UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

"ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVIREPUESTOS BETO DE LA CIUDAD DE LOJA"

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO EN INGENIERA COMERCIAL

AUTORA:

CARLA GABRIELA MERINO CHIRIBOGA

DIRECTOR:

ING. EDISON ESPINOSA BAILÓN MAE.

LOJA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

Ing. Edison Espinosa Bailón MAE.
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que, el presente trabajo de tesis, previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, cuyo tema es: **"ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVIREPUESTOS BETO DE LA CIUDAD DE LOJA"**, realizada por la postulante Srta. Carla Gabriela Merino Chiriboga egresada de la Carrera de Administración de Empresas, ha sido orientado, revisado y dirigido bajo mi dirección y control, por lo que autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Loja, Enero del 2016

Atentamente,

Ing. Edison Espinosa Bailón. MAE.
DIRECTOR DE TESIS.

AUTORÍA

Yo, Carla Gabriela Merino Chiriboga, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autora: Carla Gabriela Merino Chiriboga

Firma: ----------

Cédula: 1105656688

Fecha: Loja, Enero del 2016

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Carla Gabriela Merino Chiriboga, declaro ser autora de la Tesis titulada: **"ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVIREPUESTOS BETO DE LA CIUDAD DE LOJA",** como requisito para optar al Grado de: INGENIERA COMERCIAL: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 21 días del mes de Enero del dos mil dieciséis firma la autora.

FIRMA:.....
AUTORA: Carla Gabriela Merino Chiriboga
CÉDULA: 1105656688
DIRECCIÓN: Loja, Barrio La Banda, Calles: Av. 8 de Diciembre y Belisario Moreno
ELECTRÓNICO: carla_gaby003@hotmail.es
TELÉFONO: 0939393450 / 2573191

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Edison Espinosa Bailón. MAE.

TRIBUNAL DE GRADO:

Ing. Carlos Roberto Carpio Mg. Sc.	Presidente
Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Mg. Sc.	Vocal
Ing. Edwin Hernández Quezada Mg. Sc.	Vocal

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la fe ni desfallecer en el intento.

A mi madre que ha sido un pilar fundamental en mi vida y ha estado siempre a mi lado brindándome su mano amiga dándome a cada instante una palabra de aliento para llegar a culminar este trabajo .

A mi padre, por ser mi ejemplo a seguir brindándome todo lo necesario para llegar a la meta.

A mis hermanas Andrea y Alejandra por ser mi compañía, mis mejores amigas y estar siempre que las necesito.

A mi sobrinos Steven y Rafaela que llenan mi vida de felicidad y son mi inspiración para realizar lo que me propongo.

Carla Gabriela Merino Chiriboga

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero dirigir mi agradecimiento especial a la Universidad Nacional de Loja, a la carrera de Administración de Empresas, Modalidad de Estudios a Distancia, a sus autoridades, docentes, a mi Director de Tesis Ing. Edison Espinosa Bailón por su orientación en el desarrollo de esta tesis y a todos quienes con sus conocimientos han contribuido a lo largo de mi formación académica como profesional.

LA AUTORA

a. TÍTULO.

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVIREPUESTOS BETO DE LA CIUDAD DE LOJA”

b. RESUMEN.

La presente investigación tiene como Objetivo General realizar la **"ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVIREPUESTOS BETO DE LA CIUDAD DE LOJA"**, con el cual se aspira a mejorar y renovar los procesos internos de dicha empresa, dentro de este plan se determinará los procesos y requerimientos faltantes dentro de la misma, la cual se dedica a la distribución y comercialización de repuestos de vehículos y accesorios en todas las marcas y modelos.

El desarrollo de este proyecto se lo realizó de manera sistemática, cumpliendo con todos los parámetros establecidos en la normativa legal de la Universidad Nacional de Loja, donde se aborda todos los temas referentes a la Planeación Estratégica y como se va a poner en práctica este plan dentro de la empresa.

Los métodos que se utilizaron para la ejecución de la presente investigación son: Método Analítico; que permitió descubrir los distintos elementos que componen la naturaleza o esencia del problema investigado, Método Histórico; que se utilizó para examinar la trayectoria de la empresa SERVIREPUESTOS BETO desde sus inicios hasta la fecha, Método Inductivo; que se aplica para analizar la problemática planteada y estructurar los objetivos propuesto en el presente estudio, Método Descriptivo; Sirve para procesar y describir la información de campo recolectada y luego poder obtener el resultado y las conclusiones. Método estadístico; el cual sirve para tabular los datos obtenidos por parte de las encuestas y entrevista.

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación fueron la observación, la entrevista y la encuesta.

Así mismo en esta investigación se procedió a realizar el Análisis Externo, donde se examinó los siguientes factores: Económico, Político, Social, Tecnológico, Ambiental, de cuya realización se llegó a obtener la información necesaria para elaborar la matriz EFE (matriz de evaluación de los factores externos), la misma que proporcionó un resultado ponderado de 2,79.

De igual manera se procedió a realizar el análisis de los Factores Internos, para ello se aplicó 388 encuestas a clientes externos, 7 encuestas a clientes internos y una entrevista al Sr. Edilberto Merino , Gerente de la empresa en estudio; la información obtenida a través de la realización del análisis de los factores internos sirvió de base para la elaboración de la matriz EFI (matriz de evaluación de los factores internos), cuyo resultado ponderado fue de 2,72.

De la recolección de información que se obtuvo a través de la realización del análisis de los factores externos e internos, se procedió a la elaboración de la Matriz FODA, la cual abarca dentro de su estructura orgánica a las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que caracteriza a SERVIREPUESTOS BETO.

La elaboración de la matriz FODA se constituyó en el paso previo que facilitó la estructuración de la matriz de Alto Impacto; y, de la conjugación técnica de las combinaciones FO- FA- DO- DA, se llegaron a obtener los objetivos estratégicos para esta empresa l ; estos objetivos estratégicos pasaron a constituir la parte fundamental del presente Plan Estratégico, cuya estructura se basa en la determinación de una Meta, Estrategia, Política, Actividades, Tiempo, Presupuesto y Responsables de su cumplimiento, y de los cuales resultaron los objetivos estratégicos.

Finalmente se culmina con la estructuración de las respectivas Conclusiones y Recomendaciones, donde se proponen, al Gerente de esta empresa se dé cumplimiento a la propuesta del Plan Estratégico diseñado para el comercial SERVIREPUESTOS BETO, cuyo presupuesto es $ 3.314.39 (TRES MIL TRESCIENTOS CATORCE)

ABSTRACT.

This research has the general objective perform PROPOSAL OF A STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY SERVIREPUESTOS BETO de Loja, with which it aims to improve and renew the internal processes of the Commercial, within this Plan will be determined and processes missing requirements within the company, which is engaged in the distribution and marketing of auto parts and accessories for all makes and models. The development of this project was made in a systematic manner, complying with all the parameters established in the legislation of the National University of Loja, where all matters related to the strategic planning and how it will implement this plan addresses inside the company.

The methods used for the implementation of this research are: Analytical Method; enabling discover the different elements of the nature or essence of the research problem, historical method; which it was used to examine the path of Commercial SERVIREPUESTOS BETO since its inception to date, Inductive Method; that is applied to analyze the issues raised and structure proposed in this study, descriptive method objectives; Used to describe the process and collected field information and then be able to obtain the results and conclusions. Statistical method; which serves to tabular data obtained from surveys and interviews.

The techniques used in this research were observation, interview and survey. Also in this research, we proceeded to perform external analysis, where the following factors are considered: Economic, Political, Social, Technological,

Environmental, whose realization was reached to obtain the information necessary to produce the EFE matrix (matrix evaluation external) factors, the same result provided a weighted value of 2.79 indicates that there BETO SERVIREPUESOS Commercial opportunities dominance. Similarly we proceeded to the analysis of internal factors, for that 388 surveys were applied to external customers, internal customers 7 polls and interview Mr. Edilberto Merino, Manager of Commercial study; information obtained through the completion of the analysis of internal factors formed the basis for the development of the EFI matrix (matrix evaluation of internal factors), the result was 2.72 weighted indicator which shows that this company is consolidated internally.

Collection of information obtained through the completion of the analysis of external and internal factors, we proceeded to the development of the SWOT matrix, which encompasses within its organizational structure to major Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats SERVIREPUESTOS characterizes BETO.

The development of the SWOT matrix was formed in the previous step which facilitated the structuring of High Impact matrix; and conjugation technique crosses DO- FO- FA DA, they came to achieve strategic objectives for the Trade; these strategic objectives came to constitute the fundamental part of this Strategic Plan, whose structure is based on the determination of a goal, strategy, policy, activities, time, budget and responsible for compliance, and which were the strategic objectives.

Finally culminating in the structuring of the respective conclusions and

recommendations, which are proposed to the manager of this company is fulfilled's proposal designed for commercial SERVIREPUESTOS BETO Strategic Plan, whose budget is $ 3.314.39 (THREE THOUSAND HUNDRED FOURTEEN)

c. INTRODUCCIÓN.

En nuestro País el parque automotor ha crecido considerablemente en los últimos años, la entrada de vehículos de todas partes del mundo y la facilidad de crédito que ofrecen las casas comerciales que vende vehículos, permite o incentiva a las personas a endeudarse y así poder adquirir un vehículo ya sea nuevo o usado.

Este crecimiento desmesurado del parque automotor en el Ecuador incentiva a los comerciantes a incrementar negocios de venta de repuestos de autos ya que más del 50 % de vehículos existentes en nuestro país son de medio uso y requieren constantemente mantenimiento y repuestos.

De aquí surge la problemática de nuestra Empresa SERVIREPUESTOS BETO, que consiste en la alta competencia que existe actualmente en la ciudad de Loja, ya que en los últimos años se ha incrementado considerablemente este tipo de negocios de venta de repuestos y accesorios de vehículos, y esto permite que disminuyan las ventas en nuestra empresa y genere pérdidas para los propietarios y esto puede causar despidos de personal o cierre definitivo de la empresa.

Por ello la idea de implementar un Plan Estratégico en esta empresa el cual contribuya al desarrollo y mejoramiento del mismo y así poder competir al más alto nivel con los negocios de este tipo.

La estructura que se utilizó para la realización y organización de esta tesis fue la siguiente: Título; El presente trabajo se titula: “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVIREPUESTOS BETO DE LA CIUDAD DE LOJA”. Resumen; En este punto encontraremos todos los pasos

que se van a seguir para el desarrollo de la presente investigación, obteniendo información, resultados cualitativos, cuantitativos y recomendaciones. Introducción; En este paso se puede conocer una pequeña síntesis de la problemática que tiene esta empresa, así mismo la importancia que tendrá la implementación de un Plan Estratégico para la empresa y aquí se resume todo el proceso de la elaboración de la tesis. Revisión de Literatura; Aquí se detallará la información relevante sobre todos los aspectos de la Planificación Estratégica y la importancia que esta tiene dentro de una organización o empresa. Materiales y Métodos; En este punto se detallará todos los materiales y equipos que se utilizará en la elaboración de la presente investigación, así mismo se especifica cuáles son los métodos y técnicas que se utilizaran para el desarrollo de la misma. Resultados; Este paso es fundamental, ya que se hace constar una breve historia de la empresa SERVIREPUESTOS BETO de la ciudad de Loja, los productos o servicios que oferta cuál es su misión y visión en caso que esta la tuviese y los objetivos que esta persigue; de igual manera se demostraran los resultados de los Análisis Internos y Externos, Matrices EFI, EFE, Matriz FODA, Matriz de Alto impacto y la determinación de los principales objetivos Estratégicos de la empresa SERVIREPUESTOS BETO de la ciudad de Loja. Discusión; En este punto se coordinara con el Gerente Propietario de la empresa para definir la Misión, Visión y Objetivos que la empresa busca para mantenerse en el mercado local, así como la determinación de cómo se elaborara el plan estratégico y como se va a poner este en marcha. Conclusiones; En este paso se hace constar las principales conclusiones que surgen de la investigación y se puede determinar cuáles han sido las fallas de esta y donde hay que intervenir.

Recomendaciones; Esto surge después de haber terminado completamente la investigación, se basa en cambiar los aspectos negativos y concluir con la implementación de las propuestas que sugiere el proyecto.

d. REVISIÓN DE LITERATURA.

MARCO REFERENCIAL

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS DE VEHICULOS EN EL ECUADOR

La distribución y venta de repuestos en el Ecuador representa el 2.41%del total de importaciones registrado, motivo por el cual es un sector importante dentro de la economía nacional, y por ende un sector que puede desarrollarse ampliamente, atrayendo de esta manera capitales frescos a nuestro país.

Existe un gran mercado vehicular en el Ecuador, concentrado principalmente en las provincias de Guayas, Pichincha, Cuenca y Loja, dicha población vehicular está en su mayor parte

Compuesta por vehículos de fabricación nacional que poseen tecnología y diseño japonés. Se puede observar un liderazgo de las marcas Chevrolet, Suzuki, Fiat, Hyundai y Mazda.

La industria de la importación de repuestos posee altas barreras de entrada, debido fundamentalmente al nivel de infraestructura necesario, aunque en compensación existe una gran ventaja para nuevos importadores debido a que no deben arrastrar las pérdidas por diferencial cambiario que observan todos los importadores actuales. Se observa que poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo. No existen al momento peligro de substitutos, mientras que se observa un alto nivel de rivalidad entre los competidores.

VENTA DE REPUESTOS Y ACCESORIOS EN LOJA

En nuestra ciudad existen al menos 50 establecimientos dedicados a la distribución y comercialización de repuestos y accesorios para vehículos de diferente tipo de marcas, sin contabilizar los concesionarios autorizados de venta de vehículos, los cuales en su mayoría también cuentan con un almacén de repuestos originales de fábrica para dar mejor atención a su clientela y brindarle mejor servicio, cobrando por el repuesto y la mano de obra que se requiere para el cambio de estos.

Todas las empresas que comercializan repuestos en nuestra ciudad, cuentan con proveedores nacionales, los cuales por medio de vendedores visitan a cada uno de estos establecimientos ofreciéndoles productos originales y alternos, para que estos se comercialicen en nuestra ciudad, esto representa que el precio final del producto suba su costo debido a que no existe importación directa desde las empresas como lo hay en Quito, Guayaquil o Cuenca, las empresas que cuentan con este servicio en la ciudad de Loja simplemente comercializan el producto de una distribuidora que importa los productos y los comercializa entre los clientes minoristas que en este caso son los almacenes de nuestra ciudad.

Entre los principales almacenes de repuestos que encontramos en la ciudad de Loja encontramos los siguientes:

- **AUTOMOTRIZ MACAS.** **MULTIREPUESTOS A y D.**
- **MANSUERA.** **SERVIREPUESTOS BETO.**
- **REPUESTOS OCAMPO.** **REPUESTOS OCHOA.**

REPUESTOS
MANSUERA
Originales en todo sentido

AUTOMOTRIZ MACAS

CHEVROLET Ford HYUNDAI
DAEWOO LADA SUZUKI
mazda NISSAN TOYOTA ISUZU

EcoDiesel
GENUINE PARTS

MARCO CONCEPTUAL

DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter-funcionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos”.[1]

“La planeación implica establecer metas y objetivos que extiendan la vida del negocio enfocándose en lo tangible y concreto más que en las aspiraciones”.

La planeación estratégica es un proceso de evaluación sistemático de la naturaleza de un negocio, que tiene como punto central determinar cómo adquirir el mayor provecho entre la combinación de los recursos de la empresa y las oportunidades dado en un entorno, para adaptarse y satisfacer las necesidades de un mercado competitivo en un horizonte de mediano a largo plazo.

Es decir, la planeación es la dirección sobre el futuro del negocio: donde ir, como ir rápidamente, o que hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos; y obtener mejores resultados.

IMPORTANCIA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“Un plan no se hace para que se cumpla, sino para actuar cuando no se cumple”.

La planificación estratégica es considerada como una herramienta de gran poder, para diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas, referente al entorno actual como un punto de partida para

[1] **CHIAVENATO, Idalberto PLANEACION ESTRATÉGICA 2da EDICION 2011 Mc Graw Hill**

trazar el camino hacia un futuro que las organizaciones deberán seguir para mutar a los cambios y situaciones que justamente el entorno les impone, con el objeto de lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus operaciones sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar al personal y sus recursos; los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. Los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

La importancia de un plan estratégico para las organizaciones ha crecido en los últimos tiempos, con la nueva apertura de un sistema globalizado que nos impone que las empresas sean competitivas, es decir, que de un producto y/o servicio posea un buen precio, excelente calidad y especificaciones que el cliente le solicite. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos es más conveniente determinar la dirección y los propósitos; como consecuencia, éstas funcionan y revelan mejor a los cambios ambientales que surgen.

CARACTERISTICAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de la planeación estratégica encontramos las siguientes características como una herramienta de gestión exitosa:

- Ser viable considerando las restricciones internas y externas.
- Conducir a una ventaja competitiva a largo plazo.
- Agregar valor para los accionistas.
- Ser sostenible a largo plazo.
- Adaptarse a un entorno cambiante.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Ventajas de la Planificación Estratégica

La Planeación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Dando a la organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos que permitan prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven. [2]

A continuación se presentan las principales ventajas de la planeación estratégica:

- Contribuye a actividades ordenadas y direccionadas hacia un propósito.
- Señala la necesidad de futuros cambios.
- Establece una base para el control.
- Obliga a la visualización de un todo.
- Dirige la atención de todos hacia los objetivos.
- Mantiene simultáneamente el enfoque tanto en el presente como en el futuro.
- Permite reforzar los principios asimilados en la misión, visión y estrategias.
- Incentiva la planeación interdisciplinaria y la comunicación interpersonal.
- Fomenta la asignación de prioridades en el destino óptimo de recursos.
- Es el puente directo hacia la planeación táctica de corto plazo.

[2] **CHIAVENATO, Idalberto PLANEACION ESTRATÉGICA 2da EDICION 2011 Mc Graw Hill**

- Exige a los ejecutivos visualizar la planeación desde la macro perspectiva, los objetivos centrales y su compromiso a lograrlos.
- Ayuda a los actores a identificarse con la importancia de sus funciones dentro de la organización.
- Permite obtener una ventaja comparativa en el mercado donde está inserta la institución.
- Proyecta una imagen institucional mejorada y sólida frente a sus competidores y clientes.
- Proporciona una importante ayuda al branding, y al posicionamiento estratégico de sus productos y servicios.
- Permite mejorar los niveles de productividad, competitividad y rentabilidad mediante las estrategias implementadas y dirigidas al objetivo.
- Identifica e incorpora a la empresa nuevos principios y valores.
- Establece normas de optimización de todo tipo de recursos.

Desventajas de la Planificación Estratégica

- Se cree que es un gasto no reembolsable a futuro.
- Ejecutivos no dan importancia de efectuar una re-estructuración.
- Resistencia al cambio por parte del personal por la introducción de un nuevo programa.
- Desconfianza de un éxito en el desarrollo e implementación del mismo.

HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

EJEMPLO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

			Penetracion de mercado		Desarrollo del mercado		Desarrollo de producto	
	FACTORES CLAVE	VALOR	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES								
1	Implementacion de estrategias administrativas claves para el exito	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.3
2	Apertura de nuevos mercados	0.13	4	0.52	0	0	4	0.52
3	Adquisicion de nuevos software para reducir los tiempos de servicio	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24
4	Posibles alianzas estrategicas	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
5	Diversificacion de los servicios	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
AMENAZAS				0		0		0
1	Entrada potencial de competidores al mercado	0.14	4	0.56	0	0	4	0.56
2	Crecimiento de la competencia desleal (productos importado de forma ilegal)	0.11	2	0.22	0	0	2	0.22
3	Inestabilidad economica	0.10	2	0.2	1	0.1	0	0
4	Altos indices de delincuencia	0.08	0	0	0	0	0	0
5	Escases de mano obra especializada	0.05	0	0	4	0.2	0	0
		1.00		0		0		0

Fuente. Monografías.com

Elaboración: El autor

FACTORES EXTERNOS.

Factores que influyen.

La administración de una organización es un sistema que interactúa con su ambiente específicos, y demás depende del mismo, pero permanece siempre al tanto de las influencias potenciales de un ambiente general. En la siguiente sección hemos trabajado sobre los componentes en ambientes tanto especifico como generales, pero solo mencionaremos los específicos porque están más relacionado con la organización que con la propia administración, y

mostraremos como los ambientes pueden restringir las selecciones disponibles para los administradores. [3]

Ambiente específicos.

Proveedores

Los proveedores de una organización, por lo general se piensa en empresas que proveen materias primas y equipos, pero este término también incluye los que proporciona insumos financieros y mano de obras. Accionistas, bancos, compañía de seguros, fondos de pensión, y otras instituciones similares que son necesarias para asegurar un flujo continuo de capital. La administración trata de asegurar un flujo continuo de los insumos que se necesitan, al más bajo costo posible. Estos insumos representan incertidumbres, porque su falta de disponibilidad o su retraso pueden reducir en un gran grado importante la eficacia de la organización, es común que la administración realice grandes esfuerzos para asegurar su flujo continuo. El hecho de que las grandes organizaciones tengan departamento de compra, finanzas, y personal es debido a la importancia que la administración la asigna a la compra de insumo de maquinarias, equipos y capital y alquiler de trabajo.

Clientes

Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes, es el quien absorbe el producto. Los clientes obviamente representan una incertidumbre potencial para las organizaciones. Los gustos del consumidor pueden cambiar. Estos pueden quedar insatisfechos con el producto o servicio

[3] **www.geocities.ws**

de la organización. En general esperaríamos que los compradores representen mayor incertidumbre para los administradores de cualquiera nivel.

Competidores

Todas las organizaciones tienen uno o más competidores. Ninguna administración puede darse el lujo de ignorar a sus competidores. Cuando lo hacen, pagan un precio muy alto. Los competidores se pueden ver desde el punto de vista de los precios, ofrecimiento de servicios, de adquisición de productos nuevos y similares. Representan una fuerza ambiental importante que la administración que debe verificar, prepararse y responder a todo esto.

Gobierno

Los gobiernos federales, estatales y locales influyen en lo que las organizaciones pueden o no hacer. Ciertas organizaciones, en virtud de sus actividades, son controladas por dependencias gubernamentales específicas. Por ejemplo, si su empresa fabrica productos farmacéuticos, lo que usted puede vender queda determinado por la administración de alimentos y drogas. Las organizaciones gastan mucho tiempo y dinero para cumplir con las regulaciones gubernamentales. Pero los efectos de estos reglamentos van más allá del tiempo y dinero. También reducen la discrecionalidad administrativa. Restringen las opciones disponibles para los administradores.

