

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
ISRAEL



**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

**TEMA:
PLAN DE VENTAS Y ATENCIÓN A CLIENTE
PARA LA EMPRESA:
AUTOREPUESTOS "GABASA"**

ELABORADO POR:

Gabriela Sandoval Aldaz

**DIRIGIDO POR:
Ing. Juan Lascano, MBA**

Quito, Mayo de 2010

INDICE GENERAL

	Págs.
PORTADA	
DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	2
INDICE GENERAL	3
CAPÍTULO I	
1.1. ANTECEDENTES	8
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2.1. Formulación del Problema	10
1.2.2. Sistematización del Problema	10
1.3. OBJETIVOS	11
1.3.1. Objetivo General	11
1.3.2. Objetivos Específicos	11
1.4. JUSTIFICACIÓN	12
1.4.1. Teórica	12
1.4.2. Metodológica	12
1.4.3. Práctica	13
1.5. MARCO REFERENCIAL	13
1.5.1. Marco Teórico	13
1.6. HIPÓTESIS	31
1.6.1. Hipótesis General	31
1.6.2. Hipótesis Específicas	31
1.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
1.7.1. Estructura Funcional	33
1.7.2. Estructura Legal	39
CAPÍTULO II	
2. ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	41
2.1. ANÁLISIS AMBIENTAL	41
2.1.1. Macro Ambiente - Ambiente General	42
➤ COMPONENTE DEMOGRÁFICO	42
a. Edad	43
b. Nivel Socioeconómico	44

c. Nivel de ingreso	45
d. Nivel de estudio	46
➤ COMPONENTE ECONÓMICO	47
a. Factor Inflacionario	47
b. Importaciones	48
c. Participación del sector en el PIB	51
d. Tasa de interés activa-pasiva	52
e. Estadísticas sobre migraciones	53
f. Remesas	54
2.1.2. COMPONENTE CULTURAL Y SOCIAL	56
2.1.3. COMPONENTE POLÍTICO	59
2.1.4. COMPONENTE TECNOLÓGICO	60
2.2. ANALISIS DEL MICRO AMBIENTE	61
2.2.1 Ambiente Interno de la Empresa	61
➤ Proveedores	62
➤ Los clientes	63
➤ Competidores	64
2.3. CINCO FUERZAS DE PORTER	64
2.3.1. Análisis de la Estructura Organizacional	67
➤ Análisis de Barrera de Entrada	67
➤ Análisis de Rivalidad Interna	68
➤ Análisis de Poder de Negociación de Proveedores	69
➤ Análisis de los Sustitutos	70
○ Líder en Costo	70
○ Líder en Producto	70
○ Intimidad con el Cliente	70
○ Determinación de la Estrategia	71

2.3.2. AMBIENTE ORGANIZATIVO	71
➤ Organigrama Funcional	71
➤ Funciones de los Cargos	72
2.4. SEGMENTACIÓN	74
2.4.1. Segmentación de Mercado	74
2.4.2. Variables de Segmentación	74
2.5. MARKETING MIX	76
2.5.1. Producto	76
2.5.2. Precio	78
2.5.3. Plaza	79
2.5.4. Promoción	82
2.6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	84
2.6.1. La investigación de mercado	84
2.6.2. Objetivos de la investigación de mercado	84
2.6.3. Encuesta	85
2.6.4. Cálculo del tamaño de la muestra	85
➤ Determinación de la muestra	86
➤ Análisis e interpretación de resultados	87
2.7. ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA	93
2.7.1. Análisis de la Oferta	93
2.7.2. Análisis de Precios	94
2.7.3. Determinación de la Demanda	95

