



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y
ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: “PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA
IMPORTADORA AGUILERA INTERNACIONAL Y SU
ORGANIZACIÓN”

Tesis previa a la obtención
del grado de Ingenieros
Comerciales

AUTORES:

Golver Stewart Abarca Reyes
Daniel Fernando Carrión Iñiguez

COORDINADOR: Ing. Com. Gretty Salinas Ordóñez

LOJA - ECUADOR

2012

Ing. Com. GRETETY SALINAS DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y DIRECTORA DE TESIS.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación, “**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA IMPORTADORA AGUILERA INTERNACIONAL Y SU ORGANIZACIÓN**”, presentado por los egresados: Daniel Fernando Carrión Iñiguez y Golver Stewart Abarca Reyes previo a optar el Grado de Ingenieros Comerciales, ha sido realizado bajo mi dirección, por lo que autorizo su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

Loja, 21 de Julio del 2011

Ing. Com. Gretty Salinas Ordóñez

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Las opiniones, análisis, definiciones, conclusiones y recomendaciones vertidas en el presente trabajo, son de responsabilidad exclusiva de los autores.

Daniel Fernando Carrión Iñiguez

Golver Stewart Abarca Reyes

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a mis padres que con su sacrificio diario y apoyo incondicional me ayudaron a salir adelante en mis estudios, a mi hija que fue mi inspiración para culminar mi carrera profesional, y a mi mujer compañera inseparable de cada jornada. Ella representó gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio.

Daniel Fernando

La realización del presente trabajo lo dedico a mis amados padres, porque siempre me enseñaron a luchar por lo que quiero con dignidad, esfuerzo y amor ya que sin su apoyo incondicional no hubiera llegado a realizarme como un profesional que siempre se anhela.

Golver Stewart

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja, prestigioso Centro de Estudios Superiores por la oportunidad que nos ha brindado para obtener conocimientos para nuestra formación profesional.

Al Área Jurídica, Social y Administrativa, Carrera de Administración de Empresas, a todos sus Docentes, por participarnos sus valiosas enseñanzas; y de manera especial a la Ing. Gretty Salinas, por su desinteresada dirección y guía para el cumplimiento y culminación del presente trabajo.

Finalmente a los Directivos de la empresa Importadora Aguilera de la ciudad de Loja, por su valiosa información proporcionada y su apoyo brindado.

Los Autores

TÍTULO

a) TEMA

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA IMPORTADORA
AGUILERA INTERNACIONAL Y SU ORGANIZACIÓN”

RESUMEN

b) RESUMEN

“La ausencia de conocimientos, técnicas y procedimientos en la aplicación de la Planificación Estratégica en la distribución y comercialización de vehículos en la empresa Importadora Aguilera Internacional de la ciudad de Loja, no permite el desarrollo armónico de las actividades y su comercialización.”

La falta de estudios de mercado e investigación de mercado, por desconocimiento de los empresarios ha desencadenado en la no aplicación de técnicas de mercado, lo cual no deja aplicar efectivos y eficientes planes estratégicos de marketing.

Por esta razón, el presente trabajo investigativo se refiere a la Planificación Estratégica de la Importadora Aguilera Internacional y su Organización, requisito previo para obtener el título de Ingenieros Comerciales.

Su contenido obedece a las disposiciones que constan en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja.

En el desarrollo del mismo se elaboró en primer lugar un diagnóstico situacional de la empresa, complementado con el estudio de mercado que permitió determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en el año 2010. También se determinaron los correspondientes canales de distribución con que cuenta la empresa.

Mediante una metodología propia para empresas comerciales, se planteó una propuesta del plan estratégico.

El trabajo de investigación en esta empresa dedicada a comercialización de repuestos automotrices en la Ciudad de Loja contiene además una organización estructural y funcional, su aporte está en la elaboración de organigrama estructural y manual de funciones, cuya finalidad es mejorar los procedimientos administrativos, operativos y financieros, para que la empresa pueda ingresar a posicionarse en el mercado de compra y venta de repuestos automotrices, venta de vehículos bajo pedido utilizando los avances de la tecnología y la comunicación.

Para la operatividad de la formulación del plan estratégico se operó con la determinación de los momentos prospectivo, táctico operacional, lo que hizo posible llegar al Diagnostico con la aplicación de la Matriz FODA para realizar tanto el análisis externo e interno, se presenta por lo tanto la matriz de perfil competitivo, para luego definir la misión, la visión y los Objetivos Estratégicos y su desarrollo, concluyendo con el Plan de Marketing y el plan Operativo.

SUMMARY

The present investigative work refers to the Strategic Planning of the Company International Aerie and its Organization, prerequisite to obtain the title of Commercial Engineers.

Their content obeys the dispositions that consist in the Regulation of Academic Régime of the National University of Loja.

In the development of the same one it was elaborated a situational diagnosis of the company in the first place, supplemented with the market study that allowed to determine strengths, opportunities, weaknesses and threats of the company in the year 2010 as a result of this it could settle down the offer and the demand. The corresponding distribution channels were also determined with which it counts the company.

By means of an own metrologies for commercial companies, he/she thought about a proposal of the strategic plan, by means of the application of the Marketing.

The investigation work in this company dedicated to commercialization of self-driven reserves in the City of Loja also contains a structural and functional organization, its contribution is in the elaboration of structural flowchart and

manual of functions whose purpose is to improve them administrative, operative and financial procedures, so that the company can enter to be positioned in the purchase market and sale of self-driven reserves, sale of vehicles under order using the advances of the technology and the communication.

For the operability of the formulation of the strategic plan it was operated with the determination of the operational prospective, tactical moments, that made possible to arrive to the I Diagnose with the application of the Main FODA to carry out the external and internal analysis so much, it is presented the womb of competitive profile therefore, it stops then to define the mission, the vision and the Strategic Objectives and their development, concluding with the Plan of Marketing and the Operative plan.

INTRODUCCIÓN

c) **INTRODUCCION**

La Planificación Estratégica se constituye en una herramienta administrativa para la organización de una empresa, es el camino con lineamientos claros para el alcance de los objetivos predeterminados, estableciendo un Plan Operativos que permita la medición y evaluación de los resultados que se desean obtener y contar con una organización que coadyuve a mejorar los procedimientos administrativos y operativos con la finalidad de posicionarse en el mercado local de venta de repuestos automotrices y vehículo bajo pedido

El trabajo de investigación se constituye en un aporte muy importante para la empresa “Importadora Aguilera Internacional” de la ciudad de Loja, ya que mediante la Planificación Estratégica basada en el plan de marketing hará posible el cumplimiento y logro de los objetivos y fines para los que fue creada la empresa.

La **Revisión de la Literatura** contempla el marco teórico, en el que se analiza los conceptos que permitirán canalizar los objetivos del estudio.

Posteriormente se determinaron los **Materiales y Métodos** utilizados en el diseño estructural del trabajo investigativo. En los **Resultados** se plantea la propuesta de la Planificación Estratégica dentro de la empresa “Importadora

Aguilera Internacional” de la ciudad de Loja, analizando el FODA y determinando el diagnóstico situacional de la Empresa tanto interno como externo

La **Discusión**, contiene la presentación del plan operativo anual, determinando políticas, estrategias, objetivos y planes a seguir o a ejecutarse con su correspondiente plan de marketing, también se encuentra la organización de la empresa, para la implementación inmediata luego de su discusión y aceptación por parte de los directivos de la empresa.

Se finaliza el estudio con la presentación de las **Conclusiones** y **Recomendaciones** que permitan dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el proyecto de investigación.

REVISIÓN DE LITERATURA

REVISIÓN DE LITERATURA

ENFOQUE TEÓRICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El marco teórico sustenta el proceso práctico de esta investigación, aquí se resume toda aquella información que será empleada en la misma. Engloba por lo tanto, las herramientas básicas de la planeación estratégica, el proceso de la planeación estratégica y el plan operativo anual, conceptos base que permitirán tener una idea clara de lo que se necesita utilizar dentro de la realización de una planeación estratégica.

DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

Es un proceso y un instrumento de la planificación. El proceso se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al qué hacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento.

Considerado como un plan, "Tiene que asignar los objetivos comunes en el territorio a las instituciones públicas y privadas y los agentes sociales que en él operan, objetivos que abarcan desde la educación, la coordinación institucional, las infraestructuras, usos de suelo y otros.

DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.

La planificación estratégica es un planeamiento normativo, basado en la participación de los agentes económicos y sociales, que tienen como denominador común dar una respuesta adecuada a los nuevos elementos socioeconómicos y de los que se prevén que generen cambios sustanciales en el futuro inmediato de las ciudades, como un concepto resumido de autores.

"La planificación y gestión estratégica como método capaz de sustentar el diseño de estrategias en un entorno incierto y complejo, apoyado en la prospectiva, y en la concertación público – privada, característica del planeamiento territorial reciente.

La planificación estratégica debe contener las siguientes características:

- Proyecto global consensuado.
- Modelo lógico viable y prioritario.
- Visible y legítimo para la sociedad.

El propósito es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado sino como un sistema abierto y dinámico, sensible a las exigencias del medio “¹

Importancia

La Planeación Estratégica se ha convertido en la actualidad, en una útil

¹ ARGUIN, GERAR, “LA Planeación Estratégica en la Universidad” Segunda Edición Québec-Canadá 1998

herramienta para las organizaciones que quieren tener una correcta visión de futuro, es importante si se considera lo siguiente:

- Lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.
- Permite que los líderes de la empresa, liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida, y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.
- Incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna.
- Ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión de entorno en el cual opera.
- La planeación estratégica proporciona una oportunidad, o, por lo menos una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos u acciones actuales de los competidores.

Objetivos

Los objetivos más importantes de la planeación estratégica son:

- Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- Identificar y evaluar las oportunidades de la organización.
- Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazos.
- Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de

soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.

- Crear y mantener la competitividad de la empresa.
- Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.

Sin embargo, la planeación estratégica no es por sí misma una varita mágica que sea capaz de solucionar de igual forma todos los problemas de las empresas.

Hay algunas consideraciones que es preciso hacer. Una de ellas, quizá la consideración más relevante es que la posición de excelencia no es una medida de desesperación, esto es, no sirve para sacar de una crisis repentina a una empresa en particular; tampoco la Planeación Estratégica elimina los riesgos, pues es claro que solo los identifica, define cursos de acción con el menor riesgo posible, reduciendo la incertidumbre sin tampoco eliminarla.

FUNDAMENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una de las críticas a veces justificables del proceso de planeación es que éste tiende a ser más analítico que intuitivo. En realidad tanto la intuición como el análisis son esenciales para una planeación efectiva. Así, el proceso debe verse como un medio continuo entre estos dos extremos. Su posición en el proceso puede variar radicalmente, dependiendo donde se encuentre usted en el desarrollo de la planeación.

Una de las razones para dividir este tratamiento del proceso de planeación es describir y resaltar el significado de estas variaciones en los procesos del pensamiento, dicho de manera sencilla, la porción de **Pensamiento Estratégico** del proceso depende en gran medida de la intuición con sólo una modesta cantidad de análisis; la porción de **Planeación A Largo Plazo** necesita un equilibrio entre los dos, y la porción de **Planeación Táctica** depende en gran medida del análisis que se ayuda de la intuición en calidad de control y equilibrio principalmente; es decir, el énfasis de cada uno de los componentes puede describirse así:

El pensamiento estratégico  Perspectiva

Planeación a largo plazo  Posición

Planeación táctica  Rendimiento

La planeación es un proceso humano más que un sistema, debemos preocuparnos menos por obtener la conformidad de un conjunto de reglas y reglamentos que hacer que la mente de las personas se concentren en la dirección hacia la que debería avanzar. Al mismo tiempo debemos ser flexibles tanto en términos del cuál debería de ser nuestro destino final como en términos de lo que necesitamos hacer para llegar ahí.

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras.

El propósito del pensamiento estratégico es ayudarle a explotar los muchos desafíos, tanto previsibles como imprevisibles más que prepararlo para un probable mañana único.

DIRECCIONAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Tal como se señaló en el punto anterior, la planificación estratégica no es otra cosa que diseñar lo que se va a hacer para lograr un resultado esperado, previniendo las situaciones o escenarios que se pueden presentar y los obstáculos que puedan evitar o demorar dicho resultado. En este sentido la planificación debe hacerse en equipo, con las personas involucradas en las áreas pertinentes, incluidos los responsables de la asignación de recursos.

Esto quiere decir que su direccionalidad debe estar orientada en base a los siguientes pasos: definir que hay que hacer, definir una estrategia adecuada para hacerlos, planificar las actividades, asignación de recursos, y aplicar el plan.

Vale la pena preguntarse **qué voy hacer** Lo primero para establecer un camino es saber a dónde quiero ir. El inicio de la planificación de una acción o un cambio es tener una misión clara, definida en función de los clientes. Una acción busca satisfacer una necesidad, atacar un problema o hacer una

innovación.

La visión de una empresa requiere de información y diagnóstico previos que permitan conocer la situación con exactitud, antes de plantearse soluciones apresuradas. Hay que definir con precisión los objetivos y normas de calidad requeridos respecto a ese resultado.

Establecer una estrategia, es encontrar un camino, diseñarlo y asignar los recursos adecuados para obtener el resultado esperado, previniendo las condiciones y obstáculos que se pueden presentar. Para planificar hay que considerar el punto de vista del actor de la planificación, el entorno externo que circunda a la empresa y sus posibles movimientos futuros (escenarios), las condiciones de decisión y participación, el procedimiento y las áreas en que se debe actuar, las actividades clave, las implicaciones del proyecto o empresa y cómo manejarlas, la disponibilidad de recursos de todo tipo, la existencia de posibles obstáculos y los supuestos para que el proyecto pueda ejecutarse.

Para planificar las actividades, es importante considerar los siguientes pasos: listado de actividades, secuencia de actividades y cronograma de actividades.

El listado de actividades, es la identificación de todas las tareas necesarias para alcanzar el resultado y la determinación del tiempo esperado de duración de cada una de estas. Se debe prever el tiempo necesario, sin descuidar pasos ni esperas que puedan ocurrir.

La secuencia de actividades es un flujo donde se gráfica que tareas depende de la realización de actividades previas, para lo cual se traza un diagrama de secuencia, así se logra ubicar cuales son las tareas críticas que podrían retrasar el trabajo y cuales se pueden realizar a la vez.

El cronograma de actividades o diagrama Gantt se elabora empezando por la ruta crítica, que es más fácil de ubicar en el gráfico.

En cuanto a la **asignación de recursos**, se trata de la asignación de personas, instalaciones, equipo, implementos, materiales, servicios y financiamiento, para lograr llevar a cabo las actividades. Los recursos deben ser asignados con objetividad en cada empresa. No todas las empresas necesitan todo tipo de recursos, pero hay que identificar a todos los necesarios para llevarlos a cabo.

MODELO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

Existen varios tipos o modalidades de planificación:

- Planificación estratégica para la empresa
- Planificación estratégica Situacional
- Planificación estratégica Corporativa
- Planificación estratégica para ONG'(s) y Comunidades
- Planeación estratégica Educativa

Planificación Estratégica para la Empresa

Parte de la historia de la empresa de un análisis situacional del entorno y del medio interno, para con estos elementos formular el Plan Estratégico que se compone de: Misión, Objetivos, Estrategias y Estructura; El Plan Operativo con Programas, Presupuestos, Procedimientos; y, Finalmente la evaluación y Control; este último con áreas claves, indicadores, estándares y evaluación.

MOMENTOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se habla de momentos básicos de la Planeación Estratégica y no de etapas, por cuanto son instancias que se repiten constantemente, en orden cambiante, en la planificación, entendiéndose éste artículo que procede y preside la acción. Estos momentos son: Explicativo, Normativo, Estratégico, y Táctico Operacional.

El Momento Explicativo

Este momento hace referencia a la construcción de explicaciones a la problemática Inter. Y extra institucional ocurrida en el pasado y en el presente y lo que tiende a ocurrir en el futuro, a fin de poder fundamentar objetivos, políticas y acciones de cambio

Es el equivalente del diagnóstico en la planificación normativa; es aquel en que el actor que planifica está permanentemente indagando sobre las fortalezas,

debilidades oportunidades y amenazas que enfrenta e intenta explicar las causas que los generan. En este sentido es importante la participación de todos los actores de este proceso, incluido la misma sociedad o el medio externo.

Para explicar los problemas nos dicen Mattos que es necesario desarrollar la técnica del análisis situacional, que consiste en diagramar las causalidades sistemáticas que hemos captado de la experiencia, conocimientos sistemáticos técnico-prácticos y verificación empírica de algunas relaciones causales. En este análisis se intenta explicar problemas parciales, conjunto de problemas a la situación inicial de la entidad.

El Momento Prospectivo

En éste momento se diseña o construye el futuro de la institución. Para ello, se elabora tres tipos de escenarios (futuro), el primero el Tendencial conocido también como probable, el segundo el Deseado, ideal o contrastado, y el tercero el posible, viable o alternativo. Estos escenarios orientan significativamente al rumbo de la institución y contribuyen a sustentar la redefinición de la Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Estrategias de cambio.

En éste momento y con la información precedente se rediseña la Misión, Visión, Objetivos y Políticas Institucionales

El Momento Estratégico

En el cual el actor que planifique se pregunta ¿Cómo puedo construir viabilidades a mi diseño normativo? que obstáculos debo vencer y cómo los pudo vencer para que mi diseño del debe ser enmarque en la realidad como una fuerza efectiva de cambio hacia la situación elegida como objetivos. Aquí aparecen obstáculos políticos, económicos culturales, organizativos, cognoscitivos, legales, etc. Porque el problema político y todos los otros problemas no están resueltos de antemano, para que el planificador pueda dedicarse exclusivamente a lo económico.

Todo esto nos lleva a revisar los conceptos de la planificación y planificador, porque quién planifica es quién realmente comanda un proceso. La planificación se refiere principalmente. Al proceso de gobierno, entendiéndose éste término no solamente a gobierno de un estado, sino de un proyecto, empresa, ministerio.

Quién realmente planifica es quien tiene la capacidad de tomar decisiones y por eso es que la planificación estratégica pone énfasis en el momento de la acción y usa la exploración sobre el futuro como un recurso para darle racionalidad a la acción, pero no se queda en la mera exploración del futuro, ni separa tajantemente la planificación de la gerencia en la acción.

Hay múltiples recursos escasos que limitan el cumplimiento del plan por ello, el concepto de planificación tiene que exceder lo meramente económico y abarcar situaciones integrales.

El Momento Táctico Operacional

Es el último momento de la planificación estratégica. Es el momento decisivo, porque los otros momentos de la planificación sólo tienen una única actividad, constituirse en un cálculo para la acción, en un cálculo que precede y preside la acción.

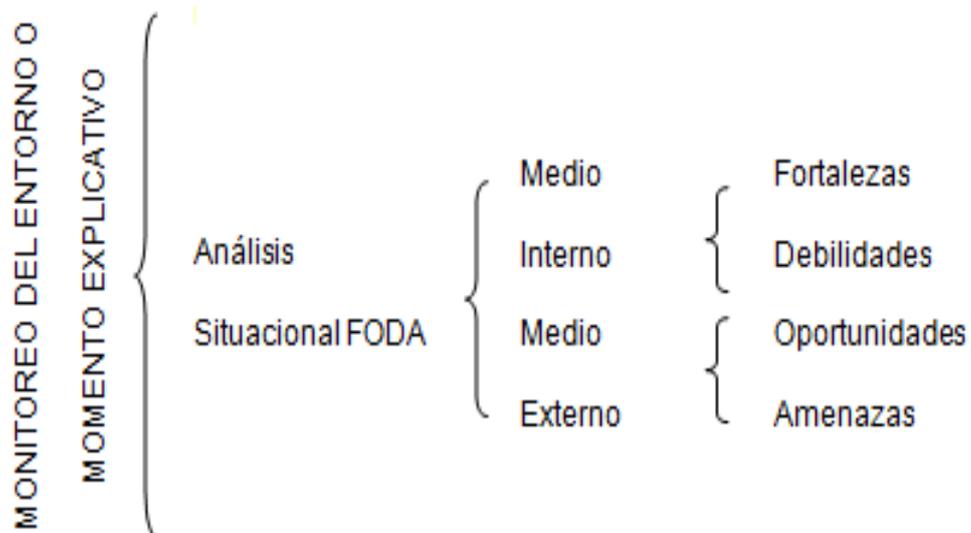
Sin embargo, es indispensable calcular explorando más allá del presente para darle racionalidad a nuestras decisiones, pero al final juzgaremos la planificación por la forma en que ese cálculo es capaz de alterar, conducir y orientar las acciones presentes.

Este cálculo es el centro del momento táctico operacional y tiene como objetivo orientar cada paso que damos día a día y evaluar en relación a la situación – objetivo, no sólo para constatar la aproximación alcanzada respecto a ella, sino también para revisarla como guía que seguirá precediendo y presidiendo nuestros pasos siguientes.

La realidad se construye en el presente. Los resultados que obtenemos en la realidad son un producto de esos pasos que damos en el día, no cuenta los

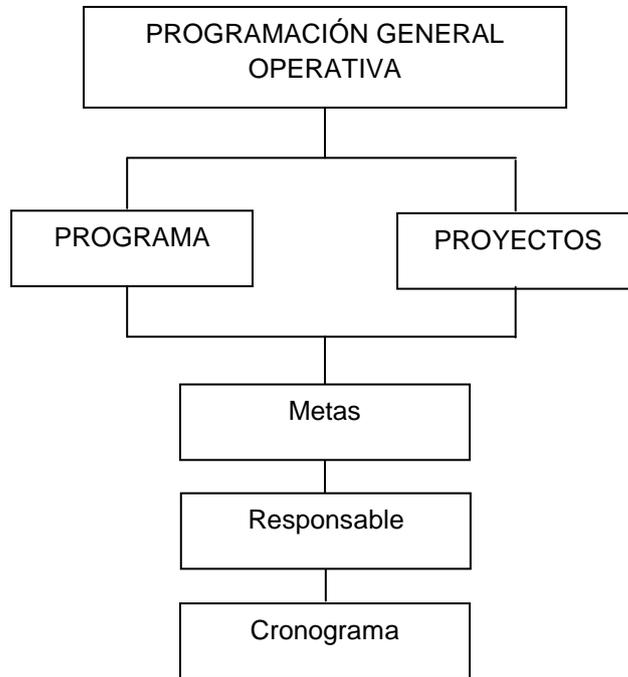
planes que simplemente pensamos o diseñamos, solo pesan aquellos que preceden a nuestros pasos”².

De los modelos indicados el que utilizaremos para nuestro trabajo será basado en la Planificación estratégica para la empresa.



² ABENDAÑO Augusto Dr. ARANDA Alcides Eco. Ponencias X Congreso Nacional de Rectores Loja Pág. 9- 16 año 1999

Ejecución Estratégica o Momento Operativo



ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

ANÁLISIS SITUACIONAL	MEDIO INTERNO	↘ ↗	FORTALEZAS
			DEBILIDADES (NUDOS CRITICOS)
	MEDIO EXTERNO	↘ ↗	OPORTUNIDADES
			ALIADOS
			AMENAZAS OPONENTES (Nudos críticos externos)

MEDIO INTERNO

Es uno de los elementos fundamentales del análisis situacional, este se orienta a dar respuesta a preguntas como:

¿Qué somos como institución?

¿Qué tenemos?

¿Qué hemos sido?

¿Hacia dónde nos dirigimos?

Conocer esto resulta vital porque a la institución le permitirá saber que es capaz de hacer o de emprender.

El análisis del medio interno conocido también como diagnóstico, permite interpretar la situación de la institución, establecer la relación causa – efecto y concluir en una síntesis de puntos solidez y problemas.

Este análisis “es la base de todo proceso de planificación porque permite definir cómo y dónde se deberá intervenir para obtener mejores resultados.

Además de ello el diagnóstico es un instrumento vital para adoptar decisiones informadas disminuir el riesgo y optimizar el uso de los recursos.”³

3 AME/INFODEM. “Planificación Local Participativa: Proceso Metodológico. Quito – Ecuador. 1996, Pág. 31

FORTALEZAS

“Las fortalezas se refieren a las características intrínsecas de los insumos, procesos y productos que apoyan a la institución para aprovechar las oportunidades o que la protegen de amenazas provenientes del contexto”⁴

Para una institución tener una fortaleza es sentirse fuerte, haber conseguido una buena posición haber alcanzado un grado de solidez, poseer energía, firmeza, constancia en determinado campo área o aspecto del que hacer institucional.

DEBILIDADES

Las debilidades son manifestaciones que denotan un problema, desventaja, dificultad, entropía o insatisfacción de necesidades.

