



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS**

INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

**“DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA
EMPRESA DEDICADA A LA COMPRA Y VENTA DE REPUESTOS
AUTOMOTRICES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN
(DENTRO DE UNA MATERIA DE LA MALLA)
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

**PRESENTADO POR:
INGRID LISBETH DELGADO BARZALLO
JORGE LUIS DUARTE CARRIEL**

Guayaquil – Ecuador

2013

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, ya que es parte fundamental en mi vida; por la gracia y bendición que me otorga, mis objetivos se han logrado cumplir.

A mis padres, María de Lourdes y Nixon; pilares esenciales en mi vida, que me han apoyado en todo momento, logrando llevarme por el buen camino; eh aquí el esfuerzo de ellos, para así darles el ejemplo a mis hermanos, Melanie y Anthony; que con esfuerzo y dedicación se puede llegar muy lejos, si se lo propone.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral, que me dio la oportunidad de estudiar en ella, y así aprender lo que mis profesores me enseñaron con tanta devoción para lograr ser un profesional. A mi director del proyecto de graduación Máster Antonio Márquez por la guía, colaboración y desarrollo de la misma; y a mi compañero del proyecto Jorge Duarte que con ayuda y dedicación pudimos culminar nuestro trabajo.

Ingrid Delgado B.

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien me ha premiado de muchas bendiciones durante el transcurso de mi vida.

A mis Padres, Katy Carriel y Jorge Duarte por sus enseñanzas y consejos que son de gran motivación y quienes me han demostrado e inculcado valores y fortalezas necesarias para superar toda clase de obstáculo en esta vida y así lograr mis objetivos.

A MBA. Antonio Honorato Márquez Bermeo quien mediante sus experiencias y conocimientos supo guiar el desarrollo del presente proyecto desde el inicio hasta su finalización.

A mis queridas amigas y amigos de toda la vida quienes estuvieron ahí en los momentos más difíciles de mi vida, contribuyeron de manera incondicional en la realización de este proyecto, principalmente mi compañera Ingrid Delgado.

A una amiga muy especial, que por motivos de la vida no pudo estar compartiendo este momento tan importante para mí, le agradezco por su disponibilidad y paciencia compartiendo los mejores momentos de mi vida universitaria.

Jorge Duarte

DEDICATORIA

Este proyecto de graduación es dedicado a Dios y a mi familia. A Dios, ya que nunca me ha abandonado; y ha cuidado de mí, en cada paso que he efectuado. A mi familia, porque han estado a lo largo de mi vida, que han podido sobrellevarme en cada situación que he afrontado, y apoyarme en todo momento.

A mis abuelos; Zula, Benigno, Alba y Apolonio, ya que me han brindado cariño y comprensión sin esperar nada a cambio.

A mis amigos; Estefanni, Jessica, Erika, Jorge, Andrea, Karla, Katherine, Jonathan, Alexis y Luis, que a pesar de todas las situaciones que han pasado, saben que son recuerdos imborrables en mi memoria, han sido uno de los pocos amigos que han podido resistir a los cambios de actitud de esta mujer; gracias por brindarme, amor, comprensión y ternura.

Ingrid Delgado B.

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto:

A Dios por mostrarnos día a día que con humildad, paciencia y sabiduría que
todo es posible.

A mis padres quienes son el pilar fundamental de mi vida, mis abuelos, mis
tíos y a mi hermana quienes con su amor han aportado de manera
incondicional el logro de mis metas de principio a fin.

Jorge Duarte

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Máster Antonio Márquez Bermeo

DIRECTOR DEL PROYECTO DE

GRADUACIÓN

(dentro de una materia de la malla)

Máster Jorge Ugarte Fajardo

DELEGADO FCNM

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Trabajo final de graduación de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".

Ingrid Lisbeth Delgado Barzallo

Jorge Luis Duarte Carriel

INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en una época en donde se están presentando cambios en nuestro entorno; en donde aspectos políticos, sociales, económicos, tecnológicos y climáticos están en constante cambio, por lo que las empresas se ven afectadas por esto, y es cuando deben realizar una planificación estratégica que les ayude como una herramienta fundamental, para estar preparados de las diferentes eventualidades, y también el de establecer lineamientos que ayuden al desarrollo de la actividad que presta la empresa.

Todas las empresas poseen una estrategia implícita o explícitamente. En las grandes empresas la planificación estratégica se ha convertido en un proceso formal, donde existen personas dedicadas a este proceso. En otros casos, la estrategia, es parte de la función de comercialización, es decir, elaborar una planificación de mercado estratégico.

La planificación estratégica es un proceso de desarrollo e implementación de técnicas para alcanzar propósitos u objetivos. El objetivo principal es lograr una ventaja competitiva sostenible que arroje un buen nivel de utilidades; y donde se analice la óptima combinación entre los recursos y las oportunidades del negocio.

La calidad en el servicio, es también una parte importante del éxito de las empresas; el cómo lograrlo, es algo que hay que planificar y que se debe tomar en cuenta al momento de la elaboración del plan estratégico, así los clientes preferirán a una empresa no solo por su producto, servicio o sus precios sino por el trato que reciben.

La tecnología, efectúa cambios en la comunicación, donde las empresas deben estar actualizadas con la evolución constante de estos aspectos; actualmente las compañías que poseen mejor rendimiento, son las que tienen un sistema avanzado de comunicación en la información, ellos implementan técnicas y procedimientos para la utilización de estos sistemas.

La propuesta de la elaboración de un plan estratégico para la empresa **REPUESTO S. A.** ha sido desarrollada con la finalidad de diseñar las herramientas necesarias para que todas las actividades de los colaboradores y ejecutivos de la empresa se efectúen con eficiencia y eficacia hasta alcanzar la excelencia en la calidad empresarial.

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.....	1
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	1
1.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	2
1.3. PROBLEMATICA.....	6
1.4. HIPÓTESIS.....	8
1.5. OBJETIVO GENERAL.....	8
1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.7. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
CAPÍTULO II.....	13
2. MARCO CONCEPTUAL.....	13
2.1. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA.....	13
2.2. IMPORTANCIA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA.....	14
2.3. CARACTERISTICAS DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	16
2.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	16
2.5. ANALISIS EXTERNO.....	18
2.5.1. MACRO AMBIENTE.....	21
2.5.1.1. ASPECTOS POLÍTICOS, SOCIALES Y ECONÓMICOS.....	21
2.5.1.2. ASPECTOS TECNOLÓGICO Y ECOLÓGICO.....	26
2.5.2. MICRO AMBIENTE.....	27
2.5.2.1. COMPONENTE LABORAL, DEL CLIENTE, PROVEEDOR Y COMPETIDOR.....	28
2.5.2.1.1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	29
2.6. ANALISIS INTERNO.....	36
2.7. ORIENTACIÓN ORGANIZATIVA.....	37
2.7.1. MISIÓN.....	38
2.7.2. VISIÓN.....	39
2.7.3. OBJETIVOS.....	39
2.7.4. ANALISIS FODA.....	40

2.7.5.	FORMULACIÓN DE ESTRATÉGICAS.....	41
2.8.	HERRAMIENTAS UTILIZADAS.....	42
CAPÍTULO III.....		52
3. DISEÑO Y PROPUESTA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA		
COMERCIAL "REPUESTO S. A."		52
3.1.	ANÁLISIS EXTERNO.....	52
3.1.1.	MACRO AMBIENTE.....	52
3.1.1.1.	ASPECTO POLÍTICO.....	52
3.1.1.2.	ASPECTO ECONÓMICO.....	54
3.1.1.3.	ASPECTO SOCIAL	59
3.1.1.4.	ASPECTO TECNOLÓGICO	61
3.1.1.5.	ASPECTO ECOLÓGICO	62
3.1.2.	MICROAMBIENTE.....	63
3.1.2.1.	COMPONENTE CLIENTES.....	63
3.1.2.2.	COMPONENTE PROVEEDOR	64
3.1.2.3.	COMPONENTE COMPETENCIA.....	65
3.1.2.4.	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	66
3.1.2.5.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	69
3.2.	ANÁLISIS INTERNO	71
3.2.1.	COMPONENTE ORGANIZACIONAL	71
3.2.2.	COMPONENTE DE COMERCIALIZACIÓN.....	72
3.2.3.	COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS.....	73
3.2.4.	COMPONENTE DE PRODUCCIÓN	75
3.2.4.1.	FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	75
3.2.4.1.1.	FABRICACIÓN DE EMPAQUES MATRIZADO	75
3.2.4.1.2.	FABRICACIÓN MANUAL DE EMPAQUES.....	76
3.2.4.2.	ADQUISICIONES.....	76
3.2.4.3.	CONTROL DE EXISTENCIAS	77
3.2.4.4.	FUERZA DE TRABAJO	77
3.2.5.	COMPONENTE TECNOLÓGICO	78

3.2.6.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	79
3.3.	ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO DE NEGOCIOS.....	81
3.3.1.	GRUPO CONSULTOR BOSTON	81
3.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	88
3.5.	ORGANIGRAMA.....	89
3.5.1.	PROPUESTA DE LA REESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA “REPUESTOS S. A.”	91
3.6.	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	93
3.7.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	103
3.7.1.	DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	104
3.7.2.	DECLARACIÓN DE LA VISIÓN	104
3.7.3.	VALORES CORPORATIVOS	105
3.7.4.	DECLARACIÓN DE LOS OBJETIVOS	106
3.7.4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	106
3.7.4.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	107
3.7.5.	DECLARACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	108
3.7.5.1.	MATRIZ DE PRIORIZACION FODA	109
3.7.5.2.	MATRIZ FODA.....	111
3.7.6.	LINEAS ESTRATÉGICAS	113
CAPÍTULO IV	116
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
4.1.	CONCLUSIONES.....	116
4.2.	RECOMENDACIONES.....	119
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y LINKS.....	124

TABLA DE FIGURAS

Ilustración 1 Ubicación Satelital REPUESTO S. A:	1
Ilustración 2 Organigrama REPUESTO S. A.	4
Ilustración 3 Modelo de Porter	30
Ilustración 4 Producto Interno Bruto Ecuatoriano	55
Ilustración 5 Inflación Anual del Índice de Precios al Consumidor	57
Ilustración 6 Inflación Anual del Índice de Precios al Consumidor por Divisiones de Consumo	58
Ilustración 7 Tasa de Desempleo	60
Ilustración 8 Comportamiento Tasa de Desempleo	60
Ilustración 9 Clientes REPUESTO S. A.	64
Ilustración 10 Proveedores REPUESTO S. A.	65
Ilustración 11 Canales de Distribución	73
Ilustración 12 Gráfico de Análisis de Cartera de Productos	85
Ilustración 13 Propuesta Organigrama REPUESTO S. A.	91
Ilustración 14 Propuesta Organigrama Funcional	92

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz Perfil Competitivo.....	68
Tabla 2 Matriz Factores Externos	70
Tabla 3 Matriz Factores Internos	80
Tabla 4 Competidores Claves	81
Tabla 5 Estimación Ingresos de Nuestro Competidor Clave	82
Tabla 6 Análisis de Cartera de Productos	84
Tabla 7 Estrategias Cartera de Productos.....	86
Tabla 8 Fortalezas Priorizadas.....	109
Tabla 9 Debilidades Priorizadas	110
Tabla 10 Oportunidades Priorizadas.....	110
Tabla 11 Amenazas Priorizadas.....	111
Tabla 12 Matriz Foda.....	112

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1 Matrices de Holmes 126

CAPÍTULO I

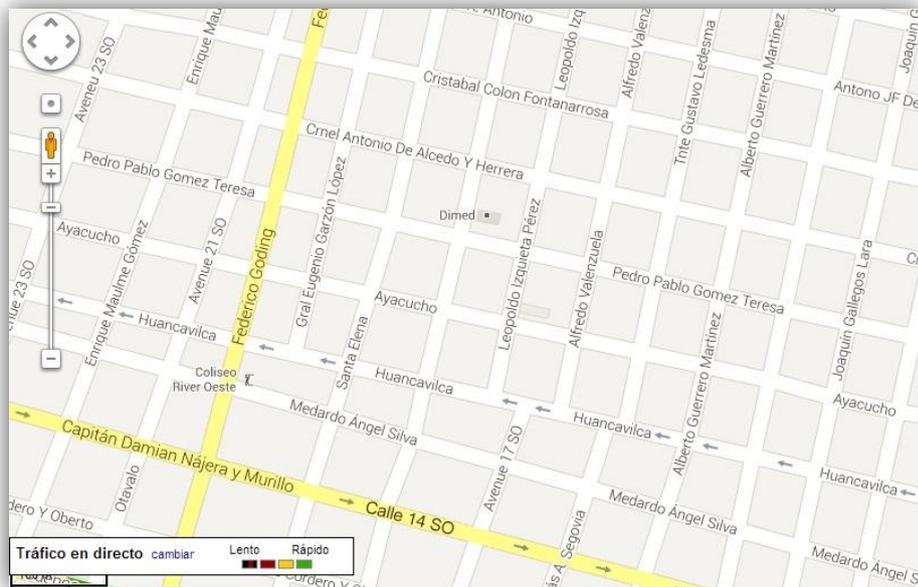
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

REPUESTO S. A. es una empresa privada, conformada desde hace diez años, que despliega sus actividades comerciales en la ciudad de Guayaquil, zona céntrica de la ciudad; donde existe mayor concentración de clientes en el mercado automotriz. La ubicación de **RESPUESTO S. A.**, se la puede observar en la siguiente imagen satelital:

Ilustración 1 Ubicación Satelital REPUESTO S. A:

Ayacucho 3001 y la 7ma.



Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte

Fuente: REPUESTO S. A.

En estos diez años, la empresa ha tenido como objetivo principal la fabricación, compra y venta al por mayor y menor de partes y piezas para vehículos nacionales y extranjeros, productos originales o genéricos.

La empresa no cuenta con instalaciones propias, sin embargo el sitio escogido es acogedor. El inmueble es una vivienda de dos pisos, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

- La planta baja se encuentra ubicado el local y el taller para la elaboración de empaques.
- El primer piso está dividido en dos secciones; la primera, se encuentra la oficina donde se mantienen los archivos y a su vez donde se recibe la mercadería; y la otra sección es la bodega.

1.2.DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

RESPUESTO S. A. es una compañía PYME familiar, su actividad principal es la fabricación, compra y venta al por mayor y menor de partes y piezas para vehículos en los mejores materiales, como:

Empaques para motores

- | | |
|----------------|-----------------|
| ✓ Automotrices | ✓ Agrícolas |
| ✓ Industriales | ✓ Estacionarios |

Además cuenta con un stock variado de repuestos para vehículos de las marcas:

- ✓ Chevrolet
- ✓ Hyundai
- ✓ Nissan
- ✓ Daewoo
- ✓ Demás carros Japoneses y Coreanos

Como actividad secundaria, la empresa cuenta con los servicios de:

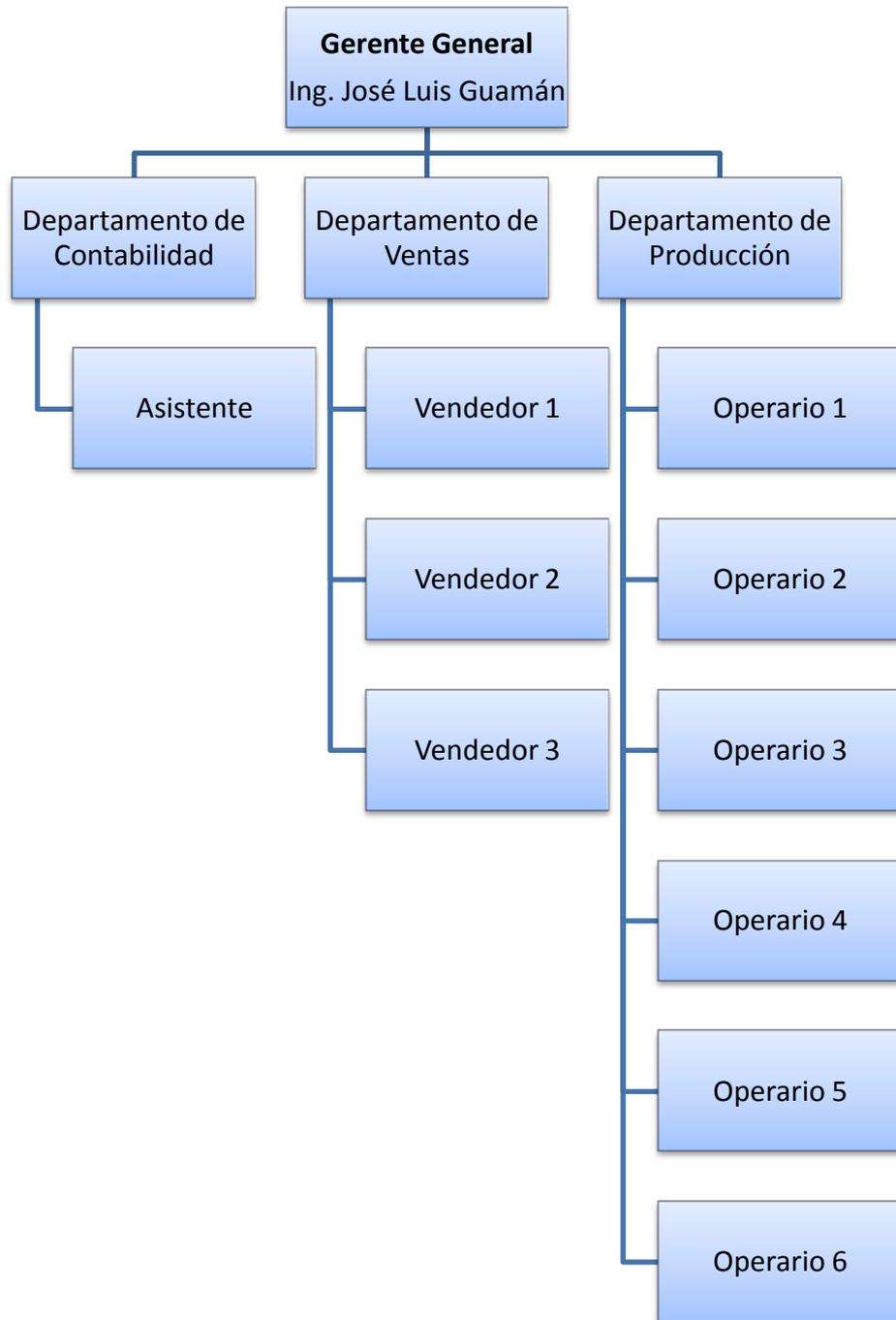
- ✓ Torno
- ✓ Soldaduras
- ✓ Fabricación de latinas
- ✓ Bocines

En la actualidad **RESPUESTO S. A.** cuenta con catorce empleados, los cuales se encuentran asegurados en el Instituto de Seguridad Social, y con los contratos debidamente registrados en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Combinan sus habilidades para brindar al público una diversidad de productos, y un buen servicio a sus clientes. Los empleados están distribuidos de la siguiente manera:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ilustración 2 Organigrama REPUESTO S. A.



Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte

Fuente: REPUESTO S. A.

La Empresa tiene una estructura que le permite desenvolver sus actividades con claridad y precisión, su estructura básica se describe a continuación:

GERENTE GENERAL

Ejerce la representación legal de la empresa, siendo responsable de la toma de decisiones y las evaluaciones periódicas acerca de las funciones de los departamentos.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Es responsable del registro oportuno de las operaciones que se efectúen en la empresa, con el objetivo de ejecutar estados financieros para que sean útiles en la toma de decisiones.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

La persona encarga es responsable de control y análisis de las ventas, de la cartera vencida, de elaborar un informe de promociones de ventas y efectuar la supervisión correcta del servicio al cliente, con el objetivo de satisfacer necesidades.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

En este departamento se efectúa la elaboración manual de los empaques, cuentan con sus respectivas máquinas que ayudan a realizar los empaques.

1.3.PROBLEMÁTICA

Actualmente, las empresas cuentan con la constante incertidumbre de la rivalidad y competencia de un mismo segmento de mercado.

Hoy en día los consumidores saben que para adquirir un determinado producto o servicio con más o menos características, existen diversidad de alternativas, que varían según la necesidad; es por esto, que las organizaciones de hoy, deben estar muy bien cimentadas desde sus inicios y contar con una planeación estratégica definida para un buen posicionamiento de mercado.

Un breve diagnóstico realizado, se determinó lo siguiente:

1. No se tiene plenamente identificado los competidores
2. No cuenta con una estrategia a seguir
3. Falta de capacitación al personal en la diferentes áreas
4. Carencia de comunicación

Si esto continúa, con lleva a:

- a. Pérdida constante de participación de mercado
- b. Falta de horizonte empresarial
- c. Disminución en las ventas por la baja de clientes
- d. Provoca confusiones

La empresa **RESPUESTO S. A.** ejecuta varios procesos que surgen de la intuición como resultado del conocimiento, actividades que no son establecidas de forma correcta por la carencia de una planeación, la que permita la definición de metas y de objetivos por parte de la dirección, generando falta de compromiso, motivación e inclusive comunicación de administradores a subordinados.

La ausencia de una planificación estratégica y de actividades no estandarizadas, ocasiona un retraso en el crecimiento organizacional, y una pérdida significativa de posicionamiento en un mercado competitivo.

Existe un mal concepto de las empresas PYMES; se menciona, que son aquellas que no necesitan seguir lineamientos estratégicos, por ser un sector pequeño de pocos recursos financieros y talento humano, que los conlleva a la falta de desarrollo y crecimiento, como es en tecnología, maquinaria, asesoramiento, etc.; se debe de luchar por cambiar esta definición, estas empresas son capaces de poseer bases sólidas que les permita sustentar y dirigir a un mejor futuro.

1.4.HIPÓTESIS

El diseño de un plan estratégico permitirá lograr la participación de mercado deseada, por medio de las estrategias de negocio; y enfocarse en los productos y mercados donde se halle mayor oportunidad de éxito, el cual genere crecimiento sostenible a la empresa, optimizando el uso de los recursos y de las oportunidades del entorno.

1.5.OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico como herramienta principal para establecer las líneas de actuación a seguir en el corto y medio plazo en la dirección y toma de decisiones de la empresa comercial “RESPUESTO S.A.”

1.6.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar y diagnosticar la situación actual (Macro-ambiente - Microambiente empresarial).
- Realizar un análisis del portafolio de negocio.
- Detectar los puntos fuertes y débiles de las mismas, identificar nuevos nichos de mercado.

- Mejorar las relaciones externas y potenciar una imagen Competitiva (Matriz de Perfil Competitivo).
- Desarrollar lineamientos específicos que permitan minimizar el riesgo de decisiones erróneas.

1.7.JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La planificación estratégica, en ocasiones es criticada, a lo que parece estar fuera de la realidad; y es considerada para los ejecutivos, como poco importante para el funcionamiento diario en sus empresas. Y es aquel aspecto que se debe de cambiar; por medio de este, se observa:

- que es una herramienta exitosa,
- que es sostenible a largo plazo,
- a pesar de las restricciones internas y externas, es viable
- y que se adapta a un entorno de constante cambio

En el Ecuador esta nueva tendencia de considerar a la planificación estratégica como un pilar fundamental de la ejecución de un negocio, cada día es mayor y se ve reflejada en todos los pequeños y medianos empresarios que buscan la administración adecuada de sus negocios, con el fin de obtener un manejo responsable de sus empresas y de esta manera ir generando resultados alineados que a mediano y a largo plazo generen los

resultados planificados, con el objetivo de fomentar un crecimiento en la rentabilidad esperada de los negocios.

La empresa requiere de la elaboración de un Plan Estratégico, con el objetivo de encontrar una o varias ventajas competitivas que nos lleven al camino del éxito empresarial; estas ventajas estén acorde: a la misión y a los objetivos; al ambiente interno y externo, para poder identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; y de los recursos disponibles.

El presente proyecto busca diseñar un plan de mejoramiento de competitividad y rentabilidad de la empresa **RESPUESTO S. A.**, fundamentada en la administración estratégica, para una buena toma de decisiones, a tal punto que el margen de error sea mínimo.

¿Por qué elaborar un plan estratégico en la empresa RESPUESTO S.A.?

Hoy en día toda empresa que desea mantenerse en un mercado global y altamente competitivo, como el existente en la actualidad, tiene la obligación de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes, que sean adecuados a su uso previsto y cumplan con las disposiciones legales que les sean de aplicación, es decir, tienen la obligación de ofrecer calidad y todo ello a un costo que les permita ser competitivas.

Hoy en día, llegar al éxito y mantenerse, es algo riguroso de sostener, ya que el medio que vivimos hoy, es cambiante; surgen dos factores: factores internos (controlables) y factores externos (no controlables).

Cuando estos problemas no se controlan producen impactos leves o severos en la economía de la empresa, por el cual, se implementan herramientas básicas que nos ayuden a combatir estos problemas, mediante el estudio realizado del impacto de los mismos; cumpliendo las expectativas de nuestros clientes, y el uso correcto de nuestros recursos financieros y humanos.

Es necesario mencionar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que una empresa atraviesa; sin embargo, es una herramienta útil que nos ofrecerá múltiples beneficios.

El Diseño de un plan estratégico consiste en el desarrollo coherente de las organizaciones, que permita coordinar las acciones mediante criterios unificados, que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los estamentos de la empresa sobre los objetivos, que conllevará a tomar decisiones correctas y oportunas.

Es importante elaborar un plan estratégico porque ayuda:

Afirmar la organización:

- Mejorar la vinculación entre los diferentes niveles organizacionales, órganos de decisión y grupos de trabajo.

Descubre lo mejor de la organización:

- El objetivo es fomentar el crecimiento organizacional y motivacional de la personas, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

Aclarar ideas futuras:

- Las actividades diarias nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá del mañana. Este proceso nos obliga a hacer una exanimación interna como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

CAPÍTULO II

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA

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

“La planeación implica establecer metas y objetivos que extiendan la vida del negocio enfocándose en lo tangible y concreto más que en las aspiraciones” ⁽²⁾.

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

⁽¹⁾ FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 5ta. Edición, México, 1997.

⁽²⁾ Friend G., Zehle S., Como diseñar un Plan de Negocios, 1era. Edición, Buenos Aires, 2008.

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

2.2. IMPORTANCIA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA

“Un plan no se hace para que se cumpla, sino para actuar cuando no se cumple” ⁽³⁾.

La planificación estratégica es considerada como una herramienta de gran poder, para diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas, referente al entorno actual como un punto de partida para trazar el camino hacia un futuro que las organizaciones deberán seguir para mutar a los cambios y situaciones que justamente el entorno les impone, con el objeto de lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus operaciones.

⁽³⁾Peter Drucker, Administración Épocas Grandes Cambios, Editor Random House Mondadori, 2001.

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar al personal y sus recursos; los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. Los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

La importancia de un plan estratégico para las organizaciones ha crecido en los últimos tiempos, con la nueva apertura de un sistema globalizado que nos impone que las empresas sean competitivas, es decir, que de un producto y/o servicio posea un buen precio, excelente calidad y especificaciones que el cliente le solicite.

Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos es más conveniente determinar la dirección y los propósitos; como consecuencia, éstas funcionan y revelan mejor a los cambios ambientales que surgen.

2.3. CARACTERISTICAS DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Dentro de la planeación estratégica encontramos las siguientes características como una herramienta de gestión exitosa ⁽⁴⁾:

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

2.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Ventajas de la Planificación Estratégica ⁽⁵⁾

La Planeación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Dando a la organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos que permitan prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven. A continuación se presentan las principales ventajas de la planeación estratégica:

⁽⁴⁾ Friend G., Zehle S., Como diseñar un Plan de Negocios, 1era. Edición, Buenos Aires, 2008.

⁽⁵⁾ Diapositivas de Gestión por Procesos, tema "Planeación Estratégica", 2011, dirigida por la Ing. Diana Montalvo, Servidora Pública de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

- Contribuye a actividades ordenadas y direccionadas hacia un propósito.
- Señala la necesidad de futuros cambios.
- Establece una base para el control.
- Obliga a la visualización de un todo.
- Dirige la atención de todos hacia los objetivos.
- Mantiene simultáneamente el enfoque tanto en el presente como en el futuro.
- Permite reforzar los principios asimilados en la misión, visión y estrategias.
- Incentiva la planeación interdisciplinaria y la comunicación interpersonal.
- Fomenta la asignación de prioridades en el destino óptimo de recursos.
- Es el puente directo hacia la planeación táctica de corto plazo.
- Exige a los ejecutivos visualizar la planeación desde la macro perspectiva, los objetivos centrales y su compromiso a lograrlos.
- Ayuda a los actores a identificarse con la importancia de sus funciones dentro de la organización.
- Permite obtener una ventaja comparativa en el mercado donde está inserta la institución.

- Proyecta una imagen institucional mejorada y sólida frente a sus competidores y clientes.
- Proporciona una importante ayuda al branding, y al posicionamiento estratégico de sus productos y servicios.
- Permite mejorar los niveles de productividad, competitividad y rentabilidad mediante las estrategias implementadas y dirigidas al objetivo.
- Identifica e incorpora a la empresa nuevos principios y valores.
- Establece normas de optimización de todo tipo de recursos.

Desventajas de la Planificación Estratégica

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

2.5. ANALISIS EXTERNO

Los negocios son objeto de muchas presiones sobre las cuales estos tiene un control limitado: política económica gubernamental, cambios de actitud

entre los consumidores y el desarrollo de nueva tecnología, por nombrar solo algunas. El análisis del entorno estudia dichas fuerzas con el fin de predecir la coyuntura en la cual el negocio tendrá que operar. Para el plan estratégico, la habilidad consiste en determinar qué factores tienen impacto en el negocio o podrán tenerlo en el futuro; y comprender como será probablemente dicho impacto. Se requiere de una habilidad para pensar más allá del marco actual de referencia a fin de identificar todas las influencias futuras que sufrirá el negocio.

“El propósito de un análisis externo es elaborar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se debería eludir, para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores externos” ⁽⁶⁾.

En lo concerniente al aspecto externo se lo puede dividir en Macro-ambiente y Microambiente.

⁽⁶⁾ FRED R., Conceptos de Administración Estratégica, 5ta Edición, México, 1997.

Velocidad de Cambio del Entorno ⁽⁷⁾

Existen tres niveles de cambio:

- Estable:

Hay poco o ningún cambio en el entorno. Cualquier cambio que ocurra es lento, fácilmente identificable y predecible. Las relaciones entre proveedores, clientes, y fabricantes están fuertemente consolidadas y difícilmente cambian. Tal estabilidad puede encontrarse en los mercados maduros.

- Dinámico:

Existen cambios en el entorno, pero el ritmo del cambio es moderado. Algunos de estos cambios son predecibles, otros no. Podrá haber nuevos participantes como así también algunas empresas que abandonen el mercado. Los mercados dinámicos a menudo surgen cuando un mercado altamente regulado se liberaliza.

⁽⁷⁾ Friend G., Zehle S., Como diseñar un Plan de Negocios, 1era. Edición, Buenos Aires, 2008.

- Turbulento:

Los mercados turbulentos se caracterizan por tener una gran cantidad de cambios impredecibles y rápidos. Existen muchos participantes nuevos y un cierto grado de experimentación con los diferentes modelos de negocio. Las relaciones entre proveedores, clientes, y fabricantes están en continuo cambio. Estos mercados se caracterizan por un alto grado de desarrollo tecnológico.

2.5.1. MACRO AMBIENTE

Es el análisis de aquellas fuerzas tales como los Factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que rodean a la empresa, sobre las cuales no se puede ejercer ningún control.

2.5.1.1. ASPECTOS POLÍTICOS, SOCIALES Y ECONÓMICOS

- Factores Políticos:

Las cuestiones políticas locales, comerciales, laborales, fiscales, nacionales y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en la sociedad cortando su libertad de acción. Aquí citamos algunos factores que deben ser considerados:

- Impuestos directos e indirectos tales como impuesto a las ganancias y el I.V.A., influyen en los gastos de los consumidores y en la demanda del mercado.
- Impuestos que pagan las empresas, tienen impacto sobre la rentabilidad.
- Los fondos de los gobiernos centrales y locales invierten en obras públicas, tienen un impacto en el nivel de demanda de la economía.
- Políticas industriales y regionales.
- Nivel de tasas de interés afecta la demanda y la capacidad de la empresa para cumplir sus deudas.
- Los cambios que se produzcan en el comercio internacional podrán generar nuevos mercados de exportación.
- Leyes de competencia que establecen normas obligatorias que estipulan lo que una empresa puede o no hacer.

- Factores Económicos:

El estado de la economía afecta el bienestar general del país. De dicha prosperidad depende que la empresa obtenga buenos resultados y altos rendimientos. Las empresas deben estar atentas a los cinco pilares sobre los cuales se cimienta una economía y a sus implicaciones en el desempeño de la economía nacional:

- Niveles de empleo. Estos están estrechamente relacionados con la posición de la economía dentro del ciclo económico, pero también con el estado de la economía local. Altos niveles de desempleo en una región reducirán la demanda allí, pero también implicarán que contratar trabajadores será más barato y fácil.
- Inflación. Distorsiona los precios relativos y por ello desestabiliza la economía. Un país con tasas altas de inflación deben enfrentar un bajo crecimiento económico, altas tasas de interés y una disminución en la inversión como consecuencia de la incertidumbre que se genera. Dicha disminución provoca una caída en la producción y en la tasa de crecimientos de la economía.
- Las tasas de interés y el tipo de cambio, tal como lo mencionamos en los Factores políticos, podrán afectar críticamente la rentabilidad del negocio, aunque se puede estar cubierto de ciertos riesgos.
- Precios de propiedades y precios del mercado accionario. El crecimiento y la caída de los precios en las propiedades como así también el movimiento a nivel de precios del mercado accionario afectan la confianza del consumidor y por lo tanto el gasto de los consumidores.

