislación fiscal y mercantil establecida en el país, y demás ordenamiento jurídico que regula el sector; de esta forma mantiene un funcionamiento regido por las leyes nacionales y cuenta con todos los permisos requeridos.

Desde el año 2020 Nicaragua atraviesa una tensión política, que han ido mermando por la caída de la actividad económica debido a la pandemia de la COVID-19 y a los dos importantes huracanes ocurridos ese mismo año. En comparación con sus pares regionales, el impacto económico de la pandemia fue limitado debido a las medidas de contención moderadas que implementó el gobierno. Pero el PIB real disminuyó un 1,8 % en 2020 debido a que los cierres voluntarios pesaron sobre la demanda interna, mientras que la crisis mundial redujo la demanda externa.

Sin embargo, se estima que la actividad económica en 2021 se recuperó a los niveles anteriores a 2018, todo esto gracias a las medidas implementadas por el gobierno que contribuyeron a mantener las operaciones de distintos sectores del país.

Esto beneficia en las actividades del taller ya que al mantener una relativa estabilidad en el país repercute en una mejora en las actividades económicas que incrementa el uso de vehículos de transporte y por lo tanto el requerimiento de servicios automotrices.

## Aspectos económicos

Según el informe anual del Banco Central de Nicaragua, el 2021 fue el año de recuperación económica y del retorno del crecimiento de la economía nicaragüense, luego que ésta fuera afectada por diversos choques desde el año 2018 y de la pandemia del COVID-19 a inicios de 2020.

En Nicaragua, la recuperación económica fue respaldada por un marco de políticas públicas orientadas a garantizar la estabilidad macroeconómica, con una política fiscal prudente, una supervisión bancaria efectiva y políticas sectoriales enfocadas en diversos objetivos, destacándose dentro de estas, el avance en la campaña de vacunación. Así mismo, la recuperación se sustentó por el mantenimiento de la libre movilidad, sin políticas de confinamiento forzado. El transporte fue factor clave para la recuperación económica que se ha estado viviendo desde el 2021 lo que ayudo a la recuperación en hoteles y restaurantes, y energía y agua.

La industria automotriz levanto en 2022 después de 2 años de estragos por la pandemia del COVID-19, a pesar de las mejoras en las ventas. Todo lo que concierne a autopartes automotrices está pasando por un momento desafiante debido a los problemas internacionales de logística y la falta de semiconductores.

Cifras actualizadas del Banco Central de Nicaragua (BCN) revelan que el país pagó en octubre el barril de crudo más caro de 2021, al facturar por cada uno 90.4 dólares en promedio, mientras que en el mismo lapso de 2020 la cifra se ubicó en 46.4 dólares, lo que significa un incremento equivalente al 94.8 por ciento. Hasta el momento, el mes del año pasado con el precio más bajo corresponde a enero con 55 dólares por barril

El aumento en el precio del barril de petróleo responde a la reactivación económica a nivel mundial, tras los estragos causados por la pandemia de la covid-19.

- Desempleo: En el segundo trimestre de 2022, la tasa de desempleo abierto se ubicó en 3.1 por ciento, a nivel nacional, registrando una reducción de 2.0 puntos porcentuales con respecto al segundo trimestre de 2021 (5.1%), muestra de la recuperación económica.

## Gráfico 1: Tasa de Desempleo Nicaragua al 2022

**Gráfico 5:**  
**Tasa de desempleo abierto a nivel nacional**  
(porcentajes)



Fuente: Encuesta Continua de Hogares, INIDE

Fuente: INIDE (2022)

En Nicaragua, la tasa de desempleo se redujo a niveles cercanos a los observados en 2017, los cuales eran mínimos históricos y que la creación de empleo formal desde el 2021 tuvo una contribución significativa en este proceso de reducción del desempleo.

Sin embargo, en el país todavía persisten altos niveles de subempleo, junto con una baja participación laboral femenina, siendo estas características estructurales del mercado laboral pendientes de superar. El indicador de formalidad refleja que el mercado laboral en Nicaragua se caracteriza por una elevada presencia de empleo informal, cuando se compara con lo observado en otros países de la región. Si bien esta característica puede ser negativa debido a que los trabajadores informales pueden presentar bajos salarios o condiciones laborales inferiores, comparado con trabajadores formales, en los últimos años el subempleo ha funcionado como contrapeso ante el deterioro del empleo formal que se ha observado a raíz de los shocks ocurridos desde 2018. Esto se relaciona con el hecho de que en Nicaragua es más probable que los individuos transiten de empleos formales a empleos informales, a que salgan de la fuerza laboral o permanezcan en el desempleo.

## Factores sociales y demográficos

Dentro del aspecto más importante de la sociedad nicaragüense podemos encontrar que:

- Un gran porcentaje de las familias nicaragüenses radican sus ingresos de las remesas que reciben del extranjero. **Remesas aumentaron un 7.9% en el 2018 en comparación al 2017 (BCN, 2018).**
- Se han venido realizando esfuerzos por reducir la pobreza, esto de acuerdo con la encuesta del Nivel de Vida 2016 del Instituto Nacional de Información para el Desarrollo, hubo disminución de pobreza en Nicaragua entre 2014 y 2016 de 29.6% al 24.9%. Sin embargo, la pobreza sigue siendo alta (Banco Mundial, 2019, párr.4).
- Conciencia ambientalista y cultura verde.
  - La Asamblea Nacional aprobó la adhesión de Nicaragua a la iniciativa del establecimiento del Instituto Global para el Crecimiento Verde, un organismo internacional que promueve el desarrollo sustentable de las naciones en vías de desarrollo por medio de la difusión de nuevos modelos de crecimiento económico sustentados en políticas amigables con el medio ambiente. Nicaragua al adherirse a este decreto contribuye como país a estrategias mundiales.
    - Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.
    - Acceso mejorado a los servicios sostenibles.
    - Proporcionar mejores servicios ecosistémicos.
    - Mejorar la adaptación al calentamiento global.
  - Mayor acceso a la tecnología:

El Estado y TELCOR como ente regulador, se encuentra listo para hacer una transición a la 5G, la quinta generación de tecnologías de telefonía móvil, sucesora de la tecnología 4G.

El incremento en el uso del e-mail, el Internet, redes sociales, uso de teléfonos celulares y el desarrollo de Intranets o redes de comunicaciones entre empresas, está acelerando el flujo de información en las empresas y negocios.

- Crecimiento de zonas residenciales alejadas del casco urbano de la ciudad:  
En Nicaragua se desarrollan más de 54 proyectos residenciales que ejecutan 17 urbanizadoras, estos desarrollos están graduados en proyectos de interés social, urbanizaciones y residenciales.

La sociedad nicaragüense ha experimentados cambios culturales e influencia internacional que ha llevado a convertir el vehículo en una necesidad social, ofrece muchos beneficios y facilita la vida de las personas de manera notable y representa uno de los más fuertes símbolos del progreso. Una de las metas de las personas al convertirse en un agente activo de la sociedad es conseguir un auto, lo que se ver reflejado en que el crecimiento del parque vehicular.

La flota vehicular del país se desarrolla a un paso extremo al registrar un crecimiento promedio anual de 9.5% en el periodo 2010 – 2019, al pasar de 442,144 vehículos en el 2010 a tener 1,001,327 unidades en el 2019, es decir, que se han sumado 559,183 unidades

Según estadísticas de la Dirección de Seguridad de Tránsito Nacional de la Policía Nacional, hasta finales del 2019 el parque vehicular nacional creció en 5.3% con respecto al 2018, al registrar 1,001,327 unidades. Uno de los segmentos que más crecimiento sigue mostrando es el de motocicletas, que representa el 52.5% del parque vehicular nacional, esto por ser un medio accesible para los nicaragüenses; seguido, se encuentran las camionetas con 56,775 unidades y automóviles con 174,369 unidades que representan el 18.1% y 17.4% respectivamente del parque vehicular nacional.

Estos aspectos antes mencionados impactan a todas los proveedores y talleres involucrados en el servicio automotriz, ya que la sociedad nicaragüense al aumentar el parque vehicular para poder facilitar sus actividades diarias requiere que estas empresas se adapten al crecimiento poblacional, para satisfacer la demanda creciente de mantenimientos y reparaciones.

### **Entorno tecnológico**

El 19 de enero del 2022, se presentó a la Asamblea Nacional de Nicaragua la Iniciativa de Ley de Reformas por Adición a la Ley No. 554, Ley de Estabilidad Energética.

Dicha iniciativa promueve que, ante el exponencial crecimiento del parque vehicular de Nicaragua y del mundo, se impulse el uso de fuentes de energía más limpia y la reconversión tecnológica. En virtud de ello, se destaca la necesidad de acelerar la transición del sector transporte hacia vehículos cero emisiones, como los eléctricos que podrían ser recargados por energía mayoritariamente proveniente de fuentes renovables. Mas, dado que su costo actual es elevado, esto debe promoverse mediante incentivos fiscales, actualmente el gobierno está tomando como punto de partida la introducción de vehículos eléctricos con el fin de atraer inversionistas interesados y desarrollar subestaciones eléctricas que sirvan de fuente de alimentación de estas nuevas tecnologías.

Según cifras oficiales del Banco Central de Nicaragua (BCN), durante el primer bimestre de 2021 las importaciones de vehículos y repuestos reportaron un incremento de 25% cuando se comparan con las compras computadas en igual período de 2020.

Los vehículos tipo sedán, camionetas, camiones, microbuses y motocicletas, de tecnología de combustibles fósiles son las categorías que incrementaron su demanda a nivel local, el informe de comercio exterior, los vehículos tipo sedán, que son los más vendidos en el mercado interno, muestran un aumento en las importaciones del 23,6% con respecto a igual período, la demanda más fuerte siguen siendo las camionetas, camiones y microbuses, puesto que las importaciones aumentaron 51%, que en número absolutos significaron \$6 millones de dólares adicionales.

## **Microambiente.**

### **Clientes**

El cliente es por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la Empresa, porque la razón principal de todo negocio es satisfacer una necesidad o solucionar un problema de grupo de personas.

Los logros de Taller de mecánica general Navarro dependen de como lleve a cabo la atención personalizada a cada cliente por parte de sus colaboradores, así como una adecuada y oportuna respuesta a los requerimientos del consumidor.

La empresa se caracteriza por tener clientes particulares, generalmente son personas que habitan en residenciales dentro y fuera del casco urbano, los cuales requieren de los distintos servicios ofertados (Ver anexo 1, pregunta No. 3).

### **Proveedores**

Los proveedores constituyen una fuerza de vital importancia en el análisis de la empresa de acuerdo con el comportamiento en cual se está desarrollando la empresa.

Según el dueño del taller Navarro, la empresa espera de sus proveedores lo siguiente:

- Calidad en los productos.
- Seriedad en los compromisos establecidos.
- Facilidades de pago.
- Entregas puntuales.

Es importante realizar una selección adecuada de los proveedores, ya que estos deben cubrir ciertos aspectos como; calidad, cantidad, servicio, precio y tiempo adecuado de entrega de equipos. Los proveedores deben contar con equipos de última tecnología, para poder competir con otros.

El Taller se abastece por dos proveedores de dos distintos sectores, según el instituto nacional de información de desarrollo (INIDE), hay un total de:

Tabla 6: Cantidad de proveedores en el mercado

Sector	Cantidad de proveedores
Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipos y materiales de fontanería y calefacción	93
Venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores	463

Fuente: INIDE (CEU 2010)

La lista de proveedores e insumos se realizó en base a la respuesta de la entrevista realizada al propietario (Ver anexo 1). Entre los mayores proveedores del taller están:

Tabla 7: Lista de proveedores mayoritarios del taller

Proveedor	Insumos
<b>MADINISA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Llaves de impacto.</li> <li>▪ Martillo perforador</li> <li>▪ Taladro de percusión.</li> <li>▪ Herramientas manuales.</li> <li>▪ Bomba engrasadora</li> <li>▪ Llaves para filtro.</li> <li>▪ Lubricantes</li> </ul>
<b>Herramientas Islene Silva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compresor de aire.</li> <li>▪ Taladro.</li> <li>▪ Pistola neumática y eléctrica.</li> <li>▪ Herramientas manuales.</li> <li>▪ Baterías para herramientas inalámbricas.</li> </ul>

<p><b>La Casa del Mecánico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herramientas manuales.</li> <li>▪ Compresor de aire.</li> <li>▪ Medidor full injection.</li> <li>▪ Medidor de compresión.</li> <li>▪ Soportes de motor.</li> <li>▪ Kit extractor de kalipe.</li> <li>▪ Gata hidráulica.</li> </ul>
<p><b>SINSA Nicaragua</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lubricantes.</li> <li>▪ Herramientas manuales.</li> <li>▪ Taladros.</li> <li>▪ Taladro inalámbrico.</li> <li>▪ Gata hidráulica.</li> <li>▪ Soldador</li> <li>▪ Soldadura.</li> </ul>
<p><b>Price Smart</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gata hidráulica</li> <li>▪ Elevadores.</li> <li>▪ Soportes para automóvil.</li> <li>▪ Lubricantes</li> </ul>
<p><b>Mercado Oriental</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productos varios que no se encuentran en las tiendas anteriores.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### **Competencia.**

La rivalidad entre los competidores existentes se identifica para mejorar la posición en el mercado del taller, utilizando tácticas como la competencia en el precio, publicidad y servicio especializado para el cliente.

En la ciudad de Managua, según el Censo Económico Urbano (CEU) del 2010, indica que hay se encuentra con 1715 establecimientos, dedicado a la reparación y mantenimiento de vehículos automotores. Existen una gran cantidad de talleres

empíricos que ofrecen servicios de mantenimiento a precios accesibles, pero no son garantes de calidad en el producto.