Grupo públicos de presión

Los administradores no pueden dejar de reconocer la existencia de grupos de intereses especiales que intentan influir en las acciones de las organizaciones. Estas influencias consisten en simplemente amenazar a algunas

organizaciones a fin de que su administración cambie su política. Conforme cambian los movimientos sociales y políticos, así también lo hace el poder de los grupos de presión. Los administradores deben estar conscientes del poder que estos grupos pueden ejercer sobre sus decisiones.

Ambiente General

Económicos

El ambiente económico no solo le interesa a los negocios cuya misión, es la producción y la distribución de bienes y de servicio que la población desea y por lo que puede pagar. Pero también es de la mayor importancia para otros tipos de empresas organizadas. Algunos de los factores económicos en el ambiente general que puede afectar las prácticas administrativas en una organización, son: las tasas de intereses, porcentaje de inflación, cambios en el ingreso disponible, índices del mercado laboral, y el ciclo económico general.

Capital: todas las clases de organizaciones necesitan capital: maquinaria, edificios, inventario de bienes, equipo de oficina, herramienta de todo tipo y efectivo. Parte de todo esto lo puede producir la propia organización, sin embargo, las empresas organizadas generalmente resuelven sus necesidades de capital con diversos proveedores, cuyo trabajo es producir los materiales y otros bienes de capital que requiere la organización para operar. Esto significa que todas las clases de operaciones dependen de la disponibilidad y de los precios de los bienes de capital que se necesitan.

Trabajo: otro insumo importante del medio económico es la disponibilidad, la calidad y el precio de la fuerza laborar. En algunas sociedades quizás se

cuente con gran número de trabajadores comunes carentes de capacitación y haya escasez de mano de obra altamente entrenada. El precio de la mano de obra también es un factor económico importante para una empresa, aunque la automatización disminuye su alto costo.

Niveles de precios: la parte de insumos de una empresa recibe la clara influencia de los cambios de los niveles de precios. Si estos suben suficientemente rápido, los trastornos en el medio económico, tanto de insumo como en la producción, pueden ser graves. La inflación no solo desequilibra a las empresas, sino que también distorsiona todo tipo de organizaciones por sus efectos sobre los costos de la mano de obra, los materiales y otros artículos.

Tecnológicos

Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa. El termino tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida. Más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

El cambio más rápido durante los últimos siglos probablemente que haya ocurrido en la tecnología. Ahora tenemos oficinas computarizadas, robot en la fabricación, rayos láser, circuito integrados, micro puntos, microprocesadores etc…Las compañía que prosperan son aquellas que obtienen el mayor partido en la tecnología.

Un ejemplo de cómo el ambiente tecnológico afecta a la administración, lo encontraremos en el diseño de oficinas. Estas se han vuelto centro de comunicaciones. La administración ahora puede enlazar sus computadores, teléfonos, procesadores de palabras, fotocopiadoras, máquina de fax, almacenamiento de archivos y otras actividades de oficinas, en un sistema integrado. Para la administración de todas las organizaciones esto significa capacidad para la toma de decisiones más rápida y mejor.

A parte de los beneficios que trae la tecnología, esta también conlleva problemas, tales como embotellamiento de tránsito, la contaminación de aire y agua, la escasez de energía y la pérdida de privacidad debido a la aplicación de la tecnología de computación. Se requiere de un enfoque equilibrado que la aproveche y al mismo tiempo disminuya algunos de sus efectos colaterales indeseable.

Sociales

En cualquier clasificación de los elementos ambientales que influya sobre un administrador, es en extremo difícil separar los medios sociales, político y éticos. El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencia y costumbre de las personas de un grupo o sociedad determinada. Estos elementos ambientales son difíciles de estudio y comprensión, para pronosticarlo y que el administrador puede anticiparse y prepararse para los cambio.

Es decir que la administración debe adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que opera. Conforme cambian los valores, costumbre y gustos, así también debe cambiar la administración. Esto se aplica

tanto a sus productos y ofrecimiento de servicios como a sus políticas internas. Un ejemplo recientes de condiciones sociales que han tenido un impacto significativo en la administración de determinadas organizaciones incluyen las expectativas cambiantes de carreras de las mujeres y el envejecimiento de la fuerza laborar.

La inflación, el movimiento femenino, y el incremento en la tasa de divorcio al contribuido al aumento dramático de las tasas de participación laboral femenina. Hoy en día, más de la mitad de todas las mujeres adultas están empleadas con propósito lucrativo fuera del hogar. Los bancos, fabricantes de automóviles y los de ropas femeninas encuentran que su mercado está cambiando conforme varían las expectativas de carreras de las mujeres, ellas quieren mayor crédito, carros que se adapten a su nuevo estilo de vida y ropas para negocios.

Políticos

Las condiciones políticas incluyen la estabilidad general de los países en que opera una organización y las actitudes específicas que los funcionarios gubernamentales electos tienen hacia el rol de los negocios en la sociedad. El ambiente político, las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales. El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. Con relación a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Por ejemplo, hace lo primero cuando estimula la expansión y el desarrollo económico, proporciona ayuda mediante la administración para pequeños negocios, subsidia determinadas

industrias, ofrece ventajas fiscales, respalda la investigación y el desarrollo e incluso protege algunas empresas mediante aranceles especiales. Por último, el gobierno también es el mayor cliente, al comprar bienes y servicios.

Todo gerente está rodeado por una maraña de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no solo a nivel nacional sino también estatal y municipal. Algunas se elaboran para proteger a los trabajadores, a los consumidores y a comunidades. Muchas tienen el fin de regular los comportamientos de los administradores y de sus subordinados en los negocios y en otras empresas. Numerosas leyes y normas son necesarias, aunque muchas se vuelven obsoletas. Pero representan un ambiente complejo para todos los administradores, porque se espera que conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones. Por lo tanto, es comprensible que los administradores de toda clase organizaciones, en especial en los negocios y en el gobierno, tengan cerca de ellos un experto legal para tomar decisiones.

Los administradores perceptivos no solo deben responder a las presiones sociales sino también necesitan prever y hacer frente a las políticas e incluso a las posibles legales. Resulta evidente que no es una tarea fácil.

La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de evaluación del ambiente externo. Abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tantas oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se debe anotar las oportunidades y después las amenazas.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. [4]

VALOR PROMEDIO PONDERADO

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria

[4] **www.geocities.ws**

En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.

0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

MATRIZ DE EVALUACIÓN.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

EJEMPLO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

MATRIZ EFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIF.	PONDERACIÓN
FORTALEZAS (F)			
1. Ser una empresa legalmente constituida	0.10	3	0.30
2. Disposición inmediata de productos en cantidades menores	0.10	2	0.20
3. Capacidad de negociar los precios de los productos	0.10	2	0.20
4. Presencia del personal en lograr sus propios objetivos	0.15	3	0.45
5. Solución inmediata a los problemas que se suscitan de imprevisto	0.10	3	0.30
DEBILIDADES (D)			
1. El almacenaje de productos es deficiente	0.10	1	0.10
2. La preparación no es la adecuada, por lo tanto el producto terminado también es deficiente	0.10	1	0.10
3. Los locales son comunes y la iluminación deficiente	0.10	1	0.10
4. El personal no conoce de misión ni de visión, sólo la conoce el administrador de 3 pollerías	0.10	1	0.10
5. Infraestructura anticuada y deteriorada	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		1.90

Fuentes: Matriz-bsg-3-728 es.slideshare.net
Elaboración: El autor

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es un instrumento para formular estrategias, que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el

hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. [5]

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es un instrumento para formular estrategias, que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el

[5] **www.geocities.ws**

desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La cantidad de factores clave que incluya la matriz EFI no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz

EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. [6]

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats)

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

---

[6] **Ubaldo Cuesta Cambra (Planificación Estratégica y creatividad) Madrid 2012**

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

MATRIZ FODA

La matriz de las amenazas – oportunidades – debilidades - fuerzas (AODF) 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. [7]

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA, o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para con centrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

[7] **Ubaldo Cuesta Cambra (Planificación Estratégica y creatividad) Madrid 2012**

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno

Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La matriz FODA sigue ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.

2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.

3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave dela empresa.

4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.

5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

MATRIZ FODA

FORTALEZAS Son elementos internos que permitirá sustentar la ejecución de un plan. Son aquellos aspectos en las que es posible observar niveles óptimos de desempeño	**DEBILIDADES** Son elementos internos donde se presenta áreas con niveles insatisfechos o inexistentes de trabajo
OPORTUNIDADES Son elementos externos que pueden influir positivamente al éxito del plan de negocio	**AMENAZAS** Son elementos externos que pueden influir negativamente al éxito del plan de negocio

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

	FUERZAS – F FORTALEZAS DE LA EMPRESA	DEBILIDADES- D DEBILIDADES DE LA EMPRESA
OPORTUNIDADES-O OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA	ESTRATEGIAS F-O USAR LAS FUERZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES 1 2 3 4 5	ESTRATEGIAS D- O SUPERAR LAS DEBILIDADES APROVECHANDO LAS OPORTUNIDADES 1 2 3 4 5
AMENAZAS-A AMENAZAS DE LA EMPRESA	ESTRATEGIA F- A USAR LAS FUERZAS PARA EVITAR LAS AMENAZAS 1 2 3 4 5	ESTRATEGIAS D- A REDUCIR LAS DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZAS 1 2 3 4 5

MATRIZ DE IMPACTO.

Quizás la debilidad mayor que tienen los estudios realizados por equipos de especialistas que pertenecen a diferentes disciplinas profesionales, es que no han logrado construir un instrumento que permita establecer cuál es el nivel de impacto , dependencia o asociación que existen entre las diferentes variables de los diferentes subsistemas provenientes tanto de la esfera económica social como del mundo natural. Es decir, poder mirar el sistema como un todo. [8]

El modelo de matriz sistémica que aquí presentamos, ayuda a resolver en gran medida ese problema, pues a partir de ella se puede establecer en forma cuantitativa y/o cualitativa lo siguiente:

1) La existencia de nexos de impacto o asociación entre las variables que pertenecen a un mismo subsistema

2) Nexos de impacto o asociación entre las variables que pertenecen a diferentes subsistemas

3) Tener una visión interrelacionada y de conjunto entre las variables de los diferentes subsistemas, de manera que se logra reconstruir las relaciones de las variables como un conjunto

4) Conocer dentro del conjunto, cual es el subsistema que tiene la variable que causa mayor número de impactos, y cuál es el subsistema que tiene la variable que sufre más impactos) Identificar cuál es la variable o variable que ocasiona más efecto en los diferentes subsistemas

6) Identificar cuáles son las variables que son más afectadas por diferentes subsistemas. Es decir, se puede identificar el nivel de complejidad de las relaciones para cada variable y para cada subsistema. Cabe señalar que llegar

[8] **Ubaldo Cuesta Cambra (Planificación Estratégica y creatividad) Madrid 2012**

a un nivel preciso del rol que cumple cada variable dentro del conjunto del sistema, es muy útil para priorizar las acciones cuando se buscan lograr impactos de desarrollo, así como para identificar sobre cuales variables se deben aplicar medidas especiales de seguimiento para mitigar los efectos perjudiciales que puedan causar.

7) Finalmente, este modelo de matriz da lugar a una cadena de matrices que ayuda a identificar las interrelaciones entre las variables que van a resolver un problema en un subsistema, con el impacto que tendrán en los otros subsistemas. De esta manera, se puede también reconstruir una visión de conjunto de como los factores de solución van a resolver problemas, pero también se pueden vislumbrar los casos en los que pueden generar nuevos tipos de problemas, sea en el subsistema de origen u en otros. Es decir, se pueden construir matrices prospectivas que ayudan a prever dificultades futuras y allanan el camino del desarrollo.

MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Fuente: Franciscotorreblanca.es
Elaboración: El autor

ANÁLISIS DEL ENTORNO (FUERZAS DE PORTER)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. [9]

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 que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

[9] Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez (Análisis del Entorno) 2012

1. Rivalidad entre competidores

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- aumentar la calidad de los productos.
- reducir los precios.
- dotar de nuevas características a los productos.
- brindar nuevos servicios.
- aumentar la publicidad.
- aumentar las promociones de ventas.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son:

- la necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- la necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- la falta de experiencia.
- una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- grandes necesidades de capital.
- falta de canales adecuados de distribución.
- políticas reguladoras gubernamentales.
- altos aranceles.
- falta de acceso a materias primas.
- posesión de patentes.
- saturación del mercado.

3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales que son sustitutas de las bebidas gaseosas, las mermeladas que son sustitutas de las mantequillas, y los portales de Internet que son sustitutos de los diarios y las revistas.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- existe poca publicidad de productos existentes.
- hay poca lealtad en los consumidores.
- el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

4. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- existen pocas materias primas sustitutas.
- el costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- las empresas realizan compras con poco volumen.

5. Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones. Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- no hay diferenciación en los productos.
- los consumidores compran en volumen.
- los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.[10]

PLAN DE ACCIÓN DE IMPLEMENTACION DE ESTRATÉGIAS.

En algunos aspectos, un plan de acción es un acto “heroico”: ayuda a convertir nuestros sueños en realidad. Un plan de acción es un modo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización se concreta. Describe el modo en que el

[10] Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez (Análisis del Entorno) 2012

grupo empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos. Un plan de acción consiste en un número de pasos de acción o cambios a realizar en su comunidad. Cada paso de acción o cambio a ser visto debe incluir la siguiente información: [11]

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

Hay un dicho que dice: "*La gente no planea fracasar.* En su l*ugar fracasa en planear"*. Debido a que ciertamente no se desea fracasar, tiene sentido considerar todos los pasos necesarios para asegurar el éxito, incluyendo el desarrollo de un plan de acción. Existen buenas razones para resolver los detalles del trabajo de su organización en el plan de acción.

Misión. "La misión es el origen, la razón de ser de una empresa. La misión deber estar bastante clara en el momento de la constitución de la empresa, pero se va difundiendo debido a los diferentes matices que se van incluyendo con el tiempo"

Visión. Es la definición de lo que queremos ser como empresa, incorporando explícitamente el esfuerzo que estamos dispuestos a invertir en ello. Asume compromisos públicos concretos, en donde solo se depende de la real capacidad de evolución que posea la empresa.

[11] CHIAVENATO, Idalberto PLANEACION ESTRATÉGICA 2da EDICION 2011 Mc Graw Hill

Objetivos. “Los objetivos son los logros que una empresa pretende alcanzar Generalmente son múltiples e implica a varios departamentos de la empresa.

Los objetivos sirven para guiar la marcha de la empresa, por lo tanto, se deben formular de forma clara y deben ser medibles y reales”

Oportunidades. Situaciones favorables para la industria, posibilidades de crecimiento del mercado, aprovechar la tecnología.

Plan. Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

Planeación. Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuadas antes de iniciar la acción.

Planificación Estratégica. Proceso que permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación. [12]

Principios. Son términos éticos que guían las decisiones que se toman dentro de una organización.

Valores. Son normas morales que definen como se debe actuar y como se deben desarrollar las actividades dentro del negocio.

Estrategia. Se refiere a la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de guías de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos.

Meta. Es una declaración específica, concreta, con periodos de tiempo establecidos mensurable y cuantificable.

---

[12] CHIAVENATO, Idalberto PLANEACION ESTRATÉGICA 2da EDICION 2011 Mc Graw Hill

Método. Un método de trabajo se identifica como la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.

Actividad. Conjunto de actos o labores especificas a realizar por un individuo, departamento, unidad.

PLANIFICACIÓN: "Actividad organizacional que requiere establecer un curso preestablecido de acciones y estrategias, empezando con la determinación de metas y objetivos". La planificación es el primero de cuatro que conforman el Proceso Administrativo, y consiste en determinar los objetivos que se quiere cumplir, así como los cambios o acciones a seguir para lograr esos objetivos.

ORGANIZACIÓN. "Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñadas para llevar a cabo las políticas empresariales, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran".

La organización permite priorizar las actividades a realizarse, determinando el personal así como los recursos adecuados para realizar dichas actividades, es decir determinar quién tiene autoridad para tomar decisiones importantes y los niveles de cómo opera la empresa.

DIRECCION. Grupo encargado del estudio, análisis, toma de decisiones y ejecución de acciones, en beneficio de la organización.

CONTROL. El control, a través de este análisis se puede medir el avance de las actividades que se realizan para alcanzar los objetivos de la empresa

e. MATERIALES Y MÉTODOS.

Materiales.

Para la elaboración de la presente investigación, fue necesario la utilización de varios materiales e insumos de escritorio, así como equipos de oficina que detallaré a continuación:

Computador Portátil.

Impresora.

Calculadora.

Suministros de oficina.

Dispositivo USB para almacenamiento de datos.

Impresiones y Anillados.

Libros, revistas internet etc.

Métodos.

Para la elaboración de la presente investigación, fue necesario recurrir a varios métodos y técnicas para recabar la información requerida en esta investigación, y estos fueron los siguientes:

Método Analítico. Consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

Este método se utilizó para realizar el diagnostico situacional, el análisis foda, así también como el estudio de campo, el cual permitió recolectar datos de interés en forma directa de la realidad del la empresa Servirepuestos Beto esto ayudo a recabar las experiencias y conocimientos del personal que labora en esta empresa para

posteriormente tabularlas y así poder obtener los resultados requeridos en esta investigación.

Método Histórico. El método histórico o la metodología de la historia comprenden el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos usados por los historiadores para manejar las fuentes primarias y otras evidencias

Este método se utilizó para examinar la trayectoria de la empresa desde sus inicios, hasta la fecha, partiendo de la observación y comparación del manejo de esta empresa desde sus inicios.

Método Inductivo. El método inductivo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares**.**

Se utiliza para analizar la problemática planteada y estructura los objetivos propuestos, así mismo se comparó con la literatura consultada e investigada, que sirvieron como base para fundamentar el estudio conceptual del trabajo investigativo, y las herramientas necesarias para sostener la validez del presente estudio.

Método Deductivo. Por medio de la aplicación de este método y sus técnicas como las encuestas, entrevista, revisiones bibliografías, entre otro permitió analizar la información, realizar las generalidades y particularidades que se requieren para la elaboración del mencionado Plan Estratégico.

Método Descriptivo. Se utilizará para procesar y describir la información de campo recolectada y luego poder obtener el resultado y las conclusiones.

Método estadístico. Por medio de las encuestas y entrevistas se pudo recopilar, elaborar, interpretar una base de datos referente al número de posibles clientes que visitan nuestras instalaciones.

Técnicas

Las técnicas de recolección de datos que se utilizó en el desarrollo de esta investigación fueron: La Observación, Entrevista y Encuesta.

Observación Directa. Esta técnica nos ayudó con datos nuevos, se pudo observar los actores y situaciones que interviene directamente en esta investigación, apoyándonos con información real y analizando directamente el problema por el cual atraviesa esta empresa.

Entrevista. La entrevista se la realizó exclusivamente al propietario de **SERVIREPUESTOS ´´BETO´´** gracias a esto se nos proporcionó toda la información necesaria para hacer un diagnóstico de la empresa.

Encuestas. Estas ayudaron para obtener datos precisos de la clientela de esta empresa, lo que opinan, sus necesidades, sus reclamos, etc., con esto se puede tener un claro panorama de los problemas que existen dentro de la empresa y saber cómo manejarlos, para estas encuestas fue necesario llenarlas personalmente durante 5 días laborables a las afueras del establecimiento objeto de estudio.

Población y muestra

Población

Para la realización de este estudio se ha recurrido a revisar la cartera de clientes con los que cuenta en la actualidad la empresa **SERVIREPUESTOS ´´BETO´´,** la cual según la base de datos existente bordea los 12.553 clientes hasta el año 2014.

Para la determinación de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población 12.553 (clientes activos de **SERVIREPUESTOS BETO**´´)

e^2 = Margen de error, se aplica el 5%

APLICACIÓN DE LA FÓRMULA:

$$n = \frac{12.553}{1 + (0.05)^2 \times 12.553}$$

$$n = \frac{12.553}{1 + (0.0025) \times 12.553}$$

$$n = \frac{12.553}{32.3825} = 387.68$$

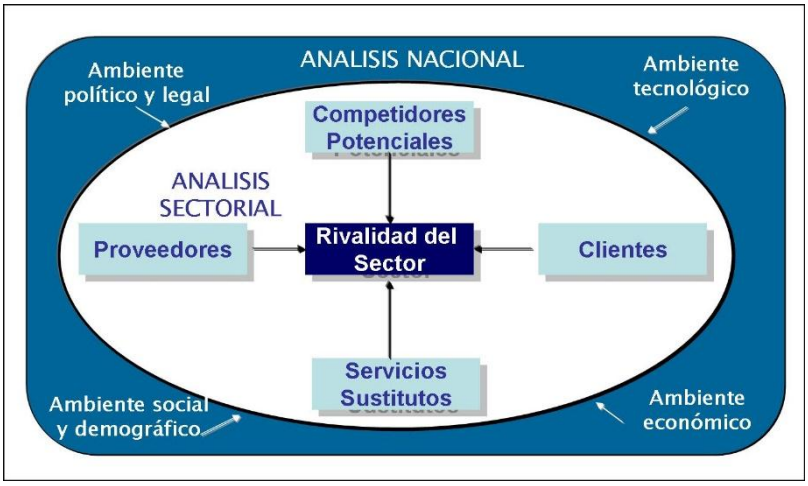
Aplicada la fórmula con los datos respectivos se obtuvo como resultado que se debían realizar 388 encuestas a los clientes de la empresa **SERVIREPUESTOS ´´BETO´´**, así mismo a los 7 empleados de esta empresa y una entrevista al Gerente lo cual lo realice personalmente durante el transcurso de esta investigación.

f. RESULTADOS

ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

SERVIREPUESTOS BETO

El análisis externo consiste en la identificación de variables nacionales y sectoriales con un impacto directo e indirecto en la empresa y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento.



FACTOR ECONÓMICO

PROYECCIÓN DE LA ECONOMIA ECUATORIANA.

La tendencia de la economía ecuatoriana muestra un escenario de mayores dificultades para el año 2016; los inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo que se dio en el segundo semestre del 2015, han propiciado una situación en la que es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores.

Esta situación ha llevado a que se dé un incremento del endeudamiento público, si bien este sigue siendo sostenible comparado con otros países de la región. Sin embargo existe una mayor capacidad de endeudamiento y

reducción de la pobreza que años anteriores. En base a la dinámica económica actual, que depende principalmente de la inversión pública, es fundamental acceder a fuentes de financiamiento que permitan cubrir las necesidades fiscales y el déficit proyectado entre 8.000 y 9.000 millones de dólares.