- Desarrollo económico. La etapa de desarrollo económico del país-subdesarrollado, en vías de desarrollo o desarrollado-influenciará la naturaleza de los productos y servicios que puedan efectivamente ser comercializados dentro de un país y el nivel de infraestructura existente que soporte la performance de las actividades comerciales.
- Factores Sociales:

Los cambios demográficos y los valores culturales y sociales de un país se producen a lo largo de muchos años. No obstante, con las mejoras en la comunicación y el aumento de la movilidad de empleados entre diversos países, se espera que la velocidad del cambio social y demográfico aumente. La población y sus valores representan el punto de partida para el debate sobre la demanda del mercado. El impacto del cambio social y cultural se examina mejor en la relación a un producto o servicio específico, pero se incluye algunas observaciones a nivel macro tanto para economías desarrolladas como en vías de desarrollo:

- Crecimiento poblacional. La tasa de crecimiento poblacional tendrá un impacto directo en el tamaño del mercado potencial que se desea abordar para un producto o servicio. El crecimiento poblacional es típicamente mayor en los países en vías de desarrollo, comparado con los países desarrollados.
- Estructura por edad. En los países occidentales y desarrollados, las economías están experimentando un significativo aumento de la edad media de sus habitantes. En las economías menos desarrolladas, sus poblaciones son generalmente más jóvenes, ya que las tasas de nacimientos son altas y la longevidad de los habitantes es menor. Las diferencias en la estructura por edad de la población influyen en el nivel total de ahorro comparado con el gasto de los consumidores y el tamaño relativo de la población activa y pasiva.
- La migración. La economía en vías de desarrollo a menudo experimentan la migración de su población del campo a las áreas urbanas. El aumento en la concentración de consumidores potenciales en una localización urbana influye en las ventas de la empresa y las estrategias de distribución.

2.5.1.2. ASPECTOS TECNOLÓGICO Y ECOLÓGICO

- Factores Tecnológicos:

Los cambios tecnológicos pueden producir un impacto rápido y drástico en la economía. Las cuestiones a considerar incluyen las siguientes:

- Nivel de Inversión en investigación y desarrollo por parte de los competidores. Esto indica si se debe anticipar cualquier cambio en los procesos de producción basados en el desarrollo tecnológico o en nuevos productos.
- Nuevos mercados. ¿Crea la introducción de nueva tecnología un nuevo mercado para un producto o servicio en especial basado en la tecnología?
- Métodos de Producción. ¿Cómo puede utilizarse la nueva tecnología para mejorar los métodos de producción dentro de la empresa, y como pueden utilizar los competidores la tecnología para ganar ventaja competitiva?
- Índice de adopción de nueva tecnología. Generalmente pasa un largo tiempo hasta que la nueva tecnología consigue la aprobación masiva del mercado. El plan de negocios debe examinar cuanto tiempo pasará hasta que el nuevo producto entre en el mercado.

- Factores Ecológicos:

En las organizaciones existe algo llamado ecología social, el cual busca un manejo humanístico del medio ambiente, donde las organizaciones influyen y reciben influencias en temas de: clima, comunicación, polución, etc.

2.5.2. MICRO AMBIENTE

Está formado por aquellas fuerzas controlables cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: los clientes, los proveedores, los competidores y el trabajo.

Estos cuatro componentes del ambiente operativo definen el territorio en el que opera la organización. La estructura de las relaciones clave dentro de este ambiente determinara la rentabilidad potencial de le empresa; así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible.

2.5.2.1. COMPONENTE LABORAL, DEL CLIENTE, PROVEEDOR Y COMPETIDOR

Componente Laboral

El componente laboral lo constituyen las influencias que experimenta la oferta de trabajo disponible para la realización de las tareas organizativas. Asuntos tales como los niveles de habilidades, la afiliación sindical, los tipos salariales y el promedio de edad de los trabajadores potenciales son importantes para la operación de la organización.

Componente del Cliente

Se debe realizar un estudio de las oportunidades y amenazas de los diferentes mercados de clientes a los que se dirige la empresa, cada uno de ellos tendrá unas características especiales que exigirán un cuidadoso análisis del vendedor.

Componente del Proveedor

Son aquellas empresas que proporcionan recursos a la empresa para producir los bienes y servicios. Las variables que afectan de una manera más directa son: número de proveedores, tamaño del proveedor, poder de negociación y poder de mercado.

Componente del Competidor

Para que una empresa tenga éxito, debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que la competencia.

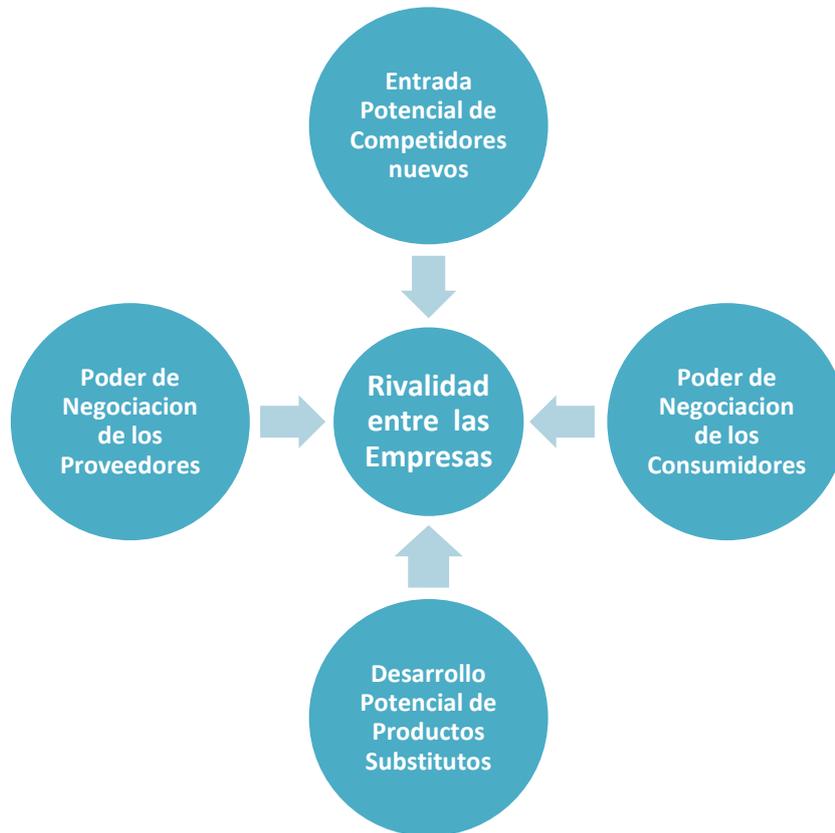
No existe una estrategia única que sea la óptima para todas las empresas, cada compañía debe tomar en cuenta su tamaño y posición en la industria.

Una empresa debe competir en cuanto a costos, buen servicio, atención al cliente, buen trato, amabilidad, calidad y otras más.

2.5.2.1.1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Es una de las herramientas más utilizadas por el sector industrial para la elaboración de estrategias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. Según Porter la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

- 1.- Rivalidad entre las Empresas
- 2.- Entrada Potencial de Competidores Nuevos
- 3.- Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos
- 4.- El poder de Negociación de los Proveedores
- 5.- El poder de Negociación de los Consumidores

MODELO DE LAS FUERZAS QUE IMPULSAN LA COMPETENCIA DENTRO DE LA INDUSTRIA**Ilustración 3 Modelo de Porter**

Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte
Fuente: Porter, M. E, Competitive Advantage, 1985.

Mediante este método se reflexiona estratégicamente la intensidad de la competencia hacia la compañía para establecer la rentabilidad de un sector en particular, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura.

1.- Rivalidad entre las Empresas

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

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

2.- Entrada Potencial de Competidores Nuevos

Los nuevos competidores agregan capacidad instalada a la industria, y si la capacidad que se agrega es mayor que el crecimiento de la demanda, reducirá la rentabilidad. Los nuevos competidores podrán buscar no replicar la cadena de valor de las empresas existentes, sino centrarse en ciertas actividades donde las barreras de ingreso sean más bajas. Ciertas

actividades de barreras a la entrada pueden incluir: economías de escala, diferencias de productos patentados, identidad de la marca, costos por reemplazo, acceso a la distribución, acceso a los insumos necesarios, políticas gubernamentales, necesidades de tecnología.

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

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

3.- Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos

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

Los bienes sustitutos son productos que realizan la misma función o satisfacen la misma necesidad que un producto ya existente. La amenaza que representan los productos sustitutos es especialmente grave cuando el producto sustituto es más barato o tiene una buena relación de

Costo/Beneficio. Industrias completas fueron barridas del mercado por los productos sustitutos.

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

4.- Poder de Negociación de los Proveedores

El balance de poder entre los proveedores que incluye a los trabajadores y la industria a la que abastecen es una función de la fragmentación relativa. En una industria con muchos pequeños proveedores y pocos grandes compradores, el poder de negociación de los proveedores será débil. En cambio, cuando existen pocos grandes proveedores su poder de negociación será fuerte.

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

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

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

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

5.- Poder de Negociación de los Consumidores

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

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

Determinantes del poder de Negociación:

- Concentración de Compradores vs. Concentración de Empresas
- Volúmenes de compradores
- Costos de reemplazo para el comprador relativos a los costos de reemplazo de las empresas
- Información del comprador
- Capacidad de integración hacia atrás
- Productos sustitutos

Determinantes de Sensibilidad del Precio:

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

2.6. ANALISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa consiste en identificar sus recursos y determinar de qué manera estos pueden aportar algo a sus ventajas competitivas. Las empresas que asignan y reubican sus recursos de la manera más eficaz probablemente alcancen una rentabilidad mayor sobre el capital utilizado que aquellos que no lo hacen.

El análisis tiene tres aspectos:

- **Los recursos en sí mismos.** Estos pueden constituir una ventaja competitiva, ya que puede ocurrir que los rivales no tengan acceso a los mismos recursos y que no sean capaces de imitar o sustituir los recursos en uso para un negocio en particular. Este es el principio central de la visión de la ventaja competitiva basada en los recursos. El análisis de la empresa deberá contestar la pregunta: ¿Qué tenemos nosotros que la competencia no? o ¿Que tiene la competencia que nosotros no tenemos?
- **La configuración de los recursos.** Esto también puede ser una fuente de ventaja competitiva. Si una empresa configura sus propios recursos de manera óptima tendrá superioridad sobre sus rivales directos. Esta visión es central para la cadena de valor y el concepto de sistema de valor de la ventaja competitiva.

- **La Auditoria de recursos.** Esto abarca los recursos operativos (tangibles e intangibles), humanos (capacidades) y financieros. El objetivo de la auditoria de recursos, es identificar recursos y establecer que tan eficientemente se usan los recursos y como se dispone de ellos efectivamente.

2.7. ORIENTACIÓN ORGANIZATIVA

“La dirección estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende crear y mantener ventajas competitivas” ⁽⁸⁾.

Consiste en un estudio de los principios corporativos (Misión, Visión y Objetivos) para evaluar la cantidad y calidad de los recursos disponibles tomando en cuenta los factores externos que se desarrolla a nuestro alrededor con el propósito de lograr y mantener lo deseado.

Promueve un enfoque de dirección que se fija para la organización, y que a su vez le permita formular propósitos y objetivos por medio de un análisis de los factores internos y externos para alcanzar su cumplimiento.

⁽⁸⁾ DESS G. Lumpking, Dirección Estratégica, 1era. Edición, MC Graw-Hill Madrid-España, 2003.

Cabe mencionar que para aplicar el direccionamiento estratégico se debe tener el apoyo y colaboración del personal de las diferentes áreas de la empresa, es decir, desde la gerencia hasta el último nivel de la organización donde todos reflexionan sobre el futuro, las acciones y se autoevalúan; se deben de establecer lineamientos desde el inicio para evitar cometer errores estratégicos, y con el paso del tiempo se transforme en un hábito.

2.7.1. MISIÓN

Es el propósito general o la razón de ser del negocio, ya que en esta señala los propósitos que la distingue de los otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En ella podemos encontrar las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que somos?
- ¿Para que existe la empresa?
- ¿Cuál es el propósito para el que se ha creado la organización?
- ¿Qué beneficios aporta a los clientes y a la sociedad?
- ¿Qué tipo de producto o servicio ofrezco?
- ¿Qué necesidades satisfacemos?
- ¿Cuál es nuestro nicho de mercado?
- ¿Qué nos distingue en el mercado?

2.7.2. VISIÓN

Es un escenario deseado por la alta dirección de una organización, estableciendo metas a las que quiere llegar, tomando en cuenta a los clientes internos y externos, por lo que debe ser real y alcanzable; la cual determina y contesta las siguientes preguntas:

- ¿En qué queremos convertirnos?
- ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Cómo quiere ser percibida?

2.7.3. OBJETIVOS

Son los resultados específicos que la organización pretende alcanzar por medio de su misión. Los negocios deben establecer objetivos claros sobre el cual se pueda cuantificar el éxito, no necesariamente deben ser objetivos financieros.

Estos objetivos deben tener coherencia con el contexto de la misión y visión de la organización queriendo alcanzar con las metas fijadas a 3 o 5 años.

Estos deben ser:

- Reales
- Comprensibles

- Alcanzables
- Mensurables
- Cuantitativos

2.7.4. ANALISIS FODA

Es el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización, realizando un análisis interno (debilidades y fortalezas), análisis externo (amenazas y oportunidades) y del análisis de cartera. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).

Tiene como objetivo alcanzar la óptima combinación de los recursos internos y el entorno para determinar las ventajas competitivas de la empresa.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA, se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Esto genera un debate entre los gerentes, por las diferentes formas al establecer los factores más importantes.

Fortaleza: son aquellos factores internos y positivos que posee la empresa, la cual tiene una posición privilegiada frente a la competencia.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos y favorables que se generan en el entorno en el que actúa la empresa, la cual permite obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores desfavorables que posee la empresa frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: son aquellos factores que provienen del entorno, y que existe la posibilidad de atentar contra la estabilidad de la empresa.

2.7.5. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGICAS

Es aquella que nos proporciona opciones o alternativas estratégicas de acuerdo a las presiones del entorno. Se establecen acciones defensivas para

crear una posición defendible en un determinado sector y obtener un rendimiento superior a las demás empresas.

2.8. HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Matriz de Evaluación de los Factores Externos

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

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves

o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor; donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	IMPACTO	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES	Asignar un peso 0.0 (no es importante) 1.0 (muy importante)	Valores de calificaciones 4=Respuesta superior 3=Respuesta superior a la media 2=Respuesta Media 1=Respuesta mala	Peso*Calificación
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
AMENAZAS			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
TOTAL			

Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para

formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La elaboración de una Matriz EFI consta de cinco pasos:

1. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores claves. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	IMPACTO	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS 1.- 2.- 3.- 4.- 5.-	Asignar un peso 0.0 (no es importante) 1.0 (muy Importante)	Valores de calificaciones 1=Debilidad mayor 2=Debilidad menor 3=Fuerza menor 4=Fuerza Mayor	Peso*Calificación
DEBILIDADES 1.- 2.- 3.- 4.- 5.-			
TOTAL			

Matriz de Perfil Competitivo

David Aaker propuso un modelo para posicionar a una empresa respecto de sus competidores basados en factores de éxito clave (FEC). Sugirió que se deberá usar no más de diez factores, y contar con la información disponible adecuada sobre estos ⁽⁹⁾.

Una vez que se han establecidos los FEC, se los deberá ordenar. A cada uno de estos FEC se les deberá asignar un peso importante, la suma de los cuales deberá ser igual a 1. El valor que le asigne a cada uno quedará a juicio, por lo tanto se requiere una buena comprensión de la industria.

⁹ Aaker, D., How to select a Business Strategy, Vol.26va. No. 3, California Management Review 1984

Luego se le asignara una calificación de fortaleza a cada uno FEC, que ira de 1(débil) al 5(fuerte). Este será un proceso subjetivo, pero se podrán utilizar algunos datos representativos si se cuenta con datos sobre cifras disponibles.

Factores de Éxito Clave	Peso por Importancia	Empresa Propia		Competido A		Competidor B	
		Calificación por Fortaleza	Fortaleza de la Empresa	Calificación por Fortaleza	Fortaleza de la Empresa	Calificación por Fortaleza	Fortaleza de la Empresa
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
7.-							
8.-							
9.-							
10.-							
Total							

Matriz FODA

El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas concentra los resultados del análisis de la empresa (interno), del análisis del entorno (Externo) y del análisis de cartera. Un análisis FODA permite observar las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas.

El análisis de la matriz FODA está implícita la meta de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones:

- Construir sobre las fortalezas de la empresa
- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades
- Explotar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas de la empresa.
- Reducir la exposición de las amenazas o contrarrestarlas.

Una análisis FODA utilizado por si solo es una herramienta en bruto y bastante subjetiva. No obstante, esto es una ventaja ya que se lo puede realizar rápidamente. De cualquier manera, un análisis FODA deberá ser corto y sencillo; se deberá evitar la complejidad y el análisis excesivo.

Esto implica una fácil comprensión y comunicación para realizar una rápida evaluación estratégica.

		<u>FACTORES</u>	
		POSITIVO	NEGATIVO
FACTORES	INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Análisis de la Cartera Producto

Investigar la posición competitiva de los productos de su empresa o de las unidades de negocios, en el contexto del desarrollo de mercado. Al visualizar los productos o una cartera de productos en una matriz, se gana perspectiva sobre la posición estratégica de los productos, la probable dirección en la que se desarrollan, las implicaciones de flujo de fondos e indicadores que señalan que estrategias deberán buscarse.