### **Modelo de las cinco fuerzas de Porter.**

El modelo de las cinco Fuerzas, desarrollado por Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo del taller de mecánica general Navarro, a través del análisis del sector de mantenimiento y reparación de vehículos automotores y de este modo diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

A continuación, se explica cómo afecta cada una de las cinco fuerzas de la industria a la empresa:

- **La rivalidad entre las empresas que compiten.**

El riesgo de que ingresen nuevos competidores depende de las barreras actuales de entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas existentes. Barreras de entrada para la creación de talleres en el rubro de mantenimiento y reparación de vehículos automotores:

1. La barrera de entrada más significativa es la del posicionamiento de la marca, ya que las empresas existentes cuentan con un mercado ya definido.
2. La posible ineficiencia en la asignación de los recursos por parte de los propietarios de talleres de reparación y mantenimiento automotriz, originado por el desconocimiento de aquellos elementos de valor apreciados por su mercado, lo cual impide el correcto direccionamiento y la priorización de las inversiones.

- **La entrada potencial de competidores nuevos.**

La rivalidad entre los competidores es la fuerza más importante de las cinco fuerzas de Porter, las estrategias que sigue una empresa tendrán éxito en la medida en que ofrezca una ventaja competitiva en relación con las estrategias de las empresas rivales.

Algunas características de la rivalidad del taller de mecánica general Navarro son:

1. Competidores numerosos.
2. Precios accesibles en los productos y servicios, sin garantizar diferenciación.
3. Cubren todos los segmentos de la industria automotriz.

La competencia ofrece otros segmentos en el rubro:

1. Sistema eléctrico automotriz
2. Amortiguadores y suspensión
3. Enderezado y pintura,
4. Sistema de escape y mofle.

Actividades con las que la empresa carece, que constituyen factores determinantes para los clientes al momento de elegir una empresa que satisfaga sus necesidades de seguridad.

- **El desarrollo potencial de productos sustitutos.**

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio, constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

La tecnología incorporada en los automóviles crece a un ritmo acelerado y, junto con los avances tecnológicos que modifican la industria del automóvil, el sector de la reparación tiene la obligación de actualizarse. Los talleres tradicionales con entornos oscuros, muchas herramientas manuales y sin sectores específicos están dando paso a un nuevo enfoque, con entornos más receptivos y tecnológicos, sin embargo, no incide en un servicio sustituto del rubro de reparación y mantenimiento de vehículos automotores.

- **El poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores son aquellos que suministran la materia prima para la producción de bienes o los elementos para la prestación de servicios. En general cuantas más alternativas se tengan, menor es la capacidad de negociación de los proveedores y el taller de mecánica general Navarro puede negociar el precio y demás condiciones ofrecidas, en dependencia del volumen de compra.

El poder de negociación de los proveedores del taller es fuerte por las siguientes razones:

1. Los productos que suministran son importantes para el servicio mantenimiento de Automotores.
2. Los productos del grupo de proveedores están diferenciados.

De acuerdo con este ambiente los proveedores tienen poder de negociación en la empresa, debido a los suministros diarios requeridos y la accesibilidad de estos.

- **El poder de negociación de los consumidores.**

El poder de negociación de los clientes es una fuerza innata a cualquier tipo de servicio, que generalmente está relacionada al precio, tipo de bien ofrecido, garantía, volumen de compra. Si algún comprador destaca por su alto nivel, podrá negociar con más poder, el mismo caso sucede cuando hay varios proveedores y el cliente cambia de proveedor, aunque su tamaño sea pequeño tiene mayor poder de negociación, ya que si no se convence fácilmente puede ir a una alternativa.

En el contexto del taller de mecánica general Navarro, se puede decir que los clientes tienen poder de negociación debido a la existencia de competidores representados por negocios informales los cuales influyen en las exigencias del consumidor, esto hace que los clientes busquen información acerca del servicio ofrecido al cliente y esperan obtener información de calidad y con condiciones claras y que puedan ser fácilmente comparables con la competencia.

## **1.2 Análisis Interno**

### **Análisis de la cadena de valor**

#### **Logística interna**

- Abastecimiento

Para el abastecimiento de materiales, estos se transportan en un vehículo propio del dueño del local, él se encarga de ir a visitar los diferentes locales y transportar los productos de manera segura (Ver anexo 1, pregunta No. 18).

- Almacenamiento de materiales

Existe un almacén donde se guardan todos los materiales y herramientas que se utilizan para ofrecer los servicios, es un cuarto techado con una mesa metálica donde se organizan todos los materiales. Los que no alcancen se acomodan en el piso apilado uno tras otro (Ver anexo 1, pregunta No. 18).

- Espacio de producción

Dentro del local existen 4 casetas techadas, asignadas para poder ejecutar los diferentes servicios que se les ofrecen a los clientes, en este espacio. Las casetas están equipadas con tomacorrientes y luces en el techo para poder trabajar cuando hay poca luz solar o cuando un trabajo se extiende a horas de la noche (Ver anexo 2, entrevista a cajero).

- Espacio de espera

Dentro del taller hay espacio libre que se utiliza para aparcar los vehículos en espera o los vehículos que han terminado su reparación y están en espera de ser entregados a sus dueños. Es un espacio cerrado y local tiene vigilancia durante la noche para los vehículos que quedan de un día para otro o por varios días.

#### **Producción y operaciones**

Taller de mecánica general Navarro, realiza sus operaciones en una infraestructura que es de su propiedad, con un diseño apropiado para la ejecución de los diferentes servicios ofertados, distribuida por 4 estaciones, 3 enfocadas a mecánica general y una para los servicios de enderezado y pintura.

Considerando los procesos obtenidos en la entrevista (Ver anexo 1, pregunta No. 21) el proceso de los distintos servicios se ejecuta de la siguiente manera:

- Recepción y evaluación inicial del vehículo.
- Elaboración de dictamen físico y mecánico por parte del técnico.
- Expedir cotización al cliente y tiempo de entrega.
- Orden de servicio, Ingreso de la unidad y designación de estación de trabajo, en base al dictamen.
- Ingreso de materiales e insumos a utilizar durante la intervención.
- Intervención del vehículo en condiciones de funcionalidad.
- Validación en campo.
- Entrega al cliente y validación de las reparaciones ejecutadas en piso.
- Generación de factura en base cotización e informe detallado.

En caso de que el cliente no esté de acuerdo con la cotización ofertada, solo se realiza el cobro por inspección.

El ambiente de trabajo es moderado, en vista que hay un grado de control por parte de la gerencia, y aunque hay una inadecuada organización y definición informal de funciones; hay facilidad en el uso de las instalaciones y comunicación libre entre las áreas de trabajo.

El taller tiene conocimiento de los beneficios que le generaría una actualización de maquinaria en sus procesos. Actualmente no se cuenta con la capacidad adquisitiva para ejecutarla de manera total en todos sus procesos. Se tiene previsto desarrollarlo de manera gradual, ya que los equipos que se utilizan son de costos de medio-alto, lo que impide realizar desembolsos de manera directa.

### **Fuerza laboral**

En la pregunta número 7 del anexo 1 se presenta que el taller de mecánica general Navarro es una empresa que tiene un organigrama vertical que configura la estructura organizativa a partir de las funciones, es decir, la autoridad fluye de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba. El taller cuenta con 6 puestos de trabajo:

- **Gerente:**

Las funciones/responsabilidades relacionadas son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo. La persona a cargo de este puesto es el propietario del taller.

- **Mecánico especializado en motor:**

Es responsable de solucionar problemas y arreglarlos con el objetivo de maximizar la fiabilidad y la funcionalidad. Debe tener una buena coordinación visual-manual, así como una buena destreza manual. Tienen profundos conocimientos de sistemas mecánicos o electrónicos complejos relacionados con el motor de combustión, así como una excelente capacidad para solucionar problemas. También deben ser buenos comunicadores para aconsejar a los clientes y realizar diagnósticos acertados.

- **Ayudante especializado motor:**

Apoyar a los mecánicos de la organización, reparando y manteniendo los vehículos pertenecientes al parque automotor de la misma, para asegurar su correcto funcionamiento. Su principal función es brindar ayuda en las tareas manuales y repetitivas, que le permita a los mecánicos poder enfocarse en realizar diagnósticos en otros vehículos.

- **Mecánico especializado en pintura y enderezado:**

Es responsable de solucionar problemas de deformación presentados en la superficie del auto así mismo aplicar adecuadamente diferentes capas de pinturas y acabados- Debe tener un excelente conocimiento sobre mezcla y preparación de colores

- **Ayudante especializado pintura y enderezado:**

Apoyar a los mecánicos de pintura y enderezado a agilizar el proceso de pintura ya que el proceso es muy largo y contiene muchos proceso manuales y repetitivos, lo que le permite al mecánico a cargo concentrarse en tareas más especializadas como el enderezado o preparación de pintura.

- **Caja:**

Controlar la administración de salidas de caja, inventario y materiales de la organización, con el fin de asegurar y velar el proceso de los servicios. Cumpliendo con los estándares fijados por la empresa en productividad, calidad, rendimiento y legalidad. Velar por la salida de repuestos, insumos y productos. Con su comprobante respectivo, sea boleta o factura.

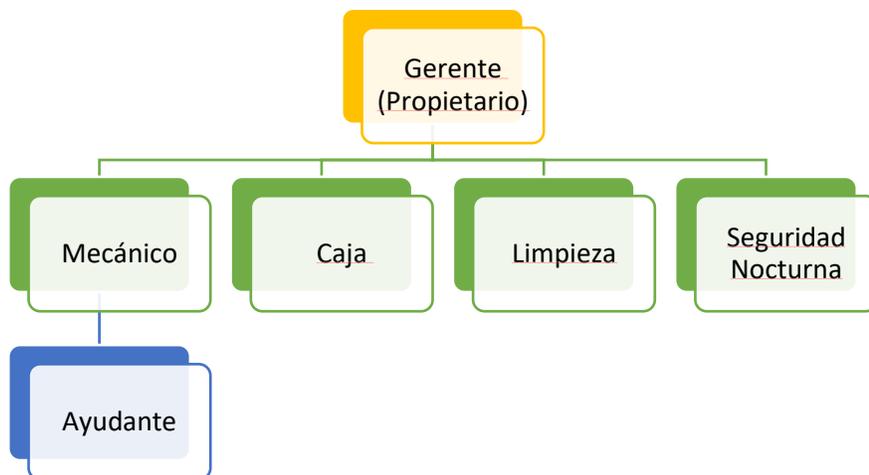
- **Limpieza:**

Es encargado de realizar diversas tareas de limpieza a fin de mantener limpios y ordenados los interiores de la instalación.

- **Seguridad Nocturna:**

Encargado de revisar la instalación, efectuar recorridos periódicos y realizar reportes inmediatos al encargado por actividades que alteren el orden dentro de la instalación, que atenten contra el patrimonio y anomalías en la funcionalidad de la instalación.

Gráfico 2: Organigrama del taller de mecánica general Navarro:



Fuente: Elaboración Propia

## **Logística externa**

En el taller de mecánica general Navarro después de que el producto o servicio está terminado carece de un servicio donde se traslade el auto reparado hacia una localidad donde el cliente especifique. Tampoco existe una actividad de gestión para poder comunicarle al cliente que el auto ya está reparado, normalmente el auto solo se mueve al área de espera ya que se pacta con el cliente que llegue a retirarlo un día específico y/u hora específica.

## **Comercialización**

En el proceso de comercialización para la empresa es importante conocer la fijación de precio, método de venta, el logo y la publicidad.

A continuación, se analizan cada uno de los componentes del proceso de comercialización que utiliza la empresa:

- Fijación de precio

Según la entrevista realizada a los dueños de la empresa (Ver anexo 1, pregunta No. 2) la fijación de precios de precios en taller de mecánica general Navarro, es llevada a cabo por el gerente tomando en cuenta el costo del servicio basado en el tiempo de la mano de obra de las personas involucradas más los otros gastos que se incurrieron al hacer uso de herramientas y suministros simplemente colocan un precio con un margen de ganancias aproximadamente del 25 por ciento, procurando ser competitivos con los precios del mercado

Debido a que la adquisición de los suministros se realiza directamente con los proveedores, no se incurren en gastos adicionales que impacte el precio final que se le oferta al cliente, representando esto una ventaja competitiva en la fijación de precio.

- Método de venta

Esta gestión inicia por un acercamiento del cliente al taller como resultado del boca a boca que es la manera principal que utiliza como medio de publicidad, posteriormente se le brinda atención y asesoría al cliente basada en las inspección técnica sin ningún tipo de cobro que es realizada por el personal del cliente para la obtención de requerimiento,

brindándole al cliente toda la información necesaria acerca del producto y servicio que sea de interés para el cliente, al finalizar la inspección técnica se le notifica el costo.

- Logo

Un logo consta de dos elementos: Un nombre y un símbolo. Esto depende de la clase de nombre que tenga la marca, si la empresa tiene un nombre único, entonces este podría ser el logotipo, pero si el nombre es genérico, necesitarás algo más para identificar a la empresa. Actualmente el taller de mecánica general Navarro e un nombre genérico y utiliza su nombre y una miniatura de una camioneta como el logo. Actualmente el logo solo se utiliza en el sello de la empresa, por lo tanto, no se ha pensado en agregarle colores y generalmente se utiliza en color negro.

Ilustración 1: Logo de la empresa



- Publicidad

El proceso de publicidad del servicio, así como para toda empresa es el punto clave para la generación de ventas e ingresos, según el entrevistado la principal forma de publicidad del taller es a través del boca a boca, que básicamente consiste en dar conocer sus servicios es a través de los mismos clientes, los cuales, una vez realizadas los servicios

adquiridos, estos mismos recomiendan a la empresa con su amigos o familiares debido a la calidad del trabajo que realizado (Ver anexo 3).