De manera general, las proyecciones para el PIB ecuatoriano en el año 2015 se ubican en valores cercanos al 4%, tanto por arte por cifras oficiales en el país, como de organismos multilaterales. Dentro de las entidades internacionales, la SEPAL maneja la proyección más baja con 3.8%. En el caso de la unidad de Investigación Económica y de Mercado (UIEM) de Ekos, se proyecta una tasa de crecimiento de 3.7% en el año 2015, tomando en cuenta la desaceleración de la actividad económica y los menores precios del petróleo.

El desempeño de la economía depende en gran medida de lo que se da en materia de comercio exterior. En este caso las medidas de restricción comercial y el incremento de las exportaciones no petroleras evidenciado en el año 2014 potencian el mejoramiento de la situación externa del país.

Sin embargo los resultados para el año 2016 dependerán de la efectividad de las medidas restrictivas de los mejores precios de productos primarios, del impacto de la disminución del precio del petróleo y la necesidad de la importación de derivados de este. En este escenario la situación del sector externo para el 2015 presenta también algunas dificultades. En materia fiscal, se espera que la recaudación tributaria mantenga la misma tendencia que en los últimos años, ubicándose en 15.500 millones de dólares en el 2015, lo que servirá para cubrir en parte la proforma presupuestaria recientemente aprobada de 36.317 millones y ejecutar el plan de inversiones anual de 8.116 millones.

En cuanto a otros indicadores como inflación y desempleo, se proyecta una tasa mayor a la del 2014- 2015 con 3.9% y el mantenimiento de los bajos niveles de desempleo inferiores al 5%. La tendencia a la baja del precio de los comoditas, sobre todo del petróleo, es un factor desfavorable para la situación económica por la cual atraviesa nuestro país.

Finalmente, se espera que la profundización del cambio de la matriz productiva sigua teniendo en el próximo año, lo que también repercute en el dinamismo de la actividad económica.[13]

Análisis personal.

A pesar de la caída del petróleo y el endeudamiento nacional desde mi punto de vista la economía en nuestro país mejora cada día, porque se ve el incremento de capitales en muchos negocios, la tasa de desempleo ha bajado considerablemente en estos últimos años, la tasa de inflación tiene tendencia a la baja, y el poder adquisitivo o de endeudamiento de los ciudadanos es cada día mejor, porque por ejemplo en el caso de los clientes de esta empresa se nota un considerable crecimiento del parque automotor con vehículos nuevos de casa, esto representa una **oportunidad** para SERVIREPUESTOS BETO ya que el fin que busca esta empresa es vender y comercializar diariamente sus productos.

FACTOR POLÍTICO.

Se dice que Ecuador está gobernado por régimen democrático únicamente porque cada cuatro años se convoca para participar en elecciones “libres y directas”. Pero democracia real no existe ya que si analizamos desde el punto de vista de los derechos humanos y de los Derechos de los Pueblos Indígenas,

[13] www.econegocios.com

no solo que no se cumplen sino que éstos se violan permanente y sistemáticamente.

La inestabilidad política ha sido la tónica del devenir democrático de nuestro país, desde que se superó la época dictatorial de los años 70, por lo que en 26 años de la llamada “Época de retorno a la democracia” solo tres presidentes han concluido sus períodos presidenciales. Desde 1997, en nueve años, hemos tenido a los menos ocho jefes de estado, lo cual imposibilita la gobernabilidad y articular políticas de estado a favor del pueblo.

El Estado Ecuatoriano está integrado por los tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, que normalmente tienen que guardar independencia entre ellos, pero que históricamente se han producido graves episodios de interferencia. Uno de los problemas más graves que afecta directamente a la democracia ecuatoriana es la corrupción, mal que se haya extendido en todos los espacios gubernamentales. Varios ex – presidentes, ex ministros de estado y ex - funcionarios públicos se hallan en EE.UU, Panamá, Costa Rica y México disfrutando de millones de dólares robados al erario nacional y gozando de impunidad.

En la actualidad sin lugar a duda el partido político de izquierda presidido por el Presidente de la Republica Economista Rafael Correa, conjuntamente con su gabinete pretenden transformar al país, generando cambios que ha consideración de sus rivales políticos, no son los adecuados para implementarlos para el desarrollo nacional, por eso en el Ecuador como en el resto de países, siempre habrán partidos opositores al gobierno y esto detiene el progreso de las naciones, trabando los proyectos que por parte del gobierno

quieren ejecutarse, no dándose cuenta que el daño se lo hacen al país, únicamente por acaparar intereses personales.

Análisis personal.

El factor político para nuestra empresa no es muy influyente, debido a que esta es una empresa con inversión particular que no tiene preferencias ni convenios políticos con ninguna clase de asociación o partido político, lo que si infiere políticamente es cuando existen diferencias entre los gobernantes y esto infiere en el desarrollo del país y por ende en la economía de las pequeñas empresas, por este motivo este factor representarías una **OPORTUNIDAD** para nuestra empresa ya que nosotros no tenemos compromisos políticos con nadie y se puede negociar con cualquier grupo social que quiere ser partícipe de nuestros servicios.

FACTOR SOCIO-CULTURAL.

El desempleo en Ecuador se ubicó en 3,84% en marzo 2015, un punto menos respecto a marzo del 2014 cuando llegó a 4,85%, según informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) la mañana de este jueves 16 de abril del 2015, con base en la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (Enemdu). Según los datos oficiales, de cada 10 plazas de trabajo 8 son generadas por el sector privado y dos son generadas por el sector público. Asimismo, en marzo del 2015 la tasa de empleo adecuado para los hombres es 16,2 puntos porcentuales mayores que la de las mujeres. De esta manera, el 50,37% de los hombres en la fuerza de trabajo tienen un empleo adecuado frente al 34,13% de las mujeres.

La erradicación de la pobreza extrema y el hambre es el primero de los ocho objetivos del milenio que se trazaron 191 países en la Declaración del Milenio de septiembre de 2000. Entre las metas incluía reducir a la mitad la pobreza extrema entre 1990 y el 2015.

El informe que Ecuador ha presentado para verificar el desempeño de este reto indica que la pobreza extrema fue de 13,6% en 1995. Y en 1999, un año antes de que el país empiece el camino para cumplirlas y en plena crisis económica, era de 20,1%. A los siete años la redujo en 12,9% y en 2014 (último dato disponible) se ubica en 5,7%.

Así mismo el incremento de la delincuencia en el Ecuador ha inquietado a la población, de acuerdo al último estudio de Opinión realizado por la empresa CEDATOS, el 65% ha sido víctima o tiene algún familiar que ha sido víctima de un hecho delictivo.

La inversión económica en los sectores de salud, educación, deporte, vivienda, inclusión económica y social, se incrementó en el Ecuador 4,2 veces con relación al 2007, es decir 8022 millones de dólares para el 2015.

En materia de vivienda, durante el 2014 el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) entregó 16185 bonos tanto para adquisición como para mejoramiento de vivienda, con una inversión aproximada de 99,9 millones de dólares.

Desde la perspectiva social el Ecuador es otro, es un país que garantiza oportunidades y fomenta capacidades. Yo creo que todo ese marco constitucional que al principio nos marcamos con la nueva Constitución, el

poder garantizar derechos fundamentales se ha ido concretando con la nueva institucionalidad del Estado, con los nuevos programas y servicios que se han implementado desde el sector social. En una sociedad que busca desarrollarse es fundamental poder garantizar derechos de salud, educación, de seguridad social y también servicios del desarrollo infantil, esto es parte de lo que considero que ha transformado la realidad social del país.

Análisis personal.

En lo referente a este tema para el Comercial SERVIREPUESTOS BETO este factor representa una **OPORTUNIDAD**, debido a que el Ecuador se ha convertido en un referente para la región en lo relativo a desarrollo social, gracias a los servicios, programas y oportunidades que ha brindado el gobierno ecuatoriano en los últimos años y esto ayuda a mejorar los indicadores sociales que reflejan mejoría en los índices de economía nacional, esto genera ingresos y mayor capacidad adquisitiva entre las personas y esto es beneficioso para los comercios locales.

FACTOR TECNOLÓGICO

Ecuador se ubicó en el puesto 86 entre 144 países (con un índice de 3.94) en cuanto a las economías más competitivas del mundo, según el Informe de Competitividad Global 2012-2013 que presentó ayer el Foro Económico Mundial (FEM).

Este salto en competitividad de Ecuador se explica en gran medida por mejoras en factores de eficiencia (preparación tecnológica) y en factores de innovación.

También contribuyen las mejoras en infraestructura y la estabilidad macroeconómica.

Las mejoras en factores de eficiencia corresponden básicamente a variables de preparación tecnológica en las cuales los datos muestran un gran progreso, como Inversión Extranjera Directa y transferencia de tecnología (se ubica del lugar 130 al 120), suscripciones de banda ancha por 100 habitantes (sube del puesto 97 al 80) y la banda ancha disponible (kb/s por usuario) (del puesto 87 pasa al 47).

Los mejores del mundo en competitividad aún son Suiza (Nº 1 en el ranking, con un índice de 5.72) y Singapur (Nº 2, con 5.67). Los tres mejores países en competitividad en Latinoamérica son Chile (Nº 33, aunque cae dos puestos con relación al ranking 2011), Panamá (Nº 40, sube 9 posiciones) y Brasil (Nº 48, sube 5 posiciones).

La importancia de la tecnología va ligada casi siempre a los usos prácticos que tenga. De hecho, una tecnología muy costosa, o muy complicada, no suele triunfar, porque su implantación es muy complicada. Es por eso que a veces tecnologías que parecen rudimentarias triunfan sobre otras mucho más 'modernas'. Sea como sea, la tecnología suele estar en continuo avance, siendo en general el desarrollo práctico de nuevas ideas concebidas por las disciplinas científicas, y por tanto, va muy ligada al concepto de innovación.

En la vida de la sociedad moderna, la tecnología es algo indispensable. De hecho, la mayor parte de los esfuerzos científicos se centran en la creación de nuevas tecnologías que cubran las necesidades de la sociedad y consigan elevar el nivel de bienestar. Eso sobre el papel, porque no siempre la

tecnología se usa con el fin previsto ni se diseña para mejorar la vida humana (existen excepciones importantes, como las tecnologías bélicas), pero siempre una tecnología cubre una necesidad. Sin necesidad no es precisa la tecnología, y por tanto, no será usada.

Análisis personal.

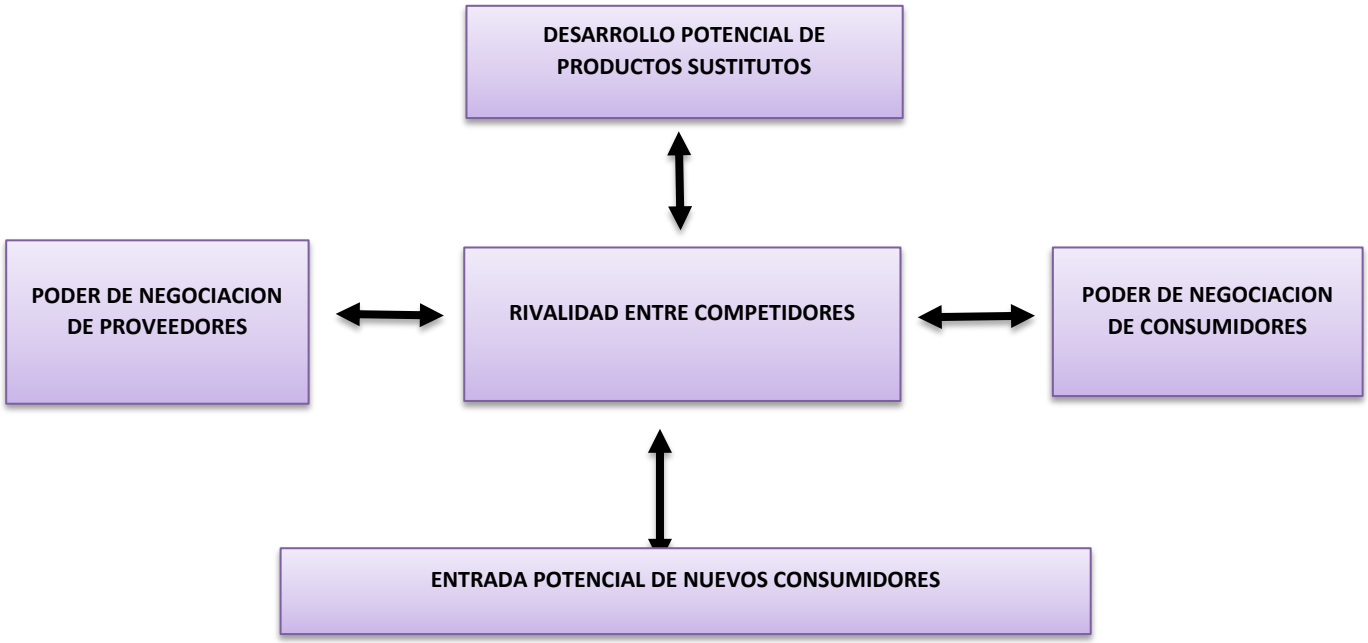
Para SERVIREPUESTOS BETO el factor tecnológico representa una **amenaza** ya que lamentablemente no contamos con herramientas tecnológicas que permitan optimizar varios recursos como son; tiempo, dinero mano de obra, entre otros, esta empresa lleva un tipo de facturación manual y un inventario por medio de Kardex, por tal motivo se sugiere la implementación urgente de un Plan Estratégico.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

En el siguiente gráfico ilustraré el modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, el cual usan muchas empresas como instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de competencia entre las empresas, varía mucho entre una y otro, y según el mismo Porter se puede decir que la naturaleza de la competencia de una empresa está compuesta por cinco fuerzas que son:

1. La rivalidad entre empresas que compiten
2. La entrada potencial de competidores nuevos
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos
4. El poder de negociación de los proveedores
5. El poder de negociación de los consumidores.

LAS 5 FUERZAS DE PORTER



FUENTE: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
ELABORACION: PORTER MICHAEL

LA RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS QUE COMPITEN.

Según el mismo Porter esta suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas, toda estrategia que persiga una empresa tendrá existo siempre y cuando en la medida que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contrataques por represalia, por ejemlpo bajar los precios, mejorar la calidad, aumentar las caracteristicas, ofrecer mas servicios ofrecer garantias y aumentar la publicidad.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores, conforme los competiores se va igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos

de la empresa disminuye y conforme la reduccion de precios resulta comun y corriente.

Otra de las causas tambien ocurre cuando la rivalidad aumneta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos son altos , cuando el producto es perecedero , cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las funciones y las adquisisiones son cosa comun en la empresa.

La intensidad de la competencia, o rivalidad, tendrá un impacto significativo en la capacidad de generar márgenes adecuados. La intensidad de la rivalidad o competencia entre empresas de la misma industria depende de un cierto número de factores:

- Las industrias que poseen una empresa dominante son generalmente más estables que las industrias fragmentadas, donde un competidor intenta alcanzar una posición dominante.
- El grado de concentración o el grado de posición monopólica tiene un efecto importante en el comportamiento de la competencia.
- Si una industria deja de crecer, la única manera en que un competidor puede crecer es adquiriendo más participación en el mercado; es decir, la competencia se intensificará hasta que algunos competidores salgan del mercado, o se produzcan fusiones o creación de nuevas sociedades.

Analisis personal.

Para SERVIREPUESTOS BETO este aspecto de la rivalidad entre empresas que compiten no tiene mucha representacion en este sector comercial, debido a que en la mayoria de estos locales se comercilaiza los productos con precios unficados, es decir dependeria mas de la atencion o el servicio que brinde cada empresa, a tener que buscar rebaja en precios. Esto es muy importante ya que para SERVIREPUESTOS BETO esta fuerza de rivalidad, nos obliga constantemente a estar innovando tecnoligia, buscar metodos de atencion mas eficiente y esto representa una **OPORTUNIDAD** de crecimiento para la empresa, con el fin de estar siempre a la vanguardia de la competencia.

Por otro lado, una de las desventajas o **AMENAZAS** que infieren directamente con el desarrollo de **SERVIREPUESTOS BETO** es la rivalidad sucia o desleal ya que existe precios sugeridos para los productos y los comerciantes del sector acordamos unificar los precios pero esto no se respeta, habiendo empresas con capital económico fuerte, y adquieren cantidad de repuestos para mantener en stock y por ende reciben descuentos especiales por comprar en volumen y esto perjudica a las empresa de recursos mas limitados ya que en esos niveles de descuentos no se puede competir.

LA ENTRADA POTENCIAL DE CONSUMIDORES NUEVOS.

Mientras exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del

cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladas por el gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables, los contrataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado.

Los nuevos competidores agregan capacidad instalada a la industria, y si la capacidad que se agrega es mayor que el crecimiento de la demanda, reducirá la rentabilidad. Los nuevos competidores podrán buscar no replicar la cadena de valor de las empresas existentes, sino centrarse en ciertas actividades donde las barreras de ingreso sean más bajas. Ciertas actividades de barreras a la entrada pueden incluir: economías de escala, diferencias de productos patentados, identidad de la marca, costos por reemplazo, acceso a la distribución, acceso a los insumos necesarios, políticas gubernamentales, necesidades de tecnología.

A pesar de la variedad de barreras de entrada existentes, las empresas nuevas pueden penetrar la industria por medio de productos de mejor calidad, precios bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

Por consiguiente, este modelo ayuda a identificar aquellas amenazas que podrían entrar al mercado, vigilar sus estrategias y contraatacar conforme se requiere, y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

Análisis personal.

A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada esto representa una **amenaza** para la empresa, ya que en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar a competir con productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

Por consiguiente, el estratega tiene que identificar las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

LA ENTRADA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

La definición de producto sustituto puede ser amplia y podrá incluir productos que compiten directamente y aun productos no relacionados. Los ingresos son finitos, y todas las compañías compiten por la misma bolsa de dinero.

Los bienes sustitutos son productos que realizan la misma función o satisfacen la misma necesidad que un producto ya existente. La amenaza que representan los productos sustitutos es especialmente grave cuando el producto sustituto es más barato o tiene una buena relación de Costo/Beneficio. Industrias completas fueron barridas del mercado por los productos sustitutos.

Cuando se trata de productos manufacturados una estrategia para enfrentar la competencia que ofrecen los sustitutos es comenzar a fabricar o proveer suministros al sustituto. Un producto sustituto podrá amenazar solo una parte de la cadena de valor, en realidad la fabricación del producto. Pero la logística, la venta minorista y el desarrollo de marca no se verán afectados.

Todas las empresas compiten fuertemente con los fabricantes o distribuidores de los productos sustitutos o de otras empresas, la presencia de estos productos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto**.**

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos, disminuyen los costos de los consumidores, por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los

productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

Análisis personal.

En el caso de **SERVIREPUESTOS BETO** son muy pocos los productos sustitutos que pueden ingresar a competir con nuestro stock, la facilidad de entrada de productos genéricos y originales en nuestro país facilita la compra de los repuestos de vehículos para nuestro clientes ya que se tiene la facilidad de comprar repuestos que sean originales o alternos según decisión del cliente, en consecuencia este factor no afecta la estabilidad económica de la empresa convirtiéndose esto en una **oportunidad** para nuestra empresa.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

Esto afecta la intensidad de la competencia de una empresa, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando solo existen ciertos productos sustitutos buenos, o cuando este producto tiene un precio muy elevado.

Las empresas pueden seguir unas estrategias de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no satisfacen las necesidades de la empresa que los distribuye. Por lo general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria o negocio.

El balance de poder entre los proveedores que incluye a los trabajadores y la industria a la que abastecen es una función de la fragmentación relativa. En

una industria con muchos pequeños proveedores y pocos grandes compradores, el poder de negociación de los proveedores será débil. En cambio, cuando existen pocos grandes proveedores su poder de negociación será fuerte.

En las industrias en que los insumos pasan a ser productos estándar y hay gran disponibilidad de sustitutos, siempre que los costos por reemplazo ofrecidos sean razonables, se limitará la capacidad de los proveedores de aumentar los precios.

Ciertas estrategias como la fabricación justo a tiempo, o mantener los precios bajos, aumentan la dependencia de los proveedores. A fin de reducir el poder de negociación de los proveedores, las estrategias deberán mantener una variada base de proveedores o hacer que algunos de sus proveedores se vuelvan dependientes del negocio. Pero al mismo tiempo no se deberá exprimir demasiado a los proveedores. La relación entre la industria y los proveedores deber ser una simbiosis, debe funcionar para ambos.

El poder de negociación de los proveedores deberá ser abordado en detalle, e idealmente deberá haber un análisis de la tendencia de precios y otras determinantes tales como:

- Diferenciación en los insumos
- Costos por reemplazo de proveedores y empresas en la industria
- Presencia de sustitución de insumos
- Concentración de Proveedores
- Importancia del volumen para los proveedores
- Costo relativo a las compras en la industria
- Impacto de los insumos en los costos o diferenciación

Análisis personal.

En **SERVIREPUESTOS BETO** la negociación con los proveedores se la realiza de manera normal, ya que en este negocio se cuenta con infinidad de productos y se tiene la seguridad de que si un proveedor no tiene un producto, existen más proveedores que te abastecerían para no quedarte sin stock, la gran cantidad de proveedores es una **oportunidad** para esta empresa, ya que se puede manejar diferentes créditos y políticas por el hecho de que los proveedores con el afán de atraer clientes ofrecen créditos y promociones que al final son aprovechados por nuestra empresa.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios; a mayor calidad y servicios en la empresa tendrá disminución en los márgenes de utilidad.

El precio que se otorga, tendrá el mayor impacto en la rentabilidad del negocio. En mayoría de los casos, los compradores buscan los mejores precios y de esta manera ejercen una presión hacia la baja de precios.

Esto representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Existe un número de factores que aumentan el poder de los compradores:

Determinantes del poder de Negociación:

- Concentración de Compradores vs. Concentración de Empresas
- Volúmenes de compradores
- Costos de reemplazo para el comprador relativos a los costos de reemplazo de las empresas
- Información del comprador

- Capacidad de integración hacia atrás
- Productos sustitutos

Determinantes de Sensibilidad del Precio:

- Precio/Compra total
- Diferenciación del producto
- Identidad de marca
- Impacto en la Calidad/Rendimiento
- Incentivo de quienes tienen la toma de decisión

Análisis personal.

En la empresa **SERVIREPUESTOS BETO**, ya se cuenta con proveedores fijos y serios donde te garantizan entrega constante del producto, buen precio, facilidad de pago y sobre todo respeta las políticas, descuentos, promociones y todo lo establecido en las empresas, para esto los consumidores son quienes eligen donde comprar por las facilidades que se les brinde, pero en la mayoría de almacenes de esta características no se ofrece crédito y es por esta razón que la negociación con los consumidores representa una **oportunidad** para esta empresa.