Los métodos analíticos incluidos son los siguientes:

- Curva de Experiencia y Economías de escala
- Análisis de la Etapa del ciclo de vida del producto

El Análisis de Cartera es relevante principalmente para las grandes empresas ya existentes con múltiples cantidad de productos.

La matriz permite visualizar y ayuda a tomar decisiones estratégicas sobre la asignación de recursos de fondos limitados entre los distintos productos integrantes de la cartera. Algunos productos requieren más inversiones de fondos, otros se deberán desinvertir. Esto es una contribución a la generación de alternativas estratégicas.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO Y PROPUESTA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA COMERCIAL "REPUESTO S. A."

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1. MACRO AMBIENTE

3.1.1.1. ASPECTO POLÍTICO

Entre los factores políticos a considerarse son: las leyes, el gobierno, y su sistema; esto afecta directamente al desenvolvimiento de las organizaciones el cual ofrece estabilidad o inestabilidad política.

El Ecuador ha pasado por un periodo político muy inestable, destitución de varios presidentes en un corto tiempo en el mando presidencial. Desde el año 2007 hasta la actualidad, el Ecuador cuenta con el Eco. Rafael Correa como mandatario constitucional; el cual muestra un modelo de gobierno diferente a sus antecesores. La elaboración de una nueva constitución trajo cambio en las reformas sociales, económicas y políticas, con el objetivo de un mejor futuro socialista.

Ecuador ahora posee tensas relaciones con Venezuela, Bolivia, Colombia, China e Irán; y relaciones complicadas con Estados Unidos, con la cancelación de varios contratos y acuerdos.

La compañía Standard & Poor 's, una de las tres mejores del mundo, confirmó la calificación crediticia de Ecuador en B positivo, considerando una nación estable. Además, Standard & Poor 's cree que el Gobierno podría fortalecer su posición fiscal mediante el aumento de sus ingresos fiscales o mediante la diversificación de sus opciones de financiamiento ⁽¹⁰⁾.

Con respecto a este factor los componentes perjudiciales a la empresa sería los cambios a las reformas constitucionales, como: a la ley de compañías, código de trabajo, leyes tributarias; en cierto aspecto afectaría económicamente, como es el que surjan nuevos impuestos arancelarios, ya que la empresa importa; o surja un informe más detallado de las transacción que efectuó la empresa mensualmente (esto se declara al SRI), como es este el ATS (Anexo Transaccional Simplificado), donde anualmente existe cambios más explícitos al requerir información.

⁽¹⁰⁾ <http://www.presidencia.gob.ec/ecuador-subio-su-calificacion-crediticia-a-escala-mundial/>

3.1.1.2. ASPECTO ECONÓMICO

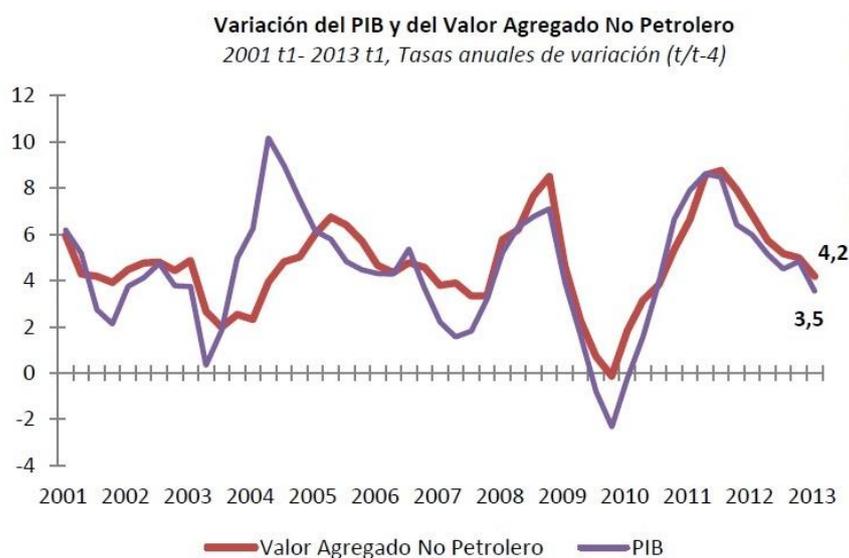
Los cambios que se efectúen en la economía del país afectan al desarrollo de las actividades y trabajos de “REPUESTO S. A.”; si el desarrollo económico incrementa, la manera que favorece a la empresa es en el aumento de sus ingresos, el cual genera la oportunidad de realizar microcréditos, esparcir el negocio en ciudades aledañas; por esta mejoría en la economía existiría demanda de proveedores, quizás un posible incremento en la compra de vehículos, podernos asociar con alguna compañía emisora de tarjetas de crédito para que nuestros clientes puedan realizar compras sin utilizar el efectivo, y el incremento de compañías rivales lo que afectaría a la empresa; y si este decremента, no se obtendrá una buena rentabilidad, por lo que se vería afectada la industria, la oferta de la materia prima se incrementaría y su demanda bajaría; las cuales deben ser tomadas en cuenta, el comportamiento de estos factores varía en las ventajas o desventajas que pueda tener la organización en el mercado.

Además hay que tener en cuenta sobre los acontecimientos internacionales ya que se nos vemos influenciados por la economía mundial y las repercusiones que trae a cada uno de los países.

Para este aspecto conoceremos el comportamiento de algunos factores económicos, como por ejemplo el caso del PIB (Producto Interno Bruto), que no es más que el valor de la producción a precios finales de mercado dentro del territorio ecuatoriano.

PRODUCTO INTERNO BRUTO ECUATORIANO ⁽¹¹⁾

Ilustración 4 Producto Interno Bruto Ecuatoriano



Fuente: BCE

Fuente: Banco Central del Ecuador

(11)

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/Actividades/Comunicacion0105082013.pdf>

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicadas por el Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto (PIB) tuvo un crecimiento anual de 3.5% en el primer trimestre de 2013.

Dicho crecimiento fue impulsado mayoritariamente por el comportamiento del sector no petrolero, que registró un crecimiento anual de 4.2%. La economía no petrolera representó el 84.7% del total del PIB en el primer trimestre de 2013. El PIB nominal del primer trimestre de 2013 alcanzó los USD 21,962 millones.

Los principales componentes del PIB, en relación a su aporte al crecimiento económico del primer trimestre de 2013, fueron: la formación bruta de capital fijo (0.51%), el consumo de los hogares (0.47%) y las exportaciones (0.36%).

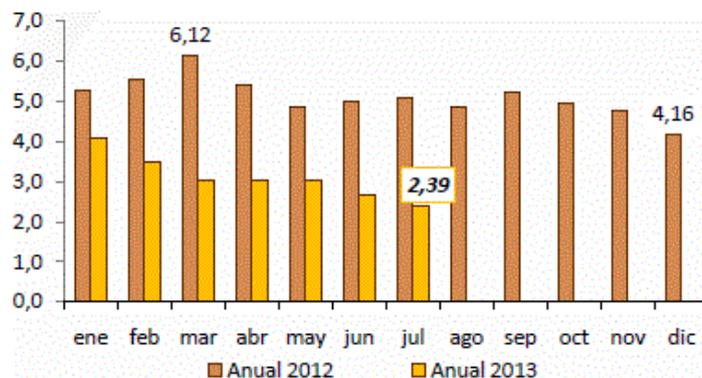
La compañía Standard & Poor 's menciona sobre el crecimiento económico debido a las inversiones del sector público y extranjero. Asimismo, aumento la producción de petróleo y los altos precios del crudo, junto con fondos invertidos por China.

Ecuador exporta fundamentalmente materias primas, sobre todo derivados petróleo y derivados, por lo que es vulnerable a la evolución de los precios internacionales y a las circunstancias climáticas ⁽¹²⁾.

El incremento del PIB beneficia a la empresa porque genera oportunidades económicas, como: la baja inflación, la oportunidad de poder realizar una inversión con el objetivo de crecer económicamente, y así lograr objetivos deseados.

INFLACIÓN ANUAL DEL ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR ⁽¹³⁾

Ilustración 5 Inflación Anual del Índice de Precios al Consumidor



Fuente: Banco Central del Ecuador

⁽¹²⁾ <http://www.cesce.es/material/riesgopais/doc4709850.pdf>

⁽¹³⁾

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201307.pdf>

La inflación anual del IPC de Julio 2013 se ubicó en 2.39%, el menor por porcentaje de los meses anteriores del año.

Si esta variable aumenta, la empresa se ve perjudica, por consecuencia los precio se incrementarían y no se obtendría buenos ingresos; a su vez aumentaría el poder de negociación de los clientes por la alza de precio.

INFLACIÓN ANUAL DEL ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR POR DIVISIONES DE CONSUMO ⁽¹⁴⁾

Ilustración 6 Inflación Anual del Índice de Precios al Consumidor por Divisiones de Consumo



Fuente: Banco Central del Ecuador

(14)

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201307.pdf>

Por divisiones de consumo, seis agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, siendo el mayor porcentaje de *Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes*; dicha variación no afecta el resultado general pues la ponderación de esta división dentro de la canasta es marginal (0,9%).

Según el gráfico la empresa se ubica en la sección de *Bienes y Servicios Diversos* con un porcentaje de 3,59; por lo que está dentro de la canasta marginal.

3.1.1.3. ASPECTO SOCIAL

Dentro de este aspecto debemos considerar: el servicio al cliente, nuestros productos y el servicio automotriz que proporcionamos; ya que esto depende si nuestra buena calidad se propaga a nuevos posibles clientes y que no afecte demasiado el poder de negociación de clientes.

Uno de los factores sociales que influye en el país y por ende a las organizaciones, es la migración de los ciudadanos ecuatorianos; gran cantidad de inmigrantes provienen de la provincia del Guayas y del Pichincha. Últimamente la migración hacia el extranjero se ha incrementado por la crisis económica. La mayoría de los ecuatorianos radica en Estados Unidos, España e Italia.

Otro factor que influye mucho en el país, es el desempleo:

TASA DE DESEMPLEO ⁽¹⁵⁾

Ilustración 7 Tasa de Desempleo

FECHA	VALOR
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Ilustración 8 Comportamiento Tasa de Desempleo



Fuente: Banco Central del Ecuador

⁽¹⁵⁾ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

La tasa de desempleo del último trimestre del 2012 se ha mantenido dentro del promedio 2012; en el primer y segundo trimestre del 2013 ha bajado con respecto a Diciembre 2012.

El incremento de la tasa de desempleo puede generar en la sociedad, el incremento de contrabando de piezas de los vehículos, por lo que afectaría directamente a la compañía.

3.1.1.4. ASPECTO TECNOLÓGICO

Este factor en la actualidad influye en gran aspecto en las organizaciones por los avances tecnológicos que se han efectuado en los últimos años; el desarrollo precipitado es perjudicial para la compañía, ya que este tendría que avanzar al mismo ritmo, con el objetivo de estar a la par con la competencia, esto puede darse por el surgimiento de nuevas piezas más sofisticadas, nuevos modelos y marcas de vehículos; hoy en día nuestros clientes pueden interactuar por la web efectuando compras directas a páginas web de importadoras a bajos costos.

La implementación de tecnología con lleva a inversión, como son en los recursos físicos (maquinarias de alta tecnología) para poder proporcionar un servicio de garantía altamente calificado en la asistencia que efectuamos, y

en el recurso humano, es por ello que hay que capacitar al personal, lo que con lleva a un trabajo eficaz, eficiente y oportuno.

3.1.1.5. ASPECTO ECOLÓGICO

La evolución de tecnologías están perjudicando con la contaminación al medio ambiente, este impacto genera emisiones de contaminantes y sustancias peligrosas al mismo, es por eso, que entes reguladores como el Ministerio del Ambiente establece normativas ambientales y programas de Reparación Ambiental y Social con el objetivo de promover procesos de reversión de daños provocados por el desarrollo de generadores de impactos ambientales que años atrás no existía una intervención seria de remediación y reparación ambiental, y que tiene como consecuencia pérdidas del patrimonio natural y la calidad de vida de las poblaciones afectadas.

Uno de los principales materiales que afecta a este aspecto, es el residuo del caucho que se utiliza para realizar los empaques, ya que este demora en desintegrarse más de 100 años, por el cual perjudica al medio ambiente, que con el pasar de los años se verá afectada la industria por las regulaciones que se establecerían para un mejor futuro ecológico.

3.1.2. MICROAMBIENTE

3.1.2.1. COMPONENTE CLIENTES

“REPUESTO S. A.” brinda a sus clientes productos de calidad con un excelente servicio, independientemente del tamaño o del producto solicitado, la empresa posee experiencia en el mercado automotriz, y una visión global de los socios y el gerente general, el cual supervisa y coordina el trabajo en equipo.

La empresa otorga crédito de 30 a 60 días plazo a sus clientes, dependiendo el monto de la compra, en algunos casos la mayoría de plazos se encuentran vencidos, lo cual genera una cartera vencida considerable.

Los clientes más representativos de “REPUESTO S. A.” son los siguientes:

Ilustración 9 Clientes REPUESTO S. A.



Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte
Fuente: REPUESTO S. A.

3.1.2.2. COMPONENTE PROVEEDOR

Los proveedores constituyen una fuerza de vital importancia en el análisis de la empresa. A continuación detallamos los proveedores de “REPUESTOS S. A.” ordenados de acuerdo a importancias en el abastecimiento de materiales:

Ilustración 10 Proveedores REPUESTO S. A.



Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte
Fuente: REPUESTO S. A.

- TECNIEMPAQUES es el proveedor procedente de Colombia.
- PEVISA es el proveedor procedente de Perú.
- CASILVA, SUTIN, MAQUINARIAS ENRIQUES y JAROMA son proveedores nacionales.

3.1.2.3. COMPONENTE COMPETENCIA

Ser competitivo es cubrir con la mayor satisfacción de los consumidores; tener la capacidad de llegar al objetivo. A continuación detallamos los competidores representativos de “REPUESTOS S. A.”:

	Participación Mercado Último Periodo
- ATM Ecuador Motors	28,77%
- Mundo Empaque	16,16%
- Importadora Jaime Coloma	12,60%
Centro Automotriz Japonés	15,07%

3.1.2.4. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Al diseñar la MPC se ha escogido como principal competidores de “REPUESTOS S. A.” a ATM ECUADOR MOTOR S. A. y a IMPORTADORA JAIME COLOMA S. A. por los años de labor en el mercado automotriz.

Hemos identificados factores claves del éxito con el objetivo de realizar la matriz de perfil competitivo:

- Servicio al cliente
- Precios
- Calidad de los productos
- Tecnologías
- Personal capacitado
- Imagen y publicidad
- Trayectoria en el mercado
- Gama de productos

- Sucursales a disposición
- Localización e instalaciones

Al observar los resultados de la MPC, notamos que “REPUESTO S. A.” posee dos factores críticos desfavorable que es la capacitación a los empleados, y el no poseer sucursales a disposición de los clientes; y como factor crítico favorable son los precios, la calidad y servicio que se le ofrece al cliente. Como podemos verificar ATM ECUADOR MOTOR S. A. es la empresa más sólida en la comparación respectiva, dando un total de 3,70; su sucesora es “REPUESTO S. A.” con un total de 3,03 y finalmente IMPORTADORA JAIME COLOMA S. A. con un total de 2,13.

Tabla 1 Matriz Perfil Competitivo

AREAS DE TRABAJO PRIORITARIOS	PONDERACIÓN	SIN IMPORTANCIA 0,00	
		MUY IMPORTANTE 1,00	
	IMPACTO	DEB MAYOR 1	FOR MENOR 3
		DEB MENOR 2	FOR MAYOR 4

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	REPUESTO S. A.			ATM ECUADOR MOTOR S. A.		IMPORTADORA JAIME COLOMA S. A.	
	PESO	IMPACTO	TOTAL PONDERADO	IMPACTO	TOTAL PONDERADO	IMPACTO	TOTAL PONDERADO
Servicio al cliente	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Precio	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Calidad de los productos	0,12	4	0,48	4	0,48	2	0,24
Tecnología	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27
Personal capacitado	0,09	2	0,18	3	0,27	1	0,09
Imagen y publicidad	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Trayectoria en el Mercado	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18
Gama de productos	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
Sucursales a disposición	0,10	1	0,10	4	0,40	1	0,10
Localización e instalaciones	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
TOTAL	1,00		3,03		3,70		2,13

Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte

Fuente: REPUESTO S. A.

3.1.2.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

Al diseñar la MFE se ha identificado diferentes oportunidades y amenazas en base al análisis externo.

El total de “REPUESTOS S. A.” es de 2,43; lo cual muestra que la empresa se encuentra por debajo del promedio ponderado, lo cual significa que la empresa no está aprovechando las oportunidades para reducir las amenazas.

En la MFE muestra que la oportunidad representativa que refleja es el crecimiento del mercado, mediante aplicación de créditos empresariales para la apertura de nuevas sucursales con un peso de 0,28. Por lo que “REPUESTOS S. A.” debe de beneficiarse buscando de formar parte de nuevos mercados.

Los altos costos de los materiales representan una amenaza muy importante para la industria, y de igual manera para “REPUESTOS S. A.” porque sus materiales para la venta son importados de Colombia y de Perú.