La empresa carece de publicidad a través de ningún otro medio, la empresa carece de tarjetas de presentación, volantes y tampoco expone sus servicios a través de las redes sociales y/o una página web, por lo tanto, el taller carece de un reconocimiento del mercado, debido a que la publicidad realizada es nula (Ver anexo 1, pregunta No. 22).

## Servicios

En el anexo 1 se muestra que los servicios que ofrece el taller de mecánica general Navarro están enfocados en el mantenimiento de vehículos automotor diésel y gasolina pequeños (automóviles, camionetas y microbuses), así como enderezado y pintura, para ello se ofrecen los siguientes servicios:

Tabla 8: Servicios ofertados en el taller

Servicio	Costo
Bajar motor gasolina	C\$ 8.000,00
Bajar motor Diesel	C\$ 10.000,00
Bajar caja de cambios	C\$ 3.000,00
Regulación de pedales	C\$ 300,00
Reparación de dirección	C\$ 1.700,00
Mantenimiento radiador	C\$ 450,00
Revisión/Cambio de partes superficiales Motor Gasolina	C\$ 250,00
Revisión/Cambio de partes superficiales Motor Diesel	C\$ 250,00
Escaneo computarizado de motor	C\$ 750,00
Enderezado y pintura parcial	C\$ 5.000,00 – C\$ 7.000,00
Enderezado y pintura total	C\$ 15.000,00 – C\$ 20.000,00

**Bajar motor gasolina:** Consiste en separar el motor de combustión interna alimentado por gasolina del chasis, se realiza esta acción para proceder a desarmar el motor y cambiar piezas internas y/o realizar overhaul. Una vez concluido las operaciones que requerían bajar el motor, volver a instalar el motor en el chasis del auto y realizar pruebas de funcionalidad.

**Bajar motor diésel:** Consiste en separar el motor de combustión interna alimentado por diésel del chasis, se realiza esta acción para proceder a desarmar el motor y cambiar piezas internas y/o realizar overhaul. Una vez concluido las operaciones que requerían bajar el motor, volver a instalar el motor en el chasis del auto y realizar pruebas de funcionalidad.

**Bajar caja de cambios:** Consiste en separar la caja de cambios alimentado por diésel del chasis, se realiza esta acción para proceder a desarmar la caja de cambios y poder realizar cambio de las piezas internas de la caja de cambio y/o realizar mantenimientos a los soportes para mantener ajustado la palanca de cambios (en caso de ser manual). Una vez concluido las operaciones que requerían bajar la caja de cambios, volver a instalar en el chasis del auto y realizar pruebas de funcionalidad.

**Regulación de pedales:** Consiste en tensar o aflojar los pedales del auto y/o remplazar el cable de tensión que acciona las acciones en el auto.

**Reparación de dirección:** Consiste en realizar remplazos en diferentes piezas que conforma la dirección del auto como, por ejemplo, punta de flecha, cremallera, engrase de balineras, etc.

**Mantenimiento radiador:** Consiste en separar el radiador del motor del auto y proceder a realizarle limpieza a la pieza y volver a instalarlo.

**Revisión/Cambio de partes superficiales Motor Gasolina:** Consiste en realizar remplazo de piezas del motor de combustión alimentado por gasolina que no requiere bajar el motor.

**Revisión/Cambio de partes superficiales Motor Diesel:** Consiste en realizar remplazo de piezas del motor de combustión alimentado por diésel que no requiere bajar el motor.

Escaneo computarizado de motor: Consiste en conectar un escáner computarizado a través de del puerto de la ECU del auto y poder realizar un diagnóstico. Este servicio no le proporciona a cliente ningún tipo de solución al problema que pueda presentar el auto, solo se le proporciona información detallada basada en los sensores que el auto trae instalado.

Enderezado y pintura parcial: Consiste en la reparación de deformaciones y la pintura de partes parciales del auto, comúnmente estas son piezas que se puede separar del auto tales como puertas o defensas.

Enderezado y pintura total: Consiste en la reparación de deformaciones y la pintura de todo el auto, es el servicio con mayor duración que ofrece el taller que puede dilatar entre 10 días y 20 días.

En cuanto al servicio de enderezado y pintura tanto parcial como total, se emite la cotización del servicio en base al diagnóstico emitido por el técnico, teniendo en cuenta que ambos servicios van de la mano.

Los servicios realizados por el taller de mecánica general Navarro son de excelente calidad y tiene un alto nivel de aceptación en el mercado, ya que los clientes lo reconocen como un servicio que cumple con todos los requerimientos, quienes prefieren una un local que logre identificar eficazmente el problema que tiene el vehículo y que una vez entregado no vuelve a presentar el problema. Todo esto posible por la gran experiencia del dueño del local y sus mecánicos.

La mayor debilidad que se detecta en los servicios ofrecidos por el taller de mecánica general Navarro es que tiende a no ofrecer sus servicios a marcas europeas y a ciertas marcas americanas por el desconocimiento y falta de herramientas que son necesarias y única para ese tipo de motores.

### **Actividades de apoyo**

Se cuentan con servicio de vulcanización, este proceso no forma parte de los servicios ofertados, pero si complementan parte del diagnóstico ejecutado al automotor.

Lavado de motor por medio de acción mecánica: El servicio se ejecuta con el fin de facilitar la detección de causa raíz de un problema en el vehículo.

### **Análisis Financiero.**

#### **Gestión financiera.**

Según el anexo 1, pregunta No. 11, en aspectos contables la empresa lleva control de algunas transacciones referente a la compra de insumos en libros de Excel, así como el registro de ingresos provenientes de los servicios ofertados, en él se detallan los costos de compra de materiales, costos indirectos de fabricación y el precio de venta. La empresa no elabora presupuesto de caja que le permita tener una perspectiva amplia sobre la ocurrencia de entradas y salidas de efectivo en un período determinado, que permita tomar las decisiones adecuadas sobre el uso y manejo de las utilidades. El seguimiento de estas actividades es llevado por el dueño del taller ingresándolas en el libro de Excel donde lleva el registro de cada una de las transacciones con su id correspondiente.

#### **Fuentes de financiamiento.**

El taller general de mecánica Navarro, cuenta con las siguientes fuentes de financiamiento:

- Autofinanciamiento.

El taller no obtiene recurso alguno del mercado de valores, es decir que los recursos financieros son propiedad de la empresa, siendo el capital social aportado directamente.

El Patrimonio, está compuesto por los fondos aportados por el dueño, las ganancias acumuladas, las reservas específicas procedentes de ganancias.

- Deudas comerciales con proveedores locales y del exterior.

El taller de mecánica Navarro solamente tiene proveedores locales los cuales tienen establecido un plazo de pago menor a 30 días de la fecha de factura.

En el corto plazo, el financiamiento con proveedores suele utilizarse para minimizar los costos de transacción, pero en el mediano y largo plazo actual como una fuente de financiamiento en el caso de inversiones de riesgo.

- Financiamiento con inventarios.

El financiamiento con inventarios se puede dar cuando se aprovechen liquidaciones de stock por parte de los proveedores o en el caso del lanzamiento de nuevos productos a un precio inferior al del mercado, por lo que en estas situaciones la empresa aprovecha los costos bajos de la mercadería.

## **Administración logística y talento humano.**

### **Dirección organizativa**

Con el fin de obtener información para el desarrollo del diagnóstico se hizo uso de fuentes de información primaria y secundaria. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista y la observación directa.

La persona entrevistada fue el propietario del negocio, debido a que se ubica como el responsable directo del manejo de todas las áreas, así como el conocimiento de todas sus funciones. El detalle del cuestionario aplicado se puede ver en el anexo N°1.

Se dio acompañamiento en el proceso operativo del taller, por lo cual se observó el desarrollo de los servicios ofertados, formas de comunicación en el área y el cliente.

### **Misión y Visión.**

Actualmente el taller de mecánica general Navarro, carece de una Misión y Visión definida, pese a esto se propicia a nivel interno en cierta medida un buen funcionamiento de la empresa.

En vista que la empresa no tiene visión, no se pudo determinar hasta dónde quiere llegar, ni su máxima aspiración, y tampoco el posicionamiento que quiere lograr la entidad.

En base a la entrevista con el propietario, la meta del negocio es brindar soluciones claras y duraderas al cliente y de esta manera poder mejorar la calidad de vida de los usuarios.

## **Principios y valores**

- Principios.

Actualmente la empresa no tiene establecido principios formalmente, por lo que se parte del objetivo del negocio para desarrollarlos.

- Valores:

La empresa carece de código de ética, ni tiene establecidos los valores sobre los cuales se establezcan las guías de acción de la conducta de los empleados, ni tampoco las cualidades personales que hacen valioso a cada trabajador.

## **Desarrollo tecnológico**

Como parte clave de las operaciones, se cuentan con equipos especializados para llevar a cabo los diferentes servicios ofertados y complementar el proceso, estos difieren según la estación en la que se encuentren.

Paras las 3 estaciones de mecánica general, según el anexo 2 se presenta que en cada área de trabajo se cuenta con:

- Escáner computarizado OBD2: Este sistema de conexión computarizado, facilita la ejecución de diagnóstico del equipo, permitiendo obtener datos referentes a las condiciones de trabajo del vehículo y determinar la falla y causa raíz de este.
- Grúa plegable hidráulica: Este equipo permite cargar, elevar o transportar distintas cargas de mayor o menor tamaño y peso, tales como motores.
- Soporte Hidráulico tipo gato: Maquinaria utilizada para la facilitación del desmontaje de caja de cambios.
- Torres para automóvil: Estas permiten soportar el vehículo después de que ha sido levantado por un gato hidráulico, durante la ejecución del mantenimiento.

Estación de enderezado y pintura:

- Lijadora orbital: Esta maquinaria con accionamiento eléctrico o neumático, se utiliza para los procesos de desbaste, lijado y pulido, con la que se obtiene una uniformidad en las superficies del automotor.
- Pistola para pintar de compresión de aire: Por medio de la acción de atomizar, permite ser aplicado sobre cualquier superficie de modo uniforme, logrando así una gran prolijidad y terminación.

Actualmente el servicio de enderezado se ejecuta por medio de acción mecánica, no se cuenta con tecnologías que ayude en la agilización del proceso.

### **1.3 Diagnóstico estratégico**

#### **Ambiente Interno – Fortalezas y Debilidades.**

El análisis interno realizado del presente documento, se determinaron las fortalezas y debilidades de taller de mecánica general Navarro, que se describen a continuación:

#### **Fortalezas.**

Son todos aquellos factores críticos positivos con los que cuenta el taller, factores que pueden ser controlables y representar una posición privilegiada frente a la competencia, se identificaron las siguientes:

F1: Cumple con las regulaciones de ley y cuenta con la documentación necesario para operar en el país.

F2: Proveedores locales establecidos con alto nivel de confiabilidad y financiamiento.

F3: Precios accesibles en los servicios en comparación con la competencia, servicios de apoyo al cliente gratuitos.

F4: Cumplimiento de las prestaciones a cada trabajador.

F5: Ambiente laboral agradable y compromiso de los empleados para brindar mejor perspectiva al cliente.

F6: Brinda diferentes servicios en el ámbito de mecánica automotriz.

F7: Asesoría técnica y seguimiento posterior a ofrecer el servicio.

F8: Instalaciones físicas para los diferentes rubros ofertados y almacenamiento de vehículos en estatus de espera.

F9: Equipos especializados para llevar a cabo los distintos servicios ofertados.

F10: Inversión y propiedad directa de los recursos financieros de la empresa.

#### **Debilidades.**

Se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que el taller ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha

de la empresa, las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. En este se destacan:

D1: Filosofía empresarial no definida (misión, visión, valores, objetivos).

D2: No existe una definición de puestos, funciones y responsabilidades de los colaboradores.

D3: Dirección estratégica no definida, que permita proyectar su crecimiento como empresa.

D4: Personal con conocimientos empíricos basados en experiencia laborales.

D5: Seguimiento parcial a las transacciones de compra de insumos e ingresos de los servicios ofertados.

D6: Pagos solamente en efectivo.

Es necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades, por lo que la evaluación se centra en los factores no controlables necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

### **Oportunidades.**

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

O1: Crear alianzas estratégicas con aseguradoras que permita mejorar la capacidad competitiva.

O2: Expandir la línea de servicios para satisfacer una gama mayor de clientes.

O3: En relación con la competencia los talleres grandes y con precios altos dan mayor oportunidad a ganar más mercado.

O4: Fidelización de los clientes actuales del negocio.

O5: Aprovechamiento de las plataformas tecnológicas para el comercio electrónico y publicidad.

## **Amenazas.**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno que pueden afectar de manera directa e indirectamente contra la permanencia de la empresa.

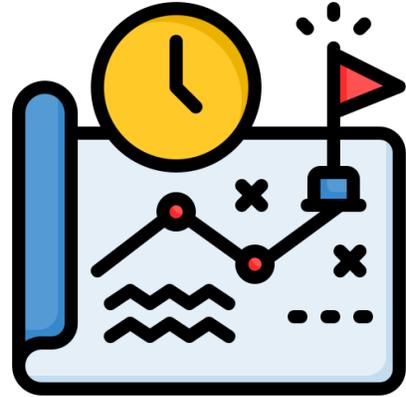
A1: Aumento de costo en insumos, costos indirectos y servicios.

A2: Surgimiento de nuevos competidores dedicados al mismo giro del negocio.

A3: Ingreso de nuevas tecnologías al mercado de mecánica automotriz.

A4: Mercado saturado de competidores dedicados al mismo rubro, ofertando precios por debajo del estándar.

A5: Ventaja competitiva en recursos tecnológicos superiores en línea con la demanda del mercado.