“Un problema se expresa cuando existe una diferencia entre el “debe ser”, entre lo deseado y la situación no deseada que impide la satisfacción de nuestras necesidades”⁵

4 RAMIREZ, José “Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de educación superior” Algarrobo – Chile 1996.

5 VANORMELINGEN, Koen y MATINEZ, Fernando “Gerencia de calidad total de los servicios de salud” 1996, Pág. 86

Ninguna institución puede decir que está exenta de tener problemas todas lo tienen y no siempre saben con claridad resolverlos. Si el problema subsiste es porque no se ha implementado estrategias para resolverlo. Para resolver un problema es fundamental identificarlo, analizarlo y aclararlo, de manera de estar seguros de la dificultad para no tomar decisiones sobre síntomas equivocados.

MEDIO EXTERNO

Las organizaciones sociales tienen su razón de ser, sobre todo, en tanto su visión, misión objetivos apuntan a contribuir al desarrollo económico – social y cultural de la comunidad y área de influencia en la cual están insertas. Para ello requieren saber e interpretar las necesidades y exigencias del entorno. Sus preocupaciones, entonces, dejan de ser solamente extramuros, para proyectarse a lo externo. Pero, el medio externo no es estático. Los cambios es cada vez más rápido y continuos que precisan ser conocidos e interpretados adecuado y permanentemente.

El ambiente externo está conformado por las combinaciones de fenómenos o elementos: Fuerzas, actores, eventos y hechos, que afectan de forma directa o indirecta a la institución. Cuando cualesquiera de estos elementos afecta directamente o de forma positiva o negativa, el desempeño general o de algunas actividades de la institución, nos encontramos frente a un “ Factor

Crítico externo” que deberá ser considerado en los escenarios en los objetivos ,políticas y alternativas de cambio.

OPORTUNIDADES

Las Oportunidades son “cualquier elemento o circunstancia del ambiente externo que, a pesar de no estar bajo el control directo de la institución puede constituirse en una contribución para alguna de sus actividades importantes.

Las oportunidades deben ser conocidas para ser aprovechadas estratégicamente.”⁶

AMENAZAS

“Es cualquier elemento relevante del ámbito externo que puede constituirse en una desventaja- riesgo – peligro, para el desempeño de algunas de las actividades más importantes de una institución o programa. En este sentido cualquier elemento fuerza, actor, evento o hecho del ambiente externo relevante que pueda limitar parcial o totalmente el desempeño general de alguna actividad importante de una institución debe ser entendido como una

6 RAMIREZ, José Elementos Metodológicos de la Planificación Estrategia en Programas de Educación Superior, Algarrobo – Chile Pág. 14 año 1996

amenaza. Las amenazas deben ser conocidas para ser evitadas o para reducir su impacto.”⁷

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

La misión empresarial es como una "declaración duradera de los principios y propósitos que distinguen a una empresa de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa”⁸

Es esencial para determinar objetivos y formular estrategias. La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

“La Misión es la concepción implícita del porqué de la institución, su razón de ser, representa las cualidades y características que explican la existencia de la institución ante los ojos de la de la sociedad, en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filosófico y paradigmático”⁹

7 IDEM.

9. KRIEGEL Robert y PATLER, Louis, SI NO ESTA Roto Rómpalo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante. Bogotá – Colombia

9 ARANDA, Alcides. “planificación Estratégica Universitaria” Editorial UNL. Año 1997. Pág. 54

LA VISIÓN

La Visión representa el ideal que la organización desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que ofrece. Constituye una aspiración factible, por tanto no constituye un sueño irrealizable.

Quienes están vinculados directa o indirectamente con la organización, deben conocer su visión porque esto les permitirá saber hacia dónde va la institución y por consiguiente hacia donde está encaminado su trabajo y su compromiso. Luego de su formulación, esta debe ser difundida y compartida por todos.

“La Visión es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado, un ideal que comprende un sentido de posibilidad, más que de probabilidad, de potencial más que de límites.”¹⁰

Es decir, visión de futuro es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa este dentro de cinco o diez años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección es la cadena o el lazo que une en la empresa el presente y el futuro. La respuesta a la pregunta ¿Que queremos que sea la empresa en los próximos años? Es la visión de futuro.

10 KRIEGEL, Robert y PATLER, Louis. “Si no está Roto Rómpalo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante”. Bogotá. Año 1997.

OBJETIVOS

Los objetivos son las descripciones de los resultados que una institución desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo. Sin objetivos una institución no sabe a dónde va. Hay dos tipos de objetivos: Superior y Específicos.

El objetivo superior debe señalarse de acuerdo a la Misión y Visión de Futuro.

Los objetivos específicos deben reunir las siguientes características.

- Cuantificables (de ser posible)
- Fijados en el tiempo
- Factibles, deben ser alcanzables
- Estimulantes
- Relacionados con la Misión y Visión de Futuro
- Conocidos y aceptados por todos
- Se redactan en infinitivo, para dar sensación de logro”¹¹

POLITICAS

Son las directrices generales para la toma de decisiones, establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que puedan tomarse y excluyendo las que no se permite. De este modo canaliza el pensamiento de los miembros de una empresa para que sea compatible con los objetivos de la misma. Las

¹¹ STEINER. George K Planeación Estratégica, Tono 1, México, Editorial Continental SA., 1997

políticas son una especie de normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las metas”¹²

METAS

Las metas constituyen la expresión numérica de los objetivos, requieren de unidad de medida y cantidad. Son la determinación exacta del resultado que se espera alcanzar en un período determinado. Son la cuantificación de los objetivos. Estas metas afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad por ello también se las llama metas estratégicas. El vínculo entre objetivo y meta están estrecho que sin la primera no existe la segunda.

La formulación de estrategias consiste en buscar los diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una institución. Las estrategias son las grandes acciones o los caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la institución y hacer realidad los resultados esperados. Las estrategias permiten concretar y ejecutar los objetivos.

Las estrategias deben establecerse tomando como referencia la matriz FODA y los objetivos estratégicos.

12 MINTZBERG, Henry y BRIAN QUINN James EL Proceso Estratégico, Segunda edición 1993

CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

Todo plan de desarrollo no puede soslayar la posibilidad de diseñar el futuro, para a partir de él, actuar ahora. Hacerlo implica entrar al ámbito de la prospectiva.

Existen numerosas técnicas de prospección que se utilizan para prospectar variables seleccionadas tanto del medio interno como del medio externo. Un escenario es la construcción racional de diversos caminos que nos permiten pasar de una situación de origen a una situación futura. Se intenta concebir y visualizar las posibilidades futuras, así como explorar los diversos caminos que conducen a ellas.

Escenario Tendencial

“Este primer escenario corresponde al camino más probable dado que sus elementos se encuentran en la situación de origen”.

“Se construye en base a una proyección de hechos y fenómenos ocurridos en el pasado y en el presente, manteniendo las mismas condiciones actuales de la institución. Es la vía más probable debido a que los mismos elementos a proyectarse se encuentran en la situación de origen. Este escenario siendo probable y posible no siempre es deseado”¹³

13 ARANDA, Alcides Eco. Planificación Estratégica Universitaria. Editorial UNL 1999 Pág. 135

Escenario Deseado

“Es la descripción de un futuro ideal, lo que se quiere de la empresa a largo o mediano plazo, incluye la búsqueda de valores y principios.

Es la manifestación de cosas que se anhelan, porque representan nuestras aspiraciones y valores; es la imagen objetivo, un ideal, un sueño alcanzable a largo plazo. Este escenario siendo deseable es poco probable y posible a corto y mediano plazo.”¹⁴

Escenario Factible

“Este escenario señala lo que puede ser factible de realizar en la empresa o institución en términos de disponibilidad de recursos, humanos, materiales y financieros.

Es aquel que, luego de confrontar los recursos y los medios disponibles, avizora como realizable parte del escenario deseable o ideal, alejándole en lo posible del escenario tendencial sobre todo de aquellos componentes no deseables. De modo que, se constituye en una posibilidad que estará entre lo ideal y lo real. Este escenario entonces, también es deseable, pero factible”¹⁵

14 ARANDA, Alcides Eco. Planificación Estratégica Universitaria Editorial UNL Año 1997 Pág. 135

15 IDEN

ESTRATEGIAS

“Las estrategias son los caminos, las vías más convenientes para la institución que permiten factibilidad a la ejecución de los objetivos y políticas, aprovechando la vitalidad de las Fortalezas y oportunidades para neutralizar o evitar la debilidades y amenazas.”¹⁶

“Las estrategias desarrolladas para una solución son las modalidades posibles de utilizar la experiencia de las iniciativas y los recursos disponibles para vencer las dificultades y lograr la solución. Las estrategias son el cómo se va a alcanzar la solución; éstas deben constituir la mejor forma de potenciar los recursos locales y de superar las dificultades con los menores costos y tiempos”¹⁷

ELECCIÓN DE LOS INDICADORES Y FORMULACIÓN DE LAS METAS

La formulación de los indicadores debe hacerse en función de cada objetivo operacional. Debe diferenciarse los indicadores operativos de los indicadores de impacto. Los primeros se refieren a los cambios logrados en la institución, los segundos a aquellos previstos para la población objetivo; en este caso de lo

16 ARANDA, Alcides. Eco. Planificación Estratégica Universitaria, Editorial UNL., Loja Ecuador 1997 Pág. 151

17 MENDONCA Sebastián, ARROYO MORENO Jorge, Manual de Planeamiento Estratégico, Editorial ABA, 5ta Edición, Año 2002, Pág. 34

que se trata es de determinar cuáles son los indicadores de impacto que evidenciarán el logro de cada objetivo operacional.

Para formular las metas hay que tener un conocimiento del estado y de las tendencias de los indicadores de impacto, pues las metas se determinan tomando en cuenta cómo las acciones de la organización modifican dichos indicadores. Si no se ha hecho el levantamiento de esos indicadores en el espacio de intervención, será imposible formular metas con algún sentido de relevancia y realismo.

El principal error a evitar en la formulación de las metas es la confusión frecuente con la cuantificación de las actividades o de los productos. La meta es el mismo objetivo, pero bajo otra forma. Mientras el objetivo tiene un carácter cualitativo, el de las metas es cuantitativo. Las metas no especifican claramente que se debe hacer solo expresan los resultados esperados.

PRECISIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Consiste en precisar qué actividades deben realizarse para lograr cada objetivo operacional. Obliga a preguntarse cómo puede alcanzarse la meta determinada. La respuesta obvia es: desarrollando un conjunto de actividades por cada objetivo operacional (para cada meta debe considerarse un conjunto variable de actividades).

Las actividades, a su vez, deberán considerarse en relación directa con los recursos disponibles, en particular con respecto a los recursos humanos. En ese sentido, tener una idea clara de carga de trabajo será útil.

El conjunto de las actividades realizadas por cada persona es su carga de trabajo. Algunas actividades deben realizarse en periodos fijos; otras, cuando sea conveniente. La carga de trabajo debe comprender una distribución adecuada de las actividades según su ocurrencia.

Para formulación del cuadro de actividades será importante dividir una actividad en tareas, de manera que se logre una precisa relación de "todo lo que se debe hacerse.

Una vez que se tiene la lista de las actividades con sus tareas, será necesario determinar cuáles actividades deben estar precedidas por cuáles otras, a fin de calcular el tiempo necesario para la ejecución de las mismas. Solo una vez que se cuenta con estos insumos podrá plantearse la programación de las actividades.

Actividades	Tiempo Requerido	Actividad Precedente
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

LA PROGRAMACIÓN, LA PRESUPUESTACIÓN

Con el cuadro de actividades se procede a la programación propiamente dicha, la que consiste en ubicar cada actividad en relación a la fecha de su realización y de su ejecutor responsable. Los siguientes cuadros serán útiles para la programación.

Cuadro de programación específica

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA								RESPONSABLE
	1	2	3	4	5	6	7	Etc.	
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
Etc.									

Cuadro de programa general

Objetivos	Actividades	Resultados	Fechas	Responsables
1.	1.1			
	1.2			
	1.3			
	1.4			
2.	2.1			
	2.2			
	2.3			
	2.4			

DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE MONITOREO

Monitorear es orientar (y reorientar) permanentemente el accionar de una entidad, o de parte de ella, hacia el logro de sus objetivos. Implica la organización del trabajo, el seguimiento del mismo y la Guía permanente sobre él, principalmente de parte de quienes tienen la responsabilidad de dirección de grupos de trabajo.

Organizar el trabajo significa asignar cotidianamente las distintas responsabilidades sobre la ejecución de las actividades de los miembros de un equipo.

Así mismo implica el suministro de todos los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades y la determinación de los espacios y tiempos específicos de ejecución de las tareas.

La organización del trabajo en una entidad de desarrollo comprende el establecimiento de canales permanentes de comunicación a fin de que cada trabajador sepa exactamente lo que se debe hacer y los responsables estén enterados total constantemente de los que ocurre en su área de trabajo. Así mismo, supone realizar los esfuerzos necesarios para mantener el compromiso de los miembros de la entidad en el mejor nivel posible a través de una adecuada motivación del personal y, principalmente, de un permanente trabajo de apoyo y soporte a las labores que realizan los miembros del equipo.

El seguimiento es el reconocimiento y verificación permanentes del grado y calidad de la ejecución de las actividades, de cuáles son los resultados que se van alcanzando en relación a los objetivos. También implica conocer las dificultades que se presentan en la ejecución de las actividades. Para el caso, deberán contrastarse regularmente los avances del trabajo con los productos y metas esperados.

Una vez hecho esto, será importante que se analicen los resultados a fin de determinar e introducir los correctivos que fuesen necesarios. El seguimiento es pues la medición de los resultados así como el análisis del contexto en que se desenvuelven las actividades. El seguimiento deberá expresarse en informes y reportes. Para el caso, es recomendable que se establezcan plazos razonables, de preferencia mensuales.

La labor de Guía es en realidad una acción de apoyo y soporte de quién dirige el quehacer en favor de los miembros de su equipo. Este trabajo permanente, que puede darse en entrevistas y reuniones, debe valorar también los aspectos subjetivos del quehacer de cada persona.

Los siguientes instrumentos contribuyen de forma eficiente en el monitoreo del trabajo:

- Los planes y programas.
- Los convenios o contratos.
- Los archivos técnicos.
- Las formas y formatos.
- Las pautas y normas metodológicas.
- La documentación técnica pertinente.

DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Su objetivo es precisar los tipos de evaluación que se van a realizar para verificar sistemática y pertinentemente los resultados de todas las actividades a la luz de sus metas y objetivos.

La evaluación se ocupa de quién o qué grupo se ha beneficiado (o ha sido adversamente afectado), en qué cuantía (en comparación con la situación imperante antes de la actividad o proyecto de que se trate), de qué manera (directa o indirectamente) y por qué (estableciendo en la medida de lo posible relaciones causales entre las actividades y los resultados).

Existen distintos sistemas y tipos de evaluación. Estos difieren según la naturaleza del proyecto, los propósitos mismos de la evaluación, las características de los espacios de intervención, etc. Sin embargo, toda evaluación persigue determinar la pertinencia de las actividades involucradas en un proyecto. En el caso de las actividades y proyectos de desarrollo; dicha pertinencia está dada casi exclusivamente por el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones beneficiarias”¹⁸

18 MENDONCA Sebastián, ARROYO MORENO Jorge, Manual de Planeamiento Estratégico, Editorial ABA, 5ta Edición, Año 2002, Pág. 57

MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES Y METODOS

El desarrollo del presente trabajo investigativo está basado en la utilización de: materiales, métodos, técnicas y procedimientos aplicados en forma fundamentada acordes a las actividades desarrolladas en cada proceso de la investigación, de los cuales citamos los siguientes:

MATERIALES

De conformidad a la naturaleza y características del trabajo de investigación ejecutado, fue necesaria la utilización de los siguientes materiales:

- Materiales bibliográficos
- Material de logística investigativa (suministros y útiles de oficina)
- Material expositivo (Data Show, Papelógrafos)
- Material informático

MÉTODOS

Científico

Este método Científico por ser racional, analítico, objetivo, claro, preciso, verificable y explicativo; se utilizó para el desarrollo de todo el proceso de la

investigación, especialmente en las fases de la planificación estratégica para la empresa Importadora Aguilera, con lo cual se pudo cumplir con los objetivos propuestos.

Deductivo

Por su concepción parte de un principio general ya conocido para inferir en los casos particulares. Se utilizó para realizar el estudio de la normatividad en el campo de la administración y la organización de la empresa, así como el análisis de la información general de la Planificación Estratégica lo que ayudo con la comprensión de las conceptualizaciones básicas.

Inductivo

Ese método se utilizó para estudio de los casos particulares de la organización, lo que hizo posible determinar áreas críticas luego de la evaluación situacional interna y externa que sirvió para la realizar los procesos del Plan Estratégico, permitiéndonos luego formular los comentarios, conclusiones y recomendaciones enunciados en el informe respectivo.

Analítico y Sintético

Sirvió para analizar la información recopilada, luego procesarla en documentación sustentatoria con la que se determinó las falencias de la

administración actual de la empresa, mejorando sus procesos y estableciendo el esquema del Plan a seguir.

Descriptivo

La utilización de este método permitió describir las principales actividades administrativas, de organización de la empresa, y su posterior diagnóstico de la realidad del problema investigado, producto de la investigación procedente de las entrevistas, encuestas y observaciones realizadas durante el proceso investigativo, y así tener una idea referente de los procesos de planificación estratégica que debe desarrollar la importadora.

Sintético

Con este se canalizó con criterio más sólido los referentes teóricos para aplicarlos a una parte conceptual – práctica de la propuesta; conjugando en la formulación de las conclusiones y recomendaciones que se arribó luego de la ejecución del trabajo investigativo con lo cual se cumple los objetivos propuestos.

Matemático - Estadístico

Fue necesario utilizarlo para la cuantificación y representación gráfica como

resultado del procesamiento de la información recopilada de las encuestas, mediante tabulaciones, cuadros y gráficos estadísticos

TÉCNICAS

En la elaboración de la Planificación Estratégica y la Organización fueron necesarias la utilización de diferentes técnicas, que sirvieron de base para observar y constatar el manejo de procesos administrativos

La Entrevista

Técnica aplicada en la recolección de información directa y confiable con el Gerente Lic. Ricardo Aguilera, sobre el funcionamiento, manejo, registro y custodia de su gestión medidos en los planes actuales de la empresa.

La Observación

Esta técnica fue constante y metódica puesto que se pudo observar y constatar sobre la administración, los resultados y la gestión de la empresa.

Revisión bibliográfica

Esta técnica sirvió para obtener información basada en diversos conceptos, los mismos que fueron utilizados en el desarrollo de la fundamentación teórica;

para ello se utilizó libros, leyes, folletos, manuales, disposiciones legales, etc., con la finalidad de fortalecer el proceso de investigación.

Encuesta

A través de la misma se recogió información referente al mercado de repuestos automotrices, conocer las marcas, gustos o preferencias de los repuestos automotrices, además para saber el posicionamiento de la empresa Importadora Aguilera Internacional en el mercado lojano. La misma fue aplicada a 396 clientes potenciales, 396 clientes actuales y 23 empleados.

Determinación del tamaño de la muestra

El segmento considerado para el presente estudio es el parque automotor de la Ciudad de Loja que de acuerdo al registro existente en la Jefatura Provincial de Transito existen 38.394 vehículos.

A los 23 empleados de la Importadora Aguilera se les formuló una encuesta para evaluar cualitativamente aspectos internos de la misma.

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

Simbología:

n = Tamaño de la Muestra

N= 38.394 Parque Automotor Ciudad de Loja

E = Margen de error

1 = Factor de corrección

Reemplazando:

$$n = 396$$

$$n = \frac{38394}{1 + 38394 (0.05)^2}$$

RESULTADOS

f) Presentación de Resultados

ENTREVISTA

La entrevista se realizó al Gerente de la Importadora Aguilera Internacional.

1. ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?

R. Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.

Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o Materias primas, insumos y productos más adecuados.

Contratación y despido de personal, autorizado a firmar los cheques de la compañía.

2. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la empresa?

R. Somos 23 personas que actualmente estamos laborando en la Importadora

3. ¿Cómo considera usted las relaciones con el personal que trabaja en la empresa?

R. Con el personal se tiene buenas relaciones laborales, a pesar de no contar con una manual de funciones, pero el personal contribuye eficientemente al desarrollo de sus actividades diarias. En lo personal el trato cortés y amable se ajusta a las relaciones humanas tanto con el personal como con el público, desde luego falta una adecuada planificación de actividades diarias, semanales y mensuales. En definitiva el ambiente de trabajo es bueno.

4. ¿Cómo considera usted que está organizada su empresa?

R. No se tiene una buena organización estructural debido al desconocimiento de la administración, sin embargo la estructura organizativa funciona con algunos departamentos como el de contabilidad, compras y ventas, personal, con la implementación de un control interno adecuado en todas estas secciones.

5. ¿Cómo se resuelve los reclamos y pedidos que se tiene por parte del personal y los clientes de la empresa?

R Los reclamos de clientes se resuelven inmediatamente, especialmente cuando estos se refieren a la falta de cumplimiento de los pedidos por marca y tipo, en cuanto a los reclamos de personal en las actividades diarias se establecen diálogos para solucionar los conflictos.

6. ¿Considera usted que los medios de comunicación que maneja la empresa son los apropiados para mantener un buen contacto con sus empleados?

R. Es muy importante la comunicación eficiente dentro de la empresa, se sustenta en la necesidad de aportar positivamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por ello se presta especial atención a qué se comunica, a quiénes y cómo se lo hace.

7. ¿Capacita a su personal para llevar a cabo sus tareas?

R. No se han desarrollado capacitaciones continuas para todo el personal que labora en la empresa, sin embargo se han programado capacitaciones para el departamento de contabilidad y así lograr un mejor desempeño en esta área.

8. ¿Realiza usted publicidad, promoción, o algún tipo de incentivo para sus clientes?

R. Se ha contratado publicidad con algunos medios de la localidad, y en relación a las promociones se ofertan descuentos del 10 al 15% por cuentas al contado y que sobrepasen montos de más de cien dólares, se aceptan tarjetas de crédito de cualquier naturaleza.

9. ¿Emplea algún programa de innovación o mejora continua en su empresa?

R. Cada día se trata de implementar un proceso para mejorar las actividades en todas las áreas de la empresa, mientras vaya el crecimiento de la empresa vamos innovando según un proceso de retroalimentación.

10.¿Qué aspectos le gustaría que se aborden en este estudio?

R. Organizar de mejor manera la empresa de acuerdo a las necesidades de atención al público, especialmente en los departamentos de compras y ventas, mejorar el control interno y la formulación de un Manual de funciones, especialmente la búsqueda de nuevos segmentos que incremente las utilidades de la empresa.

11.¿Cite algunas Fortalezas y debilidades que usted percibe en la empresa en el campo de dela finanzas, recursos humanos y comercialización?

R. Como Fortalezas se puede decir que la empresa tiene un Buen Capital de Trabajo, Capacidad Gerencial para dirigir la empresa, la demanda es alta de los productos que ofrece al público, En cuanto a debilidades los empleados no están debidamente capacitados en comercialización y ventas, se ha descuidado la estructura organizativa de la empresa.

12.¿Frente a las debilidades y amenazas, que estrategias planea ejecutar?

Implementar un plan estratégico para organizar de mejor manera la empresa de acuerdo a las necesidades de atención al público, especialmente en los departamentos de compras y ventas, mejorar el control interno y la formulación de un Manual de funciones, y la búsqueda de nuevos segmentos que incremente las utilidades de la empresa.

13.¿Considera usted que en su empresa se cumplen todas las etapas del Proceso Administrativo, Planificación, Organización, Dirección y Control de sus actividades?

R. La falta de Asesoramiento en el campo administrativo ha determinado que algunas etapas como la Planificación, Organización y Control se cumplan a medias, por lo tanto se aspira que la investigación que proponen sea una solución a esta problemática.

14.¿Señale algunas recomendaciones que contribuyan a mejorar la gestión empresarial de la Importadora Aguilera?

R. Aplicar un adecuado plan de marketing, Mejorar políticas de ventas de la empresa e Incrementar la publicidad.

ENCUESTA No. 1

La encuesta fue de tipo personal, las preguntas fueron de opción múltiple, dirigida a los 23 Empleados de la Importadora.