Tabla 2 Matriz Factores Externos

AREAS DE TRABAJO PRIORITARIOS		PONDERACION	SIN IMPORTANCIA 0,00	
			MUY IMPORTANTE 1,00	
		IMPACTO	AME MAYOR 1	OPOR MENOR 3
				AME MENOR 2
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO		PESO	IMPACTO	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES				
O1	Apertura de nuevas sucursales	0,07	4	0,28
O2	Aplicación para créditos empresariales	0,07	4	0,28
O3	Tendencia al aumento de demanda interna de vehículos en el país	0,06	4	0,24
O4	Aumento de nuevos proveedores y menores precios	0,05	3	0,15
O5	Afiliación de establecimientos de créditos (tarjetas de crédito)	0,06	4	0,24
O6	Baja inflación	0,05	3	0,15
O7	Ofrecimiento de servicios de garantía	0,07	4	0,28
O8	Referencias por parte de los clientes	0,06	3	0,18
AMENAZAS				
A1	Inestabilidad económica	0,07	1	0,07
A2	Inestabilidad política	0,06	1	0,06
A3	Evolución automotriz	0,06	1	0,06
A4	El contrabando vehicular afecta el mercado interno	0,06	1	0,06
A5	Compra directa de importación a través de páginas web/ otros importadores	0,05	2	0,10
A6	Aumento de los costos de los materiales	0,07	1	0,07
A7	Nuevos competidores	0,07	1	0,07
A8	Crecimiento de poder de negociación de los clientes	0,07	2	0,14
TOTAL		1,00		2,43

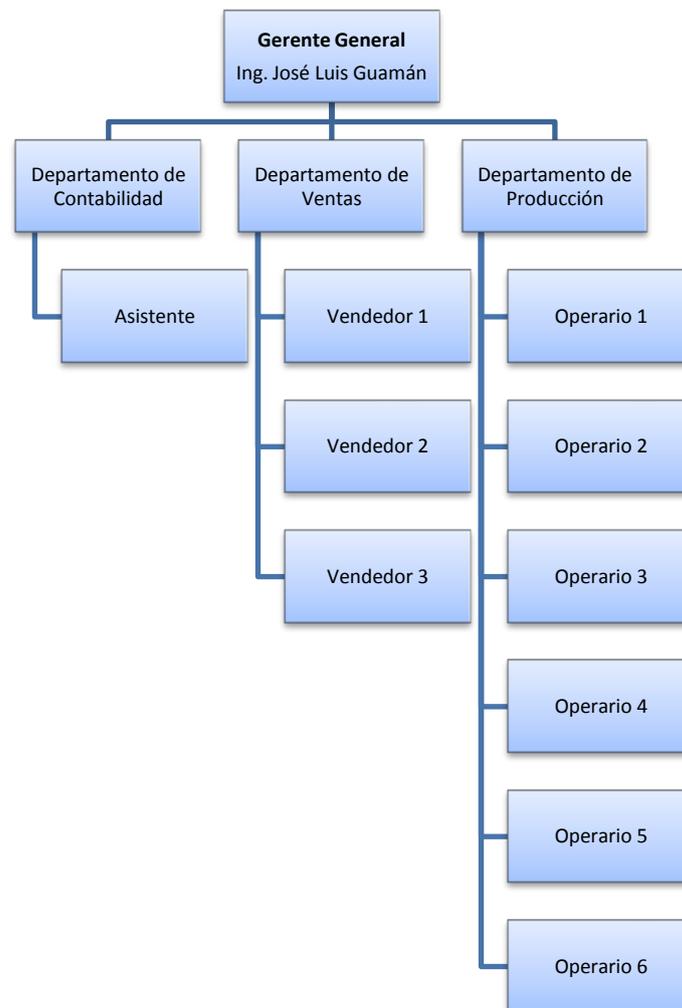
Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte

Fuente: REPUESTO S. A.

3.2. ANÁLISIS INTERNO

3.2.1. COMPONENTE ORGANIZACIONAL

De acuerdo a la visita realizada a “REPUESTO S. A.”, presentamos un bosquejo organizacional, ya que ésta actualmente cuenta con una estructura organizacional básica, la que se ha manejado de forma empírica en su toma de decisiones, ya que es una empresa familiar.



“REPUESTO S. A.” no cuenta con un adecuado sistema de comunicación, lo que dificulta que los operarios manifiesten sus preocupaciones, revelen sus problemas, presenten recomendaciones y ofrezcan sugerencias. Esto dificulta que la organización lleve de forma conjunta varios procesos que no son establecidos de forma correcta a causa del desconocimiento o inexistencia de las metas establecidas por parte de la dirección, generando falta de compromiso, motivación e inclusive comunicación de administradores a subordinados.

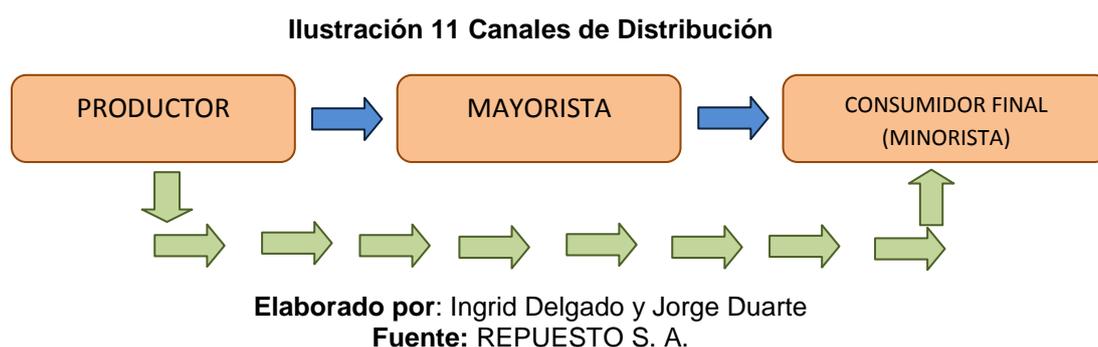
3.2.2. COMPONENTE DE COMERCIALIZACIÓN

Referente al canal de comercialización de los productos, la empresa cuenta con publicidades tales como: redes sociales y frecuencias radiales, en la actualidad este es un medio muy usado por parte de nuestro cliente directo, realizando únicamente las ventas personales en la que nuestro servidor contratado ofrece los productos a disposición, un servicio que se ha caracterizado por su eficacia y cordialidad.

Pero además del buen servicio que lo caracteriza a “REPUESTO S. A.”, es que cuenta con la capacidad de producción adecuada para ofrecer diferentes modelos, tamaños y calidad de empaques automotrices, piezas que en su mayoría son troqueladas de diferentes materiales de acuerdo al uso o parte

del automotor donde se lo va a colocar, y así satisfacer las necesidades de sus clientes. Bajo todas estas pequeñas características, el diario más popular de la ciudad lo ha denominado así como el REY de los Empaques.

Al hablar del canal de distribución de los productos tenemos el siguiente gráfico, el cual representa la forma en la que se realiza la comercialización, donde podemos definir dos movimientos importantes, el primero es la venta al por mayor a pequeños negocios ya que esta no posee de sucursales, y la segunda que es el contacto directo con nuestro cliente:



3.2.3. COMPONENTE DE RECUERSOS HUMANOS

“REPUESTO S.A.” no cuenta con el departamento de Recursos Humanos que se encargue de asegurar a la organización un abastecimiento adecuado y constante de empleados capaces. Mediante la evaluación de las habilidades individuales y el desempeño de cada trabajador dentro de la empresa se puede llegar a una mejor distribución de las actividades.

Actualmente, la empresa cuenta con 14 empleados, los cuales fueron seleccionados y evaluados por parte del propietario ya que éste cuenta con los conocimientos necesarios sobre las operaciones que se llevan a cabo, donde se evaluó la experiencia en esta industria; el personal se encuentran asegurados en el I.E.S.S. y con sus respectivos contratos debidamente registrados en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Los 14 empleados se distribuyen de la siguiente manera:

- Seis obreros que se encargan de la elaboración manual de los empaques, de dar el servicio de torneado, soldadura, fabricación de latinas y bocines; ellos tienen su taller en la parte posterior del local, cuentan con máquinas que ayudan a realizar los empaques siempre y cuando estos tengan bases (troqueles).
- Tres vendedores, encargados de la atención directa al cliente, ellos tratan de satisfacer las necesidades de los mismos.
- Un asistente en el área de contabilidad.
- Cuatro personas a nivel familiar que cumplen con la mayor responsabilidad en cada área, como son: Gerente General, el Contador, Jefe de Ventas y el Jefe de Producción.

“REPUESTO S. A.” no ha efectuado cambios en el personal, si se decide realizar el reclutamiento externo primero se realiza un reclutamiento interno, ya que los empleados que actualmente laboran allí pueden ser los principales

candidatos a ocupar el puesto vacante debido al conocimiento y familiarización del negocio, y porque cuesta menos promover a los antiguos empleados; caso contrario se presenta un aviso en la prensa, y se receptan las hojas de vida, seguido de una entrevista preliminar con el propietario, se efectúa el análisis de las respectivas hojas de vida tomando en cuenta su experiencia y las referencias laborales.

3.2.4. COMPONENTE DE PRODUCCIÓN

3.2.4.1. FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO

3.2.4.1.1. FABRICACIÓN DE EMPAQUES MATRIZADO

Este proceso se lleva a cabo cuando el stock del empaque solicitado se encuentra en cero o el modelo no existe entre el inventario. Se procede al ingreso del pedido por parte del jefe de operaciones, se entrega al obrero el modelo de empaque el cual se encarga de verificar si existe la plantilla o matriz de dicho modelo para realizarlo por medio del troquel, si existe la plantilla se coloca la materia prima sobre la matriz y se procede a colocarla en el troquel para realizar el corte respectivo del empaque, una vez realizado el corte se procede a dar el acabado y su respectiva verificación por parte del jefe de producción. Si el empaque está en buen estado, se procede a levantar la orden de pedido y entrega al cliente. En caso de no existir la matriz, se procede a fabricarla (este proceso se lo denomina Matrizado) que

consiste en medir y calcar el modelo del empaque en un tablero que luego se lo coloca en la caladora y corta por el perfil dando forma al empaque. Una vez terminado se procede a colocar caucho para evitar daños a futuros empaques. Se coloca nombre del empaque en la matriz y se entrega para la respectiva revisión por parte del jefe de operadores.

3.2.4.1.2. FABRICACIÓN MANUAL DE EMPAQUES

Se entrega la muestra del empaque solicitado a los operarios que fabrican a mano para que procedan a seleccionar la materia prima. Luego de haber seleccionado la materia prima se corta la lámina que se va a utilizar para elaborar el empaque. Se limpia la materia prima y se toma muestra del empaque, se recorta el borde con tijeras especiales o cuchillas. Una vez moldeado el empaque se dan acabados como huecos con sacabocados, pulir, anillados, etc. El jefe de producción revisa que el producto este bien y coloca la orden de pedido en el empaque elaborado.

3.2.4.2. ADQUISICIONES

Empaques o juntas automotrices, son piezas en su mayoría troqueladas de diferentes materiales de acuerdo al uso o parte del automotor donde se lo va a colocar. Normalmente se los usa en la unión de 2 piezas con lo cual se

evita que se produzcan fugas o filtraciones ya sean de gases o líquidos que comúnmente son usados en los distintos automotores.

Los empaques están hechos por diferentes materiales como Asbesto, Amianto, Caribe, Corcho, caucho, Asbesto laminado, Neopreno, Caucho entre otros de usos industriales. La adquisición de esta materia prima se realiza de acuerdo a los requerimientos planificados por el jefe de producción, quien realiza el oficio al Gerente General solicitando la materia prima, posteriormente éste autoriza para que el departamento de Contabilidad realice la compra respectiva.

3.2.4.3. CONTROL DE EXISTENCIAS

Aquí se registra la disponibilidad o no tanto del Inventario de productos terminados o de las materias primas, este control, que se lo lleva a cabo mediante la utilización de kárdex computarizado y asignación de código, en base a esto se planifican las futuras adquisiciones.

3.2.4.4. FUERZA DE TRABAJO

Está conformada por un grupo de personas que aunque no ha tenido una capacitación o formación adecuada de las diferentes maquinarias a manejar para elaborar los empaques y demás productos pero cuentan con la

experiencia de estar trabajando durante varios años en los diferentes procesos para la fabricación de estos artículos.

3.2.5. COMPONENTE TECNOLÓGICO

“REPUESTO S. A.” lleva diez años en el mercado se inició con nueve máquinas de avanzada tecnología e incluía troqueladora de golpe para la elaboración de latinas.

“REPUESTO S. A.” se consolidó como un productor que ofrecía el mejor servicio, calidad y variedad; y durante sus diez años ha llegado a ser uno de los principales distribuidores de empaque en el mercado donde se encuentra; contando con la tecnología adecuada tales como: para la elaboración de empaques cuentan con tres troqueladoras; y para elaborar las matrices cuentan con dos tornos esmeril, taladro de pedestal, dobladoras y caladora esmeril.

Actualmente “REPUESTO S. A.” se le dificulta acceder a nueva tecnología, ya que este resulta muy costoso, los precios de una máquina tales como la troqueladora, caladoras, tornos nuevos oscilan entre \$6.500 y \$12.000.

3.2.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Este instrumento permitirá formular estrategias, puesto que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de “REPUESTO S. A.” y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para este caso, se observa que el resultado total ponderado es de 2,38; lo cual indica que la organización está ligeramente por debajo del promedio en su posición estratégica interna general, por lo tanto tiene debilidades que hay que fortalecer.

En la matriz se observa que las fortalezas de mayor importancia son la de abastecimiento oportuno de materias primas, experiencia en la industria, excelente atención al cliente, equipos y maquinarias de producción al nivel necesario.

Las debilidades más importantes son:

- la falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo
- la ausencia de sucursales en las principales ciudades del Ecuador
- no existe documentación de procesos y establecimiento de políticas
- no existe una adecuada división de áreas y segregación de funciones por lo que obtuvieron una calificación de 1.

Tabla 3 Matriz Factores Internos

	AREAS DE TRABAJO PRIORITARIOS	PONDERACION	SIN IMPORTANCIA 0,00	
			MUY IMPORTANTE 1,00	
		IMPACTO	DEB MAYOR 1	FOR MENOR 3
			DEB MENOR 2	FOR MAYOR 4
	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	TOTAL PONDERADO
	FORTALEZAS			
F1	Asesoría según la necesidad del cliente	0,06	4	0,24
F2	Convenios con mecánicas y lubricadoras	0,03	3	0,09
F3	Buenas relaciones con los proveedores	0,04	3	0,12
F4	Disponibilidad de materia prima	0,04	4	0,16
F5	Experiencia en la industria	0,06	4	0,24
F6	Excelente atención al cliente	0,07	4	0,28
F7	Amplia gama de productos	0,03	4	0,12
F8	Localización estratégica del negocio	0,03	3	0,09
F9	Utilización de redes sociales y frecuencias radiales	0,03	3	0,09
F10	Equipos y maquinarias de producción	0,08	4	0,32
	DEBILIDADES			
D1	No tiene identificado plenamente a sus competidores	0,04	2	0,08
D2	Falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo	0,08	1	0,08
D3	Falta de programas de capacitación técnica para trabajadores	0,03	2	0,06
D4	No hay una comunicación apropiada	0,03	2	0,06
D5	No existe documentación de procesos	0,06	1	0,06
D6	Falta de sucursales en las ciudades más grandes del país	0,06	1	0,06
D7	Políticas no establecidas	0,07	1	0,07
D8	No existe una adecuada división de áreas	0,06	1	0,06
D9	No dispone de un sistema de control de inventario eficiente	0,05	1	0,05
D10	Controles adecuados sobre los bienes del taller	0,05	1	0,05
	TOTAL	1,00		2,38

Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte

Fuente: REPUESTO S. A.

3.3. ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO DE NEGOCIOS

3.3.1. GRUPO CONSULTOR BOSTON

Este modelo de análisis estratégico fue desarrollado por el Boston Consulting Group (BCG) en los años 70 para analizar el mercado mediante una matriz bidimensional que relaciona la tasa de crecimiento del mercado y la cuota relativa de mercado para cada producto, división o unidad estratégica de negocio.

Tabla 4 Competidores Claves

EMPRESAS	VENTAS		Participación Mercado Último Periodo
	2011	2012	
Repuesto S.A.	177.462,48	196.983,35	27,40%
ATM Ecuador Motors	179.237,10	206.832,52	28,77%
Mundo Empaque	159.716,23	116.220,18	16,16%
Importadora Jaime Coloma	88.731,24	90.612,34	12,60%
Centro Automotriz Japonés	102.928,24	108.340,84	15,07%
TOTAL	708.075,30	718.989,24	100,00

Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte

Fuente: REPUESTO S. A.

Esta tabla nos da a conocer sobre nuestros competidores directos, con sus respectivas ventas de los dos últimos periodos y su equivalente participación en el mercado. Podemos observar ATM Ecuador Motors lidera en el mercado con un 28.77% seguido ligeramente por REPUESTO S. A. con un 27.40%.

TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	
TC =	$\frac{718.989,24 - 708.075,30}{708.075,30} = 1,54\%$

Es decir que las ventas del mercado de empaques se han incrementado en un 1.54% el 2012, respecto de la gestión 2011, el resultado es independiente de los crecimientos o decrementos que cada empresa tuvo en las dos gestiones pues representa a todo el mercado.