# CAPÍTULO II:

Diseño del Plan Estratégico del  
Taller de Mecánica General Navarro

## **CAPÍTULO II – Diseño del Plan Estratégico del taller de mecánica general Navarro**

En base a los hallazgos encontrados en el diagnóstico estratégico, se detectaron carencias y oportunidades de mejoras para el proceso del negocio, por lo cual en este capítulo se evalúa los elementos pertinentes para la formulación de estrategias que impulsen el desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la empresa; para esto se utilizarán herramientas de análisis como matriz FODA, análisis CAME y matriz Impacto vs Esfuerzo

### **2.1 Perfil estratégico propuesto.**

#### **Misión.**

La misión y la visión propuesta para la empresa en este plan sintetizan la labor principal del negocio y los objetivos que se pretende alcanzar a largo plazo.

“Satisfacer las necesidades en el mercado de mecánica automotriz de motores para carga liviana diésel y gasolina, brindando soluciones fiables y duraderas mediante un personal calificado, que tiene como principal interés la seguridad y satisfacción de nuestros clientes.”

#### **Visión.**

“Ser una empresa líder reconocida en el mercado de mecánica automotriz de motores para carga liviana diésel y gasolina. Aportando siempre las soluciones y herramientas necesarias que nos consoliden como una empresa confiable en énfasis de mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.”

#### **Valores.**

Los valores para una organización son el conjunto de filosofías y creencias que forman parte del comportamiento que integra una cultura, y que se transmite a todos los niveles del negocio. En el análisis interno se identificaron valores que ya predominan en el taller:

- Responsabilidad: La responsabilidad destaca en la entrega de los servicios y el buen cumplimiento de las tareas en la fecha establecida.

- Compromiso: El compromiso por parte de los trabajadores, destaca en el esfuerzo para que todos sus clientes, obtengan de su parte una respuesta satisfactoria, en caso de inconvenientes, consultas y solicitudes.
- Trabajo en equipo: Todos los empleados trabajan de forma armoniosa, promoviendo un entorno que aliente la innovación, creatividad y los resultados a través de la interacción continua y la comunicación efectiva, el trato justo y la confianza

## **2.2 Matriz FODA -Análisis CAME**

Anteriormente se presentaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que influyen en el funcionamiento de la empresa, las cuales sirven como un instrumento de ajuste importante desarrollar cuatro tipos de estrategia, según las necesidades de la empresa.

Posterior a la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se inicia el análisis estratégico, que es la determinación de acciones estratégicas que permitirán que la idea de negocio pueda lograr su finalidad: lograr la mayor rentabilidad basada en la generación de ingresos, mejora de la productividad y en el control y/o reducción de costos.

Se usaron las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas, y con las fuerzas internas de la empresa se pueden evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Tabla 9: Matriz FODA - Análisis CAME

Matriz FODA		
<p style="text-align: center;"><b>Analisis Interno</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Analisis Externo</b></p>	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
		<p><b>F1:</b> Cumple con las regulaciones de ley y cuenta con la documentación necesario para operar en el país.</p> <p><b>F2:</b> Proveedores locales establecidos con alto nivel de confiabilidad y financiamiento.</p> <p><b>F3:</b> Precios accesibles en los servicios en comparación con la competencia, servicios de apoyo al cliente.</p> <p><b>F4:</b> Cumplimiento de las prestaciones a cada trabajador.</p> <p><b>F5:</b> Ambiente laboral agradable y compromiso de los empleados para brindar mejor perspectiva al cliente.</p> <p><b>F6:</b> Brinda diferentes servicios en el ámbito de mecánica automotriz.</p> <p><b>F7:</b> Asesoría técnica y seguimiento posterior a ofrecer el servicio.</p> <p><b>F8:</b> Instalaciones físicas para los diferentes rubros ofertados y almacenamiento de vehículos en estatus de espera.</p> <p><b>F9:</b> Equipos especializados para llevar a cabo los distintos servicios ofertados.</p> <p><b>F10:</b> Inversión y propiedad directa de los recursos financieros de la empresa.</p>
OPORTUNIDADES: O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p><b>O1:</b> Crear alianzas estratégicas con aseguradoras que permita mejorar la capacidad competitiva</p> <p><b>O2:</b> Expandir la línea de servicios para satisfacer una gama mayor de clientes.</p> <p><b>O3:</b> En relación con la competencia los talleres grandes y con precios altos dan mayor oportunidad a ganar más mercado.</p> <p><b>O4:</b> Fidelización de los clientes actuales del negocio.</p> <p><b>O5:</b> Aprovechamiento de las plataformas tecnológicas para el comercio electrónico y publicidad.</p>	<p><b>FO1:</b> Establecer alianzas estratégicas con empresas en el rubro de aseguramiento de automóviles particulares, enfocados en clientes de los distintos municipios de Managua (F1, F2, F3, O1, O3, F8, F9).</p> <p><b>FO2:</b> Diversificar y ampliar la gama de servicios que se ofrecen actualmente en el mercado. (F1, F2, F6, F10).</p> <p><b>FO3:</b> Diseñar programas de fidelización de clientes. (F5, O2, F7)</p>	<p><b>DO1:</b> Establecer directrices organizacionales que faciliten sistemas de planificación integrales, permitiendo el crecimiento de la empresa. (D1, D2, D4, O1, O3).</p> <p><b>DO2:</b> Identificar nuevos segmentos de mercados mediante la realización de estudios de marketing. (D4, D5, O4)</p>
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p><b>A1:</b> Aumento de costo en insumos, costos indirectos y servicios.</p> <p><b>A2:</b> Surgimiento de nuevos competidores dedicados al mismo giro del negocio.</p> <p><b>A3:</b> Ingreso de nuevas tecnologías al mercado de mecánica automotriz.</p> <p><b>A4:</b> Mercado saturado de competidores dedicados al mismo rubro, ofertando precios por debajo del estándar.</p> <p><b>A5:</b> Ventaja competitiva en recursos tecnológicos superiores en línea con la demanda del mercado.</p>	<p><b>FA1:</b> Crear campañas de marketing que permitan la diferenciación como empresa, captación como empresa, captación y fidelización de clientes. (F4, A2, O5, A4,A5).</p>	<p><b>DA1:</b> Desarrollar mecanismo de control y seguimiento a los clientes, para generar mayor confianza en el mercado. (D6, A2, A3).</p> <p><b>DA2:</b> Elaborar manual de funciones y procedimientos de la empresa. (D3, A2).</p> <p><b>DA3:</b> Asegurar la confiabilidad de la información que permita mantener un nivel óptimo en la gestión administrativa para no generar costos innecesarios. (D3, D5, A1).</p>

### 2.3 Matriz de impacto vs Esfuerzo

Para realizar una depuración de las estrategias encontradas en el análisis FODA se procedió a diseñar una matriz de impacto vs esfuerzo para poder obtener un panorama de donde se debe enfocar los esfuerzos eficientemente. El diseño de la matriz consiste en la ubicación de las estrategias, especificando una evaluación cualitativa, si es Alta o Bajo tanto para impacto como para el esfuerzo en una tabla. La escala usada para asignación de valores es la siguiente:

Tabla 10: Puntuación de matriz de impacto vs esfuerzo

Desarrollo	Impacto	Esfuerzo	Cuadrante
Estrategia 1	Bajo	Bajo	3: Menor Ganancia
Estrategia 2	Alto	Bajo	1: Ganancia Rápida
Estrategia 3	Bajo	Alto	4: Descartar
Estrategia 4	Alto	Alto	2: Oportunidad

Como punto de partida, se define con claridad el sistema o tema en estudio y para el análisis de impacto cruzado de un plan estratégico, se considera como sistema al conjunto de estrategias formuladas como resultado de aplicación de la matriz de FODA, siendo así:

**FO1:** Establecer alianzas estratégicas con empresas en el rubro de aseguramiento de automóviles particulares, enfocados en clientes de los distintos municipios de Managua (F1, F2, F3, O1, O3, F8, F9).

**FO2:** Diversificar y ampliar la gama de servicios que se ofrecen actualmente en el mercado. (F1, F2, F6, F10).

**FO3:** Diseñar programas de fidelización de clientes. (F5, O2, F7)

**DO1:** Establecer directrices organizacionales que faciliten sistemas de planificación integrales, permitiendo el crecimiento de la empresa. (D1, D2, D4, O1, O3).

**DO2:** Identificar nuevos segmentos de mercados mediante la realización de estudios de marketing. (D4, D5, O4).

**FA1:** Crear campañas de marketing que permitan la diferenciación como empresa, captación como empresa, captación y fidelización de clientes. (F4, A2, O5, A4, A5).

**DA1:** Desarrollar mecanismo de control y seguimiento a los clientes, para generar mayor confianza en el mercado. (D6, A2, A3).

**DA2:** Elaborar manual de funciones y procedimientos de la empresa. (D3, A2).

**DA3:** Asegurar la confiabilidad de la información que permita mantener un nivel óptimo en la gestión administrativa para no generar costos innecesarios. (D3, D5, A1).

Tabla 11: Aplicación de matriz de impacto vs esfuerzo

Estrategia	Impacto	Esfuerzo	Cuadrante
<b>DA1:</b> Desarrollar mecanismo de control y seguimiento a los clientes, para generar mayor confianza en el mercado. (D6, A2, A3).	Alto	Bajo	1
<b>FA1:</b> Crear campañas de marketing que permitan la diferenciación como empresa, captación como empresa, captación y fidelización de clientes. (F4, A2, O5, A4,A5).	Alto	Bajo	1
<b>FO1:</b> Establecer alianzas estratégicas con empresas en el rubro de aseguramiento de automóviles particulares, enfocados en clientes de los distintos municipios de Managua (F1, F2, F3, O1, O3, F8, F9).	Alto	Alto	2
<b>FO2:</b> Diversificar y ampliar la gama de servicios que se ofrecen actualmente en el mercado. (F1, F2, F6, F10).	Alto	Alto	2
<b>DA3:</b> Asegurar la confiabilidad de la información que permita mantener un nivel óptimo en la gestión administrativa para no generar costos innecesarios. (D3, D5, A1).	Alto	Alto	2
<b>DA2:</b> Elaborar manual de funciones y procedimientos de la empresa. (D3, A2).	Bajo	Bajo	3
<b>FO3:</b> Diseñar programas de fidelización de clientes. (F5, O2, F7).	Alto	Alto	2
<b>DO1:</b> Establecer directrices organizacionales que faciliten sistemas de planificación integrales, permitiendo el crecimiento de la empresa. (D1, D2, D4, O1,	Bajo	Alto	4
<b>DO2:</b> Identificar nuevos segmentos de mercados mediante la realización de estudios de marketing. (D4, D5, O4).	Bajo	Alto	4

### Cuadrante 1: Ganancia Rápida

Impacto Alto y Esfuerzo Bajo, esta son las actividades, proyectos de ganancia rápida y que tienen que ser atendidas de primera.

### Cuadrante 2: Oportunidad

Impacto Alto y Esfuerzo Alto, son aquellas oportunidades grandes que se les debe hacer una planeación detallada; sin embargo, la recomendación es que se ejecuten rápido y con eficiencia.

### Cuadrante 3: Menor ganancia

Impacto Bajo y Esfuerzo Bajo, puedes considerarlas con una prioridad muy baja y pueden dar algo de ganancia.

### Cuadrante 4: Descartar

Impacto Bajo y Esfuerzo Alto, consumir mucho esfuerzo y obtener poca ganancia, lo cual es recomendable descartar y evitarlas por completo.

Tabla 12: Cuadrantes de Evaluación, Matriz de impacto vs esfuerzo

	Esfuerzos Bajo	Esfuerzos Alto
Impactos Altos	1: Ganancia Rápida DA1, FA1	2: Oportunidad FO1, FO2, DA3, FO3
Impactos Bajos	3: Ganancia Menor DA2	4: Descartar DO1, DO2

A continuación, se detallan las estrategias que se ubican en el primer y segundo cuadrante, las cuales generan un alto impacto al sistema:

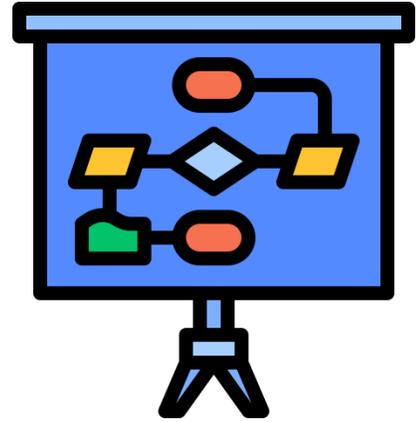
**DA1:** Desarrollar mecanismo de control y seguimiento a los clientes, para generar mayor confianza en el mercado. (D6, A2, A3).

**FA1:** Crear campañas de marketing que permitan la diferenciación como empresa, captación como empresa, captación y fidelización de clientes. (F4, A2, O5, A4, A5).

**FO1:** Establecer alianzas estratégicas con empresas en el rubro de aseguramiento de automóviles particulares, enfocados en clientes de los distintos municipios de Managua (F1, F2, F3, O1, O3, F8, F9).

**FO2:** Diversificar y ampliar la gama de servicios que se ofrecen actualmente en el mercado. (F1, F2, F6, F10).

**DA3:** Asegurar la confiabilidad de la información que permita mantener un nivel óptimo en la gestión administrativa para no generar costos innecesarios. (D3, D5, A1).



# CAPÍTULO III:

Plan de Acción del Taller de  
Mecánica General Navarro

### **CAPÍTULO III – Plan de acción del taller de mecánica general Navarro**

Al hacer uso de las herramientas propuestas en el capítulo anterior se diseñó y selecciono las estrategias que representan un mayor impacto con menor esfuerzo hacia el negocio, la cuales conforman el plan estratégico propuesto. El objetivo principal de este capítulo es diseñar un plan de acción para la implementación del plan estratégico en el periodo establecido.