MATRIZ DE VALORACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)
CUADRO # 1

OPORTUNIDADES	Fuente	Peso Especifico	Calificación de la Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
1. Crecimiento socio-económico del país.	Factor Socio-Económico.	0,10	4	0,40
2. Incremento de la inversión.	Factor Socio-Económico.	0,08	3	0,24
3. Mayor capacidad adquisitiva de la sociedad.	Factor Socio-Económico.	0,07	4	0,28
4. Disminución de la tasa de desempleo	Factor Socio-Económico	0,08	3	0,24
5. Descenso moderado de tasa de inflación.	Factor Socio-Económico	0,07	3	0,21
6. Leyes que fortalecen la confianza y seguridad de los consumidores.	Factor Político	0,09	4	0,36
7. No existe variedad en productos sustitutos	Análisis Fuerza de Porter	0,09	4	0,36
AMENAZAS				0
1. No cuenta con tecnología avanzada con equipos actualizados.	Factor Tecnológico	0,08	2	0,16
2. Promoción por parte de la competencia.	Análisis Fuerza de Porter	0,06	1	0,06
3. Incremento de empresas de las mismas características en Loja.	Análisis Fuerza de Porter	0,07	2	0,14
4. Incremento de impuestos a los productos importados.	Análisis Fuerza de Porter	0,06	2	0,12
5. Amplia rivalidad entre los competidores actuales	Análisis Fuerza de Porter	0,07	2	0,14
6. Competencia desleal no respeta precios sugeridos.	Análisis Fuerza de Porter	0,08	1	0,08
Total		**1**		**2,79**

ANÁLISIS.

Los resultados menores a 2.5 nos demuestran que existe un predominio de amenazas en la empresa, mientras que los valores mayores a 2.5 indican que predominan las oportunidades, dando como resultado la matriz EFE 2,79 demostrándonos que en la empresa **SERVIREPUESTOS BETO** prevalecen las oportunidades de las cuales deben ser aprovechadas ya que estas ayudan a contribuir de manera directa el crecimiento y consolidación de la empresa.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA SERVIREPUESTOS BETO

SERVIREPUESTOS ´´BETO´´ Es una empresa Lojana dedicada a la comercialización de repuestos para vehículos en todas las marcas, fundada en el año 2004 ,nuestro buen servicio y perseverancia ha hecho que esta empresa sea una de las más reconocidas en la venta de respuestas en marcas como Hyundai, Chevrolet, Nissan, Mazda etc., y entre su gran surtido podemos encontrar amortiguadores en todas las medidas, alógenos, partes y piezas nuevas de vehículos, accesorios originales y genéricos, baterías y una amplia gama de repuestos para su vehículo, nuestros precios son a comodidad de su bolcillo y nuestra atención de primera, estaremos gustosos de atenderle en las calles 18 de Noviembre y Quito de la ciudad de Loja, le esperamos como siempre le atenderemos con la amabilidad y atención que nos caracteriza.

Nuestra finalidad es atender servicialmente a nuestra clientela, entregándole productos de alta calidad con precios sumamente cómodos para su bolcillo, además ofrecemos también productos genéricos que en muchas ocasiones se los consume por abaratar costos de mantenimiento de los vehículos pero son completamente garantizados, además contamos también con un local adjunto donde ofertamos todo lo referente a latonería, como: capos, guardafangos, techos, parachoques etc., siendo este negocio un complemento de

SERVIREPUESTOS ´´BETO´´ que garantiza la aceptación de nuestros clientes debido a que en nuestros locales contamos con una amplia gama de repuestos y latería para servir mejor a nuestra clientela.

La empresa **SERVIREPUESTOS BETO** en la actualidad no cuenta con Misión y Visión de la misma, pero según entrevista al Gerente de la empresa, manifiesta que él tiene el claro concepto de cómo llevar la empresa, tiene siempre presente cuales son los objetivos que esta persigue y a pesar que nos tiene bien definido sus proyectos, esta es una empresa sólida que sabe a dónde quiere llegar.

PRODUCTOS QUE OFRECE SERVIREPUESTOS BETO

Pastillas de freno para todo tipo de vehículo

Amortiguadores en todas las medidas

Partes y piezas

Bandas

Kit de embrague

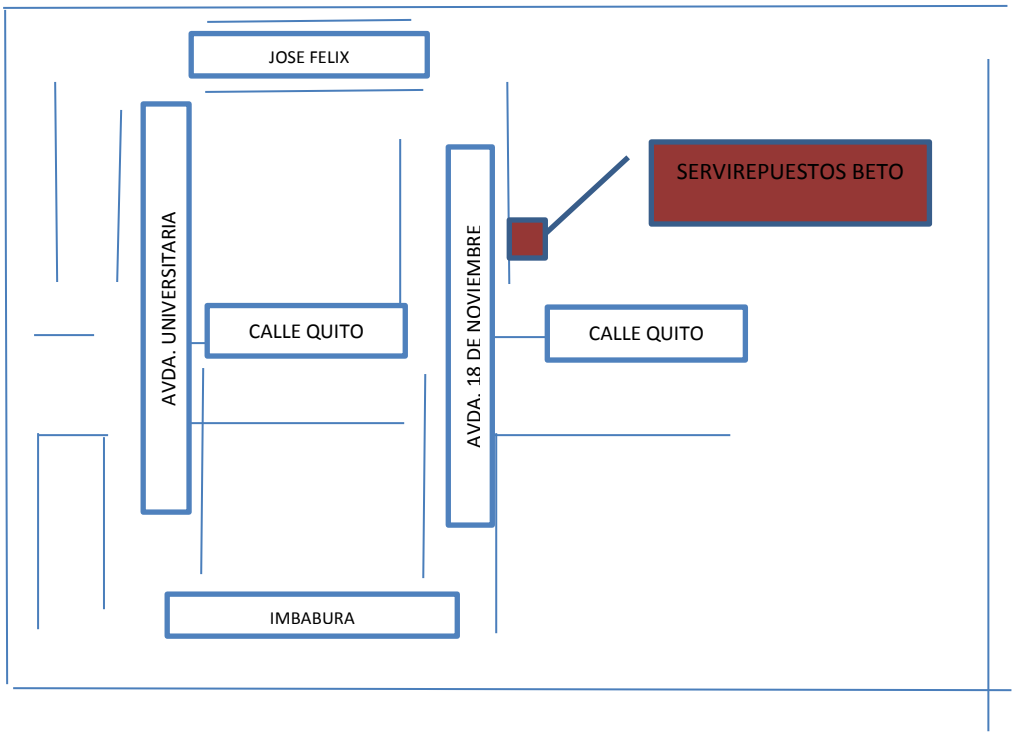
Empaques.

Rulimanes

En **SERVIREPUESTOS BETO** contamos con un variadísimo stock en repuestos para todo tipo de vehículo liviano, así como también latonería como capots guardafangos, guardapolvos, parachoques y toda la variedad de artículos que requieren los automotores de nuestros clientes

MACROLOCALIZACIÓN DE SERVIREPUESTOS BETO DE LA CIUDAD DE LOJA

MICROLOCALIZACIÓN DE SERVIREPUESTOS BETO DE LA CIUDAD DE LOJA



La empresa **SERVIREPUESTOS BETO** se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, en las calles 18 de Noviembre entre Quito y José Félix de Valdivieso.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES INTERNOS, EXTERNOS Y RESULTADOS DE ENTREVISTA A GERENTE DE SERVIREPUESTOS BETO DE LA CIUDAD DE LOJA

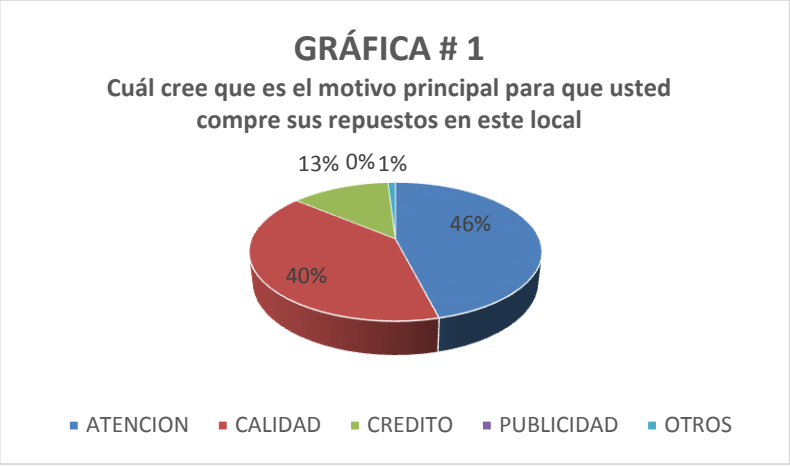
Pregunta # 1

¿Cuál cree que es el motivo principal para que usted compre sus repuestos en este local?

CUADRO# 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
BUENA ATENCIÓN.	179	46%
PRODUCTOS DE CALIDAD.	154	40%
CRÉDITO.	50	13%
BUENA PUBLICIDAD	0	0%
OTROS	5	1%
TOTAL:	**388**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes externos.
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: Según podemos determinar en el siguiente gráfico, la clientela de esta empresa indica en mayor proporción 46% que ellos realizan sus compras en este local por la buena atención que aquí se les brinda, mientras que el 40% está de acuerdo que tienen productos de calidad, el resto de porcentajes como el 13% representa los clientes que compran por crédito, y un 1% por otras varias razones, aparentemente este local no cuenta con publicidad porque su porcentaje en encuestas es de cero.

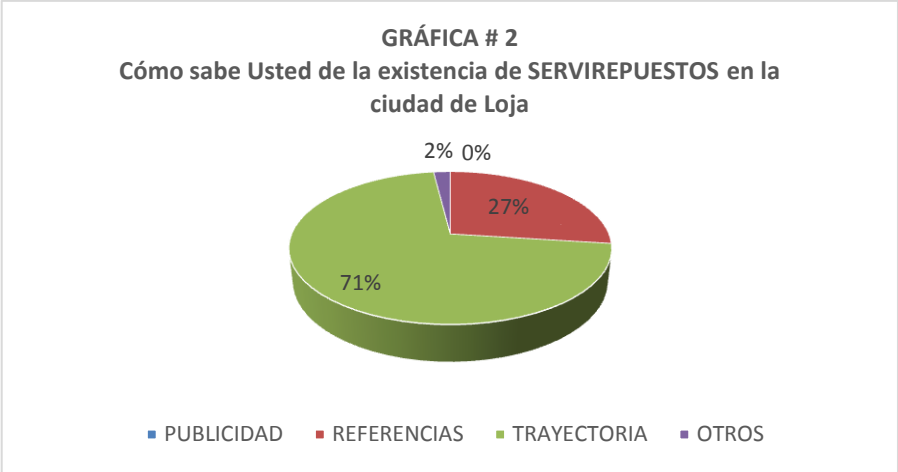
Pregunta # 2

¿Cómo sabe Usted de la existencia de SERVIREPUESTOS en la ciudad de Loja?

CUADRO # 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
PUBLICIDAD EN MEDIOS	0	0%
REFERENCIA PERSONALES	106	27%
TRAYECTORIA DE NEGOCIO	274	71%
OTROS	8	2%
TOTAL:	**388**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes externos.
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: Según la interrogante se observa que el 71% de los encuestados manifestaron que ellos conocen de la empresa por la trayectoria que esta tiene, así mismo el 27% indica que saben de la empresa por referencias personales, el 2% se ha enterado por otros medios y como en la pregunta anterior la publicidad representa el 0%.

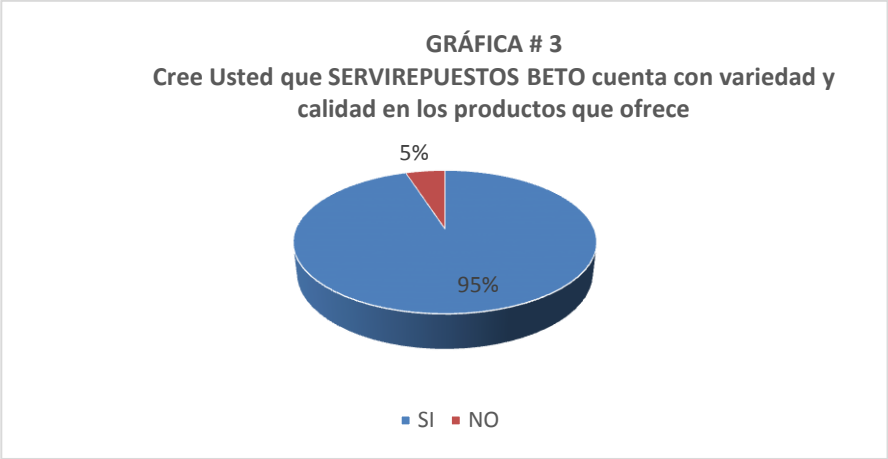
Pregunta # 3

¿Cree Usted que SERVIREPUESTOS BETO cuenta con variedad y calidad en los productos que ofrece?

CUADRO # 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	367	95%
No	21	5%
Total	**388**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes externos.
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: En esta pregunta podemos observar que la mayoría de clientes o sea el 95% está de acuerdo que en esta empresa se cuenta con productos de alta calidad y mucha variedad en su stock, mientras que el 5% opinan lo contrario.

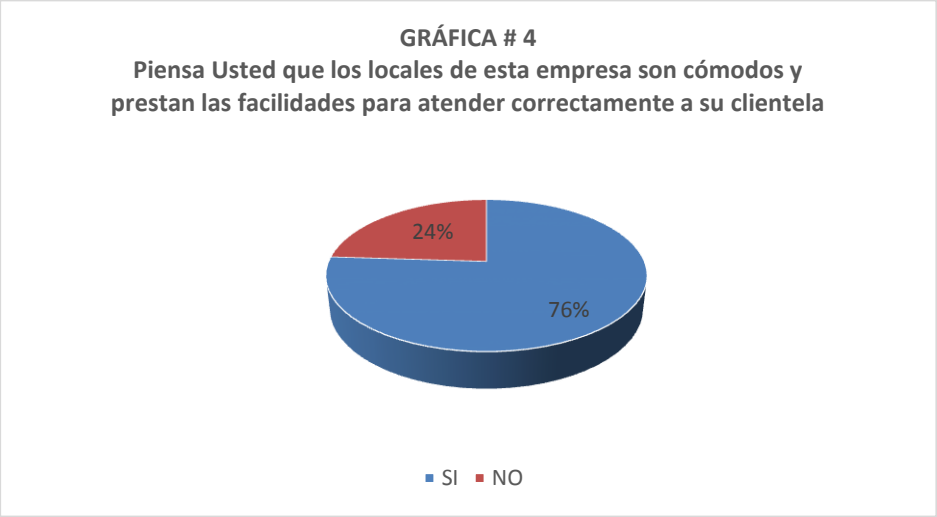
Pregunta # 4

¿Piensa Usted que los locales de esta empresa son cómodos y prestan las facilidades para atender correctamente a su clientela?

CUADRO # 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	294	76%
No	94	24%
Total	**388**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes externos.
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: Según la interrogante se observa que el 76% de los encuestados manifestaron la empresa presta cómodos servicios para la atención de sus clientes mientras que el 24% restante opinan que falta espacio o una sala de espera para recibir a sus clientes.

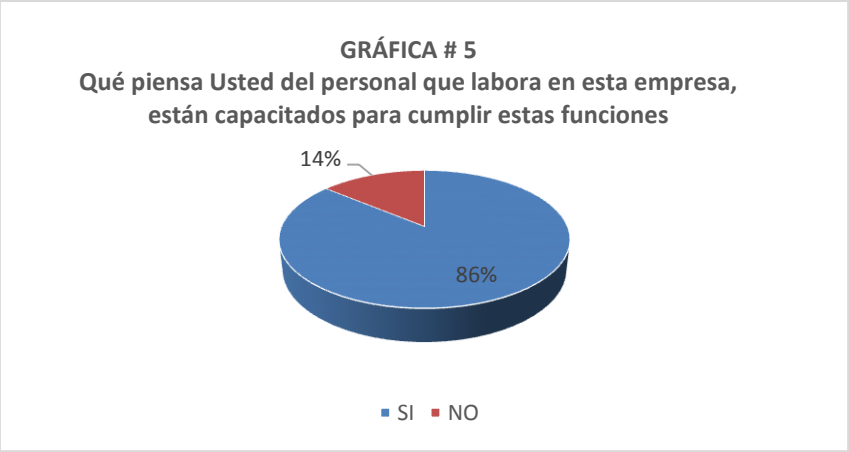
Pregunta # 5

¿Qué piensa Usted del personal que labora en esta empresa, están capacitados para cumplir estas funciones?

CUADRO # 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	332	86%
No	56	14%
Total	**388**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes externos.
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN. En referencia a esta pregunta el 86% de los encuestados opinan que el personal que labora en esta empresa está capacitado para cumplir con las funciones que desempeñan , realizando un buen trabajo y brindando una buena atención, por otro lado el 14% opina que si le falta capacitación al personal se esta empresa.

Pregunta # 6

¿Por parte del personal que le atendió en esta empresa que tipo de atención recibió Usted?

CUADRO # 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
AMABILIDAD Y CORTESIA	280	72%
BUEN TRATO	96	25%
DESCORTÉS	8	2%
OTROS	4	1%
TOTAL:	**388**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes externos.
Elaboración: La Autora

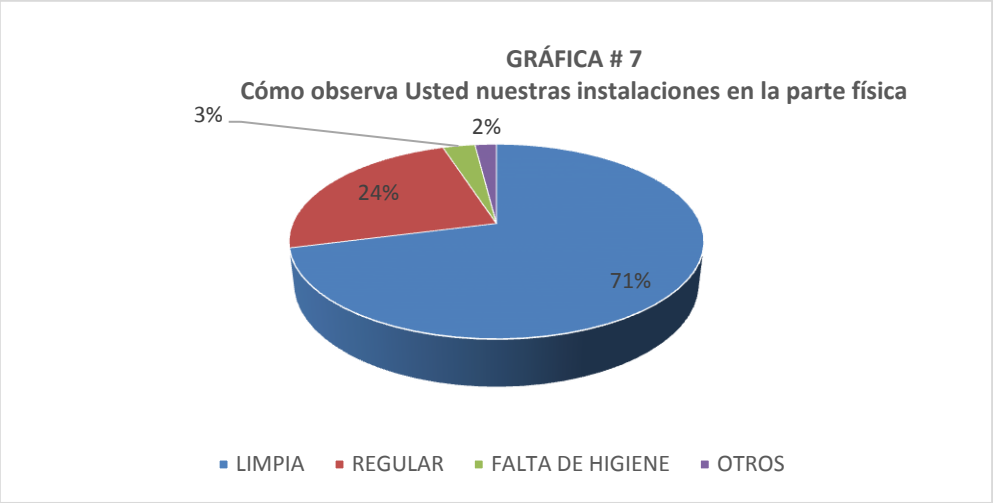
INTERPRETACIÓN: Según la interrogante se observa que el 72% de los encuestados manifestaron que la atención que recibieron por parte del personal de esta empresa fue de amabilidad y cortesía, así mismo el 25% opina que recibió buen trato, y en cantidad insignificante del 2% opino que alguna vez recibió un trato descortés de parte de algún empleado de esta empresa y el 1% opino diferente.

Pregunta # 7

¿Cómo observa Usted nuestras instalaciones en la parte física?
CUADRO # 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
LIMPIA – AGRADABLE	276	71%
REGULAR- POR MEJORAR	95	24%
FALTA DE HIGIENE	10	3%
OTROS	7	2%
TOTAL:	**388**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes externos.
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: En esta pregunta los clientes encuestados opinar al respecto de las condiciones físicas del local, quedando así un 71% que opina que la empresa siempre está limpia, un 24% opina que esto es regularmente, 3% opina que en algunas ocasiones encuentran falta de higiene y un 2% tienen otros criterios de las instalaciones de esta empresa.

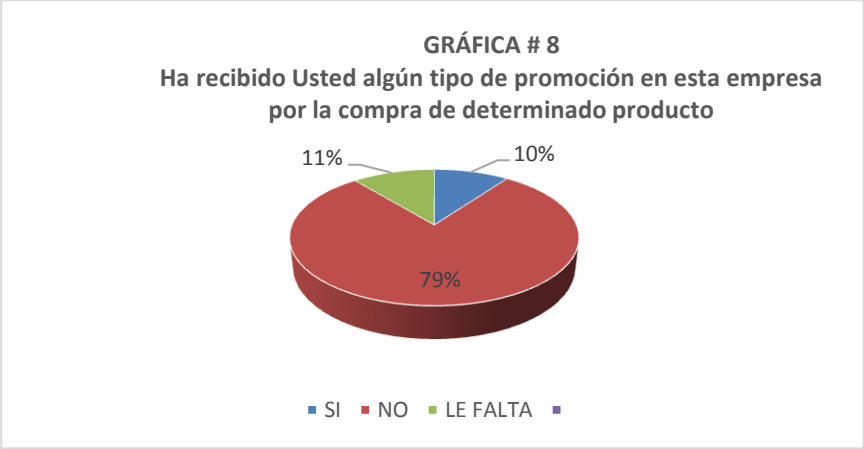
Pregunta # 8

¿Ha recibido Usted algún tipo de promoción en esta empresa por la compra de determinado producto?

CUADRO # 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	10%
No	306	79%
LE FALTA	43	11%
Total	**388**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes externos.
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: Según la interrogante se observa que la mayoría el 79% de los encuestados afirman no haber recibido ninguna promoción de esta empresa, mientras que el 10% opinó que le falta este tipo de incentivos y el 11% nos dijo que eventualmente les han obsequiado algún detalle de parte de la empresa.

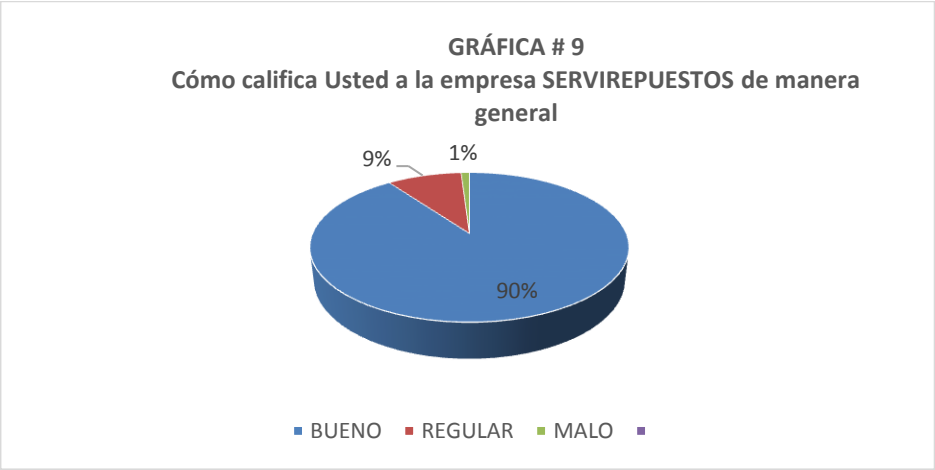
Pregunta # 9

¿Cómo califica Usted a la empresa SERVIREPUESTOS de manera general?