A continuación se detalla los ingresos por cada uno de los productos de mayor movimiento, que tienen una gran participación en el mercado en la empresa ATM Ecuador Motors, el cual es un estimado con referencia a las de "REPUESTO S. A.". Que serán utilizados para el cálculo de la cuota de mercado relativa.

Tabla 5 Estimación Ingresos de Nuestro Competidor Clave

ATM Ecuador Motors	VENTAS
	2012
Empaques de Cabezote	64.118,08
Empaques de Tapa Válvula	31.024,88
Empaques de Carburador	33.093,20
Empaques de Compresores	18.614,93
Empaque de Maquinarias Estacionaria	14.478,28
Cónicos	45.503,15
Total	206.832,52

Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte
Fuente: REPUESTO S. A.

En el eje horizontal se representa la participación relativa que tiene cada producto o negocio, calculada frente al líder del sector, o como en este caso, es ATM Ecuador Motors. Se divide la participación del producto "REPUESTO S. A." analizando su participación con el competidor de mayor participación.

En el eje vertical se representa el crecimiento del mercado, mediante una tasa simple. Dada por los ingresos actuales menos lo ingresos pasados sobre los ingresos pasados.

Y en base a estos datos se puede armar la matriz, e identificar de esta manera cuatro grupos de Productos-Mercados, respecto de los cuales se formula un diagnóstico que permite diagramar una estrategia de acción, como veremos más adelante.

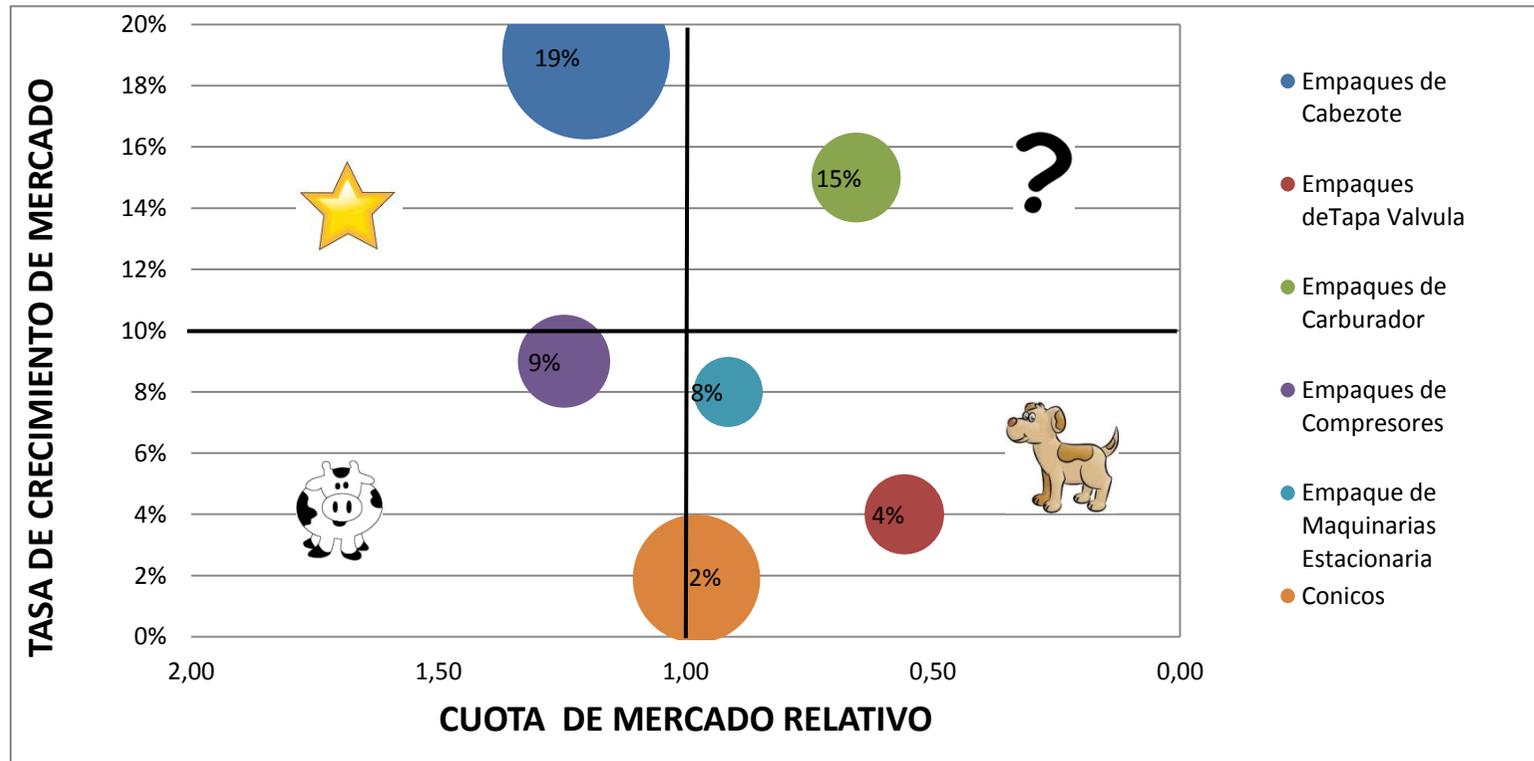
Tabla 6 Análisis de Cartera de Productos

REPUESTO S.A.	VENTAS 2011				VENTAS 2012				Cuota Merc. Relativa	Tasa Crec.	CUADRANTE
	Unids.	%Part. Unid	Ingresos	% Part. Ingres.	Unids.	% Part. Unid	Ingresos	% Part. Ingres.			
Empaques de Cabezote	9.575	23%	64.752,32	36%	13.394	27%	77.055,26	39%	1,20	19%	ESTRELLA
Empaques de Tapa Válvula	7.000	17%	16.635,28	9%	7.280	15%	17.300,69	9%	0,56	4%	PERRO
Empaques de Carburador	6.524	16%	18.850,47	11%	7.503	15%	21.678,04	11%	0,66	15%	INCOGNITA
Empaques de Compresores	4.561	11%	21.282,55	12%	4.971	10%	23.197,98	12%	1,25	9%	VACA
Empaque de Maquinarias Estacionaria	2.541	6%	12.256,36	7%	2.744	6%	13.236,87	7%	0,91	8%	PERRO
Cónicos	11.212	27%	43.685,50	25%	13.803	28%	44.514,51	23%	0,98	2%	PERRO
Total	41.413	100%	177.462,48	100%	49.696	100%	196.983,35	100%	100,00		

Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte

Fuente: REPUESTO S. A.

Ilustración 12 Gráfico de Análisis de Cartera de Productos



Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte

Se presenta un resumen sobre los niveles de rentabilidad e inversión sobre cada uno de los productos analizados y sus respectivas acciones o estrategias a formular.

Tabla 7 Estrategias Cartera de Productos

UNIDAD ESTRATÉGICA	ZONA	RENTABILIDAD	INVERSIÓN	FLUJO CAJA	ESTRATEGIA
Empaques de Cabezote	ESTRELLA	ALTA	ALTA	POSITIVO	MANTENER
Empaques de Tapa Válvula	PERRO	BAJA	NULA	BAJO	DESINVERTIR
Empaques de Carburador	INCOGNITA	NEGATIVA	MUY ALTA	NEGATIVO	INVERTIR
Empaques de Compresores	VACA	ALTA	BAJA	ALTAMENTE POSITIVO	MANTENER
Empaque de Maquinarias Estacionaria	PERRO	BAJA	NULA	BAJO	DESINVERTIR
Cónicos	PERRO	BAJA	NULA	BAJO	DESINVERTIR

Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte

SEGMENTO INCÓGNITA:

Normalmente cuando uno está en este segmento la clave está en la participación relativa del mercado y no en tasa de crecimiento del mercado existen dos alternativas a seguir, como el producto no ha logrado afianzarse en el mercado, el gerente debe saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentables: alternativa 1; si NO es posible ganar una buena participación en el mercado, entonces se debe reducir su participación o bien cancelarla y sacar el producto del mercado o cambiarlo por otro. Alternativa 2; si es posible ganar mayor participación en el mercado la empresa deberá invertir mayores recursos para conseguir una participación relativa en el mercado más alta, en si la estrategia adecuada

para este tipo de unidad es buscar ante todo crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial obteniendo así el apoyo de los clientes.

SEGMENTO ESTRELLA:

Requiere de mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, la estrategia a seguir normalmente es una muy agresiva para conservar o incluso obtener una participación en el mercado, esta agresividad se ve traducida en alta promoción y publicidad o gastos para brindar un valor añadido extra al producto o servicio.

SEGMENTO VACA:

Buscar defender la participación en el mercado, es decir el liderazgo, mediante estrategias que reforzaran la lealtad de los clientes, esto puede ser a través de regalos, descuentos en compras o brindando un valor añadido a los productos o servicios, evidentemente generaran un gasto de efectivo que si funciona se transformará en una inversión.

SEGMENTO PERRO:

En este segmento se busca maximizar las ganancias potenciales reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para obtener la mayor participación en el mercado, si el producto no cumple las necesidades se lo puede mejorar y relanzarlo, y la última opción consiste en reducir la inversión en los perros o bien cancelarlos.

3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Mediante la evaluación que se efectuó a la empresa “REPUESTO S. A.”, pudimos constatar aspectos positivos y negativos con los que cuenta la compañía, tanto en el ambiente interno como en el ambiente externo; esta información nos ayudara para diseñar y proponer mejoras en el funcionamiento de las operaciones de la empresa, con el fin de lograr el crecimiento de la misma y mantener el prestigio de la compañía.

Una vez efectuado el diagnostico organizacional y dadas las conclusiones que obtuvimos, se conoce que la empresa cuenta con un organigrama estructural, el cual otorga la forma de estructuración empresarial; sin embargo se halla una falta de organización en cuanto a las funciones que debe realizar cada miembro, por lo que se propone efectuar una reestructuración del organigrama; la cual defina la estructura, las funciones, y las posiciones del personal.

También se conoce que la empresa no cuenta con una orientación organizativa, que enfoque sus ideales y reflejen una mentalidad comercial; esto conlleva a definir la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y el respectivo análisis FODA; con el objetivo de un buen funcionamiento del negocio.

Cada empresa, institución u organización debe tener una estructura acorde a su giro del negocio, porque cabe recordar que cada empresa es diferente de otra, que no es imposible tener una receta para encasillar a todas, el trabajo de los administradores es elaborar la mejor estructura para la empresa.

3.5. ORGANIGRAMA

La empresa “REPUESTO S. A.” posee un organigrama vertical, el cual va a ser reestructurado con el fin de obtener mejores beneficios para la institución.

Esta estructura ayudara a la coordinación de las actividades entre la parte superior (autoridad) y parte inferior (subordinados) de la organización, la cual también servirá para el control del mismo.

- La comunicación se establece a través de las líneas existentes en el organigrama.
- Cada superior centraliza las comunicaciones en línea ascendente de los subordinados.
- Cada subordinado se reporta solamente a su superior, tiene un solo jefe y no recibe órdenes de ningún otro.
- Las tareas asignadas tienen una determinada cantidad de responsabilidad el cual se debe de alcanzar la meta.

Además los departamentos comprendidos dentro de esta organización; pueden estar vinculadas entre sí, de distintas formas; cuando la tarea a ejecutar se realiza por una sola persona no se presentan problemas, pero si se exige la participación de varias personas es necesario organizarla. Este organigrama da las facilidades del caso para poder formar grupos de trabajo y poder acoplar las actividades.

Este instrumento servirá para que:

- Cada individuo visualice las actividades y los procesos subyacentes a la organización.
- Saber de cómo están relacionadas los diferentes departamentos, el cual encaja en un todo.
- El trabajador tenga una visión más clara del objetivo final de la Institución.

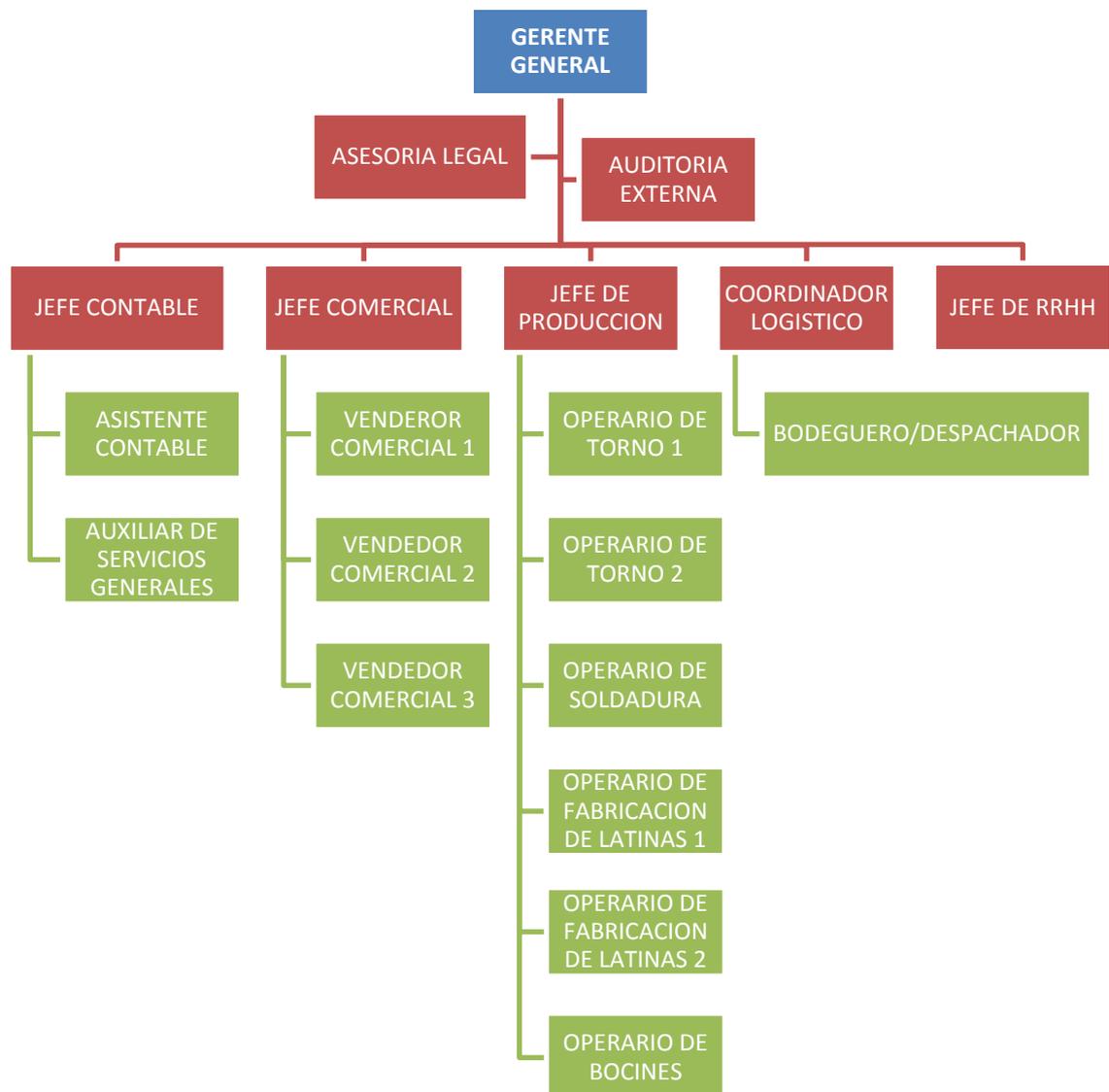
Dentro de este sistema deben existir:

- Reglas de trabajo.
- Política de trabajo.
- Cultura de la organización, es decir, un conjunto de costumbres y maneras de actuar que de forma explícita o implícita están guiando y condicionando las decisiones de la corporación.

3.5.1. PROPUESTA DE LA REESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA “REPUESTOS S. A.”

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Ilustración 13 Propuesta Organigrama REPUESTO S. A.



Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte

Ilustración 14 Propuesta Organigrama Funcional



Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte

3.6. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

La empresa “REPUESTOS S. A.” no ha elaborado ningún documento el cual especifique las funciones, responsabilidades y tareas asignadas para cada cargo; por lo consecuente, se elaboró un detalle de las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos detallado en el organigrama reestructurado; el fin de este concepto, es que cada empleado podrá diferenciar las funciones entre los integrantes de la misma.

CARGO: GERENTE GENERAL

AREA/DEPARTAMENTO: GERENCIA

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Responsable del desempeño de la empresa y de sus empleados con el propósito de llegar a los objetivos deseados; desarrollar las estrategias comerciales con el objetivo de incrementar la productividad y el desarrollo de la misma.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Definir e implementar el plan comercial de la empresa.
- Revisar y controlar el desempeño de su equipo de trabajo.
- Analizar el entorno automotriz, político y económico del país.
- Mantener informado al personal sobre temas relevantes para la compañía.

- Coordinar con la elaboración y el cumplimiento de los presupuestos.
- Efectuar análisis de los resultados de la empresa.
- Monitorear el servicio al cliente.
- Administrar los procesos de la compañía.
- Liderar la gestión comercial de la empresa.
- Establecer y mantener la red de distribuidores.
- Representar legalmente a la compañía ante entidades varias.
- Aprobar descuentos y créditos a los clientes.
- Administrar los activos de la empresa.