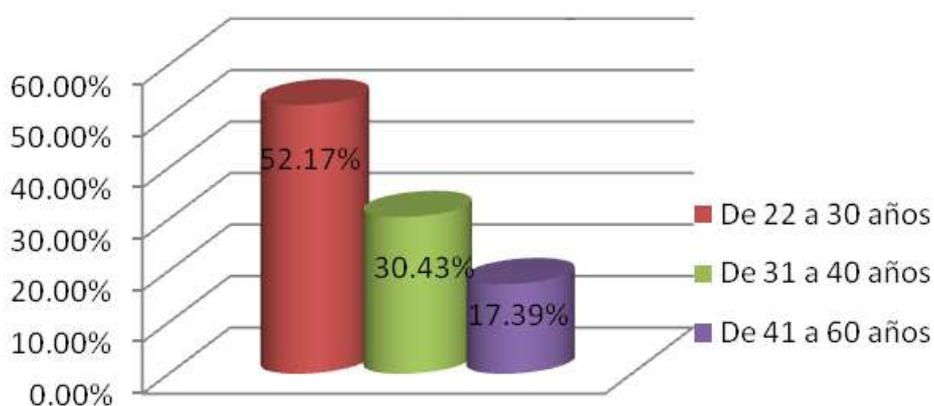
1. ¿Cuántos años de Edad tiene?

Cuadro Nro.1
Edad de los Empleados

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>De 22 a 30 años</i>	12	52.17%
<i>De 31 a 40 años</i>	7	30.43%
<i>De 41 a 60 años</i>	4	17.39%
<i>TOTAL</i>	23	100.00%

Fuente: Empleados Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.1



Análisis e Interpretación:

De los 23 empleados que fueron encuestados el 52.17% están dentro de un rango de edad de 22 a 30 años; el 30.43% de 31 a 40 años; y el 17.39% de 41 a 60 años.

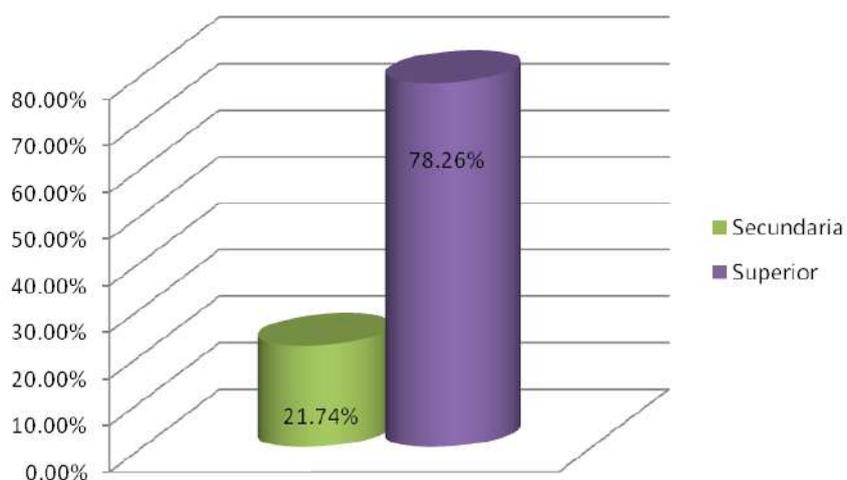
2. ¿Cuál es su nivel de Formación Académica?

Cuadro Nro.2
Formación Académica

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Secundaria</i>	5	21.74%
<i>Superior</i>	18	78.26%
<i>TOTAL</i>	23	100.00%

Fuente: Empleados Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.2



Análisis e Interpretación:

El 78.26% de los empleados son profesionales y el 21.74% han culminado la secundaria.

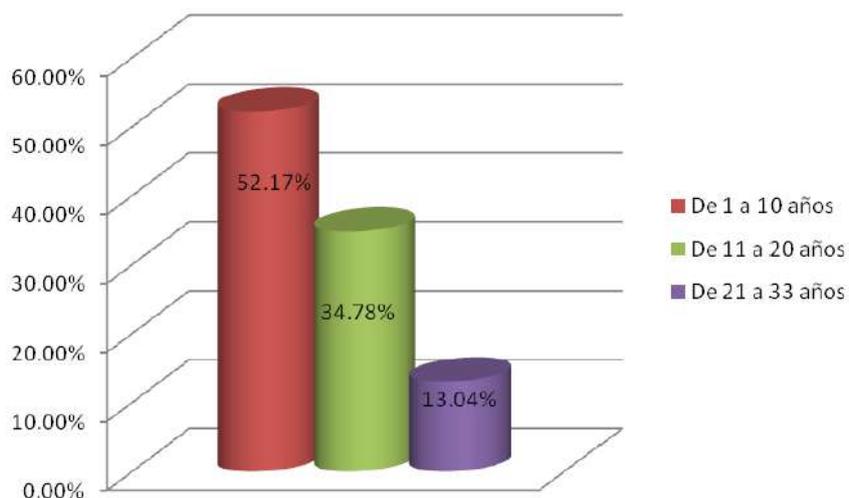
3. ¿Cuántos años de servicio lleva en la empresa?

Cuadro Nro.3
Años de Servicio

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>De 1 a 10 años</i>	12	52.17%
<i>De 11 a 20 años</i>	8	34.78%
<i>De 21 a 33 años</i>	3	13.04%
<i>TOTAL</i>	23	100.00%

Fuente: Empleados Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.3



Análisis e Interpretación:

El 52.17% ha trabajado en la importadora de 1 a 10 años; el 34.78% de 11 a 20 años; y el 13.04% de 21 a 33 años.

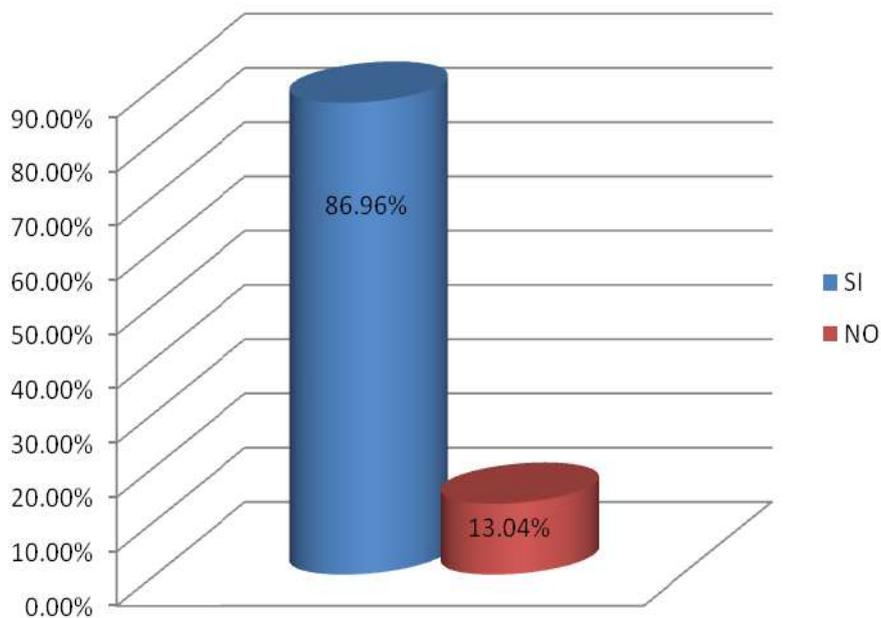
4. ¿Tiene establecidas sus funciones?

Cuadro Nro.4
Funciones Establecidas

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SI</i>	20	86.96%
<i>NO</i>	3	13.04%
<i>TOTAL</i>	23	100.00%

Fuente: Empleados Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.4



Análisis e Interpretación:

Se preguntó a los empleados si tienen establecidas sus funciones y se obtuvo como resultado que el 86.96% de los empleados tienen establecidas sus funciones, en cambio el 13.04% no las tiene.

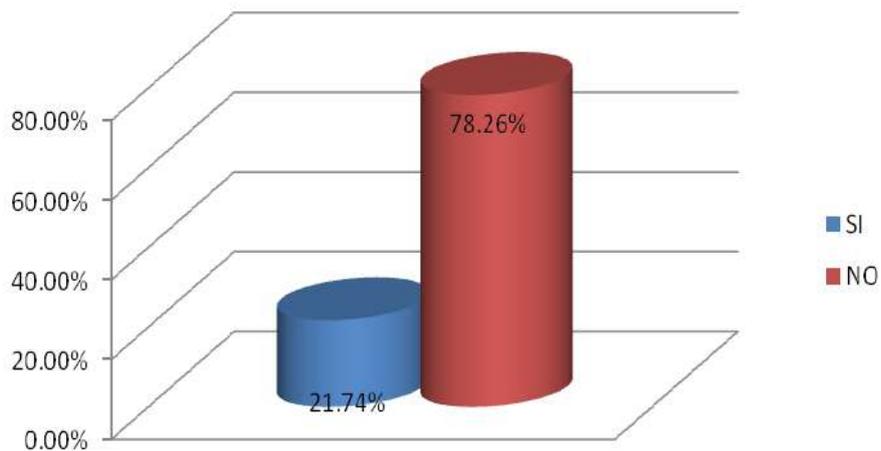
5. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa para el desempeño de sus funciones?

**Cuadro Nro.5
Capacitación**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SI</i>	5	21.74%
<i>NO</i>	18	78.26%
<i>TOTAL</i>	23	100.00%

Fuente: Empleados Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.5



Análisis e Interpretación:

En cuanto a la capacitación del personal, el 78.26% de los empleados encuestados, sostiene que no han sido capacitados por parte de la empresa para el desarrollo de sus actividades específicas, el 21.74% en cambio dice que si han recibido capacitación para el desempeño especialmente se trata de personal de contabilidad, lo que se interpreta que la capacitación se ha descuidado en esta empresa.

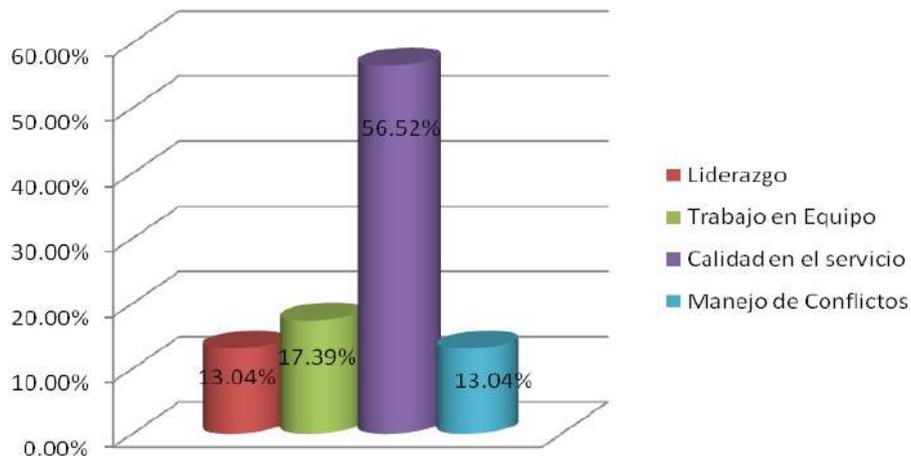
6. ¿En qué temas desearía que la empresa lo capacite?

Cuadro Nro.6
Temas de Capacitación

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Liderazgo</i>	3	13.04%
<i>Trabajo en Equipo</i>	4	17.39%
<i>Calidad en el servicio</i>	13	56.52%
<i>Manejo de Conflictos</i>	3	13.04%
<i>TOTAL</i>	23	100.00%

Fuente: Empleados Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.6



Análisis e Interpretación:

El 56.52% del personal opina que deberían ser capacitados en el tema de “Calidad de Servicio”; el 17.39% en el tema “Trabajo en Equipo”; el 13.04% en el tema “Liderazgo”; y el 13.04% en el tema “Manejo de Conflictos”.

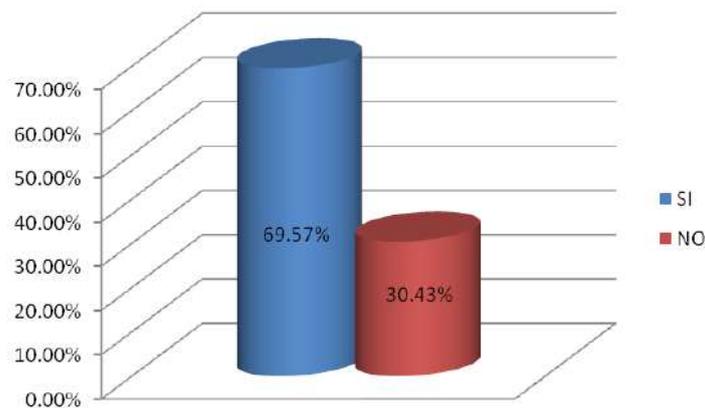
7. ¿Ha recibido algún tipo de incentivo o beneficio por parte de la empresa?

**Cuadro Nro.7
Incentivos**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SI</i>	16	69.57%
<i>NO</i>	7	30.43%
<i>TOTAL</i>	23	100.00%

Fuente: Empleados Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.7



Análisis e Interpretación:

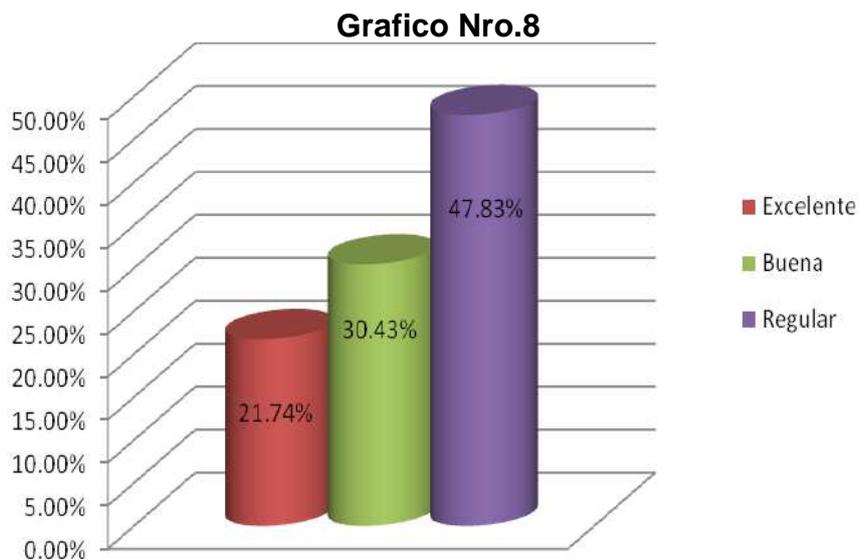
El 69.57% han recibido incentivos y beneficios por parte de la importadora, y el 30.43% no lo han hecho.

8. ¿Qué opina Usted sobre la actividad que realiza la Importadora Aguilera frente a sus competidores?

**Cuadro Nro.8
Actividad frente a la Competencia**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Excelente</i>	5	21.74%
<i>Buena</i>	7	30.43%
<i>Regular</i>	11	47.83%
TOTAL	23	100.00%

Fuente: Empleados Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores



Análisis e Interpretación:

La opinión de los empleados respecto a las actividades de la empresa frente a la competencia son: el 47% piensa que es regular, el 30% que es buena, y el 21% que es excelente. Lo cual nos indica que debe mejorar la planeación estratégica de la empresa.

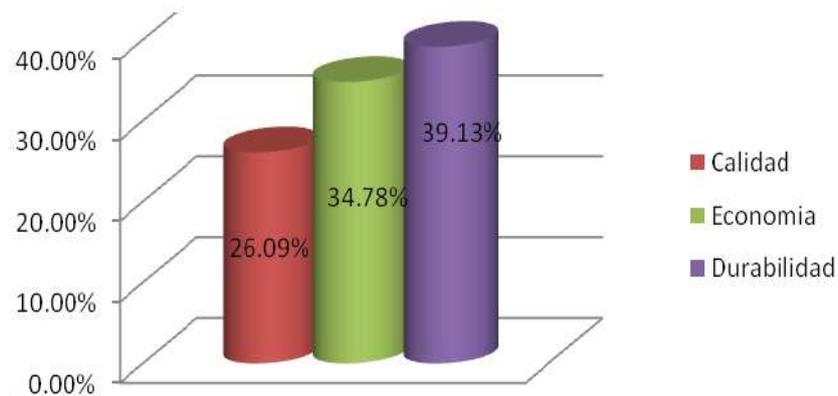
9. ¿Señale cuales son los atributos de los productos que comercializa la Importadora?

**Cuadro Nro.9
Atributos de Productos**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Calidad</i>	6	26.09%
<i>Economía</i>	8	34.78%
<i>Durabilidad</i>	9	39.13%
TOTAL	23	100.00%

**Fuente: Empleados Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores**

Grafico Nro.9



Análisis e Interpretación:

Cuando se preguntó a los empleados que opinen o emitan un criterio de los atributos que tiene los productos que se comercializan en esta empresa, las respuestas fueron así: el 26.09% opina que los productos gozan de calidad, el 34.78% en cambio dicen que son económicos es decir tienen precios cómodos, y el 39.13% en cambio sostiene que los atributos son la durabilidad.

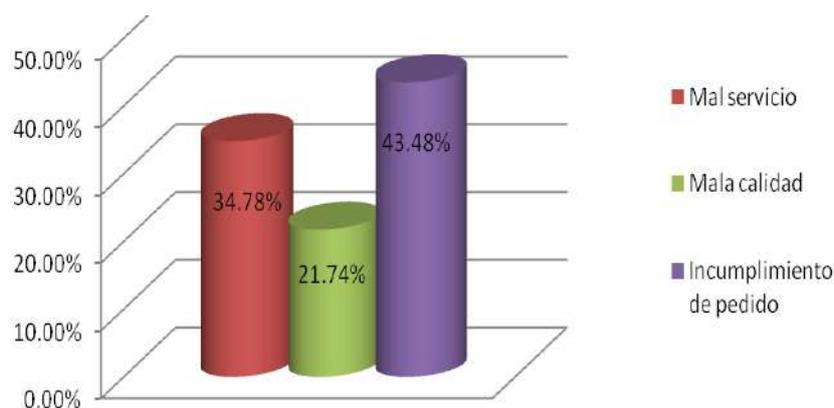
10.¿Cuáles son los reclamos más comunes que recibe por parte de los clientes?

**Cuadro Nro.10
Reclamos por parte de Clientes**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Mal servicio</i>	8	34.78%
<i>Mala calidad</i>	5	21.74%
<i>Incumplimiento de pedido</i>	10	43.48%
<i>TOTAL</i>	23	100.00%

Fuente: Empleados Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.10



Análisis e Interpretación:

En relación con los reclamos más comunes que tiene la empresa de parte ser sus clientes, las respuestas se dieron de la siguiente manera: el 34.78% reclama por el mal servicio; el 21.74% por la calidad de los productos, y el 43.48% por que los pedidos no se cumplen, lo que se interpreta que existen varios reclamos en la empresa, más por el incumplimiento de pedido y otros por la calidad de los productos, lo que debería tener en cuenta la gerencia para mejorar el servicio.

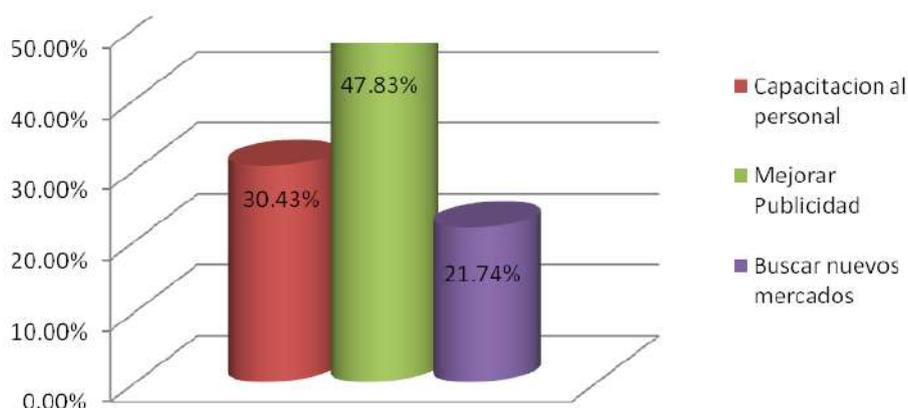
11.¿Cuál es la sugerencia más importante que se debe tomar en cuenta para mejorar la actividad comercial de la Importadora?

**Cuadro Nro.11
Sugerencias**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Capacitación al personal</i>	7	30.43%
<i>Mejorar Publicidad</i>	11	47.83%
<i>Buscar nuevos mercados</i>	5	21.74%
TOTAL	23	100.00%

**Fuente: Empleados Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores**

Grafico Nro.11



Análisis e Interpretación:

El 30.43%, opinó que se debería dar capacitación al personal de la empresa, especialmente en aspectos relacionados con las funciones que desempeñan, el 47.83% opina que se debe mejorar la publicidad, un 21.74% dice que se deben buscar nuevos mercados. Lo que se interpreta que en esta empresa es necesario tomar correctivos que apunten hacia un desarrollo sostenido del mercado en la ciudad y provincia de Loja.

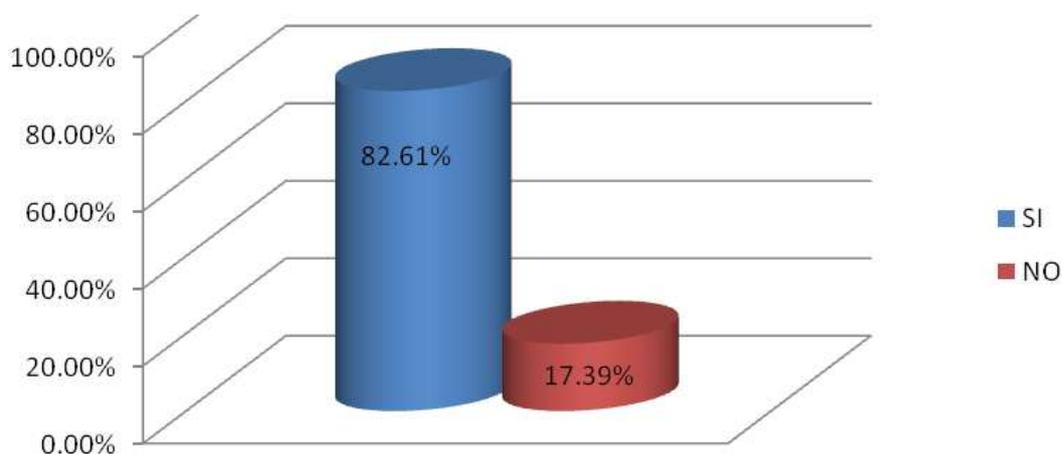
12.¿Considera que la empresa paga remuneraciones justas y equitativas a su personal?

**Cuadro Nro.12
Remuneraciones**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SI</i>	19	82.61%
<i>NO</i>	4	17.39%
<i>TOTAL</i>	23	100.00%

Fuente: Empleados Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.12



Análisis e Interpretación:

En relación a las remuneraciones que cancela la Importadora a sus empleados, las repuestas de los encuestados arroja los siguientes resultados: el 82.61% considera que las remuneraciones son justas, sin embargo el 17.39% opina que las remuneraciones no son ni justas ni equitativas, que se deberían revisar en función del trabajo que realiza cada uno de los empleados.

ENCUESTA No. 2

La encuesta fue dirigida a los clientes actuales de la importadora Aguilera Internacional.

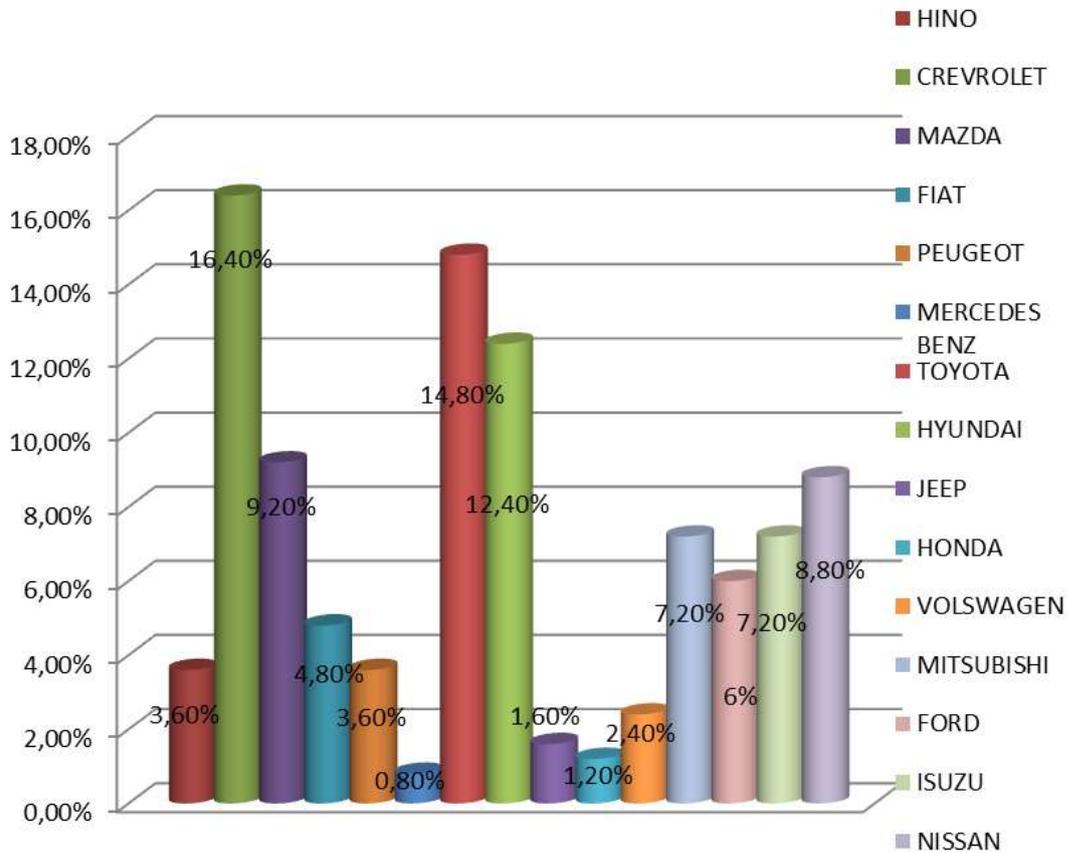
1. ¿Cuál es la marca de su Vehículo?