CUADRO # 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
BUENA EMPRESA	349	90%
REGULAR EMPRESA	36	9%
MALA EMPRESA	3	1%
Total	**388**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes externos.
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: En esta pregunta el 90% de las personas encuestadas opinan que Servirepuestos BETO es una buena empresa de esto tipo de venta de repuestos, el 9% en cambio nos dice que debería mejorar un poco y le dan un criterio de empresa regular, mientras que el 1% opina de forma negativa de la empresa.

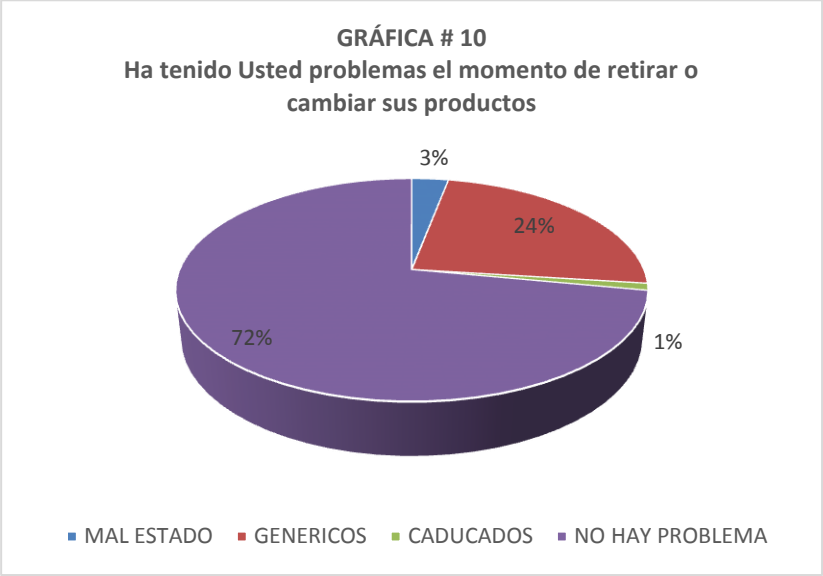
Pregunta # 10

¿Ha tenido Usted problemas el momento de retirar o cambiar sus productos?

CUADRO # 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
PRODUCTOS MAL ESTADO	11	3%
PRODUCTOS ALTERNOS	95	24%
PRODUCTOS CADUCADOS	4	1%
NO TIENE PROBLEMAS	278	72%
Total	**388**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes externos.
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: Según la interrogante se observa que el 72% de los encuestados manifestaron que ellos nunca tuvieron problemas en cambiar los productos en esta empresa, mientras que el 24% opinan que se les entrega productos alternos, el 3% han tenido problema con productos en mal estado y el 1% con productos caducados.

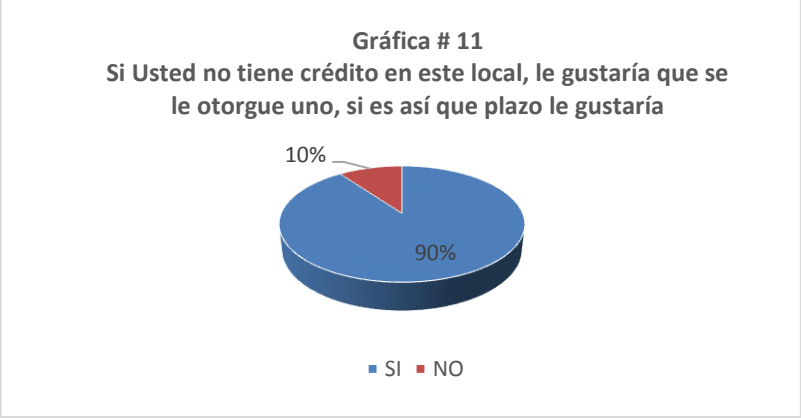
Pregunta # 11

¿Si Usted no tiene crédito en este local, le gustaría que se le otorgue uno, si es así que plazo le gustaría?

CUADRO # 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	348	90%
No	40	10%
Total	**388**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes externos.
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: En esta pregunta se puede observar que la mayoría de los encuestados el 90% le gustaría que se le otorgue un crédito en esta empresa, mientras que el 10% restante no necesita ningún tipo de crédito.

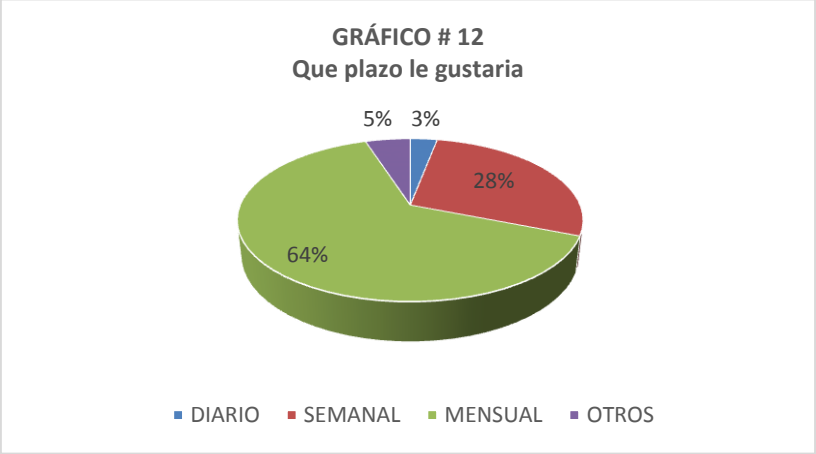
Pregunta # 12

¿Usted no tiene crédito en este local, le gustaría que se le otorgue uno, si es así que plazo le gustaría?

CUADRO # 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
DIARIO	10	3%
SEMANAL	110	28%
MENSUAL	250	64%
OTROS	18	5%
Total	**388**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes externos.
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: Según la interrogante se observa que el 64% de los encuestados manifestaron que ellos prefieren un crédito mensual, el 28% semanal y el 3% prefieren diario y el 5% restante requieren indistintas formas de pago.

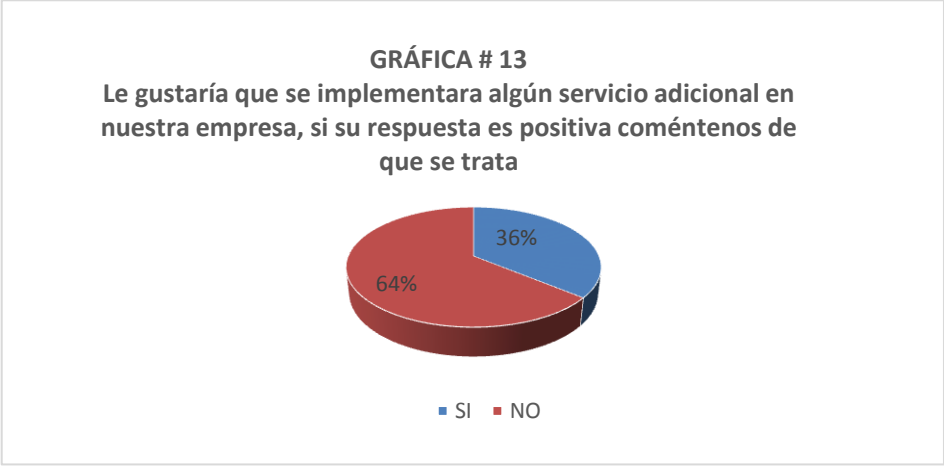
Pregunta # 13

¿Le gustaría que se implementara algún servicio adicional en nuestra empresa, si su respuesta es positiva coméntenos de que se trata?

CUADRO # 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	140	36%
No	248	64%
Total	**388**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes externos.
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: Según la interrogante se observa que el 36% de los encuestados manifestaron que a ellos les gustaría que se implemente algún servicio adicional en esta empresa como sala de espera, mejor local, más espacio, por otra parte el 64% restante opina que está bien la empresa que debería quedarse así como esta.

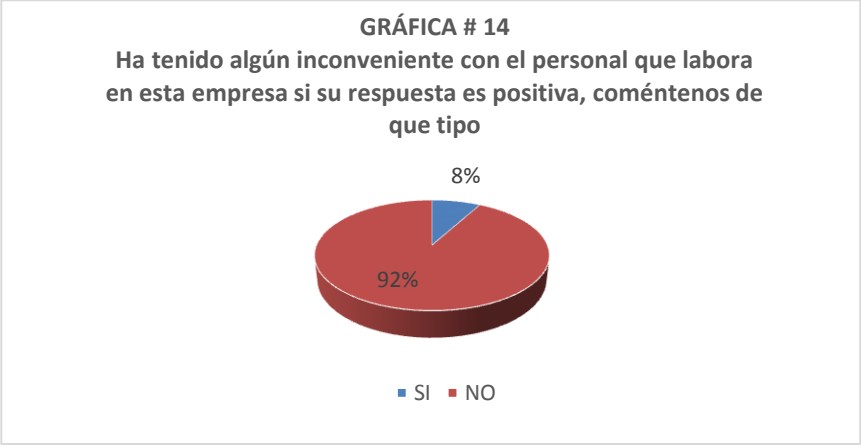
Pregunta # 14

¿Ha tenido algún inconveniente con el personal que labora en esta empresa si su respuesta es positiva, coméntenos de que tipo?

CUADRO # 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	8%
No	358	92%
Total	**388**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes externos.
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: En esta respuesta la mayoría de personas encuestadas el 92% respondieron de manera positiva diciendo que nunca han tenido inconvenientes con el personal que labora en esta empresa, mientras que en pequeño porcentaje el 8% indica que en alguna medida han tenido algún inconveniente con el personal.

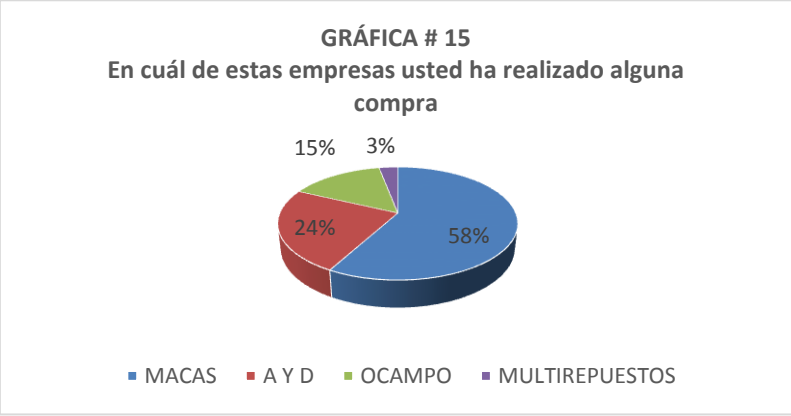
Pregunta # 15

¿Dentro de la competencia que tiene SERVIREPUESTOS BETO, en cuál de estas empresas usted ha realizado alguna compra y qué opinión le merece?

CUADRO # 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
AUTOMOTRIZ MACAS	224	58%
REPUESTOS A & D	95	24%
AUTOMOTRIZ OCAMPO	58	15%
MULTIREPUESTOS	11	3%
Total	**388**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes externos.
Elaboración: La Autora.



INTERPRETACIÓN: En lo referente a esta pregunta podemos darnos cuenta que la competencia más fuerte para esta empresa es automotriz Macas con un 58% de aceptabilidad entre las demás, seguida de repuestos A y D con un 24%, Ocampo con el 15% y finalmente multirepuestos con un 3%.

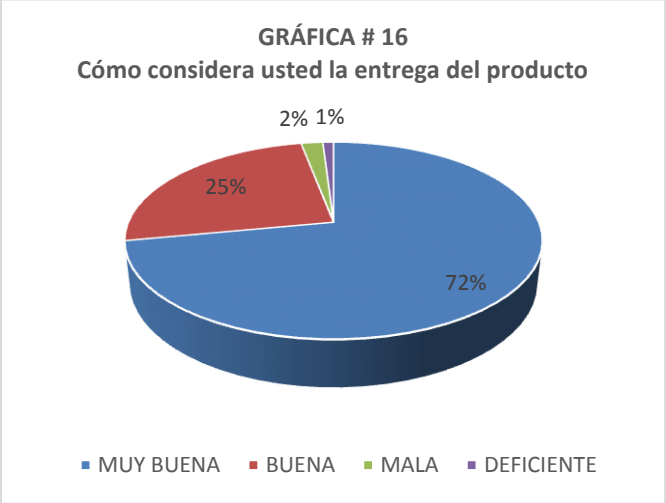
Pregunta # 16

¿Cómo considera usted la entrega del producto?

CUADRO # 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
MUY BUENA	279	72%
BUENA	98	25%
MALA	9	2%
DEFICIENTE	2	1%
Total	**388**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes externos.
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: Según la interrogante se observa que el 72% de los encuestados manifestaron que la entrega del producto en esta empresa se entrega de manera satisfactoria para su clientela, muy buena, el 25% opina que podría retrasarse poco tiempo poniéndole un puntaje de bueno, más no el 2% restante que opina que la entrega del producto se la hace en forma mala, y el 1% opina que es deficiente su entrega.

Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa Servirepuestos “Beto” de la Ciudad de Loja para el desarrollo del proyecto de tesis titulado

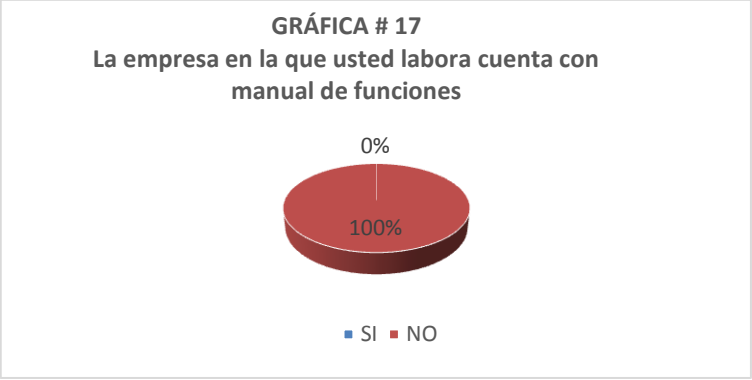
ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVIREPUESTOS “BETO”

Pregunta # 1

¿La empresa en la que usted labora cuenta con manual de funciones?
CUADRO # 18

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuestas realizadas a los Trabajadores
Elaboración: La Autora



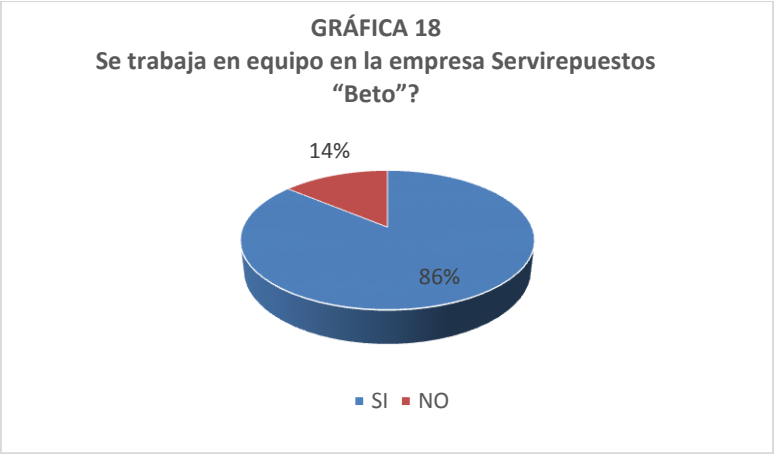
INTERPRETACIÓN: En la primera pregunta de la encuesta se ha podido determinar según indican los empleados de este local el 100% de ellos nos dicen que no se les ha entregado ningún manual de funciones por parte de Servirepuestos BETO.

Pregunta # 2

¿Se trabaja en equipo en la empresa Servirepuestos "Beto"?
CUADRO # 19

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	86%
No	1	14%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuestas realizadas a los Trabajadores
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: Esta es una pregunta importante referente al compañerismo que existe en la empresa de la cual surge que el 86% de los encuestados indican que en esta empresa se trabaja en equipo, mientras el 14% restante indican lo contrario.

Pregunta # 3

¿Conoce usted si la empresa Servirepuestos "Beto" cuenta con un plan estratégico?

CUADRO # 20

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuestas realizadas a los Trabajadores
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN: En cuanto al conocimiento si existe un plan estratégico en esta empresa el 100% de los encuestados nos manifestó que no tenía conocimiento de la existencia de ningún plan estratégico que se encuentre en marcha en esta empresa.

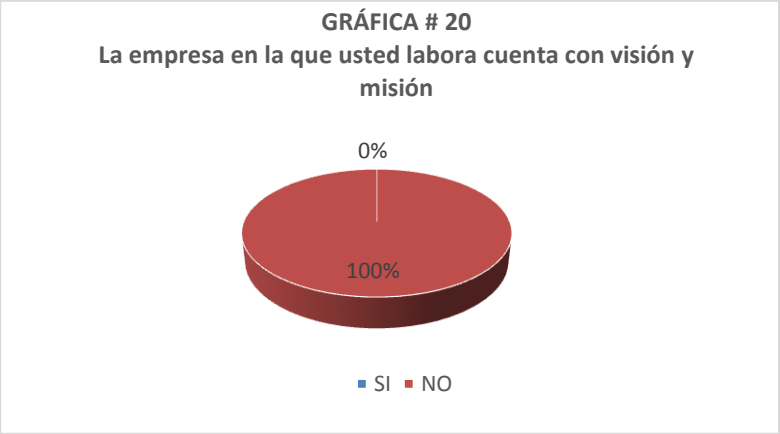
Pregunta # 4

¿La empresa en la que usted labora cuenta con visión y misión?

CUADRO # 21

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuestas realizadas a los Trabajadores
Elaboración: La Autora



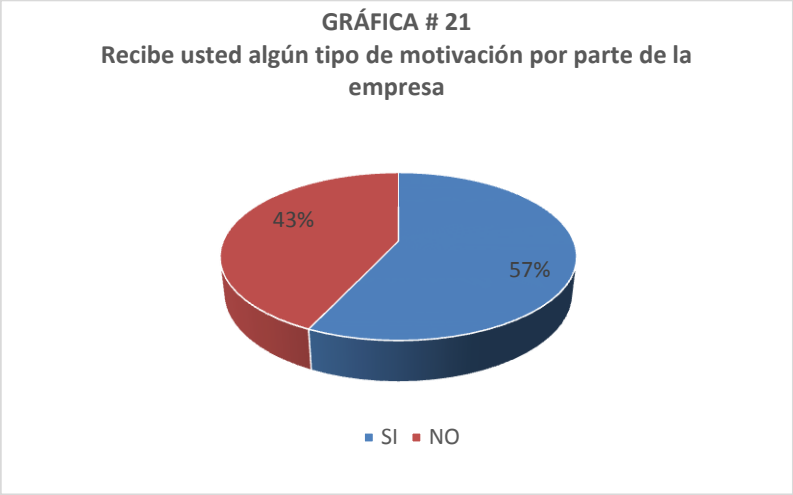
INTERPRETACIÓN: En cuanto al conocimiento si existe misión y visión en esta empresa el 100% de los encuestados nos manifestó que no conocían cual era la misión y visión de esta empresa, que nunca se había hablado de este tema.

Pregunta # 5

¿Recibe usted algún tipo de motivación por parte de la empresa?
CUADRO # 22

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	57%
No	3	43%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuestas realizadas a los Trabajadores
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: En esta pregunta el 57% de los encuestados indican haber recibido algún estimulo por parte de la empresa que estimule el desempeño de sus funciones, mientras que el 43% restante asegura no haber sido participe de ningún reconocimiento por parte de la empresa.

Pregunta # 6

¿Conoce usted si existe competencia para la empresa?

CUADRO # 23

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuestas realizadas a los Trabajadores
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN: En cuanto al conocimiento de la competencia directa de esta empresa el 100% de los encuestados aseguran conocer sus rivales directos de competencia.

Pregunta # 7

¿En su opinión los empleados laboran conjuntamente con el Gerente de la empresa?

CUADRO # 24

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	71%
No	2	29%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuestas realizadas a los Trabajadores
Elaboración: La Autora

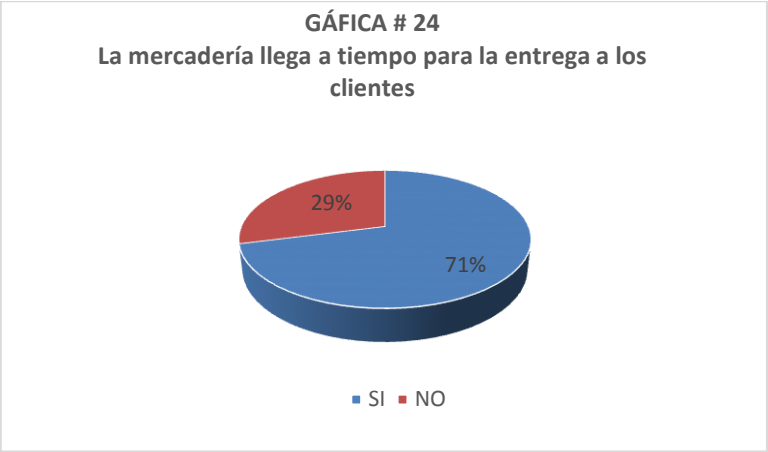
INTERPRETACIÓN: En esta pregunta el 71% de los encuestados nos afirmaron que en esta empresa si se trabaja en conjunto con el gerente de la misma, mientras que el 29% restante de encuestados dicen que cada cual trabaja en su rama.

Pregunta # 8

¿La mercadería llega a tiempo para la entrega a los clientes?
CUADRO # 25

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	71%
No	2	29%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuestas realizadas a los Trabajadores
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: En cuanto al conocimiento de esta pregunta, no todos los empleados tienen el acceso a esta información, por tal motivo el 71% indica que si conoce que la mercadería les llega a tiempo a los clientes, mientras que el otro 29% dice no saber si la mercadería se retrasa en llegar a su destino.