ÁREA: ASESORÍA LEGAL

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Proporcionar asesoramiento en cuestiones legales relativas a la empresa y sus actividades.
- Representar y defender los intereses de la empresa ante los organismos oficiales, tribunales y otras entidades.
- Elaborar los contratos y la documentación legal de la empresa en todos los ámbitos.

CARGO: AUDITORIA EXTERNA

AREA/DEPARTAMENTO: APOYO

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Elaborar un examen crítico acerca de la situación económica real de la compañía, utilizando técnicas para la revisión de información, y a su vez medir el control interno de la misma; la opinión vertida es independiente de cualquier área de la institución; mediante el cual se concluye y se efectúan observaciones y recomendaciones para su mejor funcionamiento. Este informe se lo remite a la gerencia y/o accionistas.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Revisar y evaluar la información financiera de la empresa, y emite una opinión independiente sobre los mismos.
- Efectuar la revisión de los Estados Financieros mediante las NIA (Normas Internacionales de Auditoría).
- Verificar que los Estados Financieros cumplan con las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) para PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) y con las NIC (Normas Internacionales de Contabilidad).
- Investigar sobre la integridad, veracidad y razonabilidad de los estados financieros.
- Examinar la información, con el objetivo de detectar algún error y/o fraude.

- Revisión de la parte tributaria y societaria de la empresa.
- Fiscalizar que los gastos cumplan con los requisitos tributarios y que sean inherentes a la actividad del negocio.
- Supervisar las operaciones contables.
- Ofrecer asesorías, en aspectos contables y tributarios.

CARGO: JEFE CONTABLE

AREA/DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

- Generar información financiera y contable la cual sea confiable y oportuna, aplicando los registros de acuerdo a las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) para PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas y con las NIC (Normas Internacionales de Contabilidad).

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Realizar la gestión de cartera y cobranzas.
- Preparar los Estados Financieros de acuerdo a las NIIF y a las NIC.
- Monitorear al asistente contable con las actividades designadas.
- Asistir en asuntos administrativos de la compañía.

CARGO: JEFE COMERCIAL

AREA/DEPARTAMENTO: VENTAS

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Responsable de la elaborar y ejecutar los objetivos comerciales, liderando el equipo de vendedores hacia una visión estrategia de negocio, cumpliendo las políticas internas de la compañía y contribuyendo a la satisfacción del cliente.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Participar en el presupuesto anual de ventas.
- Diseñar y ejecutar los planes comerciales de la empresa.
- Liderar la fuerza de ventas definiendo planes y metas específicas para cada nicho de mercado.
- Supervisar a su equipo de trabajo.
- Efectuar reuniones con su personal con el a fan de corregir errores de ventas, mantener los clientes potenciales y captar nuevos consumidores.
- Coordinar asuntos administrativos relacionados con la compra de mercadería.

CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN

AREA/DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Distribuir los pedidos y supervisar la preparación de las nuevas y diferentes unidades, garantizando la satisfacción del cliente.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Ensamblar unidades nuevas.
- Controlar el uso de insumos, repuestos y solicitar su reposición.
- Realizar mantenimiento a las maquinarias.
- Mantener el orden y limpieza del taller.

CARGO: COORDINADOR LOGÍSTICO

ÁREA/DEPARTAMENTO: LOGÍSTICA

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Responsable del control, administración y supervisión del inventario que se encuentra en bodega de repuestos y accesorios para la venta y para la elaboración de unidades bajo pedido.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Analizar y planificar stock de bodega de repuestos y accesorios.
- Solicitar pedidos de repuestos y accesorios.
- Coordinar la recepción de nuevos ítems.
- Efectuar inventarios bajo la custodia del gerente general.

CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

AREA/DEPARTAMENTO: RRHH

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Mantener el registro y documentación del personal, administrar el pago de las remuneraciones de acuerdo al cumplimiento de las leyes.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Gestiona las capacitaciones, programas, cursos y toda actividad que se ejecute en el conocimiento del personal.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándum o contactos personales.

CARGO: ASISTENTE CONTABLE

ÁREA/DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Responsable del registro de toda las transacciones efectuadas por la empresa y tener de manera oportuna la información.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Registro de las transacciones.
- Archivo de la documentación.

CARGO: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES

ÁREA/DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Mantener las instalaciones, muebles y enseres perfectamente limpios y asegurar que la documentación e información remitida llegue a su destino oportunamente, manteniendo la confidencialidad y profesionalismo.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Realizar la limpieza de las oficinas, muebles y enseres.
- Realizar trámites y mensajería.
- Realizar los cobros a clientes.

CARGO: VENEDORES COMERCIALES

ÁREA/DEPARTAMENTO: VENTAS

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Responsable de efectuar la emisión de facturas y realizar el respectivo cobro de la misma de manera oportuna.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Realizar gestión de venta y cobro de facturas.
- Si existe algún pedido con la elaboración de alguna unidad, efectúa el pedido a producción.

CARGO: OPERARIOS DE TORNO

AREA/DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Responsable de la elaboración de los tornos asegurando la satisfacción del cliente y cumpliendo con el pedido.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Ensamblar unidades nuevas.
- Preparar unidades nuevas para la entrega al cliente.
- Mantener el orden y limpieza del taller.

CARGO: OPERARIOS DE SOLDADURA

AREA/DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Responsable de la fabricación de la unión de varios materiales, mediante el enfriamiento se convierte en una unión fija, asegurando la satisfacción del cliente y cumpliendo con el pedido.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Ensamblar unidades nuevas.
- Preparar unidades nuevas para la entrega al cliente.
- Mantener el orden y limpieza del taller.

CARGO: OPERARIOS DE FABRICACION DE LATINAS

AREA/DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Responsable de la elaboración de las latas para carros, asegurando la satisfacción del cliente y cumpliendo con el pedido.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Ensamblar unidades nuevas.
- Preparar unidades nuevas para la entrega al cliente.
- Mantener el orden y limpieza del taller.

CARGO: OPERARIOS DE BOCINES

AREA/DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Responsable de la elaboración de las bocinas asegurando la satisfacción del cliente y cumpliendo con el pedido.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Ensamblar unidades nuevas.
- Preparar unidades nuevas para la entrega al cliente.
- Mantener el orden y limpieza del taller.

CARGO: BODEGUERO/DESPACHADOR

ÁREA/DEPARTAMENTO: LOGÍSTICA

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Despachar los pedidos de los clientes; y traspasar la mercadería de los camiones de mercadería a bodega, y de bodega al local.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Entregar el respectivo producto al cliente.
- Transferir el ingreso de la mercadería a bodega, y de bodega a las vitrinas del local.

3.7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es la que establece el propósito de la empresa, y se decide a crear la imagen de nuestro futuro en diferentes niveles o planos, cuyo alcance comienza de lo más elemental hasta lo más universal. Esto se establece con las personas que integran y direccionan a la institución.

3.7.1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Cabe recalcar que la misión es el propósito general de la empresa, va a establecer el tipo de producto y/o servicio ofrece, las necesidades que satisface y cual son sus clientes.

La misión que se plantea a la empresa “REPUESTO S. A.” es la siguiente:

“Somos una empresa que nos preocupamos por la satisfacción de nuestros clientes, brindándoles repuestos originales y alternativos, y a su vez servicios en el mercado automotriz a través del mejor equipo humano con los mejores acabados.”

3.7.2. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

Es el futuro que se quiere crear, mediante el cual debe ser real y alcanzable, en la que se debe implicar nuestro clientes, competencia y la cultura organizacional.

La visión que se plantea a la empresa “REPUESTO S. A.” es la siguiente:

““REPUESTO S. A.” busca expandirse en todo el Ecuador, cubriendo necesidades en las diferentes ciudades, captando nuevos clientes por nuestro excelente nivel de calidad, precio y servicio. Implementando estrategias de negocio innovadoras y eficientes, y al mismo tiempo, efectuar la capacitación a nuestro personal para fomentar el trabajo en equipo.”

3.7.3. VALORES CORPORATIVOS

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

Los valores que se plantea a la empresa “REPUESTO S. A.” es la siguiente:

Responsabilidad.- Cumplir con conformidad a las actividades propias de cada departamento y del personal que está a su cargo, en los diferentes procesos, asumiendo errores y equivocaciones con sentido constructivo con el fin de conseguir la eficacia que debe caracterizar a “REPUESTO S. A.”

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

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

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

3.7.4. DECLARACIÓN DE LOS OBJETIVOS

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

Los objetivos que se plantea a la empresa “REPUESTO S. A.” son los siguientes:

3.7.4.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir al desarrollo competitivo de “REPUESTO S.A.”, empresa de compra- venta de repuestos automotriz, dedicada a cubrir las expectativas

del cliente, con una planificación eficiente que ayude al crecimiento y al mejoramiento constantemente para lograr la excelencia.

3.7.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Implementar la propuesta de planificación estratégica en Noviembre de cada año para obtener la participación de mercado deseada mediante las estrategias de negocio.
- ✓ Determinar nuevos nichos de mercados cada seis meses para cubrir nuevas necesidades.
- ✓ Los productos que se decida mantener en el mercado, se cuantificara la demanda mediante un presupuesto anual a comienzos de Diciembre de cada año para poseer un stock variado en bodegas y no tener escases de inventario.
- ✓ Lograr un crecimiento del 4% anual en el nivel de ventas por medio de nuestros productos estrellas.
- ✓ Apertura de nuevos establecimientos a nivel nacional, mediante un estudio para ver la factibilidad del mismo, y poderlo realizar cada cuatro años, siempre y cuando sea factible y existan los recursos disponibles, y así obtener más clientes y más ingresos.
- ✓ Efectuar programas de capacitación cada tres o cuatro meses, según la necesidad de nuestro equipo de trabajo, para una mejora continua.

- ✓ Permitir la asignación de responsabilidades en forma clara a una persona que desarrollará un proceso o parte de él al inicio del mismo.
- ✓ Tratar apropiadamente los factores que interactúan en un clima laboral mediante un análisis a inicios y a mitad de año, como son: trabajo en equipo, resistencia al cambio, falta de compromiso, no asumir responsabilidades, malas relaciones laborales, etc.
- ✓ Orientar al inicio de cada uno de los procesos hacia los objetivos estratégicos para lograr un mejor nivel de producción.
- ✓ Mejorar la calidad de los servicios y productos que se ofrece, mediante un examen de los mismos, cada tres meses.
- ✓ Comunicar, integrar y coordinar el trabajo en equipo al inicio de cada proceso.

3.7.5. DECLARACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Con el objetivo de desarrollar estrategias el cual ofrezcan un mayor beneficio a “REPUESTO S. A.”, se procederá a realizar la matriz de priorización FODA, seguida de la matriz FODA; para así concluir con las estrategias de “REPUESTO S. A.”.

3.7.5.1. MATRIZ DE PRIORIZACION FODA

Al realizar las Matrices de Evaluación de los Factores Externos (EFE) e Internos (EFI) se obtuvieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; las cuales se tienen que priorizar mediante la utilización de una herramienta de estrategia, denominada Matriz Relacional de Holmes (Ver Anexo 1) con el fin de obtener las que serán de mayor relevancia en la elaboración de las estrategias para la empresa.

A continuación se presenta los resultados obtenidos:

FORTALEZAS PRIORIZADAS

Tabla 8 Fortalezas Priorizadas

Nº.	FORTALEZAS	%	UBICACIÓN
F4	Disponibilidad de materia prima	18,00	18,00
F10	Equipos y maquinarias de producción	17,00	35,00
F7	Amplia gama de productos	16,00	51,00
F8	Localización estratégica del negocio	13,00	64,00
F2	Convenios con mecánicas y lubricadoras	11,00	75,00
F6	Excelente atención al cliente	8,00	83,00

Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte

DEBILIDADES PRIORIZADAS

Tabla 9 Debilidades Priorizadas

Nº.	DEBILIDADES	%	UBICACIÓN
D2	Falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo	17,00	17,00
D9	No dispone de un sistema de control de inventario eficiente	17,00	34,00
D10	Controles adecuados sobre los bienes del taller	17,00	51,00
D6	Falta de sucursales en las ciudades más grandes del país	13,00	64,00
D3	Falta de programas de capacitación técnica para trabajadores	11,00	75,00
D4	No hay una comunicación apropiada	7,00	82,00

Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte

OPORTUNIDADES PRIORIZADAS

Tabla 10 Oportunidades Priorizadas

Nº.	OPORTUNIDADES	%	UBICACIÓN
O1	Apertura de nuevas sucursales	21,88	21,88
O2	Aplicación para créditos empresariales	18,75	40,63
O4	Aumento de nuevos proveedores y menores precios	15,63	56,26
O3	Tendencia al aumento de demanda interna de vehículos en el país	15,63	71,89
O5	Afiliación de establecimientos de créditos (tarjetas de crédito)	14,06	85,95

Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte

AMENAZAS PRIORIZADAS

Tabla 11 Amenazas Priorizadas

Nº.	AMENAZAS	%	UBICACIÓN
A6	Aumento de los costos de los materiales	21,88	21,88
A8	Crecimiento de poder de negociación de los clientes	20,31	42,19
A3	Evolución automotriz	17,19	59,38
A7	Nuevos competidores	15,63	75,01
A4	El contrabando vehicular afecta el mercado interno	10,94	85,95

Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte

Para establecer las estrategias más idóneas para “REPUESTO S. A.” se tuvo que formular la matriz FODA, la cual se presentan a continuación, con el objetivo de tener una visión más clara de las acciones a realizar en la empresa.

3.7.5.2. MATRIZ FODA

La matriz FODA sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables. A continuación se presenta la matriz que se realizó para formular las estrategias de “REPUESTO S. A.”.

MATRIZ FODA

Tabla 12 Matriz Foda

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	1.- Disponibilidad de materia prima	1.- Falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo
	2.- Equipos y maquinarias de producción	2.- No dispone de un sistema de control de inventario eficiente
	3.- Amplia gama de productos	3.- Controles adecuados sobre los bienes del taller
	4.- Localización estratégica del negocio	4.- Falta de sucursales en las ciudades más grandes del país
	5.- Convenios con mecánicas y lubricadoras	5.- Falta de programas de capacitación técnica para trabajadores
	6.- Excelente atención al cliente	6.- No hay una comunicación apropiada
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
1.- Apertura de nuevas sucursales	F_2O_2 Apertura de sucursales	D_4O_1 Estudio de mercado automotriz en la principales ciudades del país
2.- Aplicación para créditos empresariales	F_6O_5 Facilidad de pago e incremento en la satisfacción del cliente	D_1O_2 Elaborar un plan estratégico el cual permita una mejor utilización de los recursos
3.- Aumento de nuevos proveedores y menores precios		D_2O_4 Identificar si podemos cubrir o no, esa tendencia de aumento vehicular en el país
4.- Tendencia al aumento de demanda interna de vehículos en el país	F_3O_4 Cubrir la demanda de productos	
5.- Afiliación de establecimientos de créditos (tarjetas de crédito)	$F_3F_4O_1$ Incremento en las ventas	
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
1.- Aumento de los costos de los materiales	F_3A_3 Stock variado en bodegas	D_1A_4 Fomentar en "REPUESTO S. A." un sistema menos burocrático y mejor estructurado para poder trabajar eficientemente dando lugar a la iniciativa personal.
2.- Crecimiento de poder de negociación de los clientes	F_6A_4 Mantener la buena atención al cliente y reducir el tiempo de espera de entrega	
3.- Evolución automotriz	F_1A_1 Fortalecer la relación con nuestros proveedores	D_1A_2 Investigación de mercado y necesidades de clientes
4.- Nuevos competidores	F_5A_2 Llegar a acuerdos con los clientes para acceder a descuentos, servicios post venta, etc.	D_5A_3 Efectuar la capacitación en el surgimiento de nuevas marcas y modelos de vehículos
5.- El contrabando vehicular afecta el mercado interno		

Elaborado por: Ingrid Delgado y Jorge Duarte

3.7.6. LINEAS ESTRATÉGICAS

Con base en las matrices realizadas, las líneas estrategias que se plantea a la empresa “REPUESTO S. A.” son las siguientes:

- ✓ Desarrollar un buen plan de negocio, el cual permita cumplir con los objetivos planteados y una buena utilización de los recursos.
- ✓ Efectuar un estudio de mercado el cual permita establecer nichos de negocio e identificar nuestros competidores directos e indirectos.
- ✓ Incrementar la utilidad neta en un 20% durante el ejercicio fiscal 2014.
- ✓ Implementar el pago con tarjeta de crédito, ya sea por seguridad o por costumbre de los clientes a no preferir el uso del efectivo.
- ✓ Efectuar micro créditos, el cual sirva para el financiamiento de la compañía, y así lograr propagarse a nivel nacional y adquirir maquinaria de última tecnología.
- ✓ Fortalecer nuestra relación con los proveedores mediante la comunicación constante para abastecerse de producto ante una posible alza de precios y aprovechar las posibles ganancias en un ajuste de precios, efectuar los pagos a tiempo y cumplir con los acuerdos pactados.
- ✓ Con el aumento vehicular, se debe poseer en bodegas un stock variado de productos y materiales para poder cubrir la demanda.