Cuadro Nro.13
Marca de Vehículo

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
HINO	14	3.60%
CREVROLET	65	16.40%
MAZDA	36	9.20%
FIAT	19	4.80%
PEUGEOT	14	3.60%
MERCEDES BENZ	3	0.80%
TOYOTA	59	14.80%
HYUNDAI	49	12.40%
JEEP	6	1.60%
HONDA	5	1.20%
VOLSWAGEN	10	2.40%
MITSUBISHI	29	7.20%
FORD	24	6%
ISUZU	29	7.20%
NISSAN	35	8.80%
TOTAL	396	100.00%

Fuente: Clientes Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.13



Análisis e Interpretación:

Las principales marcas de preferencia de los clientes al momento de adquirir un vehículo son con un gran porcentaje la marca Chevrolet con un 16.40%, Toyota con 14.80%, Hyundai con 12.40%, Mazda con 9.20% y Mitsubishi con 8%. Siendo estas las marcas de mayor aceptación en el mercado.

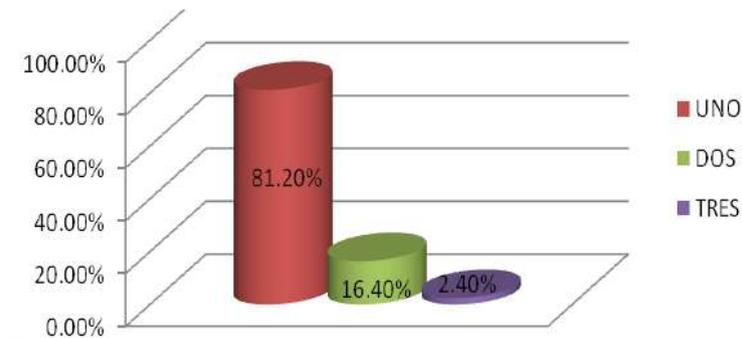
2. ¿Cuántos Vehículos posee?

Cuadro Nro.14
Cantidad de Vehículos

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>UNO</i>	322	81.20%
<i>DOS</i>	65	16.40%
<i>TRES</i>	10	2.40%
<i>TOTAL</i>	396	100.00%

Fuente: Clientes Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.14



Análisis e Interpretación:

El 81% de las personas encuestadas posee un vehículo, el 16% dos y el 2% tres vehículos.

3. ¿Cómo se originó su relación con la Importadora Aguilera?

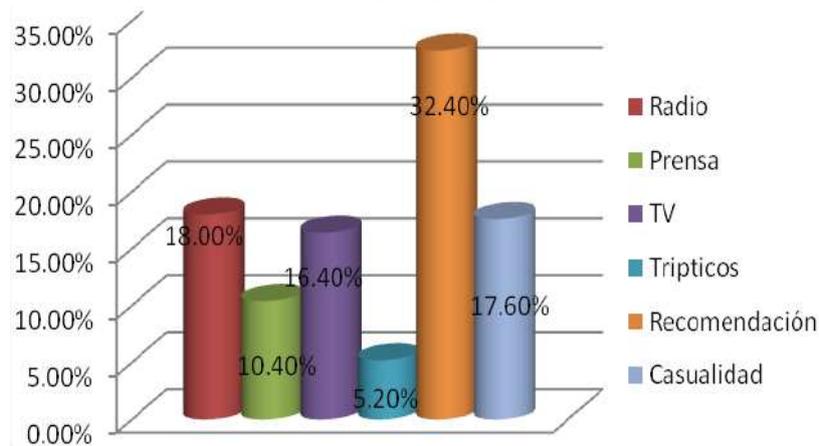
**Cuadro Nro.15
Conocimiento de la Empresa**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Radio</i>	71	18.00%
<i>Prensa</i>	41	10.40%
<i>TV</i>	65	16.40%
<i>Trípticos</i>	21	5.20%
<i>Recomendación</i>	128	32.40%
<i>Casualidad</i>	70	17.60%
TOTAL	396	100.00%

Fuente: Clientes Importadora Aguilera

Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.15



Análisis e Interpretación:

Los clientes se pronunciaron de la siguiente forma, el 32,40 % dice que conoció por otros clientes que la recomendaron, el 18% dice por la propaganda de la radio, el 10.40% por la prensa, el 16.40% por la TV, el 5.20% por Trípticos y el 17.6% por casualidad, lo que se interpreta que la empresa ha sido conocida más por recomendación.

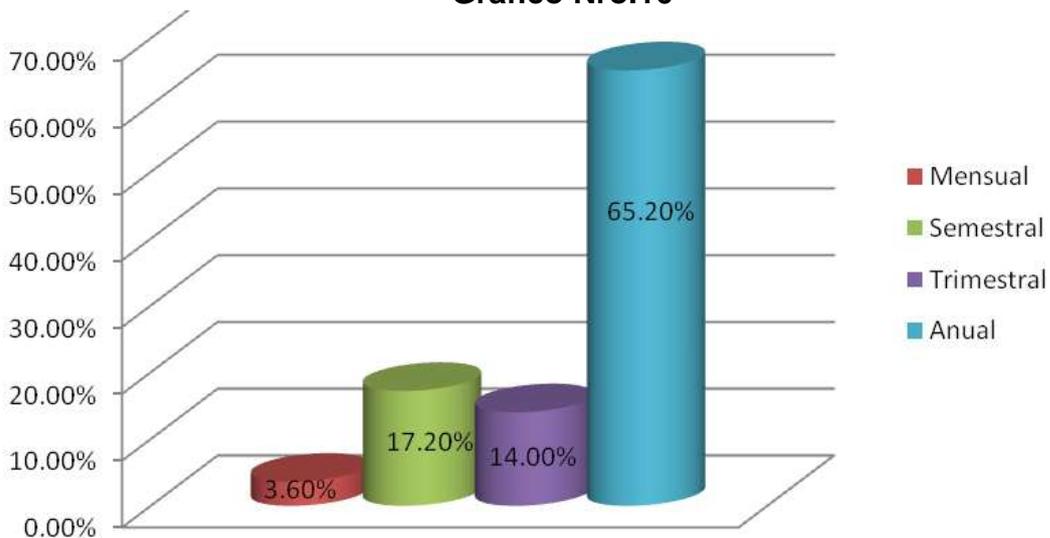
4. ¿Cuál es su frecuencia de compra?

Cuadro Nro.16
Frecuencia de Compra

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Mensual</i>	14	3.60%
<i>Semestral</i>	68	17.20%
<i>Trimestral</i>	55	14.00%
<i>Anual</i>	258	65.20%
<i>TOTAL</i>	396	100.00%

Fuente: Clientes Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.16



Análisis e Interpretación:

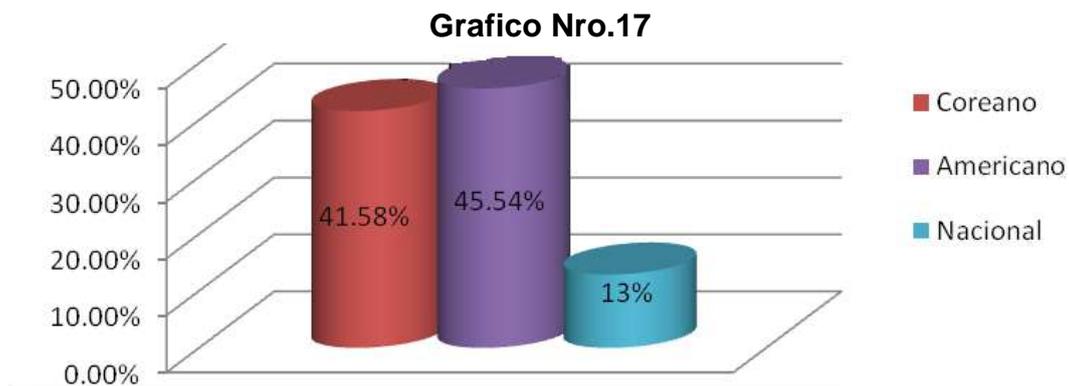
Respecto a la frecuencia de compra de los clientes de la Importadora Aguilera que fueron encuestados se obtuvo como resultado que el 65% adquiere repuestos anualmente, 17% semestralmente, 14% trimestralmente y 3% mensualmente.

5. ¿Cómo cliente de la Importadora, señale el tipo de repuesto de su preferencia?

Cuadro Nro.17
Marca de Repuesto de Preferencia

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Coreano</i>	165	41.58%
<i>Americano</i>	180	45.54%
<i>Nacional</i>	51	13%
TOTAL	396	100.00%

Fuente: Clientes Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores



Análisis e Interpretación:

En relación a las preferencias del origen de los repuestos; el 41.58% dice que prefieren los de origen coreano, por ser baratos, el 45.54% opina que prefiere los americanos por su calidad, en cambio el 13% dice que prefiere los nacionales por cuanto gozan de una buen stock y no tienen que esperar que lo provea la empresa; lo que se interpreta que los clientes de esta empresa en su mayoría prefiere repuestos automotrices Coreanos y Americanos, por precio y calidad.

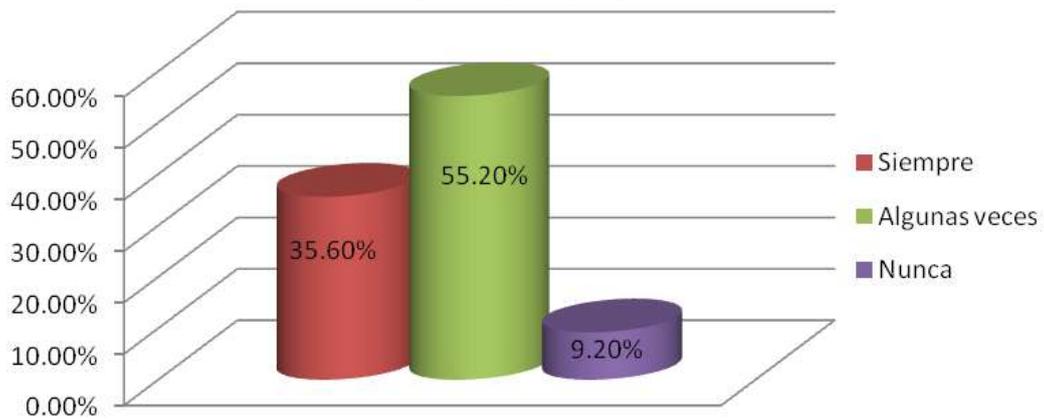
6. ¿Ha obtenido el repuesto que requiere?

Cuadro Nro.18
Satisfacción

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Siempre</i>	141	35.60%
<i>Algunas veces</i>	219	55.20%
<i>Nunca</i>	36	9.20%
<i>TOTAL</i>	396	100.00%

Fuente: Clientes Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.18



Análisis e Interpretación:

El 55.20% de las personas encuestadas opina que algunas veces ha obtenido el repuesto que requería, el 35.60% siempre lo ha encontrado y el 9.20% nunca.

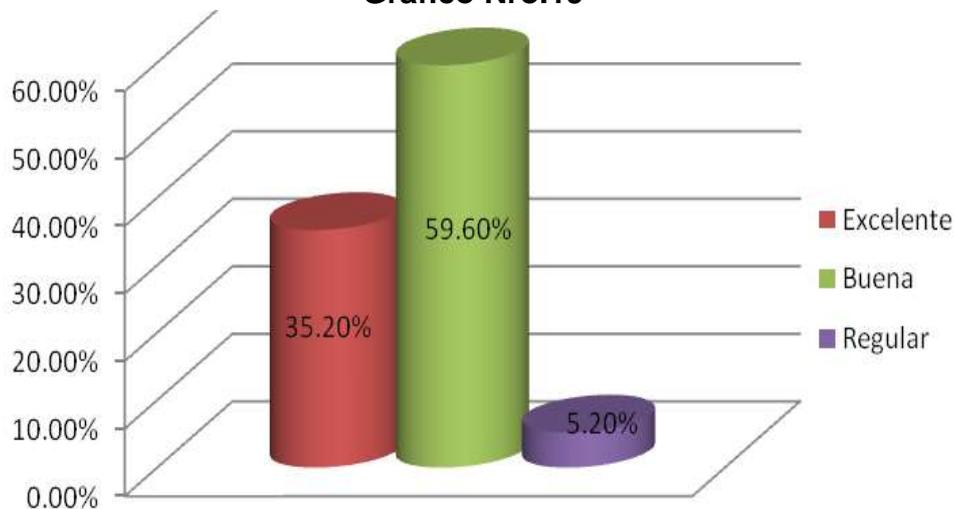
7. ¿Qué opinión tiene acerca de la calidad de los repuestos que comercializa la Importadora?

**Cuadro Nro.19
Calidad de Repuestos**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Excelente</i>	139	35.20%
<i>Buena</i>	236	59.60%
<i>Regular</i>	21	5.20%
<i>TOTAL</i>	396	100.00%

Fuente: Clientes Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.19



Análisis e Interpretación:

En relación con la calidad de los repuestos que expende la empresa los clientes en un 35.20% manifiestan que son de excelente calidad; el 59.60% dice que es buena y un 5.2% califica de regular, lo que significa que la empresa en cuanto a calidad de producto goza de una buena aceptación en el mercado local por la calidad de los mismos.

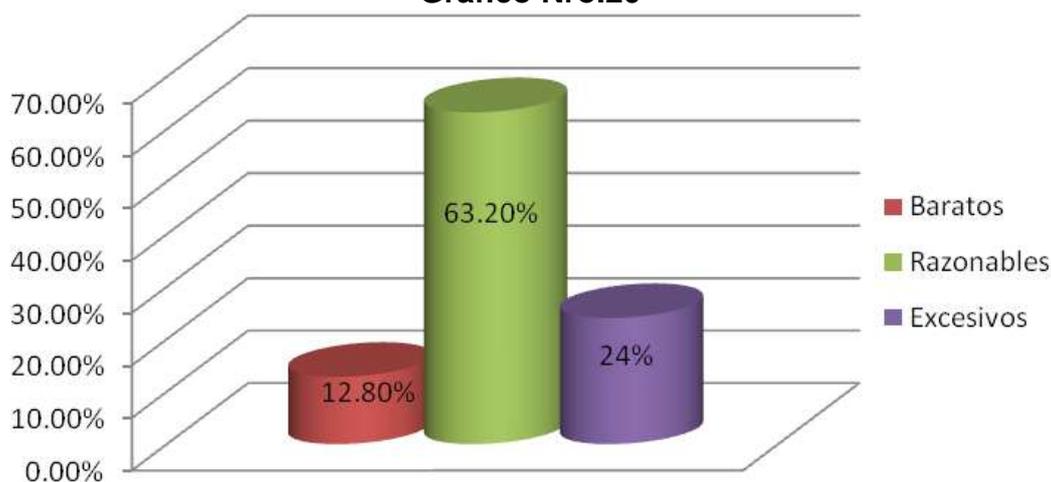
8. ¿Qué le han parecido los precios?

Cuadro Nro.20
Precios

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Baratos</i>	51	12.80%
<i>Razonables</i>	250	63.20%
<i>Excesivos</i>	95	24%
<i>TOTAL</i>	396	100.00%

Fuente: Clientes Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.20



Análisis e Interpretación:

En relación con los precios de los repuestos que ofrece la importadora los clientes en un 12.80% manifiestan que son baratos; el 63.20% dice son razonables y un 24.00% los califica de excesivos, lo que significa que la empresa en cuanto a precios de los productos goza de una buena aceptación en el mercado local.

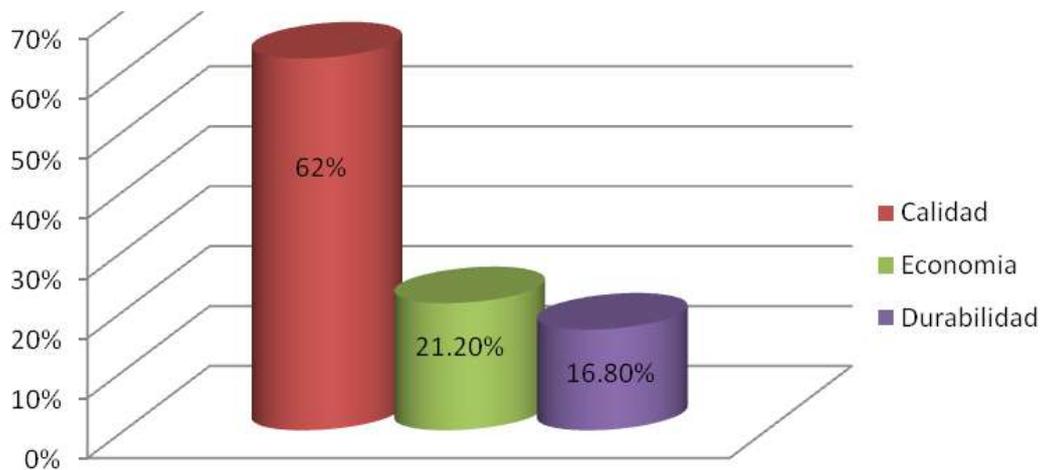
9. ¿Señale cuales son los beneficios de los productos que comercializa la Importadora?

**Cuadro Nro.21
Beneficios**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Calidad</i>	246	62%
<i>Economía</i>	84	21.20%
<i>Durabilidad</i>	67	16.80%
TOTAL	396	100.00%

Fuente: Clientes Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.21



Análisis e Interpretación:

En cuanto a los beneficios de los productos que comercializa la Importadora los clientes respondieron de la siguiente manera: el 62% compra los productos por la calidad, el 21.2% por la economía y el 16.8% por su durabilidad.

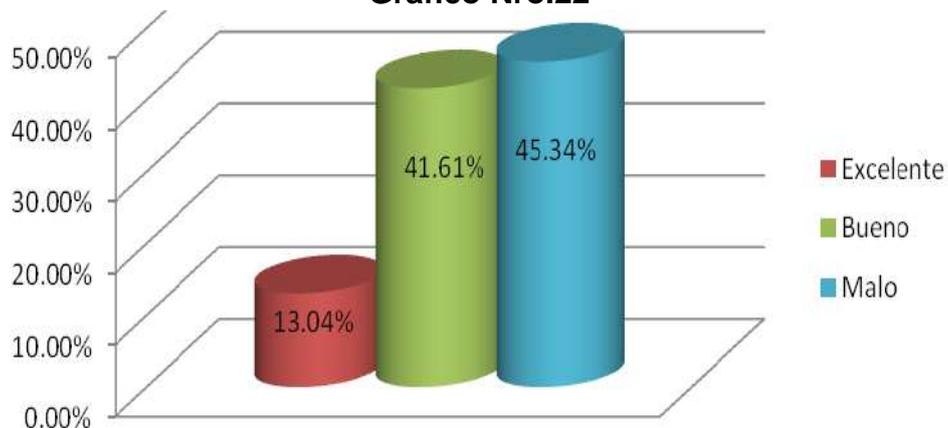
10.¿Qué criterio tiene acerca de la atención que presta la Importadora Aguilera?

**Cuadro Nro.22
Atención al cliente**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Excelente</i>	52	13.04%
<i>Bueno</i>	165	41.61%
<i>Malo</i>	180	45.34%
<i>TOTAL</i>	396	100.00%

Fuente: Clientes Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.22



Análisis e Interpretación:

Cuando se preguntó sobre la atención que brinda el personal que trabaja en esta empresa, el 13.00% opina que la atención es excelente, en todos los departamentos y en todo el personal, en cambio el 41.61% dice que es Buena, y un 45.34% en cambio la califico de mala, por cuanto no atienden con prontitud y esmero, situación que debe tomar en cuenta el propietario

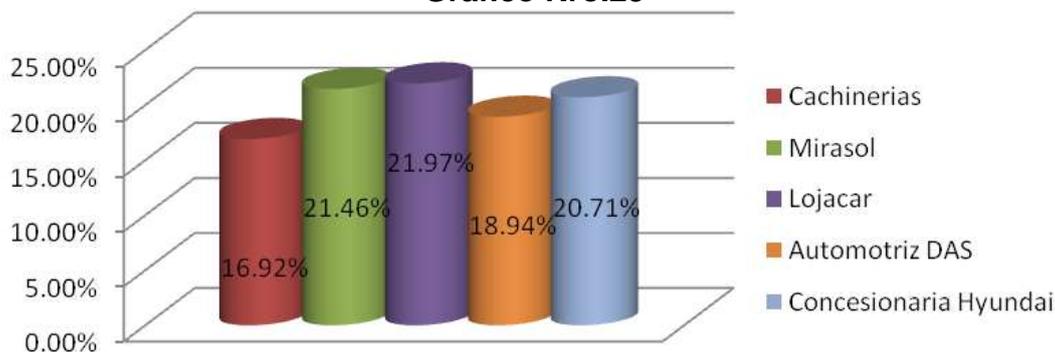
11. Cuándo no encuentra el repuesto ¿a donde acude?

**Cuadro Nro.23
Competencia**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Cachinerias</i>	67	16.92%
<i>Mirasol</i>	85	21.46%
<i>Lojacar</i>	87	21.97%
<i>Automotriz DAS</i>	75	18.94%
<i>Concesionaria Hyundai</i>	82	20.71%
TOTAL	396	100.00%

Fuente: Clientes Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.23



Análisis e Interpretación:

En relación a la competencia el 21.97% de los encuestados adquieren los repuestos para sus vehículos en Lojacar, el 21.46% en Mirasol, el 18.94% en automotriz DAS, el 20.71% en la Concesionaria Hyundai, el 16.92% en Cachinerias.

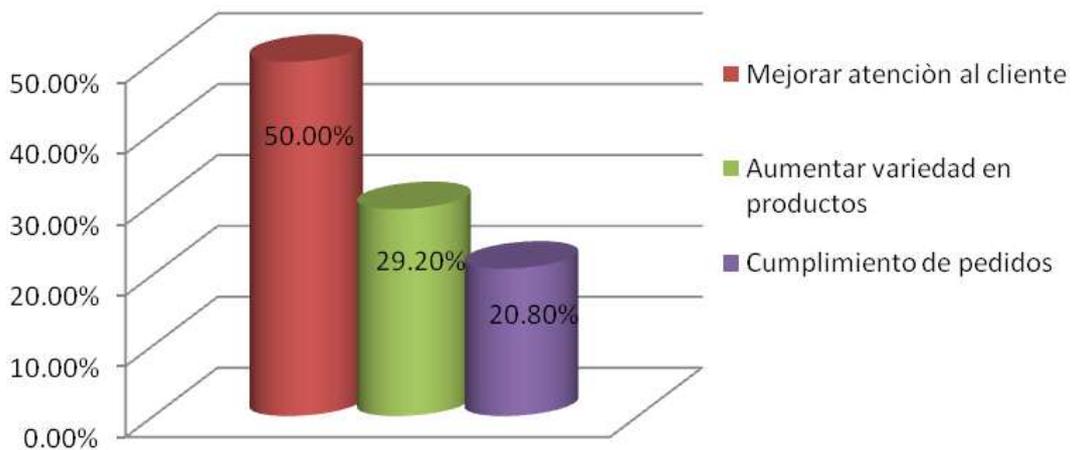
12. ¿Alguna recomendación para la empresa?

Cuadro Nro.24
Recomendaciones

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Mejorar atención al cliente</i>	198	50.00%
<i>Aumentar variedad en productos</i>	116	29.20%
<i>Cumplimiento de pedidos</i>	82	20.80%
<i>TOTAL</i>	396	100.00%

Fuente: Clientes Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.24



Análisis e Interpretación:

El 50% de los clientes encuestados recomiendan mejorar la atención al cliente, el 29.20% que aumente la variedad de productos y el 20.80% que se cumplan a tiempo los pedidos.