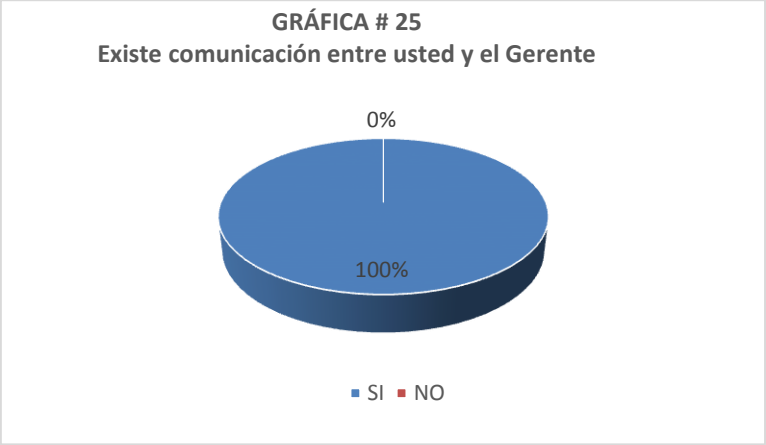
Pregunta # 9

¿Existe comunicación entre usted y el Gerente?

CUADRO # 26

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuestas realizadas a los Trabajadores
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: Respondiendo a esta pregunta la totalidad de los encuestados contestó de manera positiva indicando el 100% que pasan en constante comunicación con el Gerente de esta empresa.

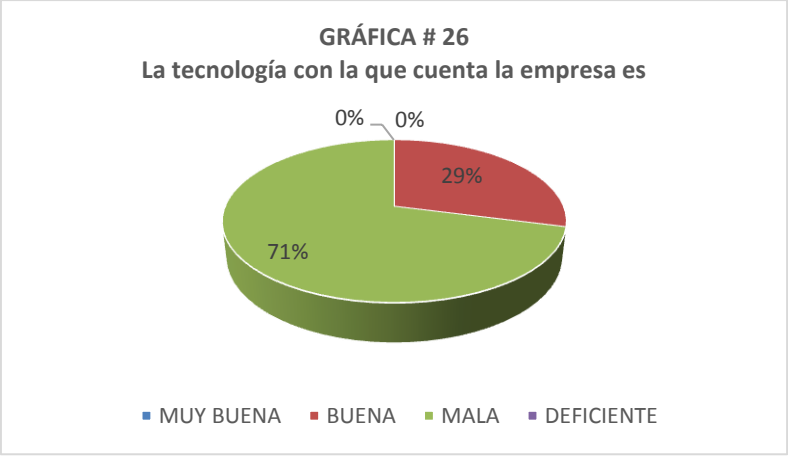
Pregunta # 10

La tecnología con la que cuenta la empresa es:

CUADRO # 27

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
MUY BUENA	0	0%
BUENA	2	29%
MALA	5	71%
DEFICIENTE	0	0%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuestas realizadas a los Trabajadores
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: Siendo la tecnología una herramienta necesaria para el desarrollo de las empresas, en esta pregunta el 71% de los encuestados nos indican que la tecnología que aquí existe es mala , mientras que el 29% comenta que es aceptable o buena, siendo esto negativo para el desarrollo de la empresa.

Pregunta # 11

¿Posee las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

CUADRO # 28

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	86%
No	1	14%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuestas realizadas a los Trabajadores
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN: En esta pregunta el 86% de los encuestados indicó que si se les provee de toda la herramienta necesaria para cumplir sus actividades, mientras que el 14% restante dijo que les falta proveerles de herramienta y uniformes.

Pregunta # 12

¿El Gerente comunica a usted sobre Los planes para el logro de objetivos?

CUADRO # 29

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	57%
No	3	43%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuestas realizadas a los Trabajadores
Elaboración: La Autora

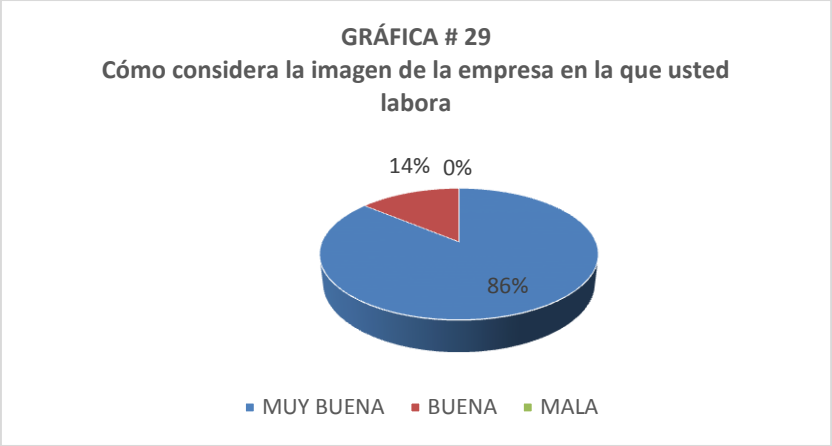
INTERPRETACIÓN: En cuanta esta pregunta la mitad de los encuestados el 57% manifiesta que el Gerente comunica sobre planificación de objetivos para mejorar la empresa, mientras que la otra mitad el 43% asevera no conversar de este tema con el Gerente de la empresa.

Pregunta # 13

¿Cómo considera la imagen de la empresa en la que usted labora?
CUADRO # 30

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
MUY BUENA	6	86%
BUENA	1	14%
MALA	0	0%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuestas realizadas a los Trabajadores
Elaboración: La Autora**.**



INTERPRETACIÓN: En esta última pregunta, nuestros encuestados contestaron de la siguiente manera: el 86% asegura que la imagen que demuestra la empresa es muy buena, mientras que el 14% indica así mismo que es bueno pero que podría mejorarse.

Entrevista dirigida al Gerente de la empresa Servirepuestos "**BETO"** de la Ciudad de Loja para el desarrollo del proyecto de tesis titulado **ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVIREPUESTOS "BETO"**

Gerente: Edilberto Merino.

1. **¿A qué se dedica la empresa la cual Usted Administra?**

   El gerente me supo manifestar que él es el propietario de Servirepuestos **BETO** y cumple el rol de gerente y sus labores son planificar y coordinar que la empresa se maneje de una buena manera y que se atienda a los clientes con una atención excelente , ofreciéndoles repuestos de calidad**.**

2. **¿Qué tiempo labora en SERVIREPUESTOS BETO y tiene algún título profesional o experiencia adquirida en cargos similares?**

   El Gerente propietario de esta empresa nos comentó que labora en esta empresa desde que se fundó en el año 2005, que el cumple el papel de administrador y organiza todo lo referente a la empresa, sus conocimientos se basan en la larga trayectoria como empleado de almacenes de similares características de la localidad aprendiendo de estos negocios como llevar una empresa para luego convertirse en el dueño de una.

3. **¿La empresa cuenta con un plan estratégico?**

   Según el Gerente propietario de esta empresa dice que la verdad no se cuenta con ningún plan estratégico que la administración se la lleva de manera empírica.

4. **¿La empresa SERVIREPUESTOS BETO cuenta con una Misión, si su respuesta es positiva coméntenos cuál es?**

   El gerente de Servirepuestos nos comenta que no cuenta con misión en papeles, pero que él sabe cuál es su misión en esta empresa.

5. **¿La empresa SERVIREPUESTOS BETO cuenta con una Visión, si su respuesta es positiva coméntenos cuál es?**

   El Gerente de Servirepuestos **BETO** nos comenta que tampoco cuenta con visión, pero que igualmente él sabe cuál es su visión o el propósito que quiere alcanzar.

6. **¿La empresa que Usted administra cuenta con un Manual de Funciones?**

   Según palabras del mismo gerente no cuenta esta empresa con manual de funciones para sus colaboradores, simplemente el indica las funciones que cada uno de estos debe cumplir.

7. **¿La empresa que Usted administra cuenta con un Reglamento de Admisión y Empleo?**

   Así mismo nos manifestó el Gerente que esta empresa recluta a su personal sin ningún proceso de selección, se lo hace por recomendaciones de personas allegadas o solicitan personal con experiencia por la prensa escrita y el ingreso es inmediato.

8. **¿Existen capacitaciones al personal que labora en SERVIREPUESTOS BETO, y si existen indíquenos con qué frecuencia?**

   Según la información proporcionada por el mismo Gerente, comenta que no se capacita al personal de forma continua, únicamente el mismo les

da charlas de cómo se deben cumplir las funciones y como se debe atender a los clientes.

9. **¿Existe competencia para la empresa Servirepuestos "BETO"?**

   Según el Gerente de Servirepuestos **BETO** existe gran cantidad de competencia fuerte debido a que en el sector donde se encuentra ubicada esta empresa es un sector destinado específicamente para la venta de repuestos de vehículos y la competencia es demasiado duro me supo manifestar.

10. **¿En cuanto a tecnología, como está la empresa?**

    En ese aspecto nos manifestó el Gerente de la empresa que esta no cuenta con herramientas tecnológicas que le permitan optimizar recursos y competir en el factor tecnológico con el resto de empresas del mismo tipo.

11. **¿Al encontrase este negocio en un sector donde existe mucha competencia, cuál cree que podría ser la estrategia para que los clientes adquieran sus repuestos en esta empresa?**

    El Gerente de esta empresa dice que su estrategia para ganar clientela es la buena atención que esta empresa brinda, así como la venta de repuestos de calidad y con garantía, nos dice el Gerente que cuando el cliente es bien atendido siempre regresa

12. **¿Qué tipo de productos ofrece esta empresa, ayúdenos con una pequeña descripción de algunos de estos?**

    Nuestra empresa distribuye todo lo referente a repuestos para vehículos entre estos encontramos, amortiguadores, bandas, Rulimanes, retenes,

bujías, embragues, pastillas, zapatas, filtros, cauchos, y una infinidad de artículos y accesorios para vehículos livianos.

13. **¿Maneja esta empresa algún tipo de publicidad para dar a conocer este negocio, si la respuesta es positiva comentos de que se trata?**

    Por el momento esta empresa no cuenta con ningún tipo de publicidad, pero se piensa implementar algún sistema para dar a conocer más nuestro local, esto supo manifestarnos el Gerente de Servirepuestos **BETO.**

14. **¿Coméntenos de las Fortalezas y Debilidades que Usted crea que posee esta empresa de venta de repuestos?**

    Para el Gerente propietario de esta empresa su principal Fortaleza es su clientela fija, su buen manejo del negocio y el servicio que presta esta empresa a sus clientes esto fortalece cada día más el buen nombre de Servirepuestos **BETO.**

    En cuanto a sus debilidades el piensas que le falta mejorar en cuanto a un reglamento y manuales con los cuales la empresa no cuentan así como capacitar al personal e identificar las falencias internas que la empresa pueda tener, tampoco cuenta con publicidad que es algo muy importante para dar a conocer los servicios que presta una empresa.

15. **¿Qué objetivo persigue esta empresa y coméntenos si tienen planes a corto o largo plazo?**

    El objetivo principal de esta empresa es ser una de las más reconocidas de la localidad, tener copado todo el mercado lojano, estar entre los mejores negocios de repuestos en Loja y si estamos proyectados para

ampliarnos en el futuro o a su vez abrir una nueva sucursal sea en la ciudad o fuera de ella, esto supo manifestar el Gerente de esta empresa.

16. **¿Estaría Usted de acuerdo en implementar un nuevo Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de esta empresa, si, no porque?**

    Yo pienso que sería una excelente idea esto ayudaría a mejorar los problemas de esta empresa y así aprenderíamos a organizarnos internamente y que se establezca reglas y normas que tendríamos que seguir para llevar un correcto manejo de esta empresa.

17. **¿La empresa la cual Usted administra cuenta con el suficiente capital económico, para competir en el mercado local?**

    Como toda empresa tiene su capital económico pero se requiere de préstamos bancarios para poder solventar necesidades o realizar compras importantes, palabras del Gerente de esta empresa.

18. **¿SERVIREPUESTOS BETO, concede crédito a sus clientes y tiene un departamento de cobranzas?**

    Según el Gerente nos indica cuenta con una persona que le ayuda en lo que se refiere a los pagos de los créditos que otorga a sus clientes

19. **¿Desde su punto de vista, que cambios positivos se puede implementar en la empresa, para mejorar el servicio que esta brinda?**

    A mi criterio sería importante implementar un plan estratégico en esta empresa ya que esto nos ayudaría a ser una empresa más organizada, mejor estructurada y nos daría amplias ideas de cómo manejar el

personal, los proveedores, los clientes mediante técnicas comúnmente implementadas en las grandes empresas.

MATRIZ DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI

CUADRO # 31

FORTALEZAS	Fuente	Peso Especifico	Calificación de la Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
F.1 Existe alto grado de satisfacción en los Clientes por su atención y servicio	Pregunta Nº 5 Clientes externos	0,14	4	0,56
F.2 Existe ambiente laboral agradable	Pregunta Nº 2 Clientes internos	0,13	3	0,39
F.3 Variedad y Calidad de los productos	Pregunta Nº 3 Clientes externos	0,11	3	0,33
F.4 Instalaciones cómodas a gusto del cliente.	Pregunta Nº 4 Clientes externos	0,11	3	0,33
F.5 Mercadería no falta en stock y llega a tiempo a los clientes	Pregunta Nº 8 Clientes internos	0,12	3	0,36
DEBILIDADES				
D.1 Carece de publicidad en la empresa.	Pregunta Nº 1 Clientes externos	0,10	2	0,20
D.2 No se capacita al personal de la empresa	Pregunta Nº 8 Gerente	0,08	1	0,08
D.3 la empresa no cuenta con un plan estratégico	Pregunta Nº 3 Gerente	0,07	1	0,08
D.4 Carece de Manual de funciones para el personal	y Pregunta Nº 1 Clientes internos	0,07	2	0,14
D.5 No cuenta con reglamento de admisión y empleo	Pregunta Nº 6 Gerente	0,07	2	0,14
Total		**1**		**2,72**

ELABORACIÓN: La autora.

Análisis: Una vez definidos los factores internos se obtiene como resultado un total de 2,72, se puede concluir que la empresa no tiene problemas internos pero es importante revisar las falencias que tiene la empresa como por ejemplo: Realizar publicidad, incentivar a clientes y empleados, capacitar al personal, realizar un plan estratégico donde se defina la misión, visión y objetivos de la empresa.

ESTUDIO Y ANÁLIS FODA.

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

Análisis

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Intentaré desguazar el FODA para exponer sus partes fundamentales. Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

Sostengo que casi cualquier persona puede hacer un análisis FODA. Digo casi porque esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

MATRIZ FODA
CUADRO # 32

Factores Externos	Factores Internos
OPORTUNIDADES	**FORTALEZAS**
O.1 No existe variedad en productos sustitutos. **O.2** Crecimiento socio-económico del país. Incremento de la inversión. **O.3** Mayor capacidad adquisitiva de la sociedad. **O.4** Disminución de la tasa de desempleo **O.5** Leyes que fortalecen la confianza y seguridad de los consumidores.	**F.1** Existe alto grado de satisfacción en los clientes por su atención y servicio. **F.2** Existe ambiente laboral agradable. **F.3** Variedad y Calidad de los productos **F.4** Instalaciones cómodas a gusto del cliente. **F.5** Mercadería no falta en stock y llega a tiempo a los clientes
AMENAZAS	**DEBILIDADES**
A.1 No cuenta con tecnología avanzada con equipos actualizados. **A.2** Promoción por parte de la competencia. **A.3** Incremento de empresas de las mismas características en Loja. **A.4** Incremento de impuestos a los productos importados. **A.5** Amplia rivalidad entre los competidores actuales **A.6** Competencia desleal no respeta precios sugeridos.	**D.1** Carece de publicidad esta empresa. **D.2** No se capacita al personal de la empresa. **D.3** la empresa no cuenta con un plan estratégico **D.4** Carece de Manual de funciones para el personal. **D.5** No cuenta con reglamento de admisión y empleo.

ELABORACIÓN: La autora

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

CUADRO # 33

FACTORES EXTERNOS / FACTORES INTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O.1 Alto crecimiento en parque automotor de la ciudad. O.2 No existe variedad en productos sustitutos Incremento de la inversión. O.3 Mayor capacidad adquisitiva de la sociedad. O.4 Disminución de la tasa de desempleo O.5 Leyes que fortalecen la confianza y seguridad de los consumidores.	A. 1 No cuenta con tecnología avanzada con equipos actualizados. A.2 Promoción por parte de la competencia. A.3 Incremento de empresas de las mismas características en Loja. A.4 Incremento de impuestos a los productos importados. A.5 Amplia rivalidad entre los competidores actuales A.6 Competencia desleal no respeta precios sugeridos.
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS (FO)**	**ESTRATEGIAS (FA)**
F.1 Existe alto grado de satisfacción en los clientes por su atención y servicio. **F.2** Existe ambiente laboral agradable. **F.3** Variedad y Calidad de los productos **F.4** Instalaciones cómodas a gusto del cliente. **F.5** Mercadería no falta en stock y llega a tiempo a los clientes	**F3- O1** Incrementar la comercialización de repuestos, con el objetivo de cubrir el parque auto motor con repuestos de nuevas marcas de vehículos **F4- O3** Modernizar la imagen comercial de la empresa, cambiando lo tradicional por lo moderno y así encontrarnos al nivel de las grandes empresas	**F4.-A1.** Implementar equipos tecnológicos en la empresa mediante un programa contable que ayude a optimizar el tiempo y recursos de esta empresa. . **F5. A3**. Ofrecer productos alternos más económicos y de buena calidad para sugerir al cliente que puede comprar un producto más económicos y bueno.
DEBILIDADES	**ESTRATEGIAS (DO)**	**ESTRATEGIAS (DA)**
D.1 Carece de publicidad esta empresa. **D.2** No se capacita al personal de la empresa. **D.3** la empresa no cuenta con un plan estratégico **D.4** Carece de Manual de funciones para el personal. **D.5** No cuenta con reglamento de admisión y empleo.	**D1- O1.** Elaborar un plan de promociones para la empresa **SERVIREPUESTOS BETO,** donde se premie la fidelidad de los clientes y estos a su vez tengan opción a recibir un obsequio gratuito por llevar un cliente nuevo. **D.4 O3** Definir la misión, visión y objetivos que persigue esta empresa para que se socialice entre el personal y se ponga en práctica.	**D.2 –A5** Elaborar un plan de capacitación al personal para mejorar la atención y servicio. **D5- A3** Diseñar y ejecutar un plan de publicidad de la empresa, donde se dé a conocer las bondades y servicios que SERVIREPUESTOS BETO brinda a la ciudadanía lojana.

ELABORACIÓN: La autora

Después de haber elaborado la matriz de alto impacto se procedió a realizar la combinación FO, FA, DO, DA obteniendo como resultados los siguientes objetivos estratégicos.

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS
CUADRO # 34

ESTRATEGIAS (FO)
F3- O1 Incrementar la comercialización de repuestos, con el objetivo de cubrir el parque auto motor con repuestos de nuevas marcas de vehículos **F4- O3** Modernizar la imagen comercial de la empresa, cambiando lo tradicional por lo moderno y así encontrarnos al nivel de las grandes empresas
ESTRATEGIAS (FA)
F4.-A1. Implementar equipos tecnológicos en la empresa mediante un programa contable que ayude a optimizar el tiempo y recursos de esta empresa. **F5. A3**. Ofrecer productos alternos más económicos y de buena calidad para sugerir al cliente que puede comprar un producto más económicos y bueno
ESTRATEGIAS (DO)
D1- O1. Elaborar un plan de promociones para la empresa **SERVIREPUESTOS BETO,** donde se premie la fidelidad de los clientes y estos a su vez tengan opción a recibir un obsequio gratuito por llevar un cliente nuevo**.** **D.4 O3** Definir la misión, visión y objetivos que persigue esta empresa para que se socialice entre el personal y se ponga en práctica.
ESTRATEGIAS (DA)
D.2 –A5 Elaborar un plan de capacitación al personal para mejorar la atención y servicio. **D5- A3** Diseñar y ejecutar un plan de publicidad de la empresa, donde se dé a conocer las bondades y servicios que SERVIREPUESTOS BETO brinda a la ciudadanía lojana

ELABORACIÓN: La autora

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO

CUADRO # 35

	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
FO	Incrementar la comercialización de repuestos, con el objetivo de cubrir el parque auto motor con repuestos de nuevas marcas de vehículos	Captar nueva clientela con el incremento de repuestos de todas las marcas que no comercializa esta empresa, ofreciendo variedad en repuestos para todo tipo de vehículo.
FA	Implementar equipos tecnológicos en la empresa mediante un programa contable que ayude a optimizar el tiempo y recursos de esta empresa.	Optimizar el tiempo y el recurso de esta empresa diseñando programas como: base de datos de clientes, contabilidad, inventarios etc.; que esto sería de mucha utilidad para la organización de **SERVIREPUESTOS BETO**.
DO	Elaborar un plan de promociones para la empresa **SERVIREPUESTOS BETO,** donde se premie la fidelidad de los clientes y estos a su vez tengan opción a recibir un obsequio gratuito por llevar un cliente nuevo.	Tener claro para y porque existe esta empresa y cuáles son los objetivos que esta persigue y que se socialice en la empresa estos principios y se pongan en práctica.
DA	Diseñar y ejecutar un plan de publicidad de la empresa, donde se dé a conocer las bondades y servicios que **SERVIREPUESTOS BETO** brinda a la ciudadanía lojana.	Atraer nueva clientela promocionando nuestra empresa, haciendo conocer al público en general la variedad en productos y buen servicio que **SERVIREPUESTOS BETO** brinda en la ciudad de Loja.

ELABORACIÓN: La autora

g. DISCUSIÓN

ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA SERVIREPUESTOS BETO DE LA CIUDAD DE LOJA.

Resumen.

En la actualidad la empresa lojana **SERVIREPUESTOS BETO,** no tiene definida su misión, visión y objetivos que esta espera alcanzar, su administración actual no ha desarrollado un plan Estratégico donde se analicen todos los puntos negativos de esta empresa, y se pueda llegar a obtener la posibles soluciones. Por tal motivo voy a proponer que se establezca una misión y visión a esta empresa, para de ahí poder continuar con el plan estratégico que se ha diseñado para esta empresa.

Para determinar la misión de una empresa se hace necesario enunciar fundamentalmente cual es la actividad a la que esta se dedica y también manifestar cual es el sector al que va dirigido este negocio.