Una vez que fueron formuladas las 9 estrategias, 5 fueron seleccionadas donde se describen cada una de las mismas que se consideran de mayor relevancia a la vez estableciendo objetivos y actividades que van a ejecutarse para cada una de las mismas.

Se propone un plan de acción y de seguimiento de las actividades que se deben llevar a cabo, para el cumplimiento de los objetivos a nivel empresarial, funcional y como unidad de negocio, fijando tiempos de desarrollo y responsables de cada acción.

Los objetivos de este plan están dirigidos a fortalecer la gestión administrativa y comercial, los encargados del desarrollo y ejecución del plan estratégico estará a cargo del propietario y publicista, por lo que la implementación conlleva a tomar decisiones que generan gran impacto.

Una vez que se ejecute este plan se espera que el taller pueda ampliar su cartera de servicios y clientes, así como establecer alianzas con diferentes actores, para salir del estado de pasividad comercial que mantiene actualmente, una vez que la empresa se consolide y logre su expansión, alcance una mayor productividad y rentabilidad; posicionándose como un taller de referencia de calidad y servicio.

#### **3.1 Plan de acción**

Los objetivos estratégicos descritos tienen la finalidad que el taller de mecánica general Navarro sea líder en el mercado, mediante la diferenciación y calidad de los servicios que ofrece, creando la necesidad en empresas privadas para aumentar la demanda de los servicios, lo que permitirá el posicionamiento en el mercado y máxima rentabilidad del negocio, en base a los objetivos propuestos se determino como estrategias de prioridad las estrategias FO2 y DA3.

Tabla 13: Plan de acción, taller de mecánica general Navarro

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PERIODO DE EJECUCION	RESPONSABLE	INDICADOR
FO1: Establecer alianzas estratégicas con empresas en el rubro de aseguramiento de automóviles particulares, enfocados en clientes de los distintos municipios de Managua	Llegar a un mayor número de clientes, a través de nuevos canales de distribución que permita comercializar sus servicios	A1: Identificar socios potenciales que se dirijan al mismo mercado.	Cuarto trimestre 2023	Propietario	Evolución de las ventas en nuevos canales y costos para atenderles (alquileres, publicidad, logística y personal).
		A2: Investigar los socios potenciales.	Primer trimestre 2024		
		A3: Descartar socios potenciales que no cumplen con los objetivos comunes.			
		A4: Contactar con sus prospectos de alianzas seleccionadas para abordar el tema.	Segundo y tercer trimestre 2024		
		A5: Definir objetivos comunes con la alianza.			
		A6: Elaborar el plan y la estructura de alianza adecuada.	Cuarto trimestre 2024		
		A7: Presentar el plan a los asociados.			
		A8: Definir las funciones y responsabilidades por parte de cada socio.			
		A9: Formalizar la alianza, a través de un contrato legalizado.	Primer trimestre 2025		
		A10: Implementar el plan de alianza.	Primer y Segundo trimestre 2025		
		A11: Retroalimentar de forma continua el plan de la alianza para monitorear, celebrar éxitos y hacer cambios.	A partir del Tercer trimestre 2025		
DA1: Desarrollar mecanismo de control y seguimiento a los clientes, para generar mayor confianza en el mercado.	Aumentar las ventas, la calidad del servicio y mejorar la imagen de la empresa.	A1: Consolidar registro de clientes actuales y potenciales.	Segundo trimestre 2024	Publicista	Cantidad de clientes fidelizados y nuevos.
		A2: Identificar las principales necesidades y expectativas de los clientes.			
		A3: Diversificar los medios de respuesta a los clientes.			
		A4: Implementar un sistema de feedback y escucha activa de los clientes, por medio de encuestas electrónicas, para asegurar que se están ofreciendo los productos y servicios necesarios y mejorando la calidad de estos.			
		A5: Elaboración de Informe trimestrales de Seguimiento.			
DA3: Asegurar la confiabilidad de la información que permita mantener un nivel óptimo en la gestión administrativa para no generar costos innecesarios.	Mejorar los procesos internos de la empresa, respecto al control de archivos físicos y digital.	A1: Analizar la forma actual que se están ejecutando los procesos internos de la empresa.	Tercer trimestre 2023	Propietario	Frecuencia en la actualización de los registros en cada herramienta Informes de Control.
		A2: Crear instrumentos administrativos que permita hacer más eficientes los procesos de registro y control por medio de herramientas como Excel.	Cuarto trimestre 2023		
		A3: Evaluación y medición del desempeño a través de lineamiento en un tablero integrado de mando.	Primer trimestre 2024		
		A4: Crear, formalizar y dar a conocer las políticas de la empresa.	Segundo trimestre 2024		
FO2: Diversificar y ampliar la gama de productos y servicios que se ofrecen actualmente en el mercado.	Fidelización de los clientes actuales y ampliar la presencia en el mercado.	A1: Realizar un estudio de mercado y análisis de competidores para identificar oportunidades de productos y servicios.	Tercer trimestre 2023	Publicista	Evolución de las ventas por servicios.
		A2: Desarrollar nuevos productos o servicios que sean complementarios a los existentes y que amplíen la oferta, a partir de las necesidades identificadas en el seguimiento a clientes y estudio de mercado.	Primer, Segundo, Tercer y Cuarto trimestre 2024		
		A3: Ofrecer paquetes de productos y servicios que permitan a los clientes acceder a descuentos y promociones que incentiven a la adquisición y difusión del servicio.			
		A4: Implementar un programa de fidelización que recompense a los clientes habituales y les ofrezca incentivos para seguir comprando.			
		A5: Monitoreo periódico, para evaluar la aceptación de los servicios auxiliares en el mercado	A partir del primer trimestre de 2025		
FA1: Crear campañas de marketing que permitan la diferenciación como empresa, captación como empresa, captación y fidelización de clientes.	Dar a conocer el giro del taller en las diferentes plataformas digitales	A1: Definir campañas para comercializar los servicios ofertados.	Segundo trimestre 2024	Publicista	Demanda del servicio por contacto en redes sociales.
		A2: Realizar un análisis competitivo comprobando el rendimiento de los competidores en las redes sociales.			
		A3: Elegir los canales digitales a utilizar, teniendo siempre presente cuáles de ellos se encuentra siempre el segmento de cliente definido para cada campaña	Tercer trimestre 2024		
		A4: Definir las ofertas, promociones y tiempo estipulado de duración de la campaña.			
		A5: Crear contenidos informativos, con mensajes atractivos donde el receptor se siente identificado.	Cuarto trimestre 2024		
		A6: Monitorear y medir periódicamente cada campaña para optimización y mejorar el rendimiento.	A partir del cuarto trimestre 2024		

### 3.2 Presupuesto para implementación de estrategias

La implementación de estas estrategias requiere efectuar inversiones para llevar a cabo cada una de las actividades, estas permitirán al taller de mecánica general Navarro adaptarse a cualquier situación dentro del período de ejecución de este plan entre 2023 al 2025, satisfaciendo las necesidades de la demanda, ampliando la cartera de clientes y servicios.

Tabla 14: Presupuesto

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PPTO TRIMESTRAL	PPTO TOTAL	PPTO ESTRATEGIA
FO1: Formar alianzas estratégicas con empresas en el rubro de aseguramiento de automóviles particulares, enfocados en clientes de los distintos municipios de Managua	A1: Identificar socios potenciales que se dirijan al mismo mercado.	\$50.00	\$200.00	\$900.00
	A2: Investigar los socios potenciales.			
	A3: Descartar socios potenciales que no cumplen con los objetivos comunes.			
	A4: Contactar con sus prospectos de alianzas seleccionadas para abordar el tema.			
	A5: Definir objetivos comunes con la alianza.	\$200.00	\$200.00	
	A6: Elaborar el plan y la estructura de alianza adecuada.			
	A7: Presentar el plan a los asociados.			
	A8: Definir las funciones y responsabilidades por parte de cada socio.	\$100.00	\$300.00	
	A9: Formalizar la alianza, a través de un contrato legalizado.			
	A10: Implementar el plan de alianza.			
	A11: Retroalimentar de forma continua el plan de la alianza para monitorear, celebrar éxitos y hacer cambios.			
DA1: Desarrollar mecanismo de control y seguimiento a los clientes, para generar mayor confianza en el mercado.	A1: Consolidar registro de clientes actuales y potenciales.	\$250.00	\$250.00	\$550.00
	A2: Identificar las principales necesidades y expectativas de los clientes.			
	A3: Diversificar los medios de respuesta a los clientes.			
	A4: Implementar un sistema de feedback y escucha activa de los clientes, por medio de encuestas electrónicas, para asegurar que se están ofreciendo los productos y servicios necesarios y mejorando la calidad de estos.			
	A5: Elaboración de Informe trimestrales de Seguimiento.			
DA3: Asegurar la confiabilidad de la información que permita mantener un nivel óptimo en la gestión administrativa para no generar costos innecesarios.	A1: Analizar la forma actual que se están ejecutando los procesos internos de la empresa.	\$80.00	\$320.00	\$320.00
	A2: Crear instrumentos administrativos que permita hacer más eficientes los procesos de registro y control por medio de herramientas como Excel.			
	A3: Evaluación y medición del desempeño a través de lineamiento en un tablero integrado de mando.			
	A4: Crear, formalizar y dar a conocer las políticas de la empresa.			
FO2: Diversificar y ampliar la gama de productos y servicios que se ofrecen actualmente en el mercado.	A1: Realizar un estudio de mercado y análisis de competidores para identificar oportunidades de productos y servicios.	\$300.00	\$300.00	\$1,400.00
	A2: Desarrollar nuevos productos o servicios que sean complementarios a los existentes y que amplíen la oferta, a partir de las necesidades identificadas en el seguimiento a clientes y estudio de mercado.	\$300.00	\$900.00	
	A3: Ofrecer paquetes de productos y servicios que permitan a los clientes acceder a descuentos y promociones que incentiven a la adquisición y difusión del servicio.			
	A4: Implementar un programa de fidelización que recompense a los clientes habituales y les ofrezca incentivos para seguir comprando.			
	A5: Monitoreo periódico, para evaluar la aceptación de los servicios auxiliares en el mercado	\$50.00	\$200.00	
FA1: Crear campañas de marketing que permitan la diferenciación como empresa, captación como empresa, captación y fidelización de clientes.	A1: Definir campañas para comercializar los servicios ofertados.	\$100.00	\$300.00	\$550.00
	A2: Realizar un análisis competitivo comprobando el rendimiento de los competidores en las redes sociales.			
	A3: Elegir los canales digitales a utilizar, teniendo siempre presente cuáles de ellos se encuentra siempre el segmento de cliente definido para cada campaña			
	A4: Definir las ofertas, promociones y tiempo estipulado de duración de la campaña.			
	A5: Crear contenidos informativos, con mensajes atractivos donde el receptor se siente identificado.	\$50.00	\$250.00	
	A6: Monitorear y medir periódicamente cada campaña para optimización y mejorar el rendimiento.			
<b>Total \$</b>		<b>\$3,720.00</b>		
<b>Tasa de cambio a abril 2023 según BCN= C\$36.3805</b>				
<b>Total C\$</b>				<b>C\$135,335.46</b>

### 3.3 Cronograma de actividades

En la tabla 15 se refleja la proyección de ejecución de actividades por semestres a desarrollar en el período de 2023 al 2025.

Tabla 15: Cronograma de implementación de plan de acción

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	2023			2024				2025				
		II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
FO1	A1: Identificar socios potenciales que se dirijan al mismo mercado.			x									
	A2: Investigar los socios potenciales.				x								
	A3: Descartar socios potenciales que no cumplen con los objetivos comunes.				x								
	A4: Contactar con sus prospectos de alianzas seleccionadas para abordar el tema.					x	x						
	A5: Definir objetivos comunes con la alianza.							x					
	A6: Elaborar el plan y la estructura de alianza adecuada.								x				
	A7: Presentar el plan a los asociados.									x			
	A8: Definir las funciones y responsabilidades por parte de cada socio.										x		
	A9: Formalizar la alianza, a través de un contrato legalizado.											x	
	A10: Implementar el plan de alianza.									x	x		
	A11: Retroalimentar de forma continua el plan de la alianza para monitorear, celebrar éxitos y hacer cambios.												x
DA1:	A1: Consolidar registro de clientes actuales y potenciales.							x					
	A2: Identificar las principales necesidades y expectativas de los clientes.							x					
	A3: Diversificar los medios de respuesta a los clientes.							x					
	A4: Crear e implementar encuestas electrónicas, que permita medir la satisfacción de los clientes.							x					
	A5: Elaboración de Informe trimestrales de Seguimiento.								x	x	x	x	x
DA3:	A1: Analizar la forma actual que se están ejecutando los procesos internos de la empresa.	x											
	A2: Crear instrumentos administrativos que permita hacer más eficientes los procesos de registro y control por medio de herramientas como Excel.			x									
	A3: Evaluación y medición del desempeño a través del lineamiento en un tablero integrado de mando.				x								
	A4: Crear y formalizar las políticas que establecidas de la empresa.							x					
FA1:	A1: Definir campañas para comercializar los servicios ofertados.							x					
	A2: Realizar unos análisis competitivos comprobando el rendimiento de los competidores en las redes sociales.							x					
	A3: Elegir los canales digitales a utilizar, teniendo siempre presente cuáles de ellos se encuentra siempre el segmento de cliente definido para cada campaña								x				
	A4: Definir las ofertas, promociones y tiempo estipulado de duración de la campaña.								x				
	A5: Crear contenidos informativos según el segmento de clientes, con mensajes atractivos donde el receptor se siente identificado.									x			
	A6: Monitorear y medir periódicamente cada campaña para optimización y mejorar el rendimiento.									x	x	x	x
FO2:	A1: Realizar un estudio de mercado y análisis de competidores para identificar oportunidades de productos y servicios.	x											
	A2: Desarrollar nuevos productos o servicios que sean complementarios a los existentes y que amplíen la oferta, a partir de las necesidades identificadas en el seguimiento a clientes y estudio de mercado.				x	x	x	x					
	A3: Ofrecer paquetes de productos y servicios que permitan a los clientes acceder a descuentos y promociones que incentiven a la adquisición y difusión del servicio.				x	x	x	x					
	A4: Implementar un programa de fidelización que recompense a los clientes habituales y les ofrezca incentivos para seguir comprando.				x	x	x	x					
	A5: Monitoreo periódico, para evaluar la aceptación de los servicios auxiliares en el mercado										x	x	x