ENCUESTA No. 3

La encuesta fue dirigida a los Clientes Potenciales de la IMPORTADORA AGUILERA INTERNACIONAL

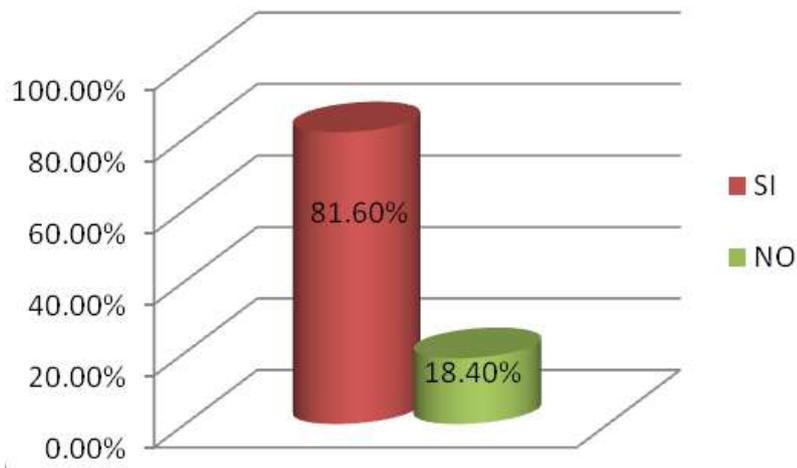
1. ¿Posee Vehículo?

Cuadro Nro.25
Posee vehículo

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
SI	323	81.60%
NO	73	18.40%
TOTAL	396	100.00%

Fuente: Clientes Potenciales Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.25



Análisis e Interpretación:

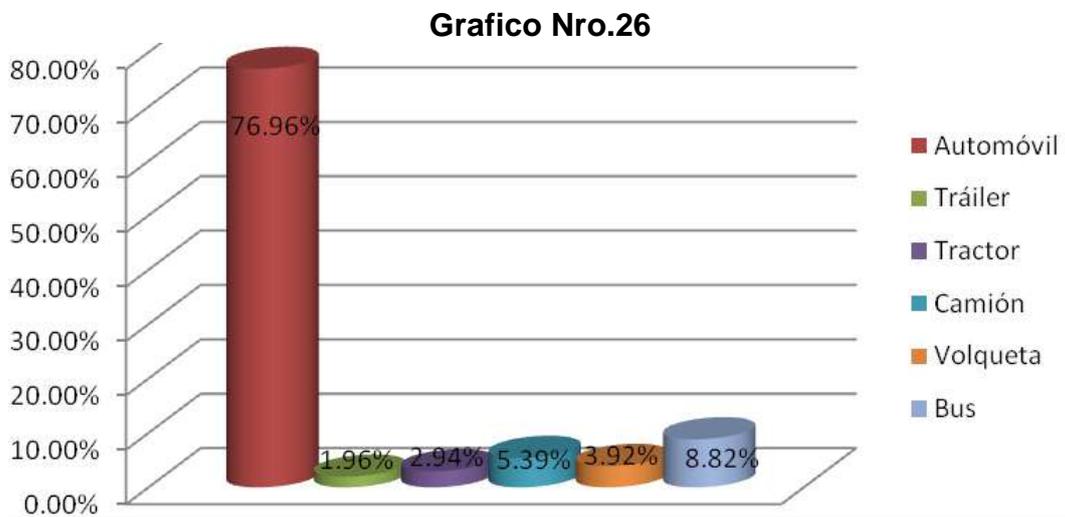
El 81.60% de las personas encuestadas poseen vehículo, en cambio el 18.40% no lo tienen.

2. ¿Qué tipo de vehículo posee?

Cuadro Nro.26
Tipo de vehículo

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Automóvil</i>	249	76.96%
<i>Tráiler</i>	6	1.96%
<i>Tractor</i>	10	2.94%
<i>Camión</i>	17	5.39%
<i>Volqueta</i>	13	3.92%
<i>Bus</i>	29	8.82%
<i>TOTAL</i>	323	100.00%

Fuente: Clientes Potenciales Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores



Análisis e Interpretación:

De acuerdo al tipo de vehículo que poseen las personas entrevistadas el 76.96% tiene automóvil, el 8.82% bus, el 5.39% camión, el 3.92% volqueta, el 2.94% tractor y el 1.96% tráiler.

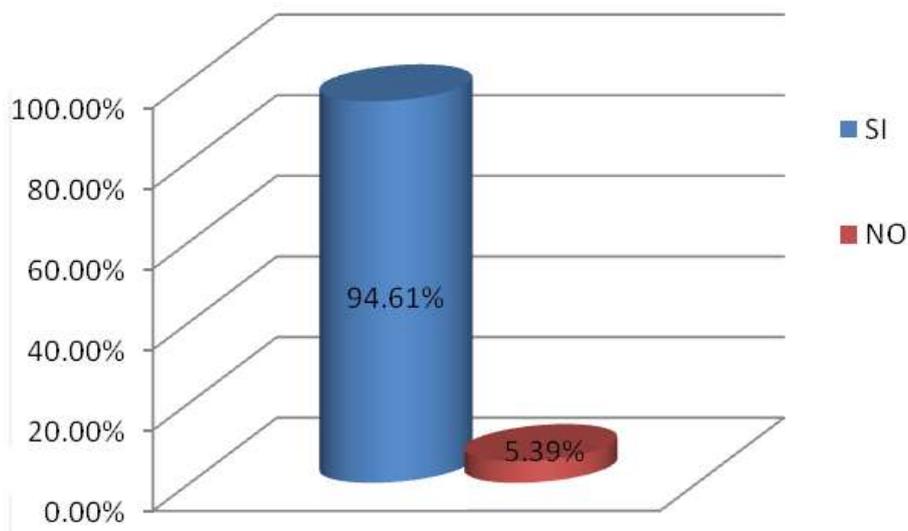
3. ¿Adquiere usted repuestos para su vehículo?

Cuadro Nro.27
Adquiere Repuestos

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SI</i>	306	94.61%
<i>NO</i>	17	5.39%
<i>TOTAL</i>	323	100.00%

Fuente: Clientes Potenciales Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.27



Análisis e Interpretación:

El 94.61% de las personas encuestadas adquieren repuestos para sus vehículos y el 5.39% no han tenido la necesidad de adquirirlos.

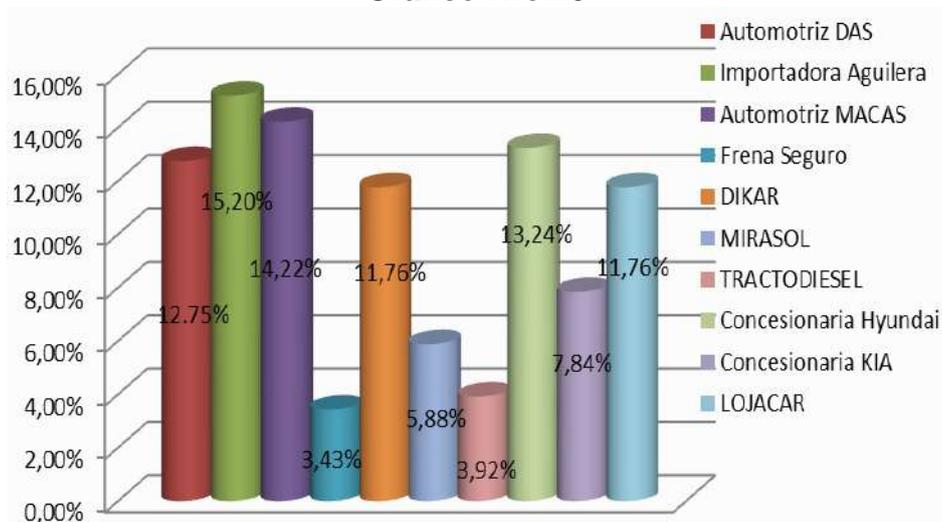
4. ¿Qué empresa de repuestos automotrices usted conoce?

Cuadro Nro.28
Empresas de Repuestos Automotrices

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Automotriz DAS</i>	41	12.75%
<i>Importadora Aguilera</i>	49	15.20%
<i>Automotriz MACAS</i>	46	14.22%
<i>Frena Seguro</i>	11	3.43%
<i>DIKAR</i>	38	11.76%
<i>MIRASOL</i>	19	5.88%
<i>TRACTODIESEL</i>	13	3.92%
<i>Concesionaria Hyundai</i>	43	13.24%
<i>Concesionaria KIA</i>	25	7.84%
<i>LOJACAR</i>	38	11.76%
<i>TOTAL</i>	323	100.00%

Fuente: Clientes Potenciales Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Gráfico Nro.28



Análisis e Interpretación:

Respecto a las Empresas de Repuestos Automotrices que existen en la ciudad de Loja, el 15.20% de los encuestados conocen la Importadora Aguilera, el 14.22% Automotriz Macas, el 13.24% Concesionaria Hyundai, el 12.75%

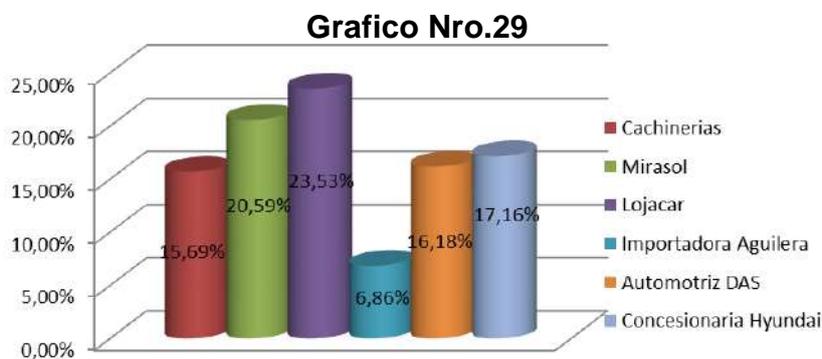
Automotriz DAS, el 11.76% DIKAR y Lojacar, el 7.84% concesionaria KIA, el 5.88% Mirasol y el 3.92% Frena Seguro y Tractodiesel.

5. ¿Dónde adquiere los repuestos para su vehículo?

Cuadro Nro.29
Donde adquiere repuestos

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Cachinerias</i>	51	15.69%
<i>Mirasol</i>	67	20.59%
<i>Lojacar</i>	76	23.53%
<i>Importadora Aguilera</i>	22	6.86%
<i>Automotriz DAS</i>	52	16.18%
<i>Concesionaria Hyundai</i>	55	17.16%
TOTAL	323	100.00%

Fuente: Clientes Potenciales Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores



Análisis e Interpretación:

El 23.53% de los encuestados adquieren los repuestos para sus vehículos en Lojacar, el 20.59% en Mirasol, el 17.16% en la Concesionaria Hyundai, el 16.18% en automotriz DAS, el 15.69% en Cachinerias y el 6.86% en la Importadora Aguilera.

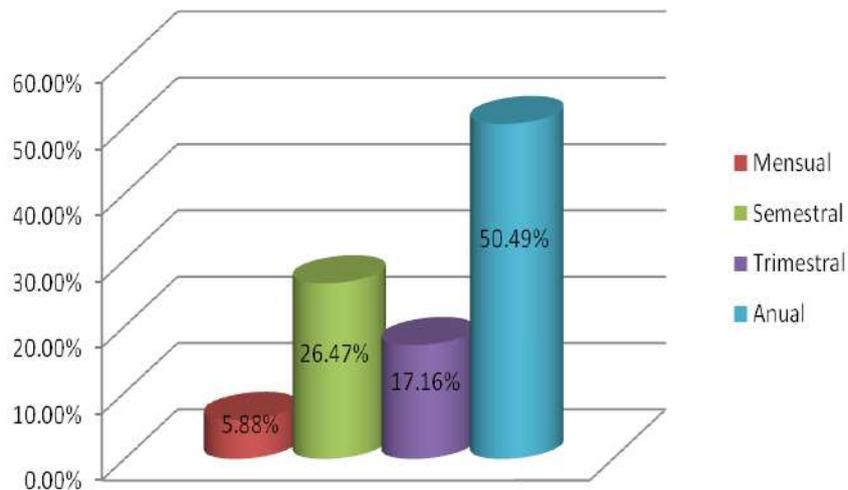
6. ¿Con que frecuencia los adquiere?

Cuadro Nro.30
Frecuencia de Compra

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Mensual</i>	19	5.88%
<i>Semestral</i>	86	26.47%
<i>Trimestral</i>	55	17.16%
<i>Anual</i>	163	50.49%
<i>TOTAL</i>	323	100.00%

Fuente: Clientes Potenciales Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.30



Análisis e Interpretación:

Respecto a la frecuencia de compra de los clientes de la Importadora Aguilera que fueron encuestados se obtuvo como resultado que el 50.49% adquiere repuestos anualmente, 26.47% semestralmente, 17.16% trimestralmente y 5.88% mensualmente.

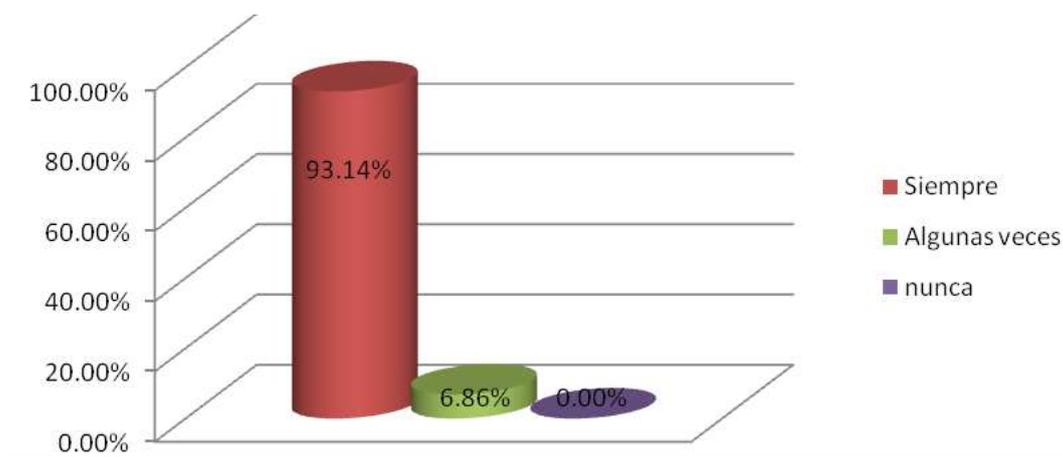
7. ¿Ha obtenido el repuesto que requiere?

Cuadro Nro.31
Satisfacción

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Siempre</i>	301	93.14%
<i>Algunas veces</i>	22	6.86%
<i>nunca</i>	0	0.00%
<i>TOTAL</i>	323	100.00%

Fuente: Clientes Potenciales Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.31



Análisis e Interpretación:

El 6.86% de las personas encuestadas opina que algunas veces ha obtenido el repuesto que requería, el 93.14% siempre lo ha encontrado y el 0% nunca.

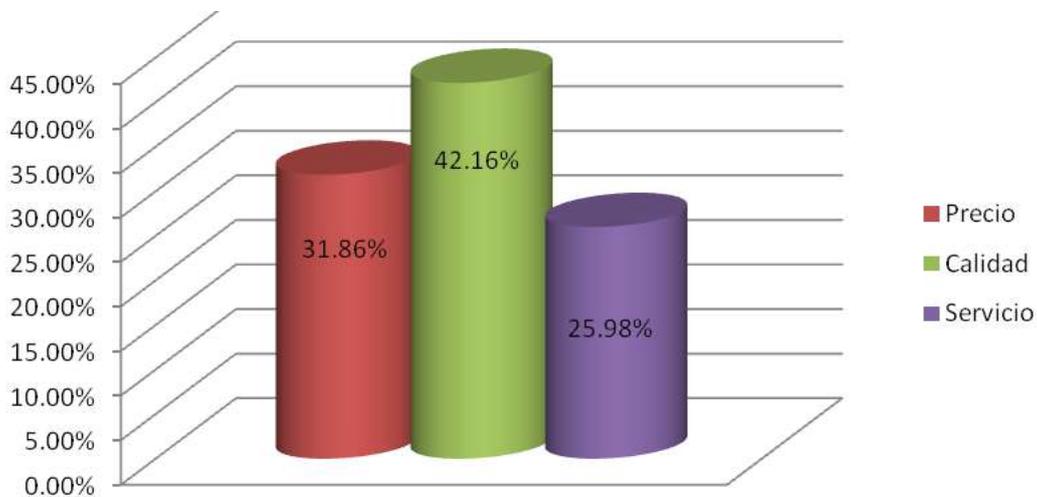
8. ¿Cuál de los siguientes atributos analiza en su decisión de compra?

**Cuadro Nro.32
Decisión de Compra**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Precio</i>	103	31.86%
<i>Calidad</i>	136	42.16%
<i>Servicio</i>	84	25.98%
<i>TOTAL</i>	323	100.00%

Fuente: Clientes Potenciales Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.32



Análisis e Interpretación:

Se preguntó sobre los atributos que se analiza al momento de comprar, las respuestas fueron de la siguiente manera: el 42.16% dice que lo hace por la calidad de los repuestos, el 31.86% por el precio cómodo y no exagerado, y el 25.98% por el servicio.

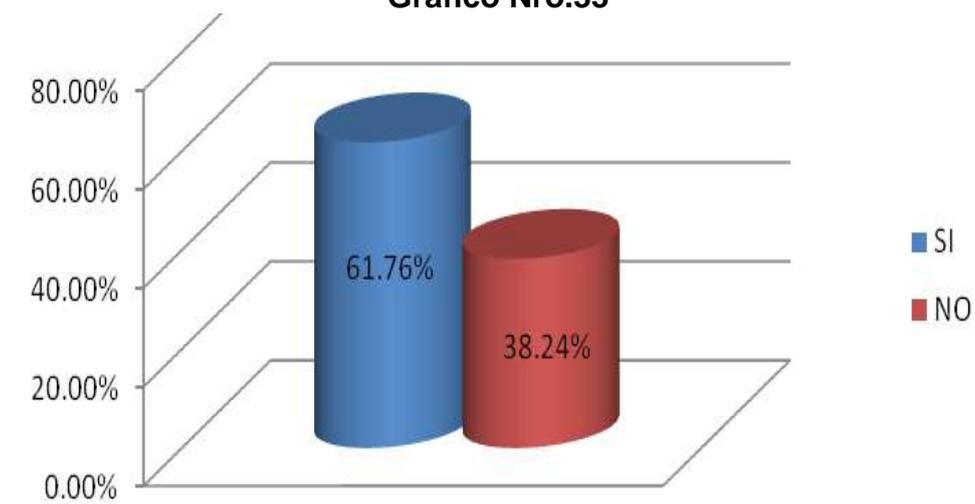
9. ¿Conoce los productos y servicios que presta la Importadora Aguilera?

**Cuadro Nro.33
Conocimiento de Productos y Servicios**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SI</i>	200	61.76%
<i>NO</i>	124	38.24%
<i>TOTAL</i>	323	100.00%

Fuente: Clientes Potenciales Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.33



Análisis e Interpretación:

El 61.76% de los encuestados si tiene conocimiento sobre los productos y servicios que ofrece la Importadora, en cambio el 38.24% no los conoce.

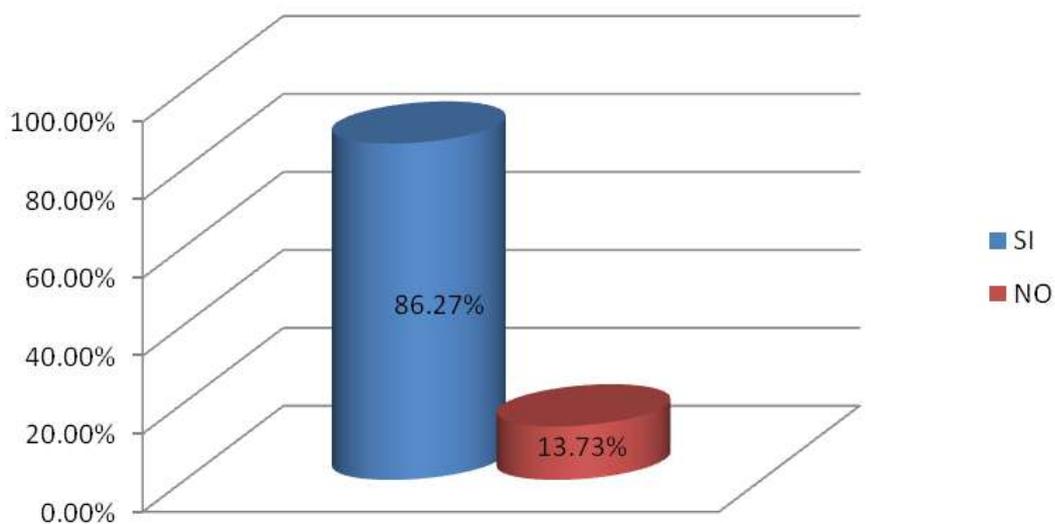
10. ¿Ha realizado sus compras en la Importadora Aguilera?

Cuadro Nro.34
Compras en la Importadora

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SI</i>	<i>279</i>	<i>86.27%</i>
<i>NO</i>	<i>44</i>	<i>13.73%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>323</i>	<i>100.00%</i>

Fuente: Clientes Potenciales Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.34



Análisis e Interpretación:

El 86.27% de las personas encuestadas si han realizado sus compras en la importadora Aguilera, y el 13.73% no las ha realizado.

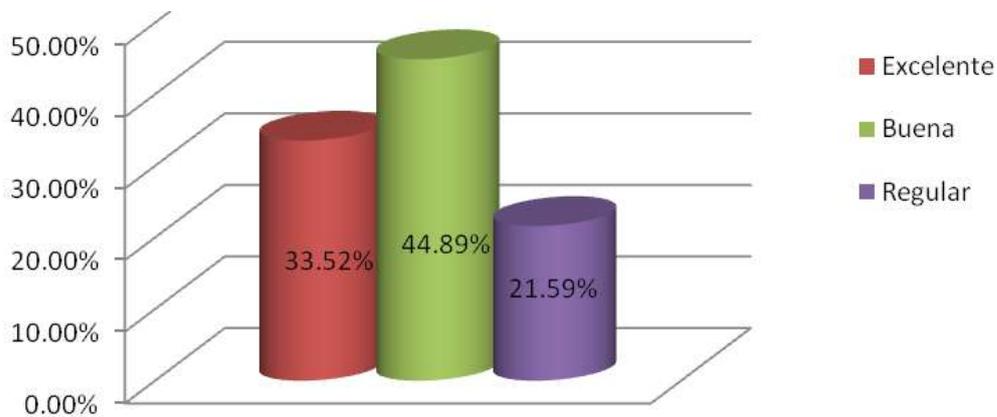
11. ¿Qué opinión tiene acerca de la calidad de los repuestos que comercializa la Importadora?

**Cuadro Nro.35
Calidad**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Excelente</i>	94	33.52%
<i>Buena</i>	125	44.89%
<i>Regular</i>	60	21.59%
<i>TOTAL</i>	279	100.00%

Fuente: Clientes Potenciales Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

Grafico Nro.35



Análisis e Interpretación:

Cuando se preguntó sobre la calidad de los productos que comercia la empresa, el 33.52% opina que son excelentes, en cambio el 44.89% dice que es Buena, y un 21.59% en cambio la califico regular.

Discusión

DISCUSIÓN

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 ANALISIS EXTERNO.

1.1.1 Macroambiente

Se refiere a todos los componentes generales que se vive día a día en el país, que influyen directa o indirectamente a la Importadora Aguilera, se debe tomar en cuenta los siguientes factores: Social, Demográficos, Económicos, Tecnológico, y Político.

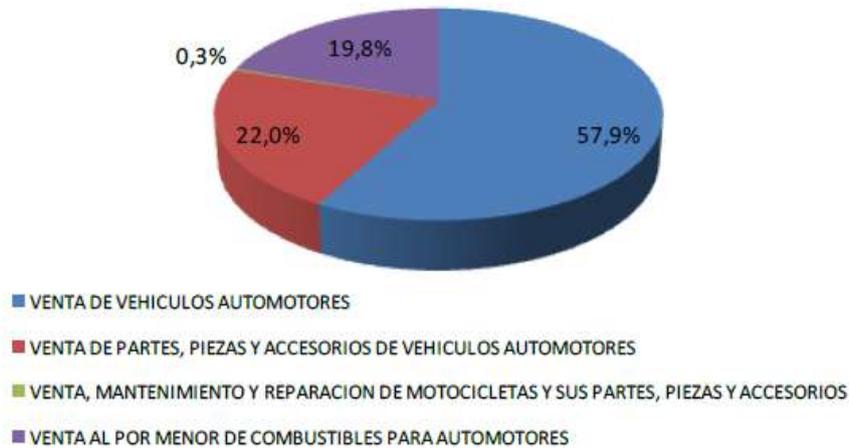
FACTOR SOCIAL.