Para establecer la misión de **SERVIREPUESTOS BETO** se dio respuestas a varias interrogantes como son:

N.	PREGUNTAS:	RESPUESTAS:
1	¿Qué hacemos?	Servir a la ciudadanía de Loja con la venta de repuestos de automóviles.
2	¿Cuál es nuestro negocio?	Venta al por menor de repuestos y accesorios para todo tipo de vehículo
3	¿A qué se dedica esta empresa?	Brindamos productos de calidad a nuestra distinguida clientela.
4	¿Quiénes son nuestros clientes?	Todas las personas de la ciudad de Loja que necesiten comprar un repuesto de vehículo.
5	¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?	Contar con productos de calidad reconocidos nacionalmente y con garantía para sus clientes
6	¿Que nos diferencia de la competencia?	El servicio que nos caracteriza, la buena atención, la amabilidad, la responsabilidad y sobre todo el buen trato a nuestra clientela.

Propuesta de la MISIÓN de SERVIREPUESTOS BETO de la ciudad de Loja.

MISIÓN.

"Somos una empresa orgullosamente lojana que nos preocupamos por la satisfacción de nuestros clientes, brindándoles repuestos originales y alternos de calidad para todo tipo de vehículo, con un excelente servicio y atención, a través de nuestro gran equipo de trabajo"

Para establecer la visión de esta empresa es necesario trazarnos metas y objetivos desde y hacia dónde quiere llegar **SERVIREPUESTOS BETO** como empresa, es decir esto representa el futuro que se quiere crear, el cual debe ser real y alcanzable en la que se debe implicar nuestro clientes, competencia y la cultura organizacional.

Propuesta de la VISIÓN de SERVIREPUESTOS BETO de la ciudad de Loja.

VISIÓN.

"*En el 2017 Ser una empresa líder en el mercado local, ganando la aceptación y reconocimiento de la comunidad lojana, gracias a nuestro excelente nivel de calidad, precio y servicio, implementando estrategias de negocio innovadoras y eficientes y efectuando capacitaciones constantes a nuestro personal para fomentar el trabajo en equipo.***"**

Valores corporativos

Los valores institucionales es la cultura empresarial de cada compañía, de acuerdo al entorno y a las expectativas, permitiendo la armonía entre el personal de la empresa y las organizaciones que interactúan con ella.

Los valores que se plantea a la empresa **SERVIREPUESTOS BETO** son los siguientes:

Responsabilidad.- Cumplir a cabalidad las actividades propias de cada departamento y del personal que está a su cargo, en los diferentes procesos, asumiendo errores y equivocaciones con sentido constructivo con el fin de conseguir la eficacia que debe caracterizar **SERVIREPUESTOS BETO.**

Respeto.- Nuestros clientes externos e internos, y el medio que nos rodea tiene que tener la plena convicción que el trato aquí es el mejor y siempre con respeto y amabilidad.

Compromiso.- Nos identificamos con nuestros clientes ya que sus necesidades son prioritarias para nosotros y así satisfaciendo las necesidades de nuestros consumidores.

Honestidad.- En cada proceso y actividad comercial actuamos con el compromiso a la verdad de lo que se hace, en lo que se piensa y en lo que se dice.

Calidad.- El lograr la satisfacción total de un cliente es un reto que se presenta a cada momento, lo cual hay nos apoyamos en la capacitación constante para lograr la mejor calidad en el servicio brindado.

Todos los valores antes mencionados hacen que la empresa **SERVIREPUESTOS BETO** de la ciudad de Loja, tenga relaciones de comunicación y convivencia eficaz entre las personas que laboran en esta empresa y que son percibidas y demostradas ante nuestra clientela.

DECLARACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos son compromisos administrativos y operativos que la organización se plantea, con el fin de obtener los resultados en el tiempo oportuno. Están ligados con la misión y la visión.

Los objetivos que se plantea a la empresa "**SERVIREPUESTOS BETO"** son los siguientes:

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVIREPUESTOS BETO DE LA CIUDAD DE LOJA”

OBJETIVO GENERAL

Posesionarnos como una de las mejores empresas de la ciudad en venta de repuestos de vehículos, logrando ampliar significativamente nuestra cartera de clientes, con una planificación eficiente que ayude al crecimiento y al mejoramiento constantemente para lograr la excelencia.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Objetivo 1

- Incrementar la comercialización de repuestos, con el objetivo de cubrir el parque auto motor con repuestos de nuevas marcas de vehículos

Objetivo 2

- Implementar equipos tecnológicos en la empresa mediante un programa contable que ayude a optimizar el tiempo y recursos de esta empresa.

Objetivo 3

- Elaborar un plan de promociones para la empresa **SERVIREPUESTOS BETO,** donde se premie la fidelidad de los clientes y estos a su vez tengan opción a recibir un obsequio gratuito por llevar un cliente nuevo.

Objetivo 4

- Diseñar y ejecutar un plan de publicidad de la empresa, donde se dé a conocer las bondades y servicios que **SERVIREPUESTOS BETO** brinda a la ciudadanía lojana.

ANÁLISIS DEL OBJETIVO Nº 1

Incrementar la comercialización de repuestos, con el objetivo de cubrir el parque auto motor con repuestos de nuevas marcas de vehículos

Problema:

En nuestro país el ingreso de vehículos de fabricación China ha invadido el mercado automotor, así como también la entrada de otras marcas de vehículos de otros países, generando así que el parque automotor crezca considerablemente y obviamente se requiere muchos más repuestos para vehículos de diferentes marcas que antes no existían en nuestro medio; en este caso nuestra empresa en estudio comercializa únicamente repuestos de algunas marcas conocidas, restringiéndose de comercializar variedad en productos de todas las marcas y así poder captar nueva clientela.

Meta:

Aumentar un 20% la clientela actual, esto se podrá conseguir gracias a la entrada de nuevos ítems de productos de otras marcas en nuestro stock.

Estrategia:

Se realizará el contacto con las casas comerciales que distribuyen estos productos a nivel nacional para solicitar que se nos provea de estos y a su vez nosotros publicitarlos y comercializarlos directamente en la ciudad de Loja.

Tácticas:

Contratar a la impulsadora.

Contratación de impresión de hojas volantes.

Políticas:

Contar con los recursos económicos necesarios para realizar convenios con las casas comerciales al momento de adquirir los nuevos productos ofreciendo comprar al contado para recibir un descuento adicional.

Actividades:

Realizar actividades de presentación de la entrada de las nuevas marcas en el local, por medio de impulsadoras que a su vez entreguen volantes del nuevo stock de repuestos con que cuenta esta empresa.

Presupuesto:

SERVIREPUESTOS BETO					
ENTRADA DE NUEVAS MARCAS					
DESCRIPCIÓN	COSTO	CANTIDAD	FRECUENCIA	DURACIÓN	PARTICIPANTES
IMPULSADORAS	$ 473.39	1	1 MES	4 HORAS DIARIAS	TODOS LOS EMPLEADOS DE SERVIREPUESTOS BETO
HOJAS VOLANTES	$ 150	5000	DIARIO	HASTA AGOTAR	TODOS LOS EMPLEADOS DE SERVIREPUESTOS BETO
TOTAL:	$624.39				

CUADRO # 36

Rol de pago:

N°	Cargo	Remuneración	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal del IESS 11.15	IECE 0.5%	SECAP 0.5%	Total de Ingresos
1	IMPULSADORA	360	30.00	29.50	14.75	40.14	3.35	3.29	474.39
	TOTAL:								474.39

Tiempo: Luego de obtener los resultados esperados, haciendo los respectivos convenios para distribuir las nuevas marcas en nuestro local el tiempo de duración para promocionar nuestros nuevos productos será únicamente de un mes ya que la publicidad televisiva o radial se extenderá por seis meses.

Responsable:

El responsable directo de ejecutar este objetivo será el Gerente de la esta empresa conjuntamente con todo el personal que ahí labora y las personas encargadas de impulsar y exhibir el producto.

Resultados esperados:

- Aumentar la clientela en 20% en el primer año y en un 50% para los posteriores años.
- Tener variedad en stock en nuestro repuestos y crecer como empresa.
- Obtener descuentos para ofrecer un mejor precio

CUADRO # 37 OBJETIVO ESTRATEGICO Nº1 Incrementar la comercialización de repuestos, con el objetivo de cubrir el parque auto motor con repuestos de nuevas marcas de vehículos						
META:	**ESTRATEGIA:**	**POLITICAS:**	**ACTIVIDADES:**	**PRESUPUESTO:**	**TIEMPO:**	**RESPONSABLE:**
Aumentar un 20% la clientela actual, esto se podrá conseguir gracias a la entrada de nuevos ítems de productos de otras marcas en nuestro stock.	Se realizará el contacto con las casas comerciales que distribuyen estos productos a nivel nacional para solicitar que se nos provea de estos y a su vez nosotros publicitarlos y comercializarlos directamente en la ciudad de Loja.	Contar con los recursos económicos necesarios para realizar convenios con las casas comerciales al momento de adquirir los nuevos productos ofreciendo comprar al contado para recibir un descuento adicional.	Presentación de la entrada de las nuevas marcas en el local, por medio de impulsadoras que a su vez entreguen volantes del nuevo stock de repuestos con que cuenta esta empresa.	**$ 624.39**	**1 MES**	**GERENTE PERSONAL IMPULSADORA**

ANÁLISIS DEL OBJETIVO Nº 2

Implementar equipos tecnológicos en la empresa mediante un programa contable que ayude a optimizar el tiempo y recursos de esta empresa.

Problemática:

SERVIREPUESTOS BETO en la actualidad no cuenta con la tecnología necesaria para poder organizar de mejor manera su empresa, la falta de programas o equipos retrasan el desempeño de los trabajadores y en algunas ocasiones causa molestia entre los compradores por el retraso que puede llevar realizar algún pago o buscar los datos de clientes, lo cual puede ocasionar la perdida de los mismos.

Meta:

Lograr en 3 meses , insertar un programa completo para esta empresa, donde facilite la búsqueda de productos, clientes, cartera vencida, pagos etc., que optimice el tiempo del personal de esta empresa.

Estrategia:

Incrementar el programa antes mencionado e incrementar a la base de datos a cada uno de nuestros clientes con la facilidad de poder tener siempre los datos exactos de cada uno de ellos, así como las cuentas por cobrar y por pagar.

Política:

Introducir un programa de fácil utilización y comprensión

Actividades:

Se cotizará la empresas encargadas de diseñar estos programas y una vez que se contrate este servicio se capacitara a la persona que se encargará de manejar el sistema y en lo posterior empiece ingresando la información de la empresa en este nuevo sistema.

Presupuesto:

CUADRO # 38

SERVIREPUESTOS BETO					
PROGRAMA INFORMATICO					
DESCRIPCIÓN	COSTO	CANTIDAD	FRECUENCIA	DURACIÓN	PARTICIPANTES
PROGRAMA INFORMATICO CIFA	$ 850	1	SE LO UTILIZARÁ DIARIAMENTE	INDEFINIDA	GERENTE O PERSONA ENCARGADA DE MANEJAR SISTEMA.

Tiempo: El periodo de tiempo de este objetivo es indefinido ya que estos programas informáticos tendrán que ser constante mente actualizada y podrán utilizarse hasta que la empresa se disuelva o cierre sus actividades.

Responsable:

El responsable directo de ejecutar este objetivo será el Gerente de la empresa, o la persona que manejará el sistema.

Resultados esperados:

- Optimizar con estos sistemas un 50% del tiempo de los empleados y ocuparlo en otras actividades referentes a la empresa.
- Manejar las cuentas con precisión y efectividad.
- Mantener una cartera de clientes bien identificada con su respectiva base de datos.
- Mejorar la imagen de la empresa.

CUADRO # 39 OBJETIVO ESTRATEGICO Nº2 **Implementar equipos tecnológicos en la empresa mediante un programa contable que ayude a optimizar el tiempo y recursos de esta empresa.**						
META:	**ESTRATEGIA:**	**POLITICAS:**	**ACTIVIDADES:**	**PRESUPUESTO:**	**TIEMPO:**	**RESPONSABLE:**
Lograr en 3 meses, insertar un programa completo para esta empresa, donde facilite la búsqueda de productos, clientes, cartera vencida, pagos etc., que optimice el tiempo del personal de esta empresa.	Incrementar el programa antes mencionado y meter a la base de datos a cada uno de nuestros clientes con la facilidad de poder tener siempre los datos exactos de cada uno de ellos, así como las cuentas por cobrar y por pagar	Introducir un programa de fácil utilización y comprensión.	Se cotizará la empresas encargadas de diseñar estos programas y una vez que se contrate este servicio se capacitara a la persona que se encargará de manejar el sistema y en lo posterior empiece ingresando la información de la empresa en este nuevo sistema.	**$ 850,00**	**INDEFINIDO**	**Gerente o persona encargada de manejar el sistema.**

ANÁLISIS DEL OBJETIVO Nº 3

Elaborar un plan de promociones para la empresa **SERVIREPUESTOS BETO,** donde se premie la fidelidad de los clientes y estos a su vez tengan opción a recibir un obsequio gratuito por llevar un cliente nuevo.

Problemática:

La Rivalidad que existe entre las empresas que compiten en la venta de repuestos de vehículos en la ciudad de Loja es muy fuerte, y cada una de estas ofertan diferentes promociones a su clientela, por este motivo lo que se busca es que **SERVIREPUESTOS BETO** compita al mismo nivel y premie o regale promociones a su clientela.

Meta:

Aumentar el 10% de nueva clientela hasta el mes de Enero y mantener la actual, gracias a las promociones que se diseñaran para premiar la fidelidad de nuestros clientes.

Estrategia:

Se realizara un sorteo de varios premios entre la clientela, donde se obsequiara cupones para la rifa por cada compra de productos en nuestro local, de igual manera se incentivará con obsequios a los clientes fijos que lleven nuevos clientes a nuestra empresa.

Políticas:

- Todos los clientes tengan las mismas oportunidades para participar en el sorteo.
- Los tickets serán entregados al momento de la realización de la compra

Actividades:

- Realizar un sorteo varios artefactos entre la clientela de nuestra empresa
- Entregar uno o dos cupones para el sorteo dependiendo del monto de la compra.
- Obsequiar pequeños detalles como: gorras, camisetas, llaveros, fosforera, buzos y mochilas nuestros clientes fijos que traigan nuevos clientes a nuestros negocio.
- Regalar pequeño presente a nuestro nuevo cliente.

Presupuesto:

CUADRO # 40

SERVIREPUESTOS BETO					
PROMOCION A CLIENTES					
DESCRIPCIÓN	COSTO	CANTIDAD	FRECUENCIA	DURACIÓN	PARTICIPANTES
SORTEO ANUAL DE ARTEFACTOS	$ 500	10	ENTREGA DE CUPONES DIARIOS	ENERO 2016	TODOS LOS CLEINTES DE SERVIREPUESTOS BETO
OBSEQUIOS (GORRAS, CAMISETAS, LLAVEROS, MOCHILAS ETC.)	$ 500	1500 ARTICULOS VARIOS	DIARIO	HASTA AGOTAR	TODOS LOS CLIENTES DE SERVIREPUESTOS BETO

Tiempo:

Se empezara inmediatamente una vez que se adquiera los cupones y se compren los obsequios para nuestra clientela y esta promoción durará hasta finales del mes de diciembre del año 2015, donde se entregaran los premios a los ganadores.

Responsable:

El Gerente la empresa.

Resultados esperados:

- Aumentar la clientela en un 10% hasta Enero 2016.
- Mantener activa la clientela actual por medio de la promoción.
- Premiar la fidelidad de nuestra clientela
- Que sea reconocida nuestra empresa en el medio local.

CUADRO # 41 OBJETIVO ESTRATEGICO Nº3 Elaborar un plan de promociones para la empresa SERVIREPUESTOS BETO, donde se premie la fidelidad de los clientes y estos a su vez tengan opción a recibir un obsequio gratuito por llevar un cliente nuevo						
META:	**ESTRATEGIA:**	**POLITICAS:**	**ACTIVIDADES:**	**PRESUPUESTO:**	**TIEMPO:**	**RESPONSABLE:**
Aumentar el 10% de nueva clientela hasta el mes de diciembre y mantener la actual, gracias a las promociones que se diseñaran para premiar la fidelidad de nuestros clientes.	Se realizara un sorteo de varios premios entre la clientela, donde se obsequiara cupones para la rifa por cada compra de productos en nuestro local, de igual manera se incentivará con obsequios a los clientes fijos que lleven nuevos clientes a nuestra empresa.	. Todos los clientes tengan las mismas oportunidades para participar en el sorteo. - Los tickets serán entregados al momento de la realización de la compra	Realizar un sorteo de varios artefactos entre la clientela de nuestra empresa. Entregar uno o dos cupones para el sorteo dependiendo del monto de la compra. Obsequiar pequeños detalles como: gorras, camisetas, llaveros, fosforera, buzos y mochilas nuestros clientes fijos que traigan nuevos clientes a nuestros negocio. Regalar pequeño presente a nuestro nuevo cliente.	**$ 1.000.00**	**Enero 2016**	**GERENTE DE SERVIREPUESTOS BETO**

ANÁLISIS DEL OBJETIVO Nº 4

Diseñar y ejecutar un plan de publicidad de la empresa, donde se dé a conocer las bondades y servicios que **SERVIREPUESTOS BETO** brinda a la ciudadanía lojana.

Problema:

La empresa objeto de estudio **SERVIREPUESTOS BETO,** en la actualidad no cuenta con publicidad en ningún medio, por esta razón la ciudadanía en general no tiene conocimiento de la existencia de nuestra empresa, mientras que la competencia oferta sus productos y servicios en muchos medios publicitarios.

Meta:

En el segundo semestre del 2016 se implementara un plan de publicidad que permita dar a conocer las bondades y servicios de la empresa.

Estrategia:

Diseñar un plan de publicidad que contenga : spots publicitarios, cuñas radiales, hojas volantes, tarjetas de presentación etc.

Políticas:

Utilizar los medios de comunicación de la localidad que tengan mayor sintonía .

Actividades:

- Entregar 10 000 hojas volantes y 3000 tarjetas de presentación de la empresa
- Realizar publicidad en prensa escrita en Diario la Hora de la ciudad de Loja dos veces a la semana por el periodo de seis meses.
- Dar seguimiento a la publicidad contratada por la empresa.

Presupuesto:

CUADRO # 42

SERVIREPUESTOS BETO					
PUBLICIDAD DE LA EMPRESA					
DESCRIPCIÓN	COSTO	CANTIDAD	FRECUENCIA	DURACIÓN	PARTICIPANTES
HOJAS VOLANTES	$ 150	5000	DIARIA	HASTA AGOTAR	TODA LA CIUDADANIA QUE POSEA VEHICULO EN LA CIUDAD DE LOJA
TARJETAS DE PRESENTACIÓN	$ 50	2000	DIARIO	HASTA AGOTAR	DUEÑOS DE ESTABLECIMIENTOS Y LOCALES COMERCIALES
LA HORA AFICHE EN PRENSA	$640	2	SEMANAL	6 MESES	CIUDADANIA EN GENERAL

Tiempo: La duración de la publicidad será en el primer caso de entrega de hojas volantes y tarjetas de presentación hasta agotar stock, en la prensa televisiva por el lapso de tres meses y en la prensa escrita por el tiempo de seis meses.

Responsable:

El responsable directo de ejecutar y dar seguimiento a este objetivo será el Gerente de la empresa **SERVIREPUESTOS BETO** de la ciudad de Loja

Resultados esperados:

- Hacernos conocer en el medio local
- Ganar prestigio entre nuestros clientes y nuestra competencia
- Crecer como empresa.
- Captar nueva clientela.

CUADRO # 43 OBJETIVO ESTRATEGICO Nº4 Diseñar y ejecutar un plan de publicidad de la empresa, donde se dé a conocer las bondades y servicios que **SERVIREPUESTOS BETO** brinda a la ciudadanía lojana.						
META:	**ESTRATEGIA:**	**POLÍTICAS:**	**ACTIVIDADES:**	**PRESUPUESTO:**	**TIEMPO:**	**RESPONSABLE:**
En el segundo semestre del 2016 se implementara un plan de publicidad que permita dar a conocer las bondades y servicios de la empresa.	Diseñar un plan de publicidad que contenga: spots publicitarios, cuñas radiales, hojas volantes, tarjetas de presentación etc.	Utilizar los medios de comunicación de la localidad que tengan mayor sintonía .	Entregar 10 000 hojas volantes y 3000 tarjetas de presentación de la empresa, puerta a puerta por medio Realizar publicidad en prensa escrita en Diario la Hora de la ciudad de Loja dos veces a la semana por el periodo de seis meses. Dar seguimiento a la publicidad contratada por la empresa	**$ 840,00**	**6 meses**	Gerente de la empresa.

PRESUPUESTO GENERAL CONSOLIDADO DE LOS CUATRO OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA SERVIREPUESTOS BETO DE LA CIUDAD DE LOJA.

CUADRO # 44

Nº	OBJETIVO ESTRATEGICO	META:	PRESUPUESTO
1	Incrementar la comercialización de repuestos, con el objetivo de cubrir el parque auto motor con repuestos de nuevas marcas de vehículos	Aumentar un 20% la clientela actual, esto se podrá conseguir gracias a la entrada de nuevos ítems de productos de otras marcas en nuestro stock	**$624,39**
2	Implementar equipos tecnológicos en la empresa mediante un programa contable que ayude a optimizar el tiempo y recursos de esta empresa.	Lograr en 3 meses , insertar un programa completo para esta empresa, donde facilite la búsqueda de productos, clientes, cartera vencida, pagos etc., que optimice el tiempo del personal de esta empresa.	**$ 850,00**
3	Elaborar un plan de promociones para la empresa **SERVIREPUESTOS BETO,** donde se premie la fidelidad de los clientes y estos a su vez tengan opción a recibir un obsequio gratuito por llevar un cliente nuevo.	Aumentar el 10% de nueva clientela hasta el mes de diciembre y mantener la actual, gracias a las promociones que se diseñaran para premiar la fidelidad de nuestros clientes.	**$1.000,00**
4	Diseñar y ejecutar un plan de publicidad de la empresa, donde se dé a conocer las bondades y servicios que **SERVIREPUESTOS BETO** brinda a la ciudadanía lojana.	En el segundo semestre del 2016 se implementara un plan de publicidad que permita dar a conocer las bondades y servicios de la empresa.	**$ 840,00**
TOTAL:			**3.314,39**

h. CONCLUSIONES.