- Factores que afectan la demanda 95
- Demanda Potencial Insatisfecha 96

CAPÍTULO III

3.	DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	97
3.1.	Misión	97
3.1.1.	Misión de la empresa GABASA	98
3.2.	Visión	98
3.2.1.	Visión de la empresa GABASA	99
3.3.	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	99
3.4.	VALORES CORPORATIVOS	101
3.5.	MATRIZ DE IMPACTO	102
3.5.1.	Matriz de impacto Interna	103
3.5.2.	Matriz de impacto Externa	106
3.6.	ANÁLISIS FODA	107
3.7.	MATRIZ OFENSIVA	109
3.8.	MATRIZ DEFENSIVA	110
3.9.	OBJETIVOS CORPORATIVOS	111
3.9.1.	Objetivo Estratégico	111
3.10.	DETERMIANCIÓN DE LA ESTRATEGIA	111
3.11.	SINTESIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	113
3.12.	Árbol estratégico BSC (BALANCE SCORE CARD)	113
3.13.	PLANES DE ACCIÓN	114
3.13.1.	Plan de Estratégico de Capacitación y Desarrollo	116
3.13.2.	Plan de Acción de Implantación de un Sistema de Calidad	119
3.13.3.	Plan de Acción de Posicionamiento en el Mercado	122

CAPÍTULO IV

4.1.	PROCESOS	125
4.1.1.	Manual de Procesos	127
4.1.2.	Levantamiento de procesos	128
a.	Matriz de análisis de Procesos Actual	131
b.	Matriz de análisis de Procesos mejorado	133
4.2.	CADENA DE VALOR	135

➤ Cadena de Valor Genérica	135
4.3. ACTIVIDADES	136
4.3.1. Actividades Primarias	136
4.3.2. Actividades Secundarias o de apoyo	138
4.4. FLUJO Y DIAGRAMACIÓN	140
4.4.1. Diagrama de flujo	140
4.4.2. Diagrama de flujo del procesos de ventas	141
4.5. ESTRATEGIAS	143
4.5.1. Determinación Estratégica	143
4.5.2. Formulación de Estrategias genéricas	144
4.6. IMAGEN CORPORATIVA	145
4.6.1. La Empresa	146
4.6.2. Nombre de la Empresa	146
4.6.3. Definición de la Marca	146
4.6.4. Logotipo	146
4.6.5. Slogan	146
CAPÍTULO IV	
5. SITUACIÓN FINANCIERA	147
5.1. Estados Financieros	147
5.1.1. Balance General	147
5.1.2. Estado de Pérdidas y Ganancias	147
➤ Estado de Resultados de la empresa GABASA	150
➤ Balance General de la empresa GABASA	150
5.2. FLUJO DE CAJA	151
➤ Valor actual neto	152
➤ Tasa interna de retorno	153
➤ Flujo de Caja de la empresa GABASA	154
➤ Calculo del VAN Y TIR	154
➤ Índices Financieros	155
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	157
BIBLIOGRAFÍA	159

CAPÍTULO I

1.1. ANTECEDENTES

El incremento de la demanda de repuestos automotrices empieza a tener un papel significativo en la economía ecuatoriana, por el alto índice de vehículos que circulan por las diferentes ciudades del país, principalmente en su capital, la ciudad de Quito.

A partir del mes de Octubre del año 2002 se decidió crear una sociedad comercial para cubrir las necesidades de toda la demanda de repuestos automotrices que ha sido altamente creciente por el incremento del parque automotor desde aquella fecha hasta la actualidad.

Esta sociedad está conformada por los señores Julio Sandoval, Franklin Galarza, y Darwin Barriga, accionistas y socios fundadores de la empresa Autorepuestos GABASA CIA. LTDA.

El portafolio de productos que tiene la empresa es sumamente amplio, ofreciendo repuestos y accesorios para todas las marcas de automotores japoneses.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Diagnóstico situacional