## VII. CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos de la investigación se determinó que:

- El diagnóstico del entorno externo identifico que el taller de mecánica general Navarro tiene oportunidades de ubicarse en una mejor posición en el mercado y alcanzar una mayor estabilidad aprovechando las oportunidades de crear alianzas estratégicas con aseguradoras, poder expandir la línea de servicios que tiene gracias al continuo crecimiento de la flota vehicular del departamento managua y las facilidades publicitarias que ofrece el auge de las plataformas para el comercio electrónico. En cuanto a las amenazas se encuentra el aumento de los costos de los insumos y el surgimiento de nueva competencia en el sector de mecánica automotriz. Con el diagnóstico del entorno interno se identificaron una serie de problemáticas que limita al taller poder proyectarse a futuro entre las cuales se encuentra la carencia de un perfil estratégico, el poco conocimiento de las funciones de los puestos de trabajo por parte del personal que ejecuta sus labores sin una orientación clara y limitaciones tanto en los tipos de recepción de pagos de los clientes, así como las transacciones de compra de insumos y herramientas.
- Las estrategias formuladas se llevarán a cabo con el objetivo de aprovechar todos los aspectos de mejora de la empresa ya que estas están enfocadas en la fidelización de los clientes actuales, la captación de nuevos clientes y la satisfacción de las necesidades de estos. Adicionalmente estas estrategias permitirán una mejor participación competitiva en el mercado de la mecánica automotriz fortaleciendo la imagen del negocio.
- Se diseño un plan de acción que es viable para su implementación en el taller ya que con su ejecución se obtendrán múltiples beneficios que permitirán generar una mayor rentabilidad, contribuyendo con el desarrollo del negocio y colocándolos en una mejor posición en mercado de la mecánica automotriz, por lo que llevar acabo todas las actividades tendrá un costo aproximado de C\$ 138,408 córdobas, alcanzando el cumplimiento de los objetivos planteados, la implementación de las estrategias, el seguimiento y la retroalimentación de los procesos establecidos, estimados a culminarse en el último trimestre del año

2025. El plan de acción propuesto debe ejecutarse con el fin de afrontar las amenazas y debilidades generando rentabilidad y estabilidad en el crecimiento del taller.

## VIII. RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones obtenidas el desarrollo de este documento se considera como principal recomendación para el taller de mecánica general Navarro, que es de vital importancia que se lleven a cabo las estrategias propuestas en el plan de acción, con la finalidad de adaptarse a la dinámica del mercado y de esta manera alcanzar mejores resultados tanto productivos como económicos.

Adicionalmente a continuación proponemos las recomendaciones finales para la adecuada implementación del plan estratégico:

- Evaluar de manera continua los resultados de la implementación, retroalimentando y revisando el cumplimiento de los objetivos de las estrategias. De esta manera se podrán encontrar oportunidades de mejora y llevar a cabo pasos para el aumento de la rentabilidad del taller.
- Contratar temporalmente un contador general para realizar las actividades de control de inventario y análisis financiero, así como también un especialista de marketing que se encargue del seguimiento del desarrollo de la empresa en el mercado y así poder anticiparse a las necesidades que demanda el sector de mecánica automotriz.
- Para que el taller obtenga los beneficios planteados, es necesario mantener al personal informado de cada actividad en proceso de ejecución, de esta forma validar cada una de las actividades planteadas y brindar el seguimiento correspondiente según lo planificado, que permita comparar los resultados obtenidos con los presupuestos del documento.
- Designar presupuestos anuales para nuevas inversiones de capital de trabajo y activo fijo, evaluando siempre la rentabilidad de estas para mantener una amplia gama de servicios con calidad y poder satisfacer las necesidades del mercado acercándose a sus clientes.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de los recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.

Corrales, M. (2010). *Plan de accion*. Costa Rica.

FREED R., DAVID [1997]: "Conceptos de administración estratégica". México. Quinta edición.

David, F. R. (2010). *Administración estratégica*. Mexico: Pearson Educacion.

ENRIQUE ORTIZ DE MENDIVIL [2013]: "Análisis del entorno y prospectiva". Edita: Instituto Mediterráneo de Publicaciones. Primera edición diciembre 2013.

HERNANDEZ, J. L. [2010]: "Análisis financiero". Lima: Anfinanciero.

Hernandez, Z. T. (2014). *Administracion estrategica*. Mexico: Patria.

Kontz, H. (2012). *Administración*. Mexico: The McGrall Hill.

Maroto, J. C. (2007). *Estrategia de la visión a la acción* . España: ESIC Editorial .

Ministerio de Transporte e Infraestructura (2022). Anuario Estadístico del Sector de Transporte 2019, Nicaragua

PORTER, M. [1998]: "¿Qué es la estrategia? / Folletos Gerenciales, No8". La Habana Cuba: CCED, MES.

PHILIP KOTLER, GARY ARMSTRONG [2001]: "MARKETING". México. Pearson Educación, México. Octava Edición. pág. 68.

Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para alta dirección*. Los Angeles: Palibrio.

Sempieri, R. H. (2010). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: McGraw Hill.

Tamayo, M. T. (2003). *El proceso de la investigación científica* . Mexico: Editorial Limusa.

THOMPSON, ARTHUR; GAMBLE, JOHN E.; PETERAF A., MARGARET; STRICKLAND III, A.J. [2012]: "Administración estratégica, Teoría y Casos". México: Mc Graw Hill. Dieciochoava Edición.

VAN HORNE, JAMES; WACHOWICZ, JOHN [1995]: "Fundamentals of financial management,". Prentice Hall Editorial. Novena edición.

Salvador, C., & Salvador, C. (2020). 9 pasos para elaborar un Plan de Acción exitoso y sencillo. De: <https://marketerosdehoy.com/marketing/pasos-plan-accion/>

Barroeta, M., & Barroeta, M. (2020). Guía sencilla para hacer el Plan Estratégico de una Empresa Bono, de [https://milagrosruizbarroeta.com/guia-para-hacer-plan-estrategico-de-empresa/#Ejemplo\\_ObjeticivosEstrategiaindicadores\\_y\\_metas/](https://milagrosruizbarroeta.com/guia-para-hacer-plan-estrategico-de-empresa/#Ejemplo_ObjeticivosEstrategiaindicadores_y_metas/)

Diego Rivadeneira (28 de marzo del 2012). Recuperado el 19 de octubre de 2022, de <http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>

Banco Central de Nicaragua (2021) Informe anual. De: <https://www.bancomundial.org/es/country/nicaragua>.

Policía Nacional (2021). Dirección de seguridad de tránsito nacional. De: <https://www.policia.gob.ni/cedoc/sector/prevenc/ActividadTransito.pdf>

Asamblea Nacional (1965). Ley sobre uso y administración de áreas de servicio público De: <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf>.

## X. ANEXOS

### **Anexo 1: Respuesta de Entrevista dirigida al propietario de la empresa.**

**Objetivo:** Recopilar información que permita conocer la situación actual de la empresa, de acuerdo con los procesos que realizan los empleados, para realizar un diagnóstico completo.

#### **1. ¿Qué servicios ofrece el Taller de mecánica Navarro?**

*El taller ofrece diversos servicios de mecánica general, enderezado y pintura. Tanto para la parte de mecánica general, como para la parte de enderezado y pintura, solo nos enfocamos en ofrecer servicios a vehículos de motor gasolina y diésel pequeño. En el apartado de servicios de motores ofrecemos, bajar motor gasolina, bajar motor diésel y bajar caja de cambios para ambos tipos de vehículos, Revisión/Cambio de partes superficiales Motor Gasolina, Revisión/Cambio de partes superficiales Motor diésel, Escaneo computarizado de motor.*

*También se ofrecen servicios generales muy superficiales en otros apartados que no son componentes del motor, tales como, Regulación de pedales, Reparación de dirección, Mantenimiento radiador.*

*El enderezado y pintura es un mismo servicio, siempre va uno con el otro, ya que para poder pintar se remueve la capa con la que el auto es ingresado, solo que las magnitudes siempre son diferentes, por lo tanto, dependiendo del trabajo se le hace la estimación de precio al cliente.*

#### **2. ¿Cuáles son los precios de los servicios que ofrece el Taller de mecánica Navarro?**

*Un precio fijo no se tiene con ningún cliente, ya que siempre se cobra según la magnitud del trabajo que solicite, sin embargo, se puede decir un precio base del costo, es decir, que lo que se realice no se complique por motivos de daños ocultos o por múltiples partes afectadas.*

Servicio	Costo
Bajar motor gasolina	C\$ 8.000,00
Bajar motor Diesel	C\$ 10.000,00
Bajar caja de cambios	C\$ 3.000,00
Regulación de pedales	C\$ 300,00
Reparación de dirección	C\$ 1.700,00
Mantenimiento radiador	C\$ 450,00
Revisión/Cambio de partes superficiales Motor Gasolina	C\$ 250,00
Revisión/Cambio de partes superficiales Motor Diesel	C\$ 250,00
Escaneo computarizado de motor	C\$ 750,00
Enderezado y pintura parcial	C\$ 5.000,00 – C\$ 7.000,00
Enderezado y pintura total	C\$ 15.000,00 – C\$ 20.000,00

### 3. ¿Qué tipo de clientes frecuenta el local?

*Normalmente nos frecuentan personas naturales con autos particulares o taxis, no solemos trabajar con la flota de alguna empresa, aunque una que otra ocasión se han presentado para realizar algún tipo de reparación rápida o ajuste temporal.*

### 4. ¿Cuáles son la misión, visión y valores del negocio del negocio?

*No lo tenemos definidos.*

### 5. ¿Cuáles son los objetivos principales del negocio?

*Los objetivos principales son brindar soluciones claras y duraderas al cliente y de esta manera poder mejorar la calidad de vida de los clientes, al hacernos cargo de sus problemas automotrices.*

## 6. ¿Cómo se establece la toma de decisiones?

*Normalmente se consulta con los mecánicos con temas que tiene que ver con herramientas y/o insumos necesarios para realizar las actividades, sin embargo, la decisión final de que se hace la tomo yo personalmente, porque evalúo si hay dinero para poder llevar a cabo lo que se está necesitando o sugiriendo, también si me ocurre hacer una mejora, no lo cuestiono con nadie, a veces se suele pedir una segunda opción de lo que pienso hacer mas no es un impedimento para tomar la decisión.*

## 7. ¿Explique de manera general como se establece la organización y distribución del trabajo en empresa?

*Existe un gerente o dueño (ese soy yo) que se encarga básicamente de toda la gestión administrativa del local y de hacer evaluaciones sobre próximas mejoras o reabastecimiento de materiales. También la gestión y evaluación del personal.*

*Los mecánicos especializados en motor son las personas a las que se les delega el trabajo de liderar los servicios solicitados por los clientes que corresponde a la mecánica de motores, ellos se encargan de recibir, diagnosticar, dirigir y aplicar reparaciones al vehículo.*

*Al mismo nivel existe un mecánico especializados en pintura y enderezado, tiene la misma función que el mecánico anterior pero enfocado únicamente en los servicios de tipo pintura y enderezado.*

*A estos mecánicos se les asigna ayudantes, estas personas se encargan de las tareas repetitivas y prestar apoyo a los mecánicos para que se puedan encargar de las tareas especializadas y poder ver otros vehículos, ya que los mecánicos se encargan de múltiple tareas a la vez. Los ayudantes le liberan carga de trabajo.*

*Hay una persona en la caja, que se encarga de facturar, antes lo hacía yo, pero al no poder estar presente todos los días por estar haciendo diligencias, se contrató a alguien que se encarga de facturar, llevar el dinero al banco, pagar proveedores y hacerme reporte del dinero que sale y entra. También se encarga de recibir a los clientes y organizar los tiempos de entregas.*

*También hay una persona que viene a limpiar todos los días, los baños, el local, sabemos que un taller y que siempre está lleno de grasa y todo lo que refiere a la parte del taller, pero se mantiene limpio la parte de caja, barrer la parte de la frente y los baños, también se encarga de hacer café.*

*Y por último tenemos una persona que se encarga de la seguridad nocturna, al dejar frecuentemente autos que se reparan de un día para otro, es importante tener una persona que se vigile durante estas horas, ya que estos vehículos están a nuestro cuidado y nos hacemos responsable de cualquier daño ocasionado mientras estén dentro de nuestras instalaciones.*

## **8. ¿El personal de la empresa conoce con claridad sus Indicaciones y sus responsabilidades?**

*Conocen sus funciones de manera detallada sin embargo no hay un documento donde estén escritos de manera específica cuales son funciones.*

## **9. ¿Cómo se mide el desempeño de los trabajadores?**

*El desempeño de los trabajadores se mide en base al tiempo que le toma realizar una actividad y en los comentarios que se reciben de ello. En el caso específico de los ayudantes, en base a los comentarios realizados por los mecánicos a cargo de ellos, en caso de los mecánicos en base a los comentarios de los clientes finales cuando reciben*

el

vehículo.