- ✓ Estar a la expectativa del surgimiento de nuevos modelos y marcas automotrices para así poder actualizar nuestro stock en bodegas.
- ✓ Realizar un perfil de selección para el personal mediante, lo cual involucre pruebas de trabajo, relaciones personales y saber las expectativas del aspirante sobre la empresa.
- ✓ Capacitar al personal actualizándolo de acuerdo a los requerimientos que surja en el mercado con el surgimiento de nuevas marcas y modelos de automóviles.
- ✓ Establecer responsables a cargo de las distintas actividades y proceso del taller para evitar alteraciones en la calidad de la atención y los trabajos que se realizan.
- ✓ Realizar un estudio el cual efectué que tipo de beneficio se le otorgaría al cliente mediante los convenios con las mecánicas y lubricadoras.
- ✓ Efectuar encuestas cortas en forma periódica, con el objetivo de evaluar si se está cumpliendo con las expectativas y necesidades de nuestros clientes.
- ✓ Buscar mecanismos apropiados para lograr un buen clima laboral, que ayude con la efectividad en la compañía, como son los días de integración.
- ✓ Modernizar el taller con equipos de reconocidas marcas, lo que permita dar una imagen moderna.

- ✓ Ofrecer nuevos servicios de reparación tales como chequeos gratuitos en otros puntos físicos o mecánicos del vehículo, estén o no relacionados al servicio que se realicen.
- ✓ Permitir que el cliente tenga mayor participación y opinión, en la reparación y mantenimiento del vehículo, satisfaciendo todas las dudas que pueda tener durante la reparación o posterior a ella.
- ✓ Realizar una campaña agresiva de difusión y publicidad de los diferentes productos ofrecidos, dando a conocer la nueva imagen del negocio.
- ✓ Promocionar la experiencia, seriedad y trayectoria del taller mediante el buen trato al cliente y la atención personalizada.
- ✓ Realizar promociones para el mantenimiento de los vehículos, mejorando precios y ofreciendo valor agregado en los procesos de la empresa.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo de este trabajo, la empresa “REPUESTO S. A.” contará con un Plan Estratégico eficaz y fácil entendimiento, el cual le servirá de herramienta para la toma de decisiones y fijar lineamientos de acción el cual oriente a las decisiones y los resultados que se presenten en el futuro.

Apoyada en el diagnóstico organizacional que se le efectuó a la empresa sobre su situación actual, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- 1) El plan estratégico desarrollado es el punto de partida en la cual la empresa muestra la filosofía propia, donde se define la misión o necesidad a satisfacer; y objetivos estratégicos enfocados en la satisfacción del cliente, ampliación de los servicios actuales, el desarrollo a nivel profesional y emocional, y la aplicación de planes de mejora; permiten alcanzar la visión planteada.

- 2) Para que la empresa “REPUESTO S. A.” se desarrolle eficientemente en el mercado, debe realizar estudios estratégicos por lo menos cada año, por los cambios que se efectúan en su entorno, para reestructurar líneas estratégicas que permitan mitigar los nuevos riesgos del mercado y con esto se tome nuevas decisiones beneficiosas que contribuyan a la compañía y al país.

- 3) Con la utilización y el desarrollo respectivo de varias herramientas efectuadas en este proyecto, se destaca que mediante la aplicación de análisis de portafolio de negocio, se puede constatar que con la Matriz del Grupo Consultor Boston se debe mantener e invertir en ciertos productos los cuales generarían mejores ganancias.

- 4) El estudio de la situación actual de cada uno de los ambientes internos y externos que influyen directa e indirectamente, entrega resultados muy importantes para la toma de decisiones los cuales pueden llegar a ser profundizados por el gerente, quien puede generar otros planes que sirvan de apoyo a este proyecto.

- 5) El éxito de implementación de este plan estratégico depende de tres aspectos importantes que son:
- el incremento de las ventas acorde al crecimiento automotriz
 - la eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos
 - y el desarrollo y crecimiento del personal que trabaja en el enfoque de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- 6) Convertirse en un distribuidor potencial de empaques automotriz, para lo cual se necesita que la empresa cuente con capacitaciones al personal para que se efectúe un aprendizaje constante y aprovechar al máximo el recurso humano.
- 7) Las actividades que se desarrollan actualmente, no se realizan de manera adecuada, debido a la falta de definiciones claras en la manera de cómo se desarrollan y la finalidad que se persigue al realizar cada una de actividades diarias.

- 8) El objetivo general propuesto en este plan estratégico, constituye un plan de acción a seguir para configurar un nuevo perfil de prestigio ante otras empresas similares dedicadas a la misma actividad.

- 9) El diseño e implementación de fichas funcionales y responsabilidades permiten al personal administrativo y operativo desarrollar su trabajo de manera ordenada, eficiente y eficaz, eliminando actividades repetitivas que no generan valor ni para la empresa, ni para el cliente interno o externo; asignando responsables o propietarios de procesos con el fin de revisar y evaluar cada actividad realizada.

4.2. RECOMENDACIONES

De las conclusiones anteriormente indicadas, provienen las siguientes recomendaciones para la empresa “REPUESTO S. A.”:

- 1) Implementar el Plan Estratégico que permita conocer la razón por la cual realiza su actividad de negocio mediante la misión, y, con la formulación de objetivos que deben cumplirse, para ejecutar las mejores acciones o estrategias que logren alcanzar la visión empresarial propuesta.

- 2) Implementar la propuesta y efectuar el seguimiento respectivo, siempre y cuando el gerente y su personal se comprometan al cambio de mejoras.

- 3) La empresa cuenta con prestigio y reconocimiento en varios medios de comunicación, adquirido a lo largo de sus 10 años, que ha hecho que muchos clientes la prefieran por precio, calidad y servicio, por lo que la empresa debe seguir manteniendo en este mercado competitivo.

- 4) La relación con nuestros proveedores debe mantenerse mediante una vinculación con respeto, confianza y sobretodo dependencia mutua.

- 5) Efectuar crédito empresarial, basado en la evaluación de análisis Costo/Beneficio; lo que invierta, y en su tiempo de recuperación.

- 6) Implementar controles eficientes en el manejo de inventario y en los bienes del taller de la compañía.

- 7) Diseñar políticas que regulen el funcionamiento de varios aspectos tales como calidad, servicio, recursos humanos, medio ambiente entre otros.

- 8) Sistematizar las operaciones mediante procesos y flujos de trabajo, con la finalidad de integrar las actividades y tareas, además de, mejorar los resultados de dichos procesos y generar satisfacción tanto para clientes internos como externos del negocio.

- 9) Estudiar la cadena de valor, que permita, por un lado descomponer a la empresa en actividades primarias y de apoyo, y por otro, describir si dichas actividades que realiza la empresa, generan o no valor para el cliente, como una ventaja competitiva y sostenible para la empresa.

- 10) Efectuar un análisis del stock variado que debe poseer en bodegas, analizando que productos son de mayor demanda.

- 11) Seguir manteniendo la calidad de los productos y del servicio al cliente, buscando siempre satisfacer sus necesidades, y ofrecerle la verdadera importancia como primera persona dentro de la organización.

- 12) Utilizar los canales de comunicación apropiados es la clave para poder fortalecer las relaciones entre el personal y generar un buen ambiente laboral.

- 13) El recurso humano debe estar comunicado sobre los cambios que van a realizar en la empresa como fase previa a la implementación, y mencionarles que el cambio avanzará siempre y cuando haya el compromiso de ellos para que surta efecto deseado.

14) Promover la capacitación y desarrollo de personal de acuerdo a las exigencias del mercado con la participación de todos los empleados; y una vez estructurada, asignar las funciones correspondientes.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y LINKS

- FRED R., David. Conceptos de Administración Estratégica, 5ta Edición. México. 1997.
- Friend G., Zehle S. Como diseñar un Plan de Negocios, 1era Edición. Buenos Aires. 2008.
- Peter Drucker. Administración Épocas Grandes Cambios. Editor Random House Mondadori. 2001.
- Diapositivas de Gestión por Procesos, tema “Planeación Estratégica”, 2011, dirigida por la Ing. Diana Montalvo, Servidora Pública de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- DESS G. Lumpking. Dirección Estratégica, 1era. Edición, MC Graw-Hill Madrid-España. 2003.
- Richard L. Daft. Teoría y Diseño Organizacional, 9na. Edición. México. 2007.
- <http://www.eumed.net/ce/2008b/ofc.htm>
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
- <http://www.cesce.es>
- <http://www.presidencia.gob.ec>
- <http://www.bce.fin.ec>
- <http://www.supercias.gob.ec>

ANEXOS

Anexo 1 Matrices de Holmes

Calificación:

- 1: Si el factor evaluado es relativamente más importante que su contraparte.
- 0: Si el factor evaluado es relativamente menos importante que su contraparte.
- 0,5: Si ambos factores son igualmente importantes.

PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS

Nº.	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	SUMATORIA	%	ORDEN
F1	Asesoría según la necesidad del cliente	0,5	0	0	0	1	0,5	0	0	0	0	2	4,00	8
F2	Convenios con mecánicas y lubricadoras	1	0,5	1	0	1	1	0	0	1	0	5,5	11,00	5
F3	Buenas relaciones con los proveedores	1	0	0,5	0	0	0	0	0	1	0	2,5	5,00	7
F4	Disponibilidad de materia prima	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	9	18,00	1
F5	Experiencia en la industria	0	0	1	0	0,5	0	0	0	0,5	0	2	4,00	8
F6	Excelente atención al cliente	0,5	0	1	0	1	0,5	0	0	1	0	4	8,00	6
F7	Amplia gama de productos	1	1	1	0	1	1	0,5	1	1	0,5	8	16,00	3
F8	Localización estratégica del negocio	1	1	1	0	1	1	0	0,5	1	0	6,5	13,00	4
F9	Utilización de redes sociales y frecuencias radiales	1	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	2	4,00	8
F10	Equipos y maquinarias de producción	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	8,5	17,00	2
TOTAL		8,00	4,50	7,50	1,00	8,00	6,00	2,00	3,50	8,00	1,50	50,00	100,00	

Nº.	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	SUMATORIA	%	ORDEN
F4	Disponibilidad de materia prima	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	9	18,00	1
F10	Equipos y maquinarias de producción	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	8,5	17,00	2
F7	Amplia gama de productos	1	1	1	0	1	1	0,5	1	1	0,5	8	16,00	3
F8	Localización estratégica del negocio	1	1	1	0	1	1	0	0,5	1	0	6,5	13,00	4
F2	Convenios con mecánicas y lubricadoras	1	0,5	1	0	1	1	0	0	1	0	5,5	11,00	5
F6	Excelente atención al cliente	0,5	0	1	0	1	0,5	0	0	1	0	4	8,00	6
F3	Buenas relaciones con los proveedores	1	0	0,5	0	0	0	0	0	1	0	2,5	5,00	7
F9	Utilización de redes sociales y frecuencias radiales	1	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	2	4,00	8
F5	Experiencia en la industria	0	0	1	0	0,5	0	0	0	0,5	0	2	4,00	8
F1	Asesoría según la necesidad del cliente	0,5	0	0	0	1	0,5	0	0	0	0	2	4,00	8
TOTAL		8,00	4,50	7,50	1,00	8,00	6,00	2,00	3,50	8,00	1,50	50,00	100,00	

PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

Nº.	FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	SUMATORIA	%	ORDEN
D1	No tiene identificado plenamente a sus competidores	0,5	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2,5	5,00	5
D2	Falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	8,5	17,00	1
D3	Falta de programas de capacitación técnica para trabajadores	1	0	0,5	1	1	0	1	1	0	0	5,5	11,00	3
D4	No hay una comunicación apropiada	0	0	0	0,5	1	0	1	1	0	0	3,5	7,00	4
D5	No existe documentación de procesos	1	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	2	4,00	6
D6	Falta de sucursales en las ciudades más grandes del país	1	0	1	1	1	0,5	1	1	0	0	6,5	13,00	2
D7	Políticas no establecidas	1	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	2	4,00	6
D8	No existe una adecuada división de áreas	0	0	0	0	1	0	1	0,5	0	0	2,5	5,00	5
D9	No dispone de un sistema de control de inventario eficiente	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	8,5	17,00	1
D10	Controles adecuados sobre los bienes del taller	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	8,5	17,00	1
TOTAL		7,50	1,50	4,50	6,50	8,00	3,50	8,00	7,50	1,50	1,50	50,00	100,00	

Nº.	FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	SUMATORIA	%	ORDEN
D2	Falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	8,5	17,00	1
D9	No dispone de un sistema de control de inventario eficiente	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	8,5	17,00	1
D10	Controles adecuados sobre los bienes del taller	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	8,5	17,00	1
D6	Falta de sucursales en las ciudades más grandes del país	1	0	1	1	1	0,5	1	1	0	0	6,5	13,00	2
D3	Falta de programas de capacitación técnica para trabajadores	1	0	0,5	1	1	0	1	1	0	0	5,5	11,00	3
D4	No hay una comunicación apropiada	0	0	0	0,5	1	0	1	1	0	0	3,5	7,00	4
D1	No tiene identificado plenamente a sus competidores	0,5	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2,5	5,00	5
D8	No existe una adecuada división de áreas	0	0	0	0	1	0	1	0,5	0	0	2,5	5,00	5
D7	Políticas no establecidas	1	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	2	4,00	6
D5	No existe documentación de procesos	1	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	2	4,00	6
TOTAL		7,50	1,50	4,50	6,50	8,00	3,50	8,00	7,50	1,50	1,50	50,00	100,00	

PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

Nº.	FACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	SUMATORIA	%	ORDEN
O1	Apertura de nuevas sucursales	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	7	21,88	1
O2	Aplicación para créditos empresariales	0,5	0,5	1	1	0	1	1	1	6	18,75	2
O3	Tendencia al aumento de demanda interna de vehículos en el país	0	0	0,5	0,5	1	1	1	1	5	15,63	3
O4	Aumento de nuevos proveedores y menores precios	0	0	0,5	0,5	1	1	1	1	5	15,63	3
O5	Afiliación de establecimientos de créditos (tarjetas de crédito)	0	1	0	0	0,5	1	1	1	4,5	14,06	4
O6	Baja inflación	0	0	0	0	0	0,5	1	1	2,5	7,81	5
O7	Ofrecimiento de servicios de garantía	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	1	3,13	6
O8	Referencias por parte de los clientes	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	1	3,13	6
TOTAL		1,00	2,00	3,00	3,00	3,50	5,50	7,00	7,00	32,00	100,00	

Nº.	FACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	SUMATORIA	%	ORDEN
O1	Apertura de nuevas sucursales	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	7	21,88	1
O2	Aplicación para créditos empresariales	0,5	0,5	1	1	0	1	1	1	6	18,75	2
O4	Aumento de nuevos proveedores y menores precios	0	0	0,5	0,5	1	1	1	1	5	15,63	3
O3	Tendencia al aumento de demanda interna de vehículos en el país	0	0	0,5	0,5	1	1	1	1	5	15,63	3
O5	Afiliación de establecimientos de créditos (tarjetas de crédito)	0	1	0	0	0,5	1	1	1	4,5	14,06	4
O6	Baja inflación	0	0	0	0	0	0,5	1	1	2,5	7,81	5
O7	Ofrecimiento de servicios de garantía	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	1	3,13	6
O8	Referencias por parte de los clientes	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	1	3,13	6
TOTAL		1,00	2,00	3,00	3,00	3,50	5,50	7,00	7,00	32,00	100,00	

PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS

Nº.	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	SUMATORIA	%	ORDEN
A1	Inestabilidad económica	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	1	3,13	7
A2	Inestabilidad política	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	1	3,13	7
A3	Evolución automotriz	1	1	0,5	1	1	0	1	0	5,5	17,19	3
A4	El contrabando vehicular afecta el mercado interno	1	1	0	0,5	1	0	0	0	3,5	10,94	5
A5	Compra directa de importación a través de páginas web/otros importadores	1	1	0	0	0,5	0	0	0	2,5	7,81	6
A6	Aumento de los costos de los materiales	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	7	21,88	1
A7	Nuevos competidores	1	1	0	1	1	0,5	0,5	0	5	15,63	4
A8	Crecimiento de poder de negociación de los clientes	1	1	1	1	1	0	1	0,5	6,5	20,31	2
TOTAL		7,00	7,00	2,50	4,50	5,50	1,00	3,00	1,50	32,00	100,00	

Nº.	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	SUMATORIA	%	ORDEN
A6	Aumento de los costos de los materiales	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	7	21,88	1
A8	Crecimiento de poder de negociación de los clientes	1	1	1	1	1	0	1	0,5	6,5	20,31	2
A3	Evolución automotriz	1	1	0,5	1	1	0	1	0	5,5	17,19	3
A7	Nuevos competidores	1	1	0	1	1	0,5	0,5	0	5	15,63	4
A4	El contrabando vehicular afecta el mercado interno	1	1	0	0,5	1	0	0	0	3,5	10,94	5
A5	Compra directa de importación a través de páginas web/otros importadores	1	1	0	0	0,5	0	0	0	2,5	7,81	6
A1	Inestabilidad económica	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	1	3,13	7
A2	Inestabilidad política	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	1	3,13	7
TOTAL		7,00	7,00	2,50	4,50	5,50	1,00	3,00	1,50	32,00	100,00	