Luego de haber culminado la elaboración del **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVIREPUESTOS BETO DE LA CIUDAD DE LOJA**, se pone a consideración del Gerente y propietario de esta empresa las siguientes conclusiones, mismas que son el resultado de todo el trabajo durante el desarrollo de la presente investigación:

1. La empresa **SERVIREPUESTOS BETO** de la ciudad de Loja carece de un Plan Estratégico, que le permita guiarse, crecer y optimizar su rendimiento en el mercado de la distribución de repuesto de vehículos en esta ciudad.
2. A la empresa **SERVIREPUESTOS BETO** de la ciudad de Loja se le ha puestos a consideración la Misión y Visión empresarial técnicamente definidas, propuesta por mi persona en calidad de estudiante de la Universidad Nacional de Loja quien realizó la investigación profunda de esta empresa, para que esta se identifique y promocione una imagen definida de la empresa.
3. El resultado ponderado obtenido en la Matriz **EFE** (2,79) confirma que en la actualidad la empresa **SERVIREPUESTOS BETO** de la ciudad de Loja denota una aceptable preponderancia de oportunidades.
4. El resultado ponderado obtenido de la Matriz EFE (2,72) de la empresa **SERVIREPUESTOS BETO** de la ciudad de Loja, demuestra que en la actualidad la empresa cuenta con amplia variedad de fortalezas frente a sus debilidades.

5. La empresa no cuenta con campañas de publicidad, promoción y difusión de esta empresa.
6. El presupuesto general para la implementación del presente Plan Estratégico para esta empresa asciende a un valor de U.S.D $ 3.314.39
7. Es fundamental que la empresa **SERVIREPUESTOS BETO** de la ciudad de Loja planifique estratégicamente todas sus actividades, y de cumplimiento a las estrategias asentadas en esta investigación para bienestar y desarrollo de la misma.

i. RECOMENDACIONES.

Luego de citadas las conclusiones se hace necesario realizar las siguientes recomendaciones, las cuales tienen como principal objetivo poner en práctica toda y cada uno de los elementos estratégicos diseñados a través de la presente investigación:

1. Con el afán de aprovechar al máximo las oportunidades que caracterizan a la empresa, el propietario o Gerente de esta empresa deberá emprender en la inmediata realización de las diferentes actividades estratégicas concluidas de la realización de esta investigación, para fortalecer aún más su identidad empresarial.
2. El Gerente de **SERVIREPUESTOS BETO** deberá acoger para la empresa la Misión y Visión empresarial propuesta, ya que la misma constituye un aporte principal para identificar de manera precisa a la empresa y proporcionar una idea clara y definitiva de su futuro.
3. El Gerente de la empresa deberá proceder en el menor tiempo a implementar dentro de la empresa el Plan Estratégico propuesto, mismo que sin lugar a dudas garantizará la continuidad exitosa de la organización dentro del mercado de comercialización de repuestos de vehículos en la ciudad de Loja.
4. Gestionar inmediatamente la sub distribución para Loja de repuestos de nuevas marcas con empresas importadoras de estos repuestos en el Ecuador.
5. Se deberá buscar el presupuesto inmediato para implementar el Plan diseñado para esta empresa y alcanzar los objetivos esperados.

6. Se debe socializar el Plan estratégico entre todos los colaboradores de **SERVIREPUESTOS BETO** y encargar funciones que cada uno de estos aportaran para llevar con éxito el Plan estratégico diseñado para esta empresa, ya que esto es un beneficio tanto para el propietario como para los colaboradores.
7. La implementación de este Plan Estratégico, dará un vuelco positivo a la estructura e imagen que en la actualidad maneja esta empresa, siendo un cambio indispensable para el posicionamiento definitivo de **SERVIREPUESTOS BETO** en esta ciudad.

j. BIBLIOGRAFÍA.

- ✓ CHIAVENATO, Idalberto PLANEACION ESTRATÉGICA 2da EDICION 2011 Mc Graw Hill.
- ✓ Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez (Análisis del Entorno) 2012
- ✓ Porter Michael. Estrategias Competitivas.
- ✓ THOMPSON, Arthur A. Administración Estratégica: Teoría y casos. 15ª EDICION 2008 Mc Graw Hill
- ✓ Ubaldo Cuesta Cambra (Planificación Estratégica y creatividad) Madrid 2012

Páginas Electrónicas

http://www.gestiopolis.com

http://www.matrizfoda.com

http://es.wikipedia.org.com

http://gestiopolis.com

http://gerenciaynegocios.com

k. ANEXOS.

Anexo 1: Ficha de Resumen del proyecto de tesis.

a) TEMA:

"ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVIREPUESTOS BETO DE LA CIUDAD DE LOJA"

b) PROBLEMÁTICA:

La empresa **SERVIREPUESTOS ´´BETO´´** es una empresa lojana dedicada a la comercialización de repuestos para todo tipo de vehículos y sus diferentes derivados, con más de una década de servicio a la comunidad.

En este sector, en el mercado lojano la competencia es muy alta, teniendo como consecuencia en algunos casos el cierre de varios locales de este tipo debido a la gran cantidad de negocios similares que existe en la ciudad y todos ofertan los mismo tipos de repuestos o productos y la diferencia entre sí, en muchos casos son los precios o la atención a su clientela, por ello la urgencia de implementar un plan estratégico para esta empresa.

Entre la principal problemática que encontramos en **SERVIREPUESTOS ´´BETO´´** nos percatamos que esta no tiene definida su misión ni visión, y al no contar con una estrategia apropiada no se tiene claro cuál es el objetivo de esta empresa, dejando muchos vacíos e inconsistencias que hacen que la empresa pierda territorio en el mercado, esto se da gracias a que no existen políticas adecuadas ni planes a seguir. Así mismo si no existe capacitación a sus trabajadores y los proveedores retrasan sus entregas, esto generaría una

baja en ventas debido a la falta de producto y baja calidad de atención al cliente.

Otro aspecto importante entre los problemas que mantiene esta empresa es el crédito vencido, ya que cuenta con clientes que retrasan sus pagos y esto ocasiona la desestabilidad económica de la empresa, por esta razón se necesita urgente un plan a seguir.

Toda esta problemática que presenta **SERVIREPUESTOS ´´BETO´´** podría mejorar rotundamente si se aplica un Direccionamiento Estratégico, el cual consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente, explotando sus fortalezas con la finalidad de aprovechar oportunidades, minimizar los peligros y lograr posesionarse en el mercado local.

c) JUSTIFICACIÓN

1. Justificación Académica.

El propósito principal de elaborar este proyecto es poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los cinco años de estudio en la carrera de Administración de Empresas y cumplir con el requisito que pide la Universidad Nacional de Loja, previo a la obtención del título en Ingeniería Comercial y a su vez aportar con los estudiantes de esta Universidad para que dicho proyecto sirva como fuente de consulta.

2. **Justificación Social.**

Lo que se busca con esta investigación es mejorar la calidad de atención a nuestros clientes por parte de todo el personal de la empresa, así como concientizarlos de la importancia de brindar un buen servicio de calidad que satisfaga las necesidades de la población y con ello damos un buen servicio a la comunidad,

3. **Justificación Económica**

La venta de repuestos en nuestra ciudad, representa buena rentabilidad debida a la gran población automotor que existe en la actualidad, esto es favorable si se mantienen buenas técnicas y buen control de la empresa, esto mejoraría la calidad de vida de muchos lojanos, creando más ofertas de trabajo, colaborando con el progreso no solo de la ciudad sino también de la economía del país.

d) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. **General**

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA **SERVIREPUESTOS ´´BETO´´** DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. **Específicos**

- Realizar u diagnóstico situacional de la empresa **SERVIREPUESTOS ´´BETO´´** de la ciudad de Loja
- Realizar un análisis **EFE** (Evaluación de Factores Externos) que nos permita resumir y evaluar las condiciones del entorno que puedan influir directamente sobre la empresa.

- Realizar un análisis **EFI (**Evaluación de Factores Internos**)** para identificar y evaluar las circunstancias internas en las que se desenvuelve la empresa.
- Realizar un análisis **FODA (**Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que nos permita establecer los objetivos de la empresa y desarrollar las estrategias que capitalicen las oportunidades y fortalezas y también contrarresten las debilidades y amenazas.
- Construir la matriz de impacto que servirá para un análisis de vulnerabilidad del proyecto.
- Determinar los Objetivos Estratégicos para la empresa **SERVIREPUESTOS ´´BETO´´** de la ciudad de Loja.
- Elaborar un Plan Presupuestado en base a los objetivos estratégicos para la empresa **SERVIREPUESTOS ´´BETO´´**

e) METODOLOGÍA

1. Métodos

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta investigación nos permitirá abordar el problema, averiguar cuáles son los problemas por los que atraviesa esta empresa, y cuáles son los factores que afectan directamente el desarrollo de la misma.

Métodos.

Dentro de los diferentes métodos que voy a utilizar para la ejecución de esta investigación están:

MÉTODO ANALÍTICO.

Se utilizará para realizar el diagnostico situacional, el análisis foda, así también como el estudio de campo, el cual permitirá recolectar datos de interés en forma directa de la realidad. Esto quiere decir que recogeremos las experiencias y conocimientos del personal que labora en esta empresa y serán tabuladas para obtener los resultados requeridos.

MÉTODO INDUCTIVO.

Se utilizará para experimentar las situaciones presentes en la empresa desde sus inicios hasta la fecha, partiendo de la observación y la comparación de cada uno de los integrantes de la empresa.

MÉTODO DESCRIPTIVO.

Este método nos sirve para narrar la problemática existente en la empresa, pudiendo realizar un examen crítico de la administración actual, sus aciertos y desaciertos y gracias a ello podremos construir una nueva propuesta que mejore la administración actual.

MÉTODO ESTADÍSTICO.

Este método será utilizado específicamente al momento de tabular, presentar e interpretar los datos surgidos de la investigación.

MÉTODO MATEMÁTICO.

Este sirve para pronosticar el presupuesto que se necesitara para poner en práctica los objetivos estratégicos de **SERVIREPUESTOS ´´BETO´´**

1. **Técnicas**

La información que necesitaremos para la siguiente investigación, la podremos recolectar utilizando las siguientes técnicas.

Observación Directa. Esta técnica nos ayuda con datos nuevos, observando a los actores y situaciones que puedan darse en el desarrollo del proyecto.

Entrevista. La entrevista se la realizará exclusivamente al propietario de **SERVIREPUESTOS ´´BETO´´** para que nos proporcione información importante para hacer un diagnóstico de la empresa.

Encuestas. Estas nos ayudan para datos precisos, por medio de esto se permite recabar la información pertinente de todos los clientes de la empresa y sus necesidades.

Para el presente desarrollo de este proyecto se ha considerado realizar las encuestas personalmente**.**

1. **Población y muestra**

3.1. Población

Para la realización de este estudio se ha recurrido a revisar la cartera de clientes con los que cuenta en la actualidad la empresa **SERVIREPUESTOS ´´BETO´´,** la cual según la base de datos existente bordea los 12553 clientes hasta el año 2014.

Para la determinación de la muestra utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población 12553 (clientes activos de **SERVIREPUESTOS ´´BETO´´**)

e^2 = Margen de error, se aplica el 5%

APLICACIÓN DE LA FÓRMULA:

$$n = \frac{12.553}{1 + (0.05)^2 \times 12.553}$$

$$n = \frac{12.553}{1 + (0.0025) \times 12.553}$$

$$n = \frac{12.553}{32.3825} = 387.68$$

Aplicada la fórmula con los datos respectivos se obtiene como resultado que deberá realizarse 388 encuestas a los clientes de la empresa **SERVIREPUESTOS ´´BETO´´**, así mismo a los 7 empleados quienes brindaran la información necesaria que se necesita en la investigación.

f. CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA												
ANÁLISIS EFE												
ANALISIS EFI												
ANALISIS FODA												
ELABORACIÓN DE MATRIZ DE IMPACTO												
DETERMINACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO												
IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTARTÉGICO												
DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN DE PERSONAL												
PRESENTACION DEL BORRADOR												
SUSTENTACION PÚBLICA												

g. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

1. Presupuesto (cuadro de materiales y costo)

El presupuesto y el cuadro de materiales con sus respectivos costos lo indicaremos a continuación:

MATERIALES	COSTOS
MATERIALES E INSUMOS	350,00
IMPRESIONES Y ANILLADOS	225,00
CONSULTORIAS	70,00
INVESTIGACIÓN DE CAMPO	80,00
TRANSPORTE Y ALIMENTACIÓN	250,00
REALIZACIÓN Y EDICIÓN DE VIDEO	120,00
INTERNET	50,00
IMPREVISTOS	100,00
TOTAL:	**1.245,00**

2. Financiamiento

El estimado del presupuesto que se necesita para la realización del proyecto es de 1245,00 dólares, el cual será financiado por mi persona Srta. Carla Merino estudiante del X Modulo de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja.

Anexo 2: Formato de Encuestas aplicada a <u>CLIENTES EXTERNOS</u> de SERVIREPUESTOS BETO de la ciudad de Loja.

1. **¿Cuál cree que es el motivo principal para que usted compre sus repuestos en este local?**

BUENA ATENCIÓN.	
PRODUCTOS DE CALIDAD.	
CRÉDITO.	
BUENA PUBLICIDAD	
OTROS	

2. **¿Cómo sabe Usted de la existencia de SERVIREPUESTOS en la ciudad de Loja?**

PUBLICIDAD EN MEDIOS	
REFERENCIA PERSONALES	
TRAYECTORIA DE NEGOCIO	
OTROS	

3. **¿Cree Usted que SERVIREPUESTOS BETO cuenta con variedad y calidad en los productos que ofrece?**

SI	
NO	
LE FALTA	

4. **¿Piensa Usted que los locales de esta empresa son cómodos y prestan las facilidades para atender correctamente a su clientela?**

SI	
NO	
LE FALTA	

5. **¿Qué piensa Usted del personal que labora en esta empresa, están capacitados para cumplir estas funciones?**

SI	
NO	
LE FALTA	

6. **¿Por parte del personal que le atendió en esta empresa que tipo de atención recibió Usted?**

AMABILIDAD Y CORTESIA	
BUEN TRATO	
DESCORTÉS	
OTROS	

7. **¿Cómo observa Usted nuestras instalaciones en la parte física?**

LIMPIA – AGRADABLE	
REGULAR- POR MEJORAR	
FALTA DE HIGIENE	
OTROS	

8. **¿Ha recibido Usted algún tipo de promoción en esta empresa por la compra de determinado producto?**

SI	
NO	
LE FALTA	

9. **¿Cómo califica Usted a la empresa SERVIREPUESTOS de manera general?**

BUENA EMPRESA	
REGULAR EMPRESA	
MALA EMPRESA	

10. **¿Ha tenido Usted problemas el momento de retirar o cambiar sus productos?**

PRODUCTOS MAL ESTADO	
PRODUCTOS GENÉRICOS	
PRODUCTOS CADUCADOS	
NO TIENE PROBLEMAS	

11. ¿Si Usted no tiene crédito en este local, le gustaría que se le otorgue uno, si es así que plazo le gustaría?

SI	
NO	

DIARIO	
SEMANAL	
MENSUAL	
OTROS	

12. ¿Le gustaría que se implementara algún servicio adicional en nuestra empresa, si su respuesta es positiva coméntenos de que se trata?

SI	
NO	

Comentario
……
……
……
……
……

13. ¿Ha tenido algún inconveniente con el personal que labora en esta empresa si su respuesta es positiva, coméntenos de que tipo?

SI	
NO	

Comentario
……
……
……
……
……..

14. **¿Dentro de la competencia que tiene SERVIREPUESTOS BETO, en cuál de estas empresas usted ha realizado alguna compra y qué opinión le merece?**

AUTOMOTRIZ MACAS	
REPUESTOS A & D	
AUTOMOTRIZ OCAMPO	
MULTIREPUESTOS	

Comentario
……
……
……
……
……

15. **¿Cómo considera usted la entrega del producto?**

Muy buena	
Buena	
Mala	
Deficiente	

Anexo 3: Formato de encuestas aplicadas a los <u>CLIENTES INTERNOS</u> de SERVIREPUESTOS BETO de la ciudad de Loja.

1. **¿La empresa en la que usted labora cuenta con manual de funciones?**

SI	
NO	

2. **¿Se trabaja en equipo en la empresa Servirepuestos "Beto"?**

SI	
NO	

3. **¿Conoce usted si la empresa Servirepuestos "Beto" cuenta con un plan estratégico?**

SI	
NO	

4. **¿La empresa en la que usted labora cuenta con visión y misión?**

SI	
NO	

5. **¿Recibe usted algún tipo de motivación por parte de la empresa?**

SI	
NO	

¿Cuáles?
……

6. **Conoce usted si existe competencia para la empresa?**

SI	
NO	

¿Cuáles?
……

7. **¿En su opinión los empleados laboran conjuntamente con el gerente de la empresa?**

SI	
NO	

8. **¿La mercadería llega a tiempo para la entrega a los clientes?**

SI	
NO	

9. **¿Existe comunicación entre usted y el gerente?**

SI	
NO	

10. **La tecnología con la que cuenta la empresa es:**

Muy buena	
Buena	
Mala	
Deficiente	

11. **¿Posee las herramientas necesarias para realizar su trabajo?**

SI	
NO	

12. **¿El gerente comunica a usted sobre Los planes para el logro de objetivos?**

SI	
NO	

13. **¿Cómo considera la imagen de la empresa en la que usted labora?**

Anexo 4: Formato de entrevista realizada al GERENTE de SERVIREPUESTOS BETO de la ciudad de Loja.

1. **¿A qué se dedica la empresa la cual Usted Administra?**
2. **¿Qué tiempo labora en SERVIREPUESTOS BETO y tiene algún título profesional o experiencia adquirida en cargos similares?**
3. **¿La empresa cuenta con un plan estratégico?**
4. **¿La empresa SERVIREPUESTOS BETO cuenta con una Misión, si su respuesta es positiva coméntenos cuál es?**
5. **¿La empresa SERVIREPUESTOS BETO cuenta con una Visión, si su respuesta es positiva coméntenos cuál es?**
6. **¿La empresa que Usted administra cuenta con un Manual de Funciones?**
7. **¿La empresa que Usted administra cuenta con un Reglamento de Admisión y Empleo?**
8. **¿Existen capacitaciones al personal que labora en SERVIREPUESTOS BETO, y si existen indíquenos con qué frecuencia?**
9. **¿Existe competencia para la empresa Servirepuestos "Beto"?**
10. **¿En cuanto a tecnología, como está la empresa?**
11. **¿Al encontrase este negocio en un sector donde existe mucha competencia, cuál cree que podría ser la estrategia para que los clientes adquieran sus repuestos en esta empresa?**
12. **¿Qué tipo de productos ofrece esta empresa, ayúdenos con una pequeña descripción de algunos de estos?**

13. **¿Maneja esta empresa algún tipo de publicidad para dar a conocer este negocio, si la respuesta es positiva comentos de que se trata?**
14. **¿Coméntenos de las Fortalezas y Debilidades que Usted crea que posee esta empresa de venta de repuestos?**
15. **¿Qué objetivo persigue esta empresa y coméntenos si tienen planes a corto o largo plazo?**
16. **¿Estaría Usted de acuerdo en implementar un nuevo Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de esta empresa, si, no porque?**
17. **¿La empresa la cual Usted administra cuenta con el suficiente capital económico, para competir en el mercado local?**
18. **¿SERVIREPUESTOS BETO, concede crédito a sus clientes y tiene un departamento de cobranzas?**
19. **¿Desde su punto de vista, que cambios positivos se puede implementar en la empresa, para mejorar el servicio que esta brinda?**

Anexo 5 : Proformas

PROFORMA

R.U.C. 1102470380001

Fecha: 23/1/2015

Tienda deportiva Los Hinchas.
Dirección: Sucre entre Lourdes y Catacocha
Teléfono: 072104302 – 0979158007
loshinchas@yahoo.es

Cliente:
Servirepuestos Beto

CÓDIGO	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNI	TOTAL	DTO.
publi	Camisetas de publicdad Logo y marcas de Carros	100	4,00	400	
Gorra	Gorras de publicidad Con el logo	30	6,00	180	

ELECTRODOMÉSTICOS

MARIMPORT

IMPORTACIÓN DIRECTA

ING. MAZA BOLIVAR HERNAN (Obligado a llevar Contabilidad)

Dirección de la Matriz: 10 de Agosto 16-39 y 18 de Noviembre
Dir. del Establecimiento: Central. 10 de Agosto 16-39 y 18 de Noviembre • Telf.: 2588756 • LOJA - ECUADOR

PROFORMA		
R.U.C. 1102295761001		
DÍA	MES	AÑO
23	11	2015

PROFORMA Nº 000994

Sr. (es): SERVI REPUESTOS BETO

R.U.C./C.I. 1102479134 Telf.:

Dir.: 18 NOV y Quito Guía Rem.:

Cantidad	DESCRIPCIÓN	P. Unitario	VALOR TOTAL
1	plancha OSTER	30	30
1	plancha	22	22
1	SECADORA cabello	30	30
1	CELULAR YEZZ E5	150	150
1	OLLA PRESION	60	60

Editorial Pirámides Digital. Telf.: 2574651 • Emisión: 901 al 1100

Subtotal $	
Descuentos $	
I.V.A. 12 % $	
TOTAL $	292

FIRMA AUTORIZADA

FIRMA CLIENTE

COMPIXEL

•MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MAQUINARIA DE INFORMÁTICA Y EQUIPO PERIFERICO CONEXO
•ELABORACION DE PUBLICIDAD MEDIANTE CARTELES. GIGANTOGRAFÍAS Y ROTULOS

Freddy Washingtón Vera Salazar
Ruc.: 1104422256001
Dir.: Colombia s/n y Paraguay Cel.:0992456158 v

PROFORMA
Nº 000000034

FECHA Y LUGAR	DÍA	MES	AÑO
LOJA	23	NOV	2015

Cliente: Servi Repuestos Beto.
R.U.C/C.I. 1102479134 **Telf.:**
Dirección: 18 Noviembre y Quito.

CANT.	DESCRIPCIÓN	V.UNIT.	V.TOTAL
1000	Hojas Volante 1/4 color en papel		40.00
1000	tarjetas Presentación full color		40.00

incluye IVA.

Subtotal $	80.00
Descuento	
IVA 0%	
IVA 12%	
TOTAL $	80.00

COMPIXEL AGENCIA PUBLICIDAD
RUC: 1104422256001
FREDDY WASHINGTON VERA SALAZAR
Dir. Colombia s/n y Paraguay
LOJA - ECUADOR
Cel. 0992456158

FIRMA AUTORIZADA

FIRMA CLIENTE

ÍNDICE

PORTADA i

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA.....iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN.....iv

DEDICATORIA v

AGRADECIMIENTO vi

a. TÍTULO.....1

b. RESUMEN.....2

ABSTRACT.....5

c. INTRODUCCIÓN 8

d. REVISIÓN DE LITERATURA.....11

e. MATERIALES Y MÉTODOS 44

f. RESULTADOS 49

g DISCUSIÓN 113

h. CONCLUSIONES 133

i. RECOMENDACIONES.....135

j. BIBLIOGRAFÍA 137

k. ANEXOS 138

INDICE 158