**10. ¿Cómo se realiza el proceso de selección, reclutamiento y selección del personal?**

*Normalmente son por referidos, es muy raro que una persona llegue acá a buscar trabajo. Una vez se ha seleccionado se le pone a prueba un mes y si rinde en sus funciones queda si no se busca otro. Se piden los documentos comunes, récord policial, currículum vitae y 2 cartas de recomendación.*

**11. ¿Qué determinantes financieros se utilizan en el taller como instrumentos de control en las operaciones financieras?**

*No se realiza ningún tipo de operación especial, solo se hace mensualmente una se analiza la cantidad de dinero que entro atreves de las facturas realizadas y la cantidad de dinero que salió.*

**12. ¿Cómo considera la capacidad de endeudamiento que posee la empresa actualmente?**

*No poseo un cálculo exacto de cuánto puede ser mi capacidad de endeudamiento, pero puede andar entre 500 y 600\$ mensuales, lo considero una capacidad regular, nos permitirá realizar prestamos de 10000\$ a 3 meses.*

**13. ¿Qué tipo de restricciones en herramientas o recursos considera que afectan las capacidades del negocio?**

*No se poseen suficientes herramientas hidráulicas, ya que nos facilitaría muchas extracciones de elementos pesados, lo que aumentaría la velocidad de los servicios y el esfuerzo humano que se requiere para cada proceso, lo que disminuiría la cantidad de cansancio de los trabajadores.*

**14. ¿Cuáles son los principales factores que considera que afectan las capacidades y el desempeño del taller de mecánica navarro?**

*La dificultad de poder obtener herramientas y algunos insumos para ciertas marcas de vehículo, lo que nos limita la atención que podemos ofrecer a los clientes.*

**15. ¿Cuál es competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?**

*Tenemos mecánicos muy buenos, con mucha experiencia que les permite a diagnosticar con eficacia a los clientes sobre el problema que tiene el vehículo y lograr darle una solución final. Evita que los clientes al terminar de acá busquen otro taller porque no les resolvimos.*

**16. ¿Anteriormente se ha elaborado un plan estratégico para la empresa?**

*No.*

**17. A momento de ejercerlos servicio ¿Se leva algún tipo de control y seguimiento de lo que realiza cada empleado?**

*No, no se realiza ningún seguimiento, cuando surge un problema con algo se realizan comentarios, pero no se hacen un seguimiento de control.*

**18. ¿De qué forma realiza la administración de recursos tecnológicos?**

*No se realiza ningún tipo de administración de los recursos tecnológicos.*

**19. ¿Cuáles son las herramientas y materiales que se utilizan para poder completar los servicios ofertados y donde los obtiene?**

*Usamos muchos materiales y herramientas para poder completar los servicios, de forma práctica se podría decir que conseguimos de diferentes proveedores, a veces uno no tiene y debe ir a otro lugar a buscarlos, pero ya los tenemos establecidos y si algo del todo no lo encontramos, el último recurso es ir al mercado oriental.*

*En MADINISA conseguimos llaves de impacto, martillo perforador, taladro de percusión, herramientas manuales, bomba engrasadora, llave para filtro, lubricantes.*

*En Herramientas Islene Silva conseguimos compresor de aire, taladro, pistola neumática y eléctrica, baterías para herramientas inalámbricas.*

*En la casa del mecánico conseguimos herramientas manuales, compresor de aire, medidor full injection, medidor de compresión, soportes de motor, kit de extracción de kalipe y gatas hidráulicas.*

*En SINSA conseguimos lubricante, herramientas manuales, taladros, taladro inalámbrico, gata hidráulica, soldador y soldadura.*

*En pricesmart conseguimos gatas hidráulicas, elevadores, soportes para automóvil y lubricantes.*

## **20. ¿Describa su gestión de abasto de insumos y como lleva el control de estos?**

*No existe un control de insumos riguroso como tal, en el cual para poder sacar algo del cuarto donde se almacena, aplicar un registro escrito y / o digital, si se visualiza cuando se acaba un insumo, cuando se compró y se es correcto que se acabara en ese tiempo, es bastante empírico.*

*Al momento que se acaba los insumos de los producto, me encargo personalmente de ir a buscarlos en mi camioneta, donde los transporto hasta el taller y le pido a los ayudantes que me ayuden a acomodar todo lo adquirido en el almacén. Hay productos que son*

*llegados dejar al taller, esto son más lubricantes y productos a base de petróleo y la persona en la caja de encarga de pagarlos.*

*Todo esto se almacena en un pequeño cuarto donde se dejan todos los insumos, tenemos una gran mesa metálica donde se ordenan los insumos arriba y debajo de ella y cuando ya no queda espacio se acomodan en el piso uno encima de otro.*

## **21. Describa los distintos procesos claves del negocio.**

*Se recibe auto por parte del cliente*

*Se escucha versión de los problemas*

*Se prueba estado actual*

*Se diagnostica*

*Se desarma la pieza*

*Se repara o se cambia*

*Se prueba el auto*

*Se entrega*

## **22. ¿Cuáles son las situaciones que pone los clientes a pensar en los servicios?**

*Cuando el usuario recibe un choque*

*Cuando tiene problemas de encendido con el vehículo*

*Cuando su vehículo se recalienta*

*Cuando tiene fuga de líquidos del motor*

*Cuando tiene problema con el acelerador*

*Cuando posee un problema en la dirección*

*Cuando decide darle un retoque a la pintura y carrocería del auto*

## **23. ¿Como promociona sus servicios y da a conocer su empresa?**

*Normalmente no se hace nada que promociones los servicios de la empresa, toda la publicidad que tenemos el del boca a boca que obtenemos de los clientes y de los conocidos a los que se les informa de nuestros servicios.*

## **Anexo 2: Respuesta de Entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa.**

**Objetivo:** Recopilar información de la situación de la empresa, según entorno laboral y la perspectiva de cada uno de los trabajadores.

### **Entrevista dirigida a Mecánico General (Motores)**

**1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el taller mecánico navarro?**

*5 años.*

**2. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?**

*No.*

**3. ¿Conoce la estructura y organización de la empresa?**

*Todos los mecánicos, estamos asignados por estaciones con un ayudante y le respondemos directamente al dueño.*

**4. ¿En qué área de la empresa ejecuta sus funciones?**

*En la estación de mecánica general de automotores.*

**5. ¿La empresa comunica claramente los sus objetivos y estrategias al personal?**

*No hay un comunicado oficial, el objetivo de todos es satisfacer las necesidades del cliente y brindar soluciones fiables*

**6. ¿Cuáles son los equipos que maneja en su área de trabajo?**

*Escáner computarizado OBD2*

*Grúa Plegable hidráulica*

*Soporte hidráulico tipo gato*

*Torres para automóvil*

**7. ¿Considera que el equipo tecnológico que utiliza es el adecuado?**

*Hay oportunidades de mejoras en ciertos procesos, se requiere más instrumentos hidráulicos para llevar a cabo los servicios de bajar motor.*

**Objetivo:** Recopilar información de la situación de la empresa, según entorno laboral y la perspectiva de cada uno de los trabajadores.

**Entrevista dirigida a Mecánico Enderezado y Pintura.**

**1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el taller mecánico navarro?**

*3 años.*

**2. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?**

*No.*

**3. ¿Conoce la estructura y organización de la empresa?**

*Todos los mecánicos, estamos asignados por estaciones con un ayudante y le respondemos directamente al dueño*

**4. ¿En qué área de la empresa ejecuta sus funciones?**

*En la estación de enderezado y pintura.*

**5. ¿Cuáles son los equipos que maneja en su área de trabajo?**

*Lijadora orbital*

*Pistola para pintar por compresión de aire*

**6. ¿La empresa comunica claramente los sus objetivos y estrategias al personal?**

*No se comunican con claridad, pero el objetivo de todos es darle respuesta al cliente y cumplir con las necesidades, para que este se lleva una buena imagen del negocio y nos dé a conocer en el mercado.*

**7. ¿Considera que el equipo tecnológico que utiliza es el adecuado?**

*Si, contamos con lo necesario para ejecutar al servicio, aunque se podrían actualizar a modelos más recientes.*

**Objetivo:** Recopilar información de la situación de la empresa, según entorno laboral y la perspectiva de cada uno de los trabajadores.

**Entrevista dirigida al ayudante de mecánico.**

**1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el taller mecánico navarro?**

*2 años.*

**2. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?**

*No.*

**3. ¿Conoce la estructura y organización de la empresa?**

*Cada área de servicio cuenta con un mecánico y un ayudante, aparte esta la persona que factura y el guarda de seguridad, todos le respondemos directamente al jefe.*

**4. ¿En qué área de la empresa ejecuta sus funciones?**

*En la estación de mecánica general de automotores.*

**5. ¿La empresa comunica claramente los sus objetivos y estrategias al personal?**

*No se comunican con claridad, pero el objetivo de todos es darle respuesta al cliente.*

**6. ¿Cuáles son los equipos que maneja en su área de trabajo?**

*Soporte hidráulico tipo gato*

*Torres para automóvil*

*Lijadora orbital*

**7. ¿Considera que el equipo tecnológico que utiliza es el adecuado?**

*Se requieren más equipos hidráulicos, para mover elementos pesados.*

**Objetivo:** Recopilar información de la situación de la empresa, según entorno laboral y la perspectiva de cada uno de los trabajadores.

### **Entrevista dirigida al personal de Caja...**

**1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el taller mecánico navarro?**

*3 años.*

**2. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?**

*No.*

**3. ¿Conoce la estructura y organización de la empresa?**

*Hay 4 estaciones de trabajo, tres áreas son de mecánica general y una de enderezado y pintura en la cual se encuentran el mecánico más su ayudante, aparte esta la persona encargada de limpieza, el guarda de seguridad, el encargado de caja y recepción de insumos, respondiéndoles todos directamente al dueño del taller.*

**4. ¿En qué área de la empresa ejecuta sus funciones?**

*En área de facturación.*

**5. ¿Cuáles son los equipos que maneja en su área de trabajo?**

*Equipo de computo*

*Calculadora*

*Papelería*

**6. ¿La empresa comunica claramente los sus objetivos y estrategias al personal?**

*No, desconozco los objetivos del negocio.*

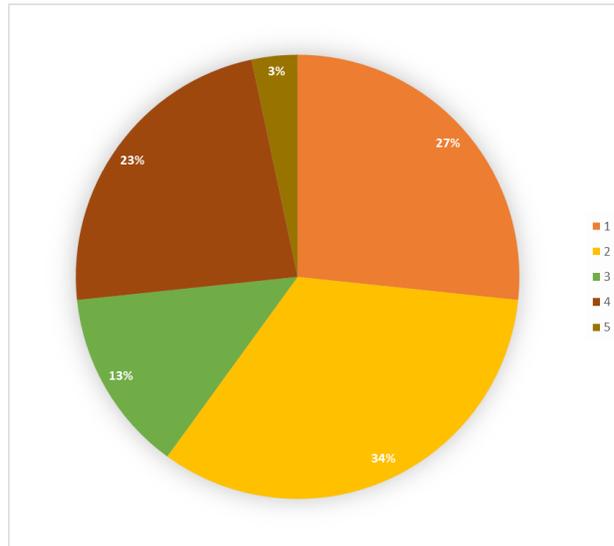
**7. ¿Considera que el equipo tecnológico que utiliza es el adecuado?**

*Actualización en los equipos de cómputo.*

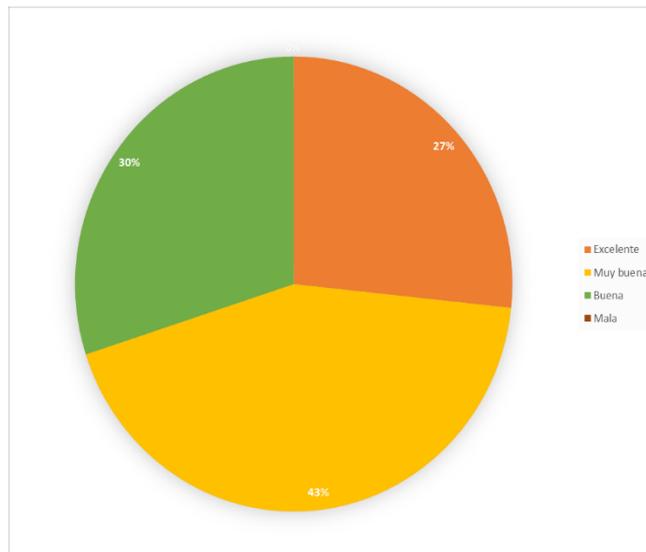
### Anexo 3: Respuesta de Entrevista dirigida a clientes.

**Objetivo:** Recopilar información de la situación de la empresa, según la opinión de los clientes.

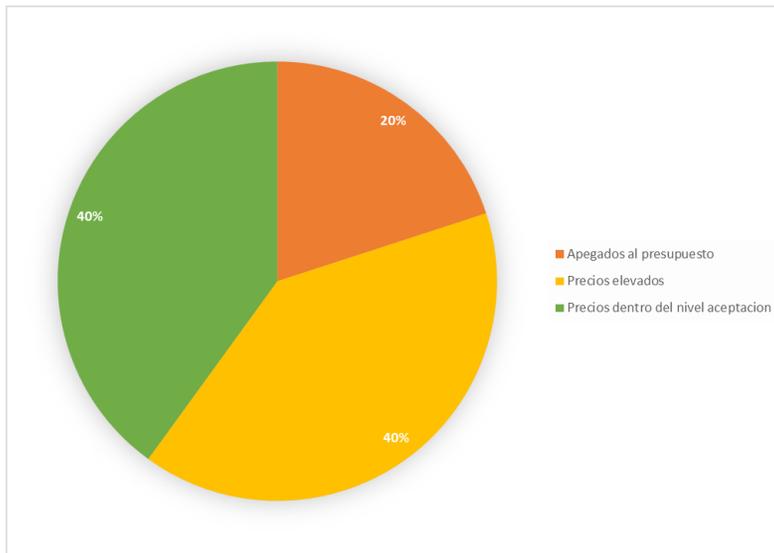
1. ¿Hace cuánto es cliente del taller de mecánica general Navarro?