La situación actual del Ecuador por los malos gobiernos, que por la mezquindad y ambición, por la manera desigual de distribuir la riqueza dan como resultado varios problemas sociales como: migración, pobreza y desempleo.

El aporte del sector automotriz a la economía nacional involucra a actividades productivas y a otras que se relacionan directamente como: comercialización de vehículos, comercialización de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores; mecánicas y talleres de servicio, producción de combustibles y lubricantes.

Personal ocupado en el Sector

Estructura porcentual 2010



Fuente: INEC, Encuesta Anual de Manufactura y Minería

El rol del sector automotriz como generador de empleo ha sido muy importante en la industria manufacturera, siendo el 2,5%¹⁹ del personal ocupado en dicha industria.

Lo que se considera una oportunidad para la Importadora Aguilera ya que es un aporte como fuente generadora de empleo y como contribuyente dentro de los ingresos fiscales del país.

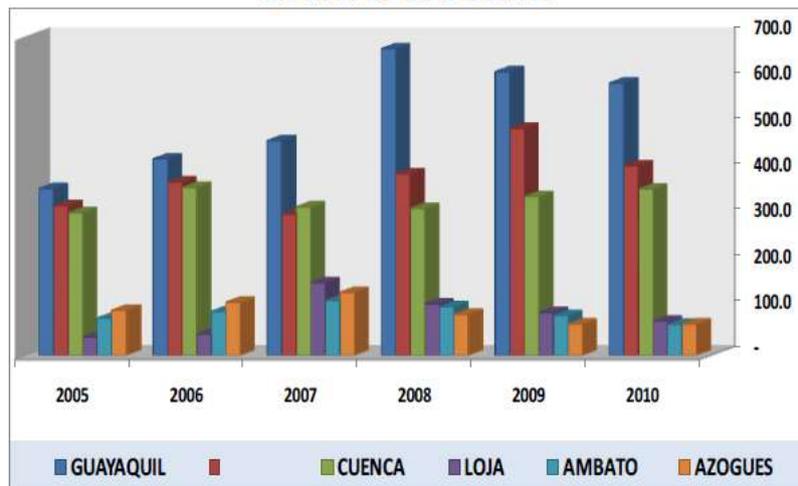
¹⁹Instituto Nacional de Estadística y Censos - www.inec.gob.ec

LA MIGRACION

Las remesas de emigrantes siguen siendo la segunda fuente de entrada de divisas al país, permitiendo que la comercialización de autos se incremente en los últimos años y por consiguiente la comercialización de partes y piezas automotrices.

Durante 2010 las principales ciudades que se beneficiaron del flujo de remesas fueron: Guayaquil USD 597.3 millones (25.6%), Quito USD 415.8 millones (17.8%), Cuenca USD 364.9 millones (15.6%), Loja USD 75.2 millones (3.2%), Azogues USD 68.7 millones (2.9%) y Ambato USD 68.1 millones (2.9%) que en conjunto suman USD 1.589.9 millones, representando el 68.1% del total de remesas recibidas en el país.²⁰

**PRINCIPALES CIUDADES BENEFICIARIAS DE REMESAS
2005 – 2010**
Millones de USD Dólares



Fuente: Banco Central del Ecuador

²⁰ Banco Central del Ecuador – Evolución de Remesas 2010 - www.bce.fin.ec

Para la Importadora Aguilera la migración es una oportunidad ya que ha influenciado en la reactividad económica, permitiendo a las familias adquirir un vehículo para el transporte e indirectamente con el tiempo la adquisición de repuestos automotrices.

FACTOR ECONÓMICO.

El aspecto económico fundamental que rige al país es la Dolarización, que ha sido la herramienta elegida para evitar que el país caiga aún más profundo en la crisis que se encuentra. A pesar de la incertidumbre vivida, los indicadores de crecimiento económico indican según los analistas indicios de recuperación.

El INEC, muestra que la industria dedicada a la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores, es una actividad que genera importantes ingresos dentro del sector comercial, ya que la producción total relacionada al comercio automotriz representa el 14.1% de la producción total de dicho sector.

En el año 2010, el subsistema de bancos concentró su crédito en Comercio al por mayor y al por menor de vehículos de motor y de las motocicletas, con el 23,11% (2.505,35 millones) del total; la elaboración de productos alimenticios, de bebidas y tabaco con el 5,62% (608,81 millones); Construcción con el 3,82% (414,38 millones); Agricultura con el 3,57% (387,38 millones); Fabricación de productos metálicos y no metálicos con el 2,89% (313,21 millones) y;

Actividades financieras y de seguros con el 2,47% (267,66 millones), siendo los principales sectores económicos atendidos en el país.²¹

Para la Importadora Aguilera esto representa una oportunidad ya que existe un alto porcentaje de inversión para este sector.

La industria de Comercio al por mayor y al por menor; Venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores en el 2010 constituyó el 14,52 % del PIB real del Ecuador.²²

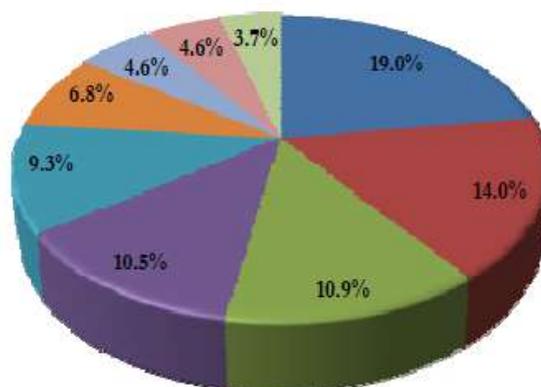
El mercado meta de la Importadora Aguilera está encaminado hacia vehículos livianos y de transporte pesado que se mantienen siempre trabajando y son fuente generadoras de fondos y utilidades para sus dueños que se ven en la necesidad de cuidar esta inversión, además siempre se necesitará del transporte, y estos vehículos necesitan de repuestos, y son una oportunidad para la empresa ya que siempre existirá demanda para estos productos.

²¹ Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador – Dirección Nacional de Estudios - www.superban.gov.ec

²² Banco Central del Ecuador – Cuentas Nacionales - <http://www.bce.fin.ec>

Participación Promedio en el total de importaciones

Años 2007 a 2010



23

Total importaciones promedio USD 14'871.909,10 miles



Del total de las importaciones que realiza el Ecuador, observamos que un 9.3% (\$1383087,55) representa a las importaciones de vehículos y sus partes. Estando este sector dentro de los 5 principales productos importados.

FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología influye total y directamente en las decisiones, especialmente en el desarrollo de promociones, fijación de precios y sistemas de distribución. La tecnología hace la diferencia en la productividad de las empresas, actualmente el acceso a internet facilita la adquisición de los mismos.

Al invertir en software logramos sistematizar procesos, reducir la carga de trabajo operativa y repetitiva de los empleados y permitir que estos se centren en tareas que realmente agregan valor a la empresa, el software apropiado para lograr una adecuada administración es el CRONOS-ADMIN que permite controlar las actividades de: Seguridades y Parámetros, Contabilidad, Presupuesto, Proveedores, Conciliación Bancaria, Colocaciones, Activos fijos, Recursos Humanos y Nómina, Control de Inventario, Compras, Administración de Bodegas y Facturación

La gente está cada vez más conectada a internet y busca información instantánea, la informática ha transformado la manera de comprar, de evaluar, de responder, de vender y de vivir; lo cual hoy en día es casi sinónimo de marketing y difusión de productos a través de las redes sociales.

Esto representa una oportunidad para la importadora al facilitar su requerimiento de productos y proformas a los proveedores; y para los consumidores ya que pueden cotizar o comprar desde su domicilio de una manera más cómoda y con mayor libertad.

FACTOR POLÍTICO

En los actuales momentos el Ecuador está tratando de salir de una profunda crisis política y de dirección por parte de las autoridades y funcionarios, la Asamblea Constituyente sigue siendo criticado por todo el país, el Presidente cuenta con apoyo de parte de sectores productivos pero tiene ciertos conflictos

con agrupaciones sociales, aunque no ha roto ningún diálogo y su posición es vista como flexible, se encuentran proyectos de ley en estudio que aparentemente beneficiarán al sector productivo y ayudarán al progreso del país.

Tras la crisis política suscitados en los últimos tiempos en el país ha afectado de manera palpable a la provincia de Loja. Y de hecho a las pequeñas y medianas empresas las cuales han sufrido un desequilibrio amenazante, en este caso a las empresas comercializadoras de repuestos. Debido a la elevación de precios en los productos, y por ende provocando un descenso dramático en las ventas, una paralización al comercio y a la industria.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) aplicará un impuesto 'ecológico' a los vehículos, que iría entre 30 dólares a 5 mil dólares anuales. La carga impositiva dependería del tipo de automotor, es decir, a mayor lujo mayor impuesto

De acuerdo al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador entre enero y abril del 2010 el país importó vehículos por \$524'581.639,00 y el mismo periodo de 2011 las importaciones bajaron a \$425'759.230,00 es decir se compró 98'822.409,00 menos este año.

El Gobierno prevé fomentar la producción nacional de partes y piezas para automóviles, así como promover el ensamblaje en plantas ecuatorianas²⁴. Lo cual es una amenaza para la importadora ya que encarecerá la compra de vehículos y la adquisición de repuestos automotrices importados.

²⁴ Artículo revista Vistazo – 20 de Diciembre del 2010

FACTOR LEGAL

Según la Constitución Política de la República del Ecuador, es deber del estado velar por los intereses de la ciudadanía ecuatoriana ya que son víctimas permanentes de todo tipo de abuso por parte de empresas públicas y privadas de las que son usuarios y consumidores.

Así como a recibir información adecuada sobre contenido y características. Y proteger derechos y obligaciones de los consumidores:

Sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos, medidas, y el incumplimiento de normas de calidad.

Que la constitución política de la República del Ecuador faculta al defensor del pueblo para defender y excitar la observancia de los derechos fundamentales consagrados en ella:

Así como observar la calidad de los servicios públicos. En la actualidad la defensoría del pueblo ha asumido de manera eficiente la defensa de los intereses del consumidor y el usuario.

La empresa realiza sus operaciones en territorio ecuatoriano por lo cual debe cumplir sus leyes, normas y disposiciones. El estado, por lo tanto, se convierte en un cliente más, demandando obligaciones, o puede tomar ambivalentemente la figura de socio cuando invierta en el fomento empresarial o de mayores facilidades para la importación de productos.

El Estado está representado por diversas instituciones a través de sus poderes. Las empresas son afectadas por el accionar de cualquiera de sus poderes y viceversa. Se determinó entonces las demandas legales que se desglosan a continuación:

- Honestidad en las declaraciones.
- Contabilidad acorde con los PCGA (Políticas de Contabilidad Generalmente Aceptadas)
- Pagos Puntuales.
- Actividad Comercial que contribuya al desarrollo del país.
- Actividades Lícitas.
- Cumplimiento de Leyes Laborales.
- Cumplimiento de demás leyes, reglamentos y normas establecidas por el Estado en el sector.

COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO

La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la

agregación de las palabras "y compañía". Sólo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social.

El contrato de compañía en nombre colectivo se celebrará por escritura pública, aprobada por el juez de lo civil, el cual ordenará la publicación de un extracto de la misma, por una sola vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y su inscripción en el Registro Mercantil.

Las personas que según lo dispuesto en el Código de Comercio tienen capacidad para comerciar, la tienen también para formar parte de una compañía en nombre colectivo.

El capital de la compañía en nombre colectivo se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar. Para la constitución de la compañía será necesario el pago de no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito. Si el capital fuere aportado en obligaciones, valores o bienes, en el contrato social se dejará constancia de ello y de sus avalúos.

El administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales. Los administradores llevarán la contabilidad y las actas de la compañía en la forma establecida por la Ley y tendrán su representación judicial y extrajudicial.

Los administradores están obligados a rendir cuenta de la administración por períodos semestrales, si no hubiere pacto en contrario, y además en cualquier tiempo, por resolución de los socios.

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES

Para obtener el RUC se requiere:

- * Original y Copia de la Cédula de identidad;
- * Original del certificado de votación del último proceso electoral.
- * Planilla de algún servicio básico, de los últimos tres meses anteriores a la fecha de registro. 1

"Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objetivos proporcionar información a la administración tributaria."2

Están obligados a inscribirse todas las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeros, que inicien o realicen actividades económicas en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador.

El plazo para inscribirse es de TREINTA DIAS contados a partir de la constitución o iniciación de las actividades económicas

Los requisitos para inscribir una microempresa son la cédula de identidad y llenar el formulario. Para las empresas se requiere la escritura de constitución

de la compañía, copia de la cédula del representante legal y llenar el formulario.

REGISTRO PATRONAL

Los empleadores o patronos tienen obligaciones legales con sus trabajadores y con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). El patrono está obligado a solicitar en el IESS el número patronal que es la identificación de empresas públicas y privadas; de empleadores domésticos, artesanos autónomos.

Requisitos:

Presentar el formulario que entrega el IESS para la obtención del número patronal, adjuntando los documentos respectivos para cada tipo de empresa.

* Compañías Limitadas y Sociedades Anónimas

1. Copia simple de la escritura de constitución de la Empresa.
2. Copias de los nombramientos de presidente y Gerente debidamente inscritos en el Registro Mercantil.
3. Copia de RUC
4. Copia de la cédula de identidad del representante legal.

5. Copia de los contratos de trabajo debidamente legalizados en el Ministerio de Trabajo.
6. Copia del último pago de agua, luz o teléfono.
7. Copia de la resolución de la Superintendencia de Compañías.

REGISTRÓ COMO IMPORTADOR ANTE LA ADUANA DEL ECUADOR

Antes de importar debe realizar los siguientes pasos:

1. Obtenga el Registro Único de Contribuyente (RUC) que expide el Servicio de Rentas Internas (SRI).
2. Regístrese como importador ante la Aduana del Ecuador, ingresando en la página: www.aduana.gob.ec, link: **OCE's** (*Operadores de Comercio Exterior*), menú: **Registro de Datos**. Una vez aprobado su registro, usted podrá acceder a los servicios que le brinda el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE).
3. Dentro del SICE, registre su firma autorizada para la Declaración Andina de Valor (DAV), opción: **Administración, Modificación de Datos Generales**.
4. Una vez realizados los pasos anteriores, ya se encuentra habilitado para realizar una importación; sin embargo, es necesario determinar que el tipo de producto a importar cumpla con los requisitos de Ley. Esta información se encuentra establecida en las Resoluciones N°. 182, 183,

184 y 364 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), www.comexi.gov.ec, link: **Resoluciones**.

5. Busque la asesoría y servicios de un Agente de Aduana de su confianza, quien realizará los trámites de desaduanización de sus mercancías. El listado de Agentes de Aduana autorizados se encuentra en nuestra página web: www.aduana.gob.ec

DOCUMENTOS A PRESENTAR AL MOMENTO DE REALIZAR LA IMPORTACION

Como resultado de su importación, el Agente de Aduana debe realizar la Declaración Aduanera Única (DAU); enviarla electrónicamente a través del SICE, y presentarla físicamente en el Distrito de Llegada de las mercancías; adjuntando los siguientes documentos exigidos por la Ley Orgánica de Aduanas (LOA):

- Original o copia negociable del Documento de Transporte.
- Factura Comercial.
- Declaración Andina de Valor (DAV).
- Póliza de seguro.

Dependiendo del tipo de producto a importar, también se requerirá. (Verifique la partida ingresando al SICE):

- Certificados de Origen de los países con los que el Ecuador mantiene acuerdos comerciales. En caso de no presentar dicho certificado el producto no podrá acogerse a la liberación arancelaria.
- Documentos de Control Previo (puede ser al embarque o a la presentación de la declaración aduanera), exigidos por regulaciones del COMEXI y/o del Directorio de la Aduana del Ecuador.

DATOS IMPORTANTES

- Una vez aceptada la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera Única (DAU) en el SICE, se determinará el canal de aforo mediante la aplicación de criterios de análisis de riesgo; pudiendo ser este: físico, documental, o automático (canal verde).
- Según la LOA: “En las importaciones, la declaración se presentará en la Aduana de destino, desde 7 días antes, hasta 15 días hábiles siguientes a la llegada de las mercancías”. De no presentar la DAU dentro de este plazo, sus mercancías caerán en abandono tácito.
- Para aminorar el tiempo de desaduanización de sus mercancías, se recomienda hacer uso del *Despacho Anticipado*. Para mayor información sobre Despacho Anticipado consulte nuestra página web: www.aduana.gob.ec

IMPUESTOS A PAGAR EN LA ADUANA DEL ECUADOR

• El valor CIF de su mercancía, es la *base imponible* para el cálculo de los impuestos y comprende la suma de los siguientes valores.

- PRECIO FOB* (Valor soportado con facturas)
- FLETE (Valor del transporte internacional)
- SEGURO (Valor de la prima)

TOTAL: CIF

• Una vez obtenido el valor CIF, se podrá hacer el cálculo de los siguientes impuestos:

- AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías)

Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador.

Porcentaje variable sobre el valor CIF, según el tipo de mercancía.

- FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia)

Impuesto que administra el INFA. 0.5% del valor CIF.

- ICE (Impuesto a los Consumos Especiales)

Administrado por el SRI.

Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen. (Consulte en la página del SRI: www.sri.gov.ec, link: *Impuestos*)

- SALVAGUARDIA POR BALANZA DE PAGOS

Son de 3 tipos:

(Recargo Ad-Valorem, Recargo Arancelario Especial adicional al arancel vigente, y Restricción Cuantitativa de Valor - cupos) Impuesto que administra la Aduana del Ecuador. Restricciones temporales que se aplican solamente a ciertos productos importados.

- IVA (Impuesto al Valor Agregado)

Administrado por el SRI. 12% del resultado de la suma de:

CIF + ADVALOREM + FODINFA + ICE + SALVAGUARDIA

- IMPUESTO DE SALIDA DE DIVISAS

Impuesto que administra el SRI. 1% del CIF + Ajustes de Valor.

EL VALOR TOTAL A CANCELAR POR EL IMPORTADOR, ES LA SUMA DE LOS IMPUESTOS ANTES MENCIONADOS.

** El FOB es igual a la suma del valor de las mercancías, más los gastos internos hasta ubicarlas sobre el medio de transporte que lo llevará a su destino final.*

*** Medidas de Salvaguardia por Balanza de Pago, adoptadas por el Gobierno Nacional. Resoluciones N° 466, 467 y 468 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI).*

Base Legal

Arts. 9, 43, 44, 46, 51 a la Ley Orgánica de Aduanas (LOA).

Art. 168 del Reglamento General a la LOA.

Resoluciones N° 466, 467 y 468 del COMEXI.

Es una oportunidad ya que permite que la importadora se encuentre con toda la documentación legal que exige la ley. Además por medio de esto se pretende lograr la formalización de la economía nacional, incentivando la actividad legal. Y traerá beneficios al país como la creación de fuentes de trabajo, a través de los incentivos a la inversión privada legalmente constituida.

1.1.2 MESOAMBIENTE

Se los define como los componentes que rodean a la importadora tales como: clientes, competencia y proveedores.

CLIENTES

El parque automotor de Loja crece en forma acelerada. Según estadísticas de la Jefatura Provincial de Tránsito, en el año 2009 hubo alrededor de 34 mil vehículos en la ciudad y para el 2010 la cifra subió a aproximadamente 38 mil. Esto es una oportunidad ya que los clientes son la base fundamental para la subsistencia de la Importadora Aguilera: familias con vehículos, cooperativas de transporte, propietarios de vehículos pesados e instituciones públicas de la ciudad de Loja.

CLIENTES INTERNOS

Son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la Importadora incluso con el cliente externo.

CLIENTES EXTERNOS

Son los que buscan una empresa, o persona con la finalidad de obtener un servicio o producto que satisfaga sus inquietudes y necesidades.

ENFOQUE EMPRESARIAL FRENTE A LA COMPETENCIA

Existen dos clases de competidores los cuales son: Competidores Directos y Competidores Indirectos.

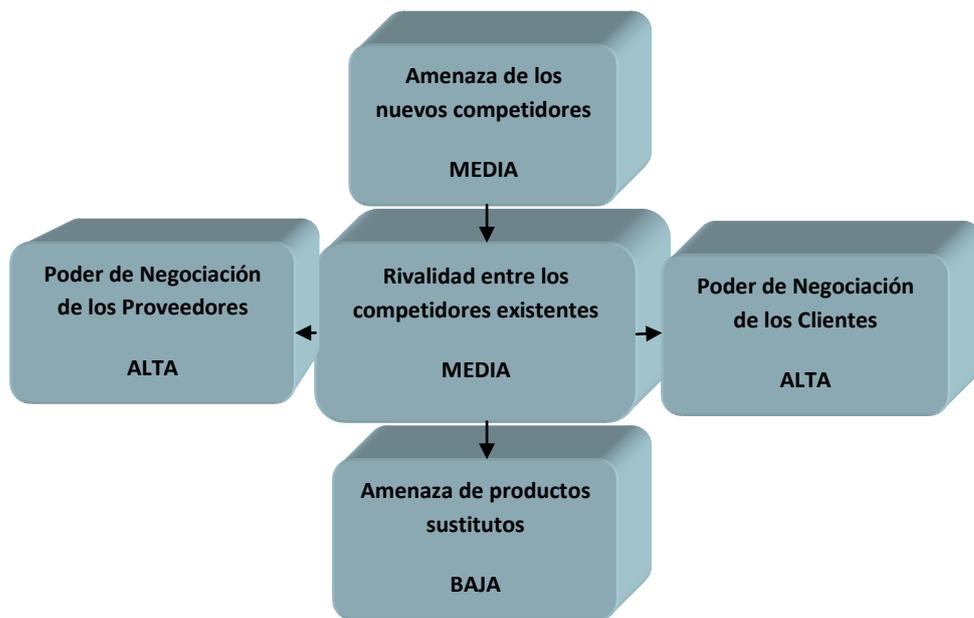
COMPETIDORES DIRECTOS.- Ofrecen los mismos productos o servicios, actualmente a nivel local dentro de la ciudad de Loja los principales competidores son: MIRASOL, LOJACAR, HYUNDAI, KIA, AUTO PART OCHOA.

COMPETIDORES INDIRECTOS.- Ofrecen un mismo producto o servicio, a nivel Nacional son: NEGOCIOS AUTOMOTRICES S.A., AUTOMORES Y ANEXOS S.A., AUTO MUNDO S.A., KOREA IMPORT AUTO.

ANALISIS PORTER DE LAS CINCO FUERZAS

El modelo planteado por Michael Porter “es una herramienta didáctica que se usa para el análisis del entorno de una empresa, en la cual se puede determinar las oportunidades que existen para competir”²⁵ con la cual desean conseguir un beneficio, ya que se estudian el incremento de la oferta, qué posibilidad de elegir tienen los clientes y aumento de la demanda, el crecimiento de los competidores, si el sector es apetecible y las posibilidades de rentabilidad.

²⁵ Porter, Michael “ Dirección Estratégica y ventaja Competitiva”



1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Al existir un mercado atractivo se presenta la posibilidad de que nuevas microempresas, y las ya establecidas como distribuidoras piensen ingresar con partes y piezas automotrices importadas al mercado. Cabe recalcar que el mercado de repuestos para automóviles sigue creciendo, por la cantidad de vehículos que hay y por la proyección de crecimiento del mismo.

El nivel de inversión para colocar una importadora de repuestos automotrices de varias marcas, tiene un valor relativamente elevado, ya que se debe cumplir con un valor mínimo por marca de \$25.000 a \$30.000, para poder abastecer a la demanda. Lo cual resultaría una amenaza media por que el monto de inversión para entrar a competir en este negocio es elevado.

2.- Rivalidad entre competidores.

Dentro del mercado de la Provincia de Loja, las microempresas importadoras comercializadoras de repuestos automotrices, tienen el 54.7% de participación de mercado, y el 45.3% de la participación le pertenece a los repuestos que se venden en concesionarios, a repuestos de otras marcas en partes y piezas automotrices, y los denominados repuestos de segunda mano para todas las marcas de vehículos como Marza, Toyota, KIA, Renault, Skoda, Mercedes Benz, etc.²⁶ Constituyéndose una amenaza media debido a la gran cantidad de almacenes existentes en la ciudad.

3.- Poder de negociación de los proveedores.

La fuerza de negociación la tienen los proveedores del exterior, ya que se realiza un gran porcentaje de importaciones, en el país existe un 9.3% de importaciones de repuestos, lo cual no componen un mercado importante para dichos proveedores.

Para la Importadora Aguilera es una amenaza alta ya que no se puede optar por una gran cantidad de proveedores en determinada marca.