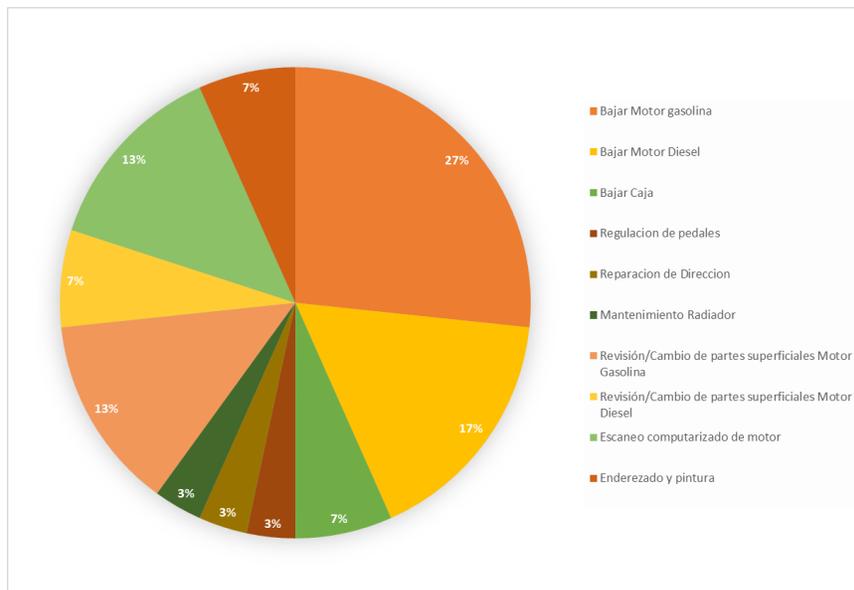
2. ¿Cómo es la atención por parte de los funcionarios de la empresa en el momento de solicitar un servicio?



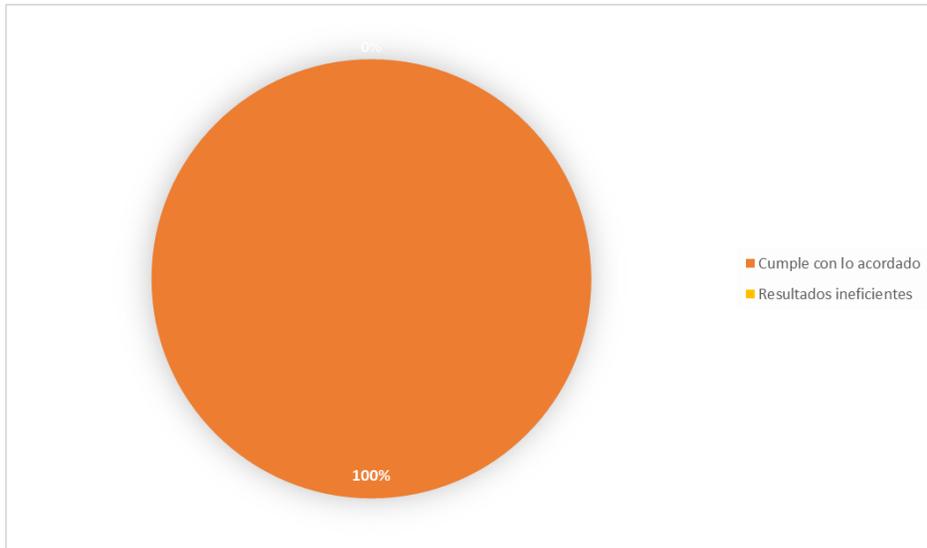
3. De acuerdo con el ámbito monetario, ¿Cómo valora los costos en relación con la calidad de los servicios?



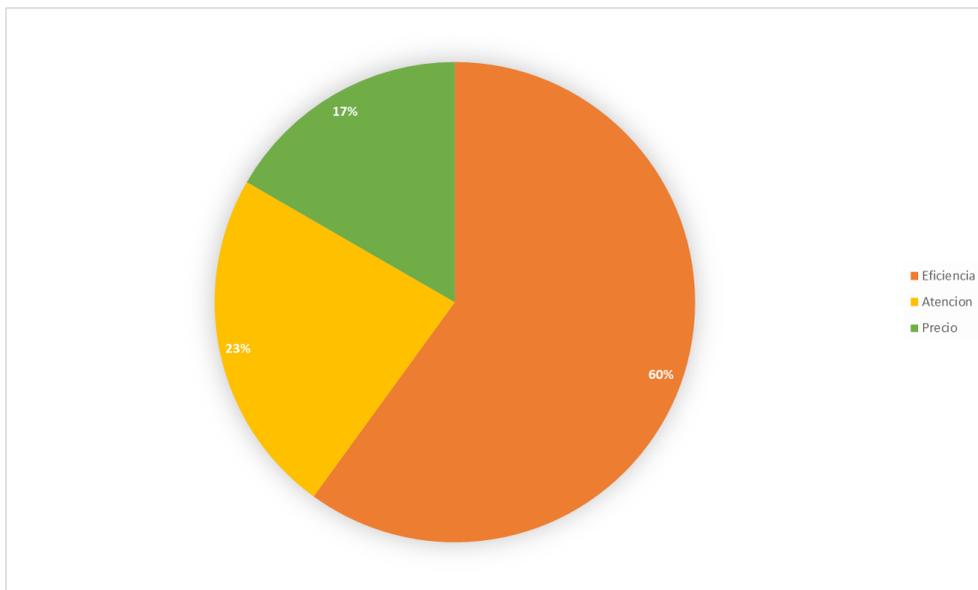
4. ¿Cuáles de los siguientes servicios solicita?



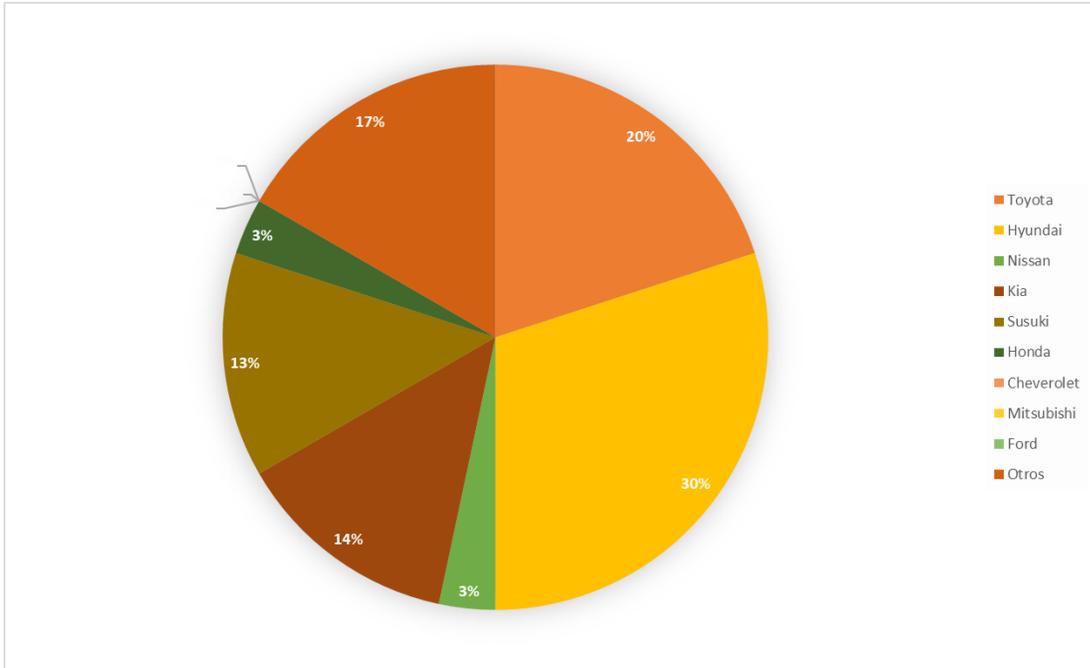
5. Los materiales que son utilizados, ¿considera que cumplen con los estándares de calidad?



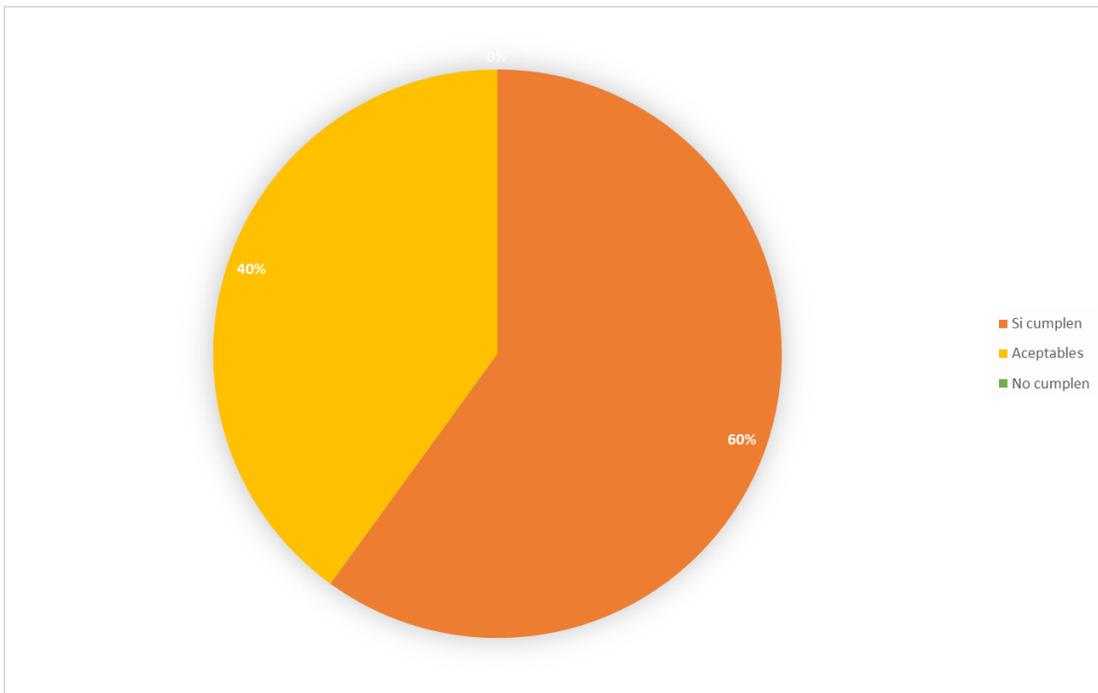
6. ¿En qué se diferencia el taller de mecánica general Navarro con la competencia?



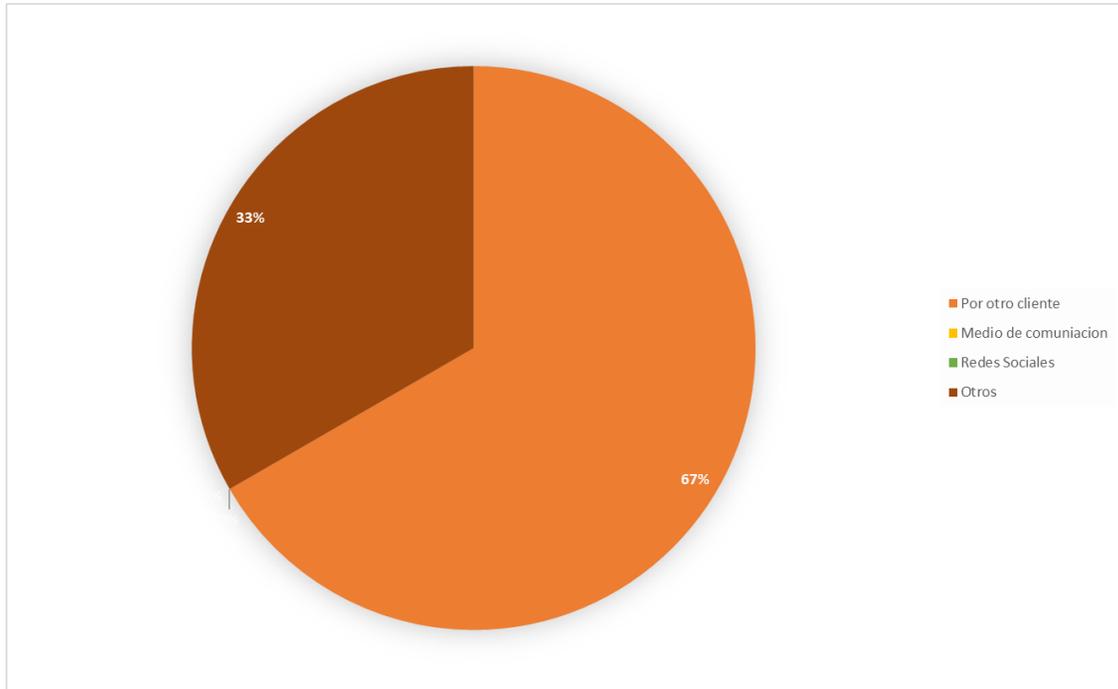
7. ¿Cuál es la marca de automóvil que lleva al servicio?



8. ¿El plazo de entrega corresponde a los márgenes de tiempo establecidos al inicio del contrato del servicio?



9. ¿Cómo conocieron acerca de los servicios ofertados por el taller, que los impuso a adquirirlos?



## Anexo 4: Diagrama de procesos del taller