4.- Poder de negociación de los clientes.

Existe el poder de decisión del cliente ya que en el mercado tiene variedad de microempresas comercializadoras de repuestos automotrices para escoger. Al

²⁶ www.ccl.ec – Cámara de Comercio de Loja

existir aproximadamente 38.000 vehículos en la ciudad esto representa una oportunidad para la empresa.

5.- Amenaza de ingreso de Productos Sustitutos

Se considera como productos sustitutos a los repuestos de origen chino, a los de segunda mano o usados y a los robados; que normalmente se los adquiere en el mercado negro “cachinerías”.

El gobierno actual dispuso el cierre definitivo de las cachinerías, al considerar que son uno de los motivos para el auge delincriminal. Además, un mayor control a los establecimientos de venta de repuestos automotrices para impedir la comercialización de piezas ilegales; así como la regulación de los procesos de remate de las aseguradoras de vehículos siniestrados, siendo para la importadora una oportunidad.

1.1.3 ANALISIS INTERNO

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA IMPORTADORA AGUILERA INTERNACIONAL

Es una empresa familiar, situada en las calles Lauro Guerrero y Colón Esquina. Dedicada a la importación y comercialización de partes y piezas automotrices. Está registrada como una Compañía en nombre colectivo; inicio sus actividades en 1978 en la Ciudad de Loja, conformada por Don Edwin Rommel Aguilera Barraqueta con CUATROCIENTOS NOVENTA ACCIONES (mil sucres

cada acción) y Ricardo Aguilera Espinosa con DIEZ ACCIONES (mil sucres cada acción), iniciándose esta empresa con el nombre de IMPORTADORA AGUILERA Y COMPAÑÍA.

Está conformada por socios que son los propietarios y cuenta con 23 empleados que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- Gerencia (uno)
- Asesoría Jurídica (uno)
- Secretaria (uno)
- Contadora (uno)
- Presupuesto (uno)
- Adquisiciones (dos)
- Vendedores (ocho)
- Bodega (siete)
- Conserje (uno)

En la actualidad la empresa domina la comercialización de repuestos automotrices, cuenta con 32 años de experiencia en el mercado local, la ventaja de la Importadora es que mantiene convenios con Instituciones (Consejo Provincial, Ilustre Municipio de Loja y Dirección de Transporte y Obras Publicas de Loja), Compañías de Transportes, Talleres. Llegando a ser

reconocida por los clientes, ya que un gran porcentaje de sus compradores conocen la empresa por recomendaciones. Además por poseer una imagen de calidad, honestidad seriedad con respecto al cliente interno y externo.

La Importadora Aguilera siempre está a la vanguardia con nuevos productos, es decir se importan repuestos nuevos pertenecientes a las marcas de vehículos recientes. Desde el 2007 se realizan 3 importaciones al año, es decir 1 cada 4 meses con un valor promedio de \$ 32272,04 por importación.²⁷

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Niveles jerárquicos de la compañía

Nivel Legislativo.- En varias empresas privada, existe el nivel legislativo, cuya función básica es legislar sobre la política que debe seguir la empresa, normar los procedimientos, dictar reglamentos y resoluciones, etc., y decidir sobre los aspectos de mayor importancia.

Este órgano representa el primer nivel jerárquico. El nivel legislativo en el caso de una empresa, lo constituye la Junta General de Accionistas.

Generalmente, el nivel legislativo se integra por un grupo de personas.

²⁷ Elaborado los Autores - Entrevista al Gerente

Nivel Directivo.- Este nivel toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento.

Además, planea, orienta y dirige la vida administrativa, e interpreta planes programas y más directivas técnicas y administrativas de alto nivel y los trámites a los operativos y auxiliares para su ejecución

Detecta el segundo grado de autoridad y es el responsables del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad bajo su mando. Puede delegar la autoridad que considere conveniente, más no la responsabilidad. El nivel ejecutivo o directivo es unipersonal, cuando exista un Gerente.

Nivel Asesor.- El nivel asesor aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable y más áreas que tenga que ver con la empresa la cual está asesorando

La asesoría especializada generalmente se la presta a los directivos o ejecutivos, pero esto no impide que se la proporcione a los otros niveles administrativos, en los casos que se considere necesario

El nivel asesor está integrado por expertos que mantiene un alto dominio en la materia correspondiente

El nivel asesor no tiene autoridad de mando, sino autoridad funcional, por lo tanto, no toma decisiones ni ordena los consejos, recomendaciones, asesoría, proyectos, informes y más instrumentos administrativos que nacen en el nivel asesor, para ser transformados en órdenes requieren necesariamente la decisión de jefe con mando directivo.

Nivel Operativo.- Es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la empresa. Es el ejecutor material de las órdenes emanadas por los niveles legislativo y directivo.

Está integrado por unidades que tienen a su cargo la actividad comercial que se dedica la empresa, constituye el nivel técnico responsable de la vida misma de una empresa que es la naturaleza y razón de ser.

Nivel Auxiliar.- Ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia.

Las actividades de nivel auxiliar tienen que ver con secretaria, archivo, que hacen fluida la vida administrativa de la empresa

El grado de autoridad es mínimo, así como también su responsabilidad, se limita a cumplir órdenes de los niveles ejecutivos y operacionales o ejecutar actividades administrativas de rutina

DEL NIVEL LEGISLATIVO

Del Presidente.- Entre las funciones del Presidente podemos citar las siguientes:

- Representar legalmente a la Importadora Aguilera
- Presidir las Juntas Generales Ordinarias
- Ordenar gastos urgentes e inaplazables, debiendo poner en conocimiento de la Junta General de Accionistas
- Autorizar con su firma los gastos e inversiones ordenados por la Junta General de Accionistas
- Presentar a nombre del Directorio el informe ante la Junta General;
- Delegar a la persona o personas, bajo su responsabilidad económica y moral, las atribuciones de índole meramente administrativa que le competen
- Firmar los cheques junto con el contador
- las demás que le corresponden según estatutos y reglamentos por resolución.

DEL NIVEL EJECUTIVO

Del Gerente.- Entre las funciones podemos citar las siguientes:

- Cumple las disposiciones dadas por la junta general de socios e informes sobre la marcha de las mismas.

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la empresa.
- Dirigir, planificar y controlar las actividades administrativas.
- Elaborar los programas de trabajo y supervisar su cumplimiento.
- Planificar y llevar a cabo en forma permanente la capacitación del personal
- Cumplir y hacer cumplir la ley, estatutos y reglamentos de la empresa

DEL NIVEL ASESOR

Del Asesor Jurídico.- le compete:

- Cumplir con las comisiones que le fueren encomendada;
- Responder a las consultas que haga el Directorio
- Encargarse de los asuntos jurídicos de la Importadora Aguilera.
- Intervenir en todo asunto legal que le interese a la Importadora Aguilera Internacional
- Informar y asesorar a los empleados de la Importadora, en todo asunto legal que se le consultare y estuviere a su alcance.
- El Asesor Jurídico tendrá voz informativa en las Juntas Generales o en las sesiones de Directorio, tratándose de asuntos estatutarios, reglamentarios o legales.

Del Contador.- El contador desempeñará las siguientes funciones:

- El Inventario de sus bienes, llevar los registros de entrada original

mayores y auxiliares;

- Realizará todo el movimiento contable de la Importadora, hasta la presentación de los estados financieros en los períodos establecidos por la directiva sean estos anuales, semestrales, trimestrales o mensuales.
- Controlará y verificara los movimientos de egresos e ingresos de la entidad.
- Verificará el pago y cobro de impuestos.
- Realizará análisis Financieros e informará al directorio para la toma de decisiones.

DEL NIVEL OPERATIVO

Comercialización.- Mantiene sus atribuciones

- Asistir a todas las reuniones;
- Pago de multas en caso de existir;
- Asistir a cursos, seminarios o talleres realizados por esta importadora.
- Desempeñar eficientemente los cargos y comisiones; y,
- Colaborar con el fortalecimiento de la importadora

DEL NIVEL AUXILIAR

Del Secretario.- Es el encargado de:

- Llevar los Libros de Actas de Sesiones de Juntas Generales, de

Comisión Ejecutiva y del Directorio y los que fueren necesarios para un mejor ordenamiento empresarial.

- Suscribir en unión del Presidente, las actas de Junta General, sesiones de Directorio y de Comisión Ejecutiva;
- Cuidar y mantener el archivo de la empresa.
- Preparar los asuntos que deben ser sometidos a conocimiento superior;
- Informar a los clientes de todo asunto de interés comercial y económico;
- Previa autorización de la Presidencia certificar sobre el movimiento de asuntos de secretaría.

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO

La urgente necesidad de atender con eficiencia y eficacia a la gran población de comerciantes de la ciudad de Loja y teniendo en cuenta la realidad en la que se desenvuelven las actividades de esta empresa, motivó a la elaboración del presente Plan Estratégico en el contexto de un nuevo modelo de planificar.

El presente trabajo recoge los comentarios y propuestas de todos los sectores externos expresados en los acuerdos de los participantes en reuniones de trabajo.

Formulación de la Misión y Visión

Misión

Somos una empresa dedicada a ofrecer repuestos originales a precios competitivos en el mercado automotor, a través del mejor equipo humano, brindando un excelente servicio de venta y post venta a nuestros clientes.

Visión

Consolidarse como la mejor empresa importadora y comercializadora de repuestos automotrices en la Ciudad de Loja, con el propósito de estimular y promover la confianza de los clientes, proveedores y empleados.

Valores Corporativos

Respeto

Defendemos el respeto mutuo y la dignidad de trabajadores, socios de negocios y con la sociedad en general.

Integridad

Nos desempeñamos con total transparencia y honestidad, actuando responsablemente a través de nuestras acciones o comentarios, sean de forma individual y grupal.

Compromiso

Trabajamos con una alta vocación de servicio, de forma que ofrecemos lo mejor de nosotros y recibimos la satisfacción de servir.

Excelencia

Buscamos siempre los mejores estándares de desempeño, desarrollando las habilidades y conocimiento de todos nuestros colaboradores, trabajando en equipo para lograr una mejor calidad de vida.

IDENTIFICACION DE LAS FORTALEZAS

- Variedad de Productos.
- Precios Accesibles.

- Negocio Establecido (32 años de experiencia en la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores)

IDENTIFICACION DE LAS OPORTUNIDADES

- Incremento del Parque Automotor en la Ciudad de Loja por las remesas de los Migrantes que aumenta el poder adquisitivo.
- Eliminación de la venta ilegal de repuestos automotrices. (cachinerías, mercado negro).
- Accesibilidad por parte de los clientes a la Importadora por medios tecnológicos. (INTERNET)

IDENTIFICACION DE LAS DEBILIDADES

- Falta de Estructura Organizacional y escasa Promoción y Publicidad en medios.
- Demora en el proceso de Importación.
- Falta de Capacitación e Incentivos a empleados y mala atención al cliente.

IDENTIFICACION DE LAS AMENAZAS

- Un mercado con gran cantidad de competidores.
- Tendencia al ahorro por parte de los consumidores.
- Posible ensamblaje de vehículos en plantas nacionales.

Matriz FODA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad de Productos. 2. Precios Accesibles. 3. Negocio Establecido. (32 años de experiencia) 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de Estructura Organizacional y escasa Promoción y Publicidad en medios. 2. Demora en el proceso de Importación. 3. Falta de Capacitación e Incentivos a empleados y mala atención al cliente.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del Parque Automotor en la Ciudad de Loja por las remesas de los Migrantes que aumenta el poder adquisitivo. 2. Eliminación de la venta ilegal de repuestos automotrices. (cachinerías, mercado negro). 3. Accesibilidad por parte de los clientes a la Importadora por medios tecnológicos. (INTERNET) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar Publicidad en medios de comunicación. 2. Captar el mercado dejado por la eliminación de la venta ilegal. 3. Rediseñar página Web. (Catálogos de Productos, Información actualizada de Productos, Servicios y Promociones, Publicidad de Marcas de los Productos). 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un manual de funciones para cada uno de los puestos de la empresa. 2. Ampliar líneas de productos y crear ofertas competitivas para los clientes. 3. Enfatizar en un excelente servicio de venta de productos a los clientes.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un mercado con gran cantidad de competidores. 2. Tendencia al ahorro por parte de los consumidores. 3. Posible ensamblaje de vehículos en plantas nacionales. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda permanente de nuevos clientes. 2. Sondar constantemente los precios de los productos que ofrece la competencia. 3. Incentivar a los clientes por su fidelidad a la empresa. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar artículos promocionales a los clientes actuales y potenciales por sus compras. 2. Contactar nuevos proveedores y mejorar precios a clientes. 3. Capacitar a los empleados en ventas con excelente calidad en el servicio al cliente.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PRIMER OBJETIVO

Propagar la nueva forma organizacional y alcanzar el liderazgo en la comercialización de repuestos automotrices a nivel regional y provincial.

Política

La gestión de la Importadora Aguilera se renueva continuamente mediante el desarrollo de la cultura organizacional de calidad y trabajo en equipo.

Meta

Lograr integración total de los empleados y directivos de la Importadora Aguilera.

Estrategias

- Desarrollar talleres de capacitación para la Importadora Aguilera sobre aspectos organizacionales y de comercialización.
- Desarrollar exposiciones a nivel local y regional, dando a conocer al público en general los productos que ofertan.

SEGUNDO OBJETIVO

Establecer y fortalecer convenios inter empresariales y alianzas estratégicas de

mercado en el ámbito nacional e internacional.

Política

Celebrar convenios de mutua cooperación con otras empresas con el fin de minimizar costos y satisfacer más necesidades.

Meta

Lograr por lo menos dos convenios firmados para la ejecución de proyectos de fortalecimiento que permitan mejorar la comercialización tanto local y nacional.

Estrategia

- Gestionar convenios con universidades o centros de capacitación, los cuales están dirigidos a apoyar con recursos que vayan al beneficio del sector industrial.
- Solicitar programas de desarrollo empresarial y corporativo, para capacitar por medios de sus especialistas a todos los empleados y directivos.

TERCER OBJETIVO

Capacitar permanentemente a los empleados y directivos en aspectos relacionados con actividades propias de la organización.

Política

Fomento de la capacitación del personal de apoyo de la Importadora Aguilera,

con costos accesibles, permitiendo con ello ser un aporte dentro de la misma y reducir costos administrativos.

Meta

Lograr la capacitación en un cien por ciento en los temas propuestos.

Estrategias

- Solicitar el apoyo de un representante de SRI para que realice la capacitación del grupo

CUARTO OBJETIVO

Construir estrategias para realzar y dar a conocer la imagen empresarial con la finalidad de acaparar clientela en el mercado provincial.

Meta

El desarrollo de una organización y conociendo que en la actualidad la publicidad de la competencia es agresiva; es necesario elaborar planes publicitarios a fin de dar a conocer el nombre, los servicios y beneficios que ofrece esta empresa.

Política

- Dar a conocer el nombre de la empresa a través de una acertada y

organizada publicidad, realizando al menos una vez por año publicaciones en la difusión escrita y hablada en la ciudad.

- Lograr que los clientes conozcan a fondo a la empresa y así incrementar su posición en el mercado.

Estrategia

- Hacer conocer al personal sobre los planes publicitarios y promocionales que la Importadora Aguilera ofrece.
- Llevar un estricto plan de promoción.
- Revisar y seleccionar los respectivos contratos de publicidad, los mismos que permitirán de la mejor manera dar a conocer el nombre y producto que distribuye.

ESTRATEGIAS GENERALES DE MARKETING

Las estrategias generales y directrices bajo las cuales se va actuar en el mercado para los primeros tres años de penetración se sustentan en estrategias de crecimiento porque son las generales que necesitamos para iniciar.

Estrategia de crecimiento.- Está dirigida a conseguir un gran desempeño en el mercado, la aplicación se sustenta en la participación en el mercado de la Provincia de Loja, trabajando para que los clientes actuales consuman más nuestros productos, atraer clientes de los competidores, LUMICAR, Auto Partes

Ochoa, Hyundai, Mirasol, Mazda entre otros, y atraer a clientes potenciales que no compran en la actualidad repuestos automotrices propuestas por nuestra empresa.

OBJETIVO DE MARKETING

A largo plazo

- Conseguir fidelidad del 50% del mercado meta con respecto a la marca hasta el 2017 en los mercados.
- Obtener un 70% de posicionamiento en el mercado meta con beneficios diferenciados con los repuestos automotrices hasta el 2017
- Expandir los puntos de distribución cubriendo el 70% del mercado geográfico por zonas en la Provincia de Loja, acercando el producto a más clientes actuales y potenciales para el 2017
- Obtener datos e información acumulable del mercado en factores competitivos, de clientes y de desarrollo para innovación y renovación de estrategias en el transcurso.

A corto plazo

- Asegurar la participación en el mercado
- Obtener marcas bien caracterizados para el lanzamiento del producto

- Definir la comunicación efectiva con el mercado meta con respecto a los productos
- Desarrollar la red de distribución para la comercialización de los repuestos automotrices.
- Acoplar los precios de los productos a la rentabilidad de la empresa y relacionarlos al mercado

ACCIONES DE MARKETING MIX

Producto

Los productos por su viabilidad de comercialización y aceptación en el mercado de la Provincia de Loja, conlleva a la venta de repuestos automotrices.

La caracterización para cada uno de ellos contiene las especificaciones que el cliente determina en la investigación del mercado.

Objetivos del producto

- Distinguir nuestro producto con una marca registrada y con gran posicionamiento en el mercado, a los que comercializa la competencia.
- Cubrir el mercado con efectividad adaptándonos a las necesidades y

preferencias del consumidor.

- Estimular preferencias de nuestros productos automotrices en nuestros consumidores meta.

Plaza

La distribución de los productos se acopla a la estrategia de penetración en el mercado en la que buscamos una entrada con fuerza pero con bases firmes.

Objetivo

- Identificar una red de distribución que penetre los mercados de la Provincia de Loja.
- Modelar cantidades y comportamiento comercial de la red de distribución.

La distribución de los productos para la Provincia de Loja será destinada.

Propuesta de distribución

Se necesita contar con un canal de Sub-distribuidores en los Cantones de la Provincia de Loja, que nos permitan acercar el producto directamente a los compradores a través de locales comerciales y hacia los lugares de concurrencia para la compra en volumen.

Operatividad

En la fase de preventa se desarrollará una política corporativa del proceso de distribución, la misma que debe ser comunicada al personal comprometido en la distribución de los productos.

Ya establecidos los puntos seguros de distribución, pasarán a los jefes de comercialización para que estos sean direccionados para la transportación y reparto.

Transporte y recorrido

Es necesario destacar que para cumplir con la distribución de los productos se necesita contar con vehículos de distribución.

Existirá una zonificación geográfica de los puntos de distribución confirmados a los que se acudirá para su despacho.

Políticas de distribución

- Las condiciones de transportación del producto debe cumplir con los requisitos para el almacenamiento de viaje del producto hacia los puntos de entrega.
- Todo pedido debe hacerse en los horarios establecidos con el cliente.
- Los stocks deben ser muy bien comunicados internamente, así mismo se hará conocer a los clientes de la cantidad de producto disponible

- En caso de que los productos lleguen al punto de entrega en mal estado, inmediatamente se hará la reposición de los mismos.
- Los distribuidores deberán aceptar las condiciones de la empresa, en cuanto a precios y totales de productos a colocar.
- La distribución se debe hacer en forma ordenada, a través de la zonificación y cumplimiento de rutas.
- Todos los clientes distribuidores deberán firmar un contrato de distribución por un tiempo determinado.

Precio

Los precios de los productos establecidos han sido evaluados según lo que los consumidores puedan pagar, la relación con la competencia y lo que representa para la empresa en cuanto a los costos

De ahí nace la estrategia de precio que se basa en el concepto de precio justo para cumplir con la estrategia en el mercado y diferenciación

Objetivos

- Proyectar una imagen justa de compra para el consumidor.
- Mostrar un buen modelo de negocios para los intermediarios.
- Facilitar la entrada de productos en el mercado, manteniendo los beneficios para los clientes.
- Facilitar la demanda de productos para el cliente, persuadiendo rápidamente la compra del cliente.

Propuesta de precios

El precio de los productos debe iniciar con un precio de introducción tanto para el distribuidor como para el consumidor final, por eso la propuesta es la fijación de precios justo con descuentos pequeños, que podrían ser del 1% en relación al costo venta.

Políticas de Precio

- El precio no estará pre-marcado, pues existirán precios de introducción los cuales pueden variar según las decisiones de la empresa.
- Los precios no pueden ser demasiados altos, pues se arriesgaría una mala imagen.
- Los precios deben guardar relación con la estrategia de precio justo para el consumidor, por eso no deben ser tan altos, ni demasiado bajos.

Promoción y Comunicación

Para dar a conocer el producto en el mercado es necesario emprender y jugar con herramientas de comunicación más adecuadas, según el segmento al que nos dirigimos y según el producto y las estrategias de marketing que hemos planteado, las mismas que se definen en la diferenciación por beneficios, la penetración en el mercado a través de precios justos y la estrategia competitiva en función de seguidores de las empresas líderes en cuanto a logística y modelos de las bases de sus estrategias.

Objetivos

- Persuadir la compra rápida del producto.
- Informar los beneficios del producto.
- Posicionar a la Importadora Aguilera y dar una imagen de calidad y buenos productos en el mercado.
- Promover la compra en intermediarios y consumidor final.

Para el cumplimiento de los objetivos es necesarios tomar en cuenta que existen dos canales de comunicación que se necesita atender:

Comunicación PUSH.- Aplicarse para los intermediarios y distribuidores, en nuestro caso para los repuestos automotrices necesitamos comunicar en los puntos de venta.

Comunicación PULL.- Aplicarse para clientes y consumidores de los productos en su mercado meta como en su mercado potencial

Para comunicar los beneficios de los repuestos automotrices es necesario aprovechar los medios de comunicación muy enfocados a los segmentos en cada área geográfica.

Políticas de promoción y comunicación

- La publicidad debe ser integrada con varios medios siempre tomando un tema específico para su desarrollo.
- La publicidad debe ser clara y sin marketing mentiroso.

- Todos los premios y ofertas de promoción deben cumplirse.
- La imagen de las marcas debe mantenerse intacta en su presentación.
- Toda comunicación debe ser planificada para su lanzamiento.

CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

ESCENARIO TENDENCIAL

Teniendo en cuenta que desde su creación la Importadora Aguilera Internacional no ha presentado planes de Organización y Programas Operativos que conlleve a mejorar las políticas de ventas.

Es importante la participación de los actores de la gestión, tanto externo como interno y recogiendo el criterio de sus debilidades y fortalezas, se trabajó sobre la tendencia o el camino más probable tomando en cuenta los fines y objetivos originales constantes en los estatutos de la organización.

- En el marco actual de su organización se deberá fortalecer la participación de la importadora en los planes y prácticas organizacionales de otras empresas que se relacionan entre sí.
- La decisión empresarial para mejorar los procesos, en la búsqueda del financiamiento que permita a través de una presupuestación con equidad amparado en la política empresarial y con ello responder a los roles asignados.

- Búsqueda de recursos financieros para el desarrollo de la importadora y en base de ello realiza una planificación Contable y Presupuestaria que asegure un manejo adecuado de los recursos que dispone.
- Concertación y coordinación, con todos los actores claves empresariales interesados en trabajar a favor de los directivos de la empresa.

ESCENARIOS DESEADO

Mediante la búsqueda de Principios y Valores la organización se podría ejecutar las siguientes acciones:

- Financiamiento de la empresa a través de un incremento del mercado mediante un estricto plan de marketing.
- Capacitación permanente a los empleados, mediante cursos, seminarios y talleres relacionados con aspectos relacionados acorde a la razón social de la empresa.

ESCENARIO FACTIBLE

Para asumir con responsabilidad el reto de un nuevo modelo demanda que la importadora, realice un trabajo que se fundamente en conceptos estratégicos como la inserción de nuevos procesos de modernización de la organización.

- La búsqueda de recursos financieros para el desarrollo empresarial en base al desarrollo de seminarios sobre la manipulación de los repuestos automotrices.

- Promoción para una mayor clientela
- Capacitación de los directivos y empleados de la sección de contabilidad y ventas con la finalidad de brindar una mejor atención.

PRESUPUESTO PROGRAMADO

Los gastos que están programados para satisfacer la existencia de actividades de tipo administrativo y también de gastos generales, por lo tanto se clasifica así:

Gastos Administrativos: Destinados a financiar:

- Sueldos
- Honorarios profesionales
- Contratos ocasionales
- Viáticos y subsistencias de funcionarios

Gastos Generales: Entre los que se contabilizan:

- Suministro de oficina
- Mantenimiento y reparación de equipo
- Mantenimiento y reparación de edificio
- Servicios básicos
- Contribuciones
- Material de aseo
- Impuestos prediales

- Contratación Internet
- Publicidad
- Representación

Concepto	Parcial	Total
TOTAL GASTOS		13.320.00
<u>ADMINISTRATIVOS</u>		7.900.00
Sueldos	7.200.00	
Honorarios profesionales	400.00	
Viáticos de subsistencia y funcionarios	300.00	
<u>GENERALES</u>		5.420.00
Suministro de oficina	1.000.00	
Mantenimiento y Reparación de oficina	420.00	
Mantenimiento y Reparación de edificio	1.670.00	
Servicios básicos	900.00	
Contribuciones	360.00	
Material de aseo	80.00	
Impuestos prediales	120.00	
Contratación de Internet	720.00	
Publicidad	150.00	

ORGANIZACIÓN

NIVELES JERÁRQUICOS

NIVEL DIRECTIVO

- Presidente

NIVEL EJECUTIVO

- Gerente

NIVEL ASESOR

- Asesor Jurídico
- Contabilidad

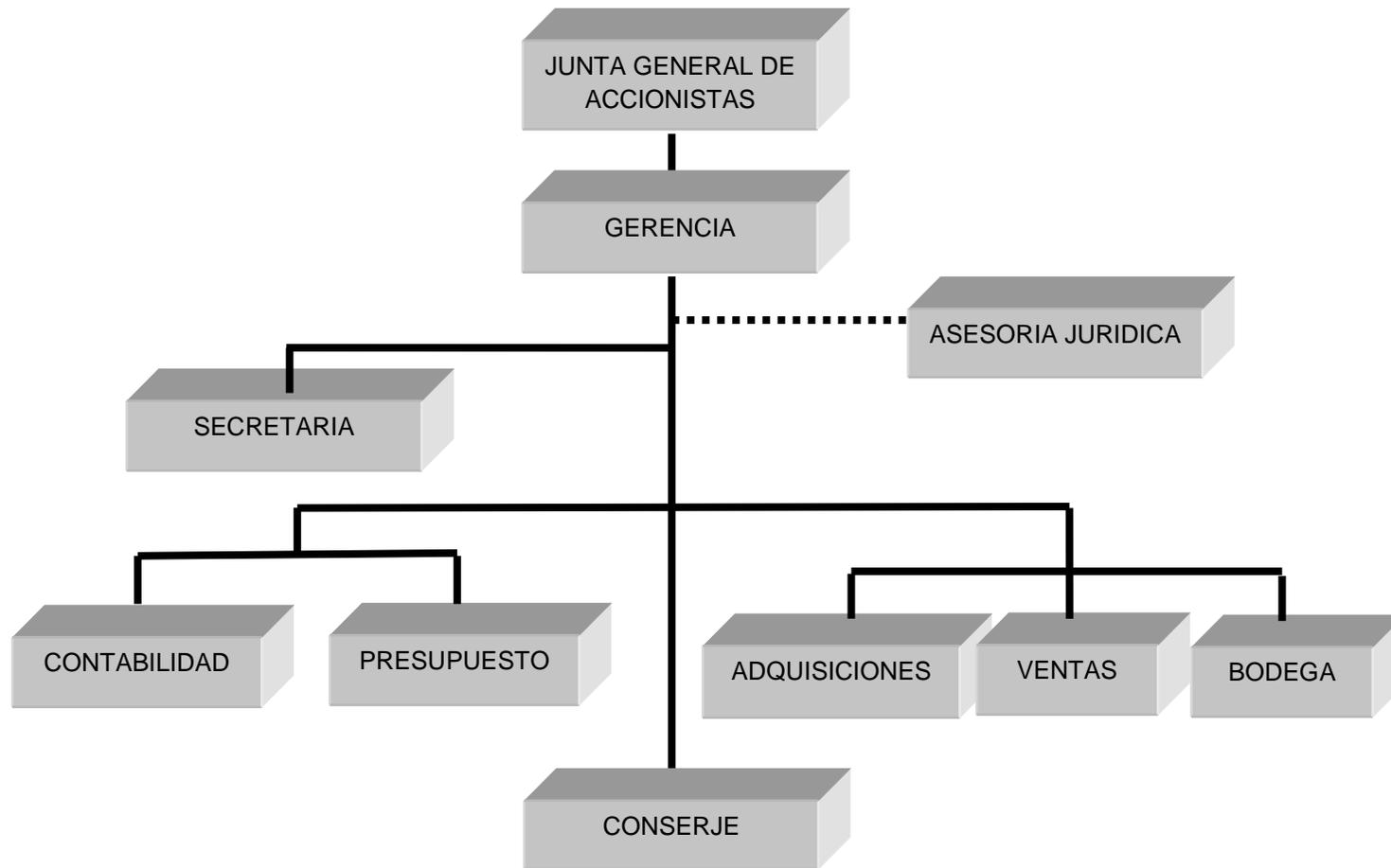
NIVEL ADMINISTRATIVO O DE APOYO

- Secretaria

NIVEL OPERATIVO

- Comercialización

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Importadora Aguilera
Elaborado: Los Autores

MANUAL DE FUNCIONES

Código: D001

Título del puesto: Junta General de Accionistas

Naturaleza del trabajo: organismo supremo de la importadora, es absolutamente soberana en sus decisiones. Está formada por todos los accionistas.

Funciones:

- Resolverá la distribución de utilidades, la que será en proporción a la venta de acciones.
- Se reunirá ordinariamente una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico y extraordinariamente las veces que fuere convocada para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.
- Tiene plenos poderes para resolver todos los asuntos relacionados con los negocios sociales, así como el desarrollo de la empresa que no se hallarán atribuidos a los órganos de la importadora.
- Nombrará el Presidente, el Gerente General, así como a los vocales principales y alternos del Directorio.
- Resolver sobre el aumento o disminución de capital, prórroga del plazo,

disolución anticipada para cambio de domicilio, de objeto social y demás reformas.

- Resolver acerca de la disolución y liquidación de la empresa, designar a los liquidados y liquidaciones de la empresa, designar a los liquidadores y considerarlas cuenta de liquidación.
- Autorizará al gerente para que cumpla con las normas generales de conformidad con la Ley que la rige.
- Interpretar obligatoriamente el presente estatuto y dictar los reglamentos de la empresa y que no fuere de atribución de otro organismo de la empresa.
- Los demás que contemple la Ley y los Estatutos que la rigen a la empresa.

Características de la clase: Las juntas generales serán presididas por el Presidente, por quien lo represente legalmente, o si se acordare, serán dirigidas por la persona elegida por la misma Junta para el efecto. En la Junta General actuará como secretario el Gerente General de la compañía.

Requisitos:

- Ser miembro de la importadora
- Estar en goce de sus derechos

Código: E001

Título del puesto: Gerente

Naturaleza del trabajo: Planeación, organización, dirección, coordinación, supervisión y evaluación del desarrollo de los procesos sustantivos y de apoyo que se desarrollan dentro de la Empresa.

Funciones:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la Compañía
- Organizar la administración de la Compañía responsabilizándose de ella, en cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas por el directorio.
- Legalizar con su firma los recibos de recaudación que extiende la compañía para sus ingresos, así como suscribir el parte de recaudación diario.
- Suministrar los datos o informes que le soliciten los socios de los organismos de la Importadora.
- Planificar, organizar, dirigir, coordinar, supervisar las actividades financieras, presupuestarias y contables de la organización.
- Establecer procedimientos específicos de control interno previo al gasto, para la buena marcha de los procesos financieros y el mejor aprovechamiento de los recursos.
- Velar por el estricto cumplimiento de las normas constantes en los

manuales y más instructivos establecidos para el área financiera.

- Entregar oportunamente la información financiera de manera confiable y útil.
- Supervisar la labor, calidad y ética profesional del personal de la Importadora.
- Legalizar con su firma los cheques y los comprobantes de gasto que se hallen debidamente autorizados, de conformidad a las normas preestablecidas. Revisar los documentos sustentatorios de desembolso.

Características de la clase: Ser una persona con principios y ética, así como tener los conocimientos, actitudes y aptitudes propias de un buen empresario; emprendedor con carácter y capacidad para tomar decisiones.

Requisitos:

- Ser designado por la Junta General de Socios
- Profesional en Administración de Empresas o carreras afines.
- Experiencia mínima de dos años como Gerente de Empresas o funciones a fines.

Código: AJ001

Título del puesto: Asesor Jurídico

Naturaleza del trabajo: Estudiar y analizar problemas jurídicos a petición del Gerente General.

Funciones:

- Actuar como abogado de la empresa, ante los requerimientos judiciales que le correspondan.
- Coordinar y trabajar en equipo, con una visión integral con todo el personal que labora en la Compañía.
- Otras atribuciones y responsabilidades delegadas por la Gerencia de la empresa para que realice trámites legales cuando se presenta ante la compañía.

Características de la clase: Realiza trabajos de dificultad considerable, siendo responsable de asesorar y velar por las actividades legales respectivas de la Institución. El Consultor Jurídico, es el encargado de representar legalmente a la Fundación cuando se requiera

Requisitos

- Tener título de Doctor en Jurisprudencia o Abogado de los Tribunales de

la República

- Edad mínima 29 años
- Tener experiencia mínima de 2 años
- Ser capacitado en asuntos legales de trabajo, administrativo, institucionales.

Código: S001

Título del puesto: Secretaria

Naturaleza del trabajo: Brindar apoyo secretarial para facilitar las labores de gestión.

Funciones:

- Elaboración de oficios y certificados de conducta de los empleados.
- Mantener la correspondencia al día.
- Atención de llamadas telefónicas.
- Elaborar fichas individuales de los clientes
- Elaborar y mantener actualizadas las carpetas individuales de los clientes con todos los documentos exigidos.
- Custodiar, controlar y realizar la reposición del fondo de caja chica.

Características de la clase:

Conocer de archivo, de contabilidad (principios), inglés, tener personalidad (ejecutiva), poder trabajar bajo presión, buena memoria, habilidad para tomar algunas decisiones, presencia apropiada, trato gentil con el público y compañeros de trabajo (debe saber manejarlos), computación y manejo de paquetes de cómputo, Saber contestar el teléfono y manejar Fax.

Requisitos:

- Título de Bachiller Técnico Contable.
- Dos años de experiencia como secretaria

Código: C001

Título del puesto: Contador

Naturaleza del trabajo: Manejo de presupuesto y demás recursos financieros.

Funciones:

- Llevar el control contable de los recursos financieros de la compañía.
- Efectuar el control previo a compromiso y al desembolso de recursos financieros dejando constancia en los documentos fuente, incluye el análisis de la legalidad, exactitud, propiedad y veracidad de los mismos.
- Jornalización diaria de los ingresos y egresos, llevar mayores auxiliares y mayor generales y auxiliares correspondientes.
- Llevar el registro del movimiento de las cuentas bancarias y conciliaciones de las mismas.
- Elaborar roles de pago en base a datos de cada uno de los empleados de la empresa, planillas de aportes al IESS y otros.
- Preparar los cheques y comprobantes de pagos en base a la documentación sustentatoria aprobada por el Presidente y Gerente de la empresa.
- Preparar y presentar Estados Financieros e informes en los plazos señalados por la ley.

- Mantener el control contable y físico sobre los inventarios de la compañía.
- Depurar las Cuentas del Balance, para poder obtener un estado de Situación Financiera contable consistente y confiable.
- Realizar arqueos periódicos

Características de la clase: Crear un banco de información básica que haga posible darle seguimiento económico actualizado de la empresa, sus planes y cumplimiento de metas.

Requisitos:

- Ser Licenciado en Contabilidad y Auditoría, Contador Público.
- Acreditar conocimientos en Contabilidad computarizada y tributación.
- Experiencia mínima de dos años

Código: C002

Título del puesto: Presupuesto

Naturaleza del trabajo: Conocer cómo realizar planes presupuestarios que guie a la empresa al cumplimiento de sus metas y objetivos.

Funciones:

- Planificar presupuestos anuales
- Mantenerse informado de ingresos y egresos de la empresa
- Autorizar compras y pagos
- Realizar pagos a empleados

Características de la clase: Preparar un manual de presupuestos que fije procedimientos claros y ordenados que ayuden a los diferentes actores y responsables de los presupuestos a realizar las funciones que le corresponden de manera eficaz y eficiente, con el fin de dar datos veraces e importantes para el bienestar económico y el futuro financiero y comercial de la organización.

Requisitos:

- Título de ingeniería en contabilidad
- Experiencia indispensable

Código: VOO1

Título del puesto: Vendedor

Naturaleza del trabajo: Encargado de administrar las ventas llevando un control de ingresos egresos y devoluciones.

Funciones:

- Vender
- Emitir Facturas
- Atención al cliente
- Realizar reporte diario de ventas y devoluciones

Características de la clase: Llevar el libro diario sobre las ventas, emitir facturas, brindar buena atención al cliente y realizar informes mensuales de ventas para así llevar el control del inventario de la mercadería.

Requisitos:

- Estudios superiores
- Experiencia en ventas
- Conocimientos de informática

Código: ADQ001

Título del puesto: Adquisiciones

Naturaleza del trabajo: Encargado de realizar las adquisiciones a través de los proveedores que mantiene la empresa.

Funciones:

- Elaborar un catálogo de proveedores
- Análisis y evaluación de las características y comportamiento de los proveedores en el mercado, en cuanto a la calidad y precio.
- Establecer los mecanismos necesarios para proteger, conservar y manejar adecuadamente los bienes.
- Ingreso de mercadería
- Control de inventario
- Gestionar las adquisiciones de mercaderías

Características de la clase: Planear y programar las adquisiciones de repuestos y vehículos bajo pedido de acuerdo a las necesidades y asignación presupuestal

Requisitos:

- Título de ingeniería en contabilidad
- Experiencia indispensable

Código: BOD001

Título del puesto: Bodeguero

Naturaleza del trabajo: Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los repuestos y vehículos adquiridos por la empresa.

Funciones:

- Archivar en orden los pedidos del día.
- Realización un control diario de salida de mercadería
- Velar por el orden en la bodega
- Velar por la limpieza de la bodega
- Realizar inventarios mensuales de mercadería
- Comunicar al departamento de adquisiciones de mercaderías con defectos de fábrica.

Características de la clase: Realizar inventarios y llevar un control de mercaderías materiales y equipos que se encuentren en bodega.

Requisitos:

- Bachiller
- Experiencia de bodeguero mínima de un año
- Conocimientos de informática

Código: T001

Título del puesto: Conserje

Naturaleza del trabajo: tiene a su cuidado la custodia, limpieza y llaves de la Importadora.

Funciones:

- Proporcionar el servicio de cafetería a empleados y visitantes.
- Labores de mensajería local.
- Limpieza de oficinas.

Características de la clase: realiza labores rutinarias de organización y limpieza de oficinas, mobiliarios y equipos de la Importadora.

Requisitos:

- Bachiller
- No requiere experiencia.
- Disciplina y auto-organización

CONCLUSIONES

H. CONCLUSIONES

1. La Empresa Importadora Aguilera, durante su vida empresarial no ha realizado ningún tipo de planificación que contribuya a tener una adecuada organización y una determinación adecuada de sus funciones específicas para un periodo de por lo menos cinco años.
2. Hasta la presente fecha sus administradores desconocen específicamente cuáles son sus Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas, factores que impulsa o detienen el desarrollo eficaz de la empresa. El mercado de sus productos es local.
3. La falta de una estructura Organizacional acorde a sus actividades y reales necesidades ha determinado, que la empresa tenga niveles bajos de ventas en relación con otras empresas similares del mercado local.
4. La empresa no ha capacitado a sus talentos humanos de conformidad con los correspondientes perfiles de trabajo, lo que ha determinado bajos rendimientos del desempeño de sus empleados.
5. Los objetivos de la investigación se llegaron a cumplir, ya que se logró realizar la Planificación estratégica, con la colaboración de los directivos y empleados de la empresa, dejando un aporte significativo para su desarrollo empresarial

RECOMENDACIONES

I. RECOMENDACIONES

1. Los actuales directivos deben tomar como modelo el presente trabajo de investigación que se orienta a dejar planteado un proceso de planificación estratégica acorde a sus actividades reales y a las necesidades de la empresa.
2. Es necesario que se discutan especialmente las Oportunidades y Amenazas que tiene en el mercado local, con la finalidad de ampliar el mercado de sus productos, ya que la empresa si está preparada para recibir nuevos competidores.
3. Es necesario que se cambie urgentemente el tipo de organización que tiene la empresa, en donde con ayuda de manuales e instructivos, sus directivos y empleados puedan mejorar su desempeño a favor del desarrollo empresarial de la importadora.
4. La Importadora Aguilera Internacional debe capacitar todos sus recursos eficientemente con los perfiles adeudados y según su formación académica, ya que la competencia siempre está pendiente del desarrollo diario de sus actividades.
5. Se recomienda a los egresados de la carrera de Administración de

Empresas, continuar con este tipo de investigaciones, que fortalecen de alguna manera la formación profesional de los Egresados de esta Carrera de la Universidad Nacional de Loja.

BIBLIOGRAFÍA

J. BIBLIOGRAFICA

- ABENDAÑO Augusto Dr. ARANDA Alcides Eco. Ponencias X Congreso Nacional de Rectores Loja, Año 1999.
- AME/INFODEM. “Planificación Local Participativa: Proceso Metodológico. Quito – Ecuador, Año 1996.
- ARANDA, Alcides Eco. Planificación Estratégica Universitaria. Editorial UNL 1999.
- ARANDA, Alcides. Eco. Planificación Estratégica Universitaria, Editorial UNL., Loja Ecuador 1997.
- ARGUIN, GERAR, “LA Planeación Estratégica en la Universidad” Segunda Edición Québec-Canadá 1998.
- KRIEGEL Robert y PATLER, Louis, SI NO ESTA Roto Rómpalo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante. Bogotá – Colombia.
- MENDONCA Sebastián, ARROYO MORENO Jorge, Manual de Planeamiento Estratégico, Editorial ABA, 5ta Edición, Año 2002.
- MINTZBERG, Henry y BRIAN QUINN James EL Proceso Estratégico, Segunda edición, Año 1993.
- RAMIREZ, José Elementos Metodológicos de la Planificación Estrategia en Programas de Educación Superior, Algarrobo – Chile, Año 1996.
- SERNA, Humberto, Reinventemos la Universidad, Una Necesidad de Hoy” Guayaquil Ecuador 1993.

- STEINER. George K Planeación Estratégica, Tono 1, México, Editorial Continental SA., 1997
- TERRY, Dikey “Como Elaborar un Presupuesto, Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. EEUU. 1992
- VANORMELINGEN, Koen y MATINEZ, Fernando “Gerencia de calidad total de los servicios de salud” 1996.

ANEXOS

TALLERES

ANEXO 1

TALLER No. 1

FECHA: Loja, 08 de mayo 2010

HORA DE INICIO: 08h00

PARA EL MOMENTO EXPLICATIVO

MONITOREO DEL ENTORNO

1. Puntos a Tratar

- Introducción a la Planeación Estratégica
- Monitoreo del Entorno, Conocimiento de la empresa: Misión, Visión
Objetivos y Políticas
- Formulación de Valores
- Conocimiento del Medio Interno y Externo: Fortalezas, Debilidades,
Oportunidades y Amenazas.

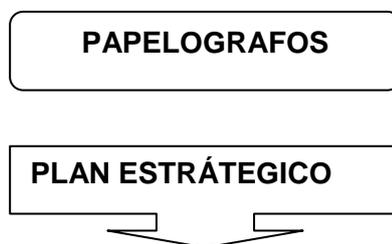
2. Material de Apoyo

- Dinámica de integración Grupal
- Estatutos y reglamentos de la Importadora Aguilera
- Papelógrafos

3. Conclusiones

- Conocimiento de planificación estratégica
- Determinación de valores
- Análisis situacional
- Análisis interno y externo.

RESUMEN DEL TALLER No. 1



PROCESO

Conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al qué hacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento.

INSTRUMENTO

Constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios que se hagan necesarios.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro.

FODA

MEDIO INTERNO

Fortalezas

Las fortalezas se refieren a las características intrínsecas de los insumos, procesos y productos que apoyan a la empresa para aprovechar las oportunidades o que la protegen de amenazas provenientes del contexto externo.

Debilidades

Son manifestaciones que denotan un problema, desventaja, dificultad, entropía o insatisfacción de necesidades.

MEDIO EXTERNO

Oportunidades

Cualquier elemento que a pesar de no estar bajo el control directo de la empresa puede constituirse en una contribución para alguna de sus actividades importantes.

Amenazas

Cualquier elemento fuerza, actor, evento o hecho del ambiente externo relevante que puede limitar parcial o totalmente el desempeño general de una actividad importante de la empresa.

ANEXO 2

TALLER No. 2

FECHA: Loja, 15 de Mayo 2010

HORA DE INICIO: 08h00

PARA EL MOMENTO PROSPECTIVO

1. Puntos a Tratar

- Construcción de Escenarios: Tendencial, Deseado y Factible
- Definición de la Misión, Visión.

2. Material de Apoyo

- Documentos de trabajo del taller anterior
- Imágenes prediseñadas referentes al tema

3. CONCLUSIONES

- Escenarios innovadores
- Definición de la Misión y Visión

RESUMEN DEL TALLER No. 2

PAPELOGRAFOS

Escenario Tendencial

Se construye en base a una proyección de hechos y fenómenos ocurridos en el pasado y en el presente, manteniendo las mismas condiciones actuales de la institución.

Escenario Deseado

Detalla la imagen y los caminos para llegar a un futuro deseado donde existen numerosos elementos de carácter subjetivo o voluntarista que intervienen en su elaboración. Es la manifestación de cosas que se anhelan.

Escenario Factible

Luego de confrontar los recursos y los medios disponibles, avizora como realizable parte del escenario deseable o ideal, alejándole en lo posible del escenario tendencial sobre todo de aquellos componentes no deseables.

Misión

La misión es la concepción del porqué de la empresa, su razón de ser, representa las cualidades y características que explican la existencia de la empresa ante los ojos de la sociedad.

Visión

La visión es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado, un ideal que comprende un sentido de posibilidad, más que de probabilidad, de potencial más que límites.

ANEXO 3

TALLER No. 3

FECHA: Loja, 22 de Mayo 2010

HORA DE INICIO: 08h00

MOMENTO ESTRATÉGICO

1. Puntos a Tratar

- Identificación de estrategias alternativas a partir de problemáticas y escenarios.

2. Material de Apoyo

- Documentos de trabajo del taller anterior
- Imágenes prediseñadas referentes al tema

3. Conclusiones

- Determinación de estrategias empresariales.
- Propuestas de cambio

RESUMEN DEL TALLER No. 3

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Nivel Legislativo

Estrategias

- Conformar una comisión de directivos que se encargue de la realización de convenciones.
- Coordinar las actividades con otras empresas para la participación de las mismas en dicha convención.
- Desarrollo cursos y seminarios de capacitación en aspectos de organización comercial.
- Contratar espacios publicitarios en los medios de comunicación tanto radiales como escritos.

Nivel Ejecutivo

Estrategias

- Celebrar convenios institucionales con otras empresas o instituciones.
- Solicitar la colaboración de la Universidad Nacional de Loja.
- Designar a funcionarios de la Importadora Aguilera para que se

capaciten en el Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Loja.

Nivel de Apoyo

Estrategias

- Capacitar a través de incentivos y reconocimientos como diplomas sobre los cursos y seminarios
- Horarios adecuados en función del tiempo disponible de la secretaria y demás empleados para lograr su mayor asistencia.
- Financiar el 50% del valor de los cursos con presupuesto establecido para el efecto.

ANEXO 4

TALLER No. 4

FECHA: Loja 29 de Mayo 2010

HORA DE INICIO: 08h00

MOMENTO TÁCTICO OPERACIONAL

1. Puntos a Tratar

- Posibles planes y proyectos
- Bosquejo del Plan Operativo Anual

2. Material de Apoyo

- Dinámica de reflexión
- Documentos de trabajo del taller anterior
- Imágenes prediseñadas referentes al tema

3. Conclusiones

Plan Operativo Anual.

ÍNDICE

Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	iv
a. Título.....	1
b. Resumen.....	3
c. Introducción.....	8
d. Revisión de Literatura.....	11
Planificación Estratégica.....	12
e. Materiales y Métodos.....	44
f. Resultados.....	51
Entrevista.....	52
Encuesta Empleados	57
Encuesta Clientes Actuales.....	69
Encuesta Clientes Potenciales.....	82
g. Discusión.....	93
Análisis Externo.....	94
Mesoambiente.....	113
Análisis Interno.....	117
Propuesta del Plan Estratégico.....	126
Matriz FODA.....	129
h. Conclusiones.....	162
i. Recomendaciones.....	164
j. Bibliografía.....	167
Anexos.....	170