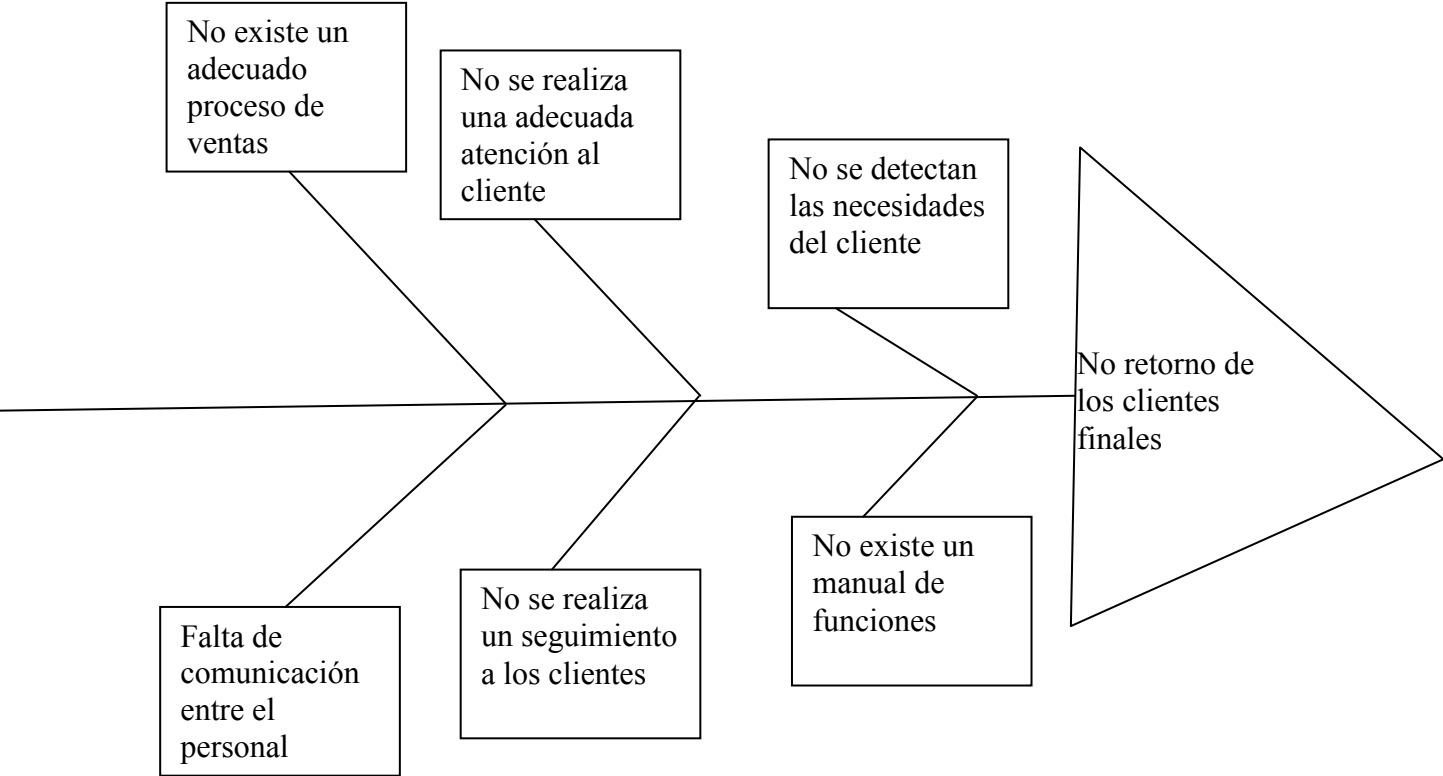
Pese al atractivo que tiene actualmente el mercado automotriz y todas sus compañías relacionadas, la empresa de Autorepuestos GABASA, no ha demostrado tener el suficiente retorno de sus clientes, especialmente los consumidores finales, debido a la falta de experiencia y preparación con respecto a la atención al cliente por parte del personal del área de ventas.

Por otra parte, se visualiza que el servicio entregado no cumple con las expectativas de los clientes, debido a la inadecuada gestión para realizar las actividades de manejo y despacho de mercadería. Al mismo tiempo vale la pena indicar que existe

alta inseguridad en la compra por parte del cliente debido a que se trata de productos especializados y en muchos casos poco familiarizados con el consumo tradicional de los compradores.

Finalmente la falta de concientización por parte del área directiva respecto a la contratación de personal capacitado en el área de ventas y atención al cliente, no ha permitido mejorar la imagen de servicio frente a los consumidores, en definitiva la inexistencia de un adecuado plan de ventas y servicio al cliente, en la empresa, ha dado como resultado que no exista un incremento significativo en las ventas proyectadas.

Análisis Causa - Efecto



Pronóstico

Si las dificultades observadas con referencia a la inadecuada atención al cliente y ventas se mantienen, se puede diagnosticar a corto plazo la pérdida de consumidores y la captación de los mismos, y por tanto disminuir notablemente el nivel de ventas de la empresa, lo cual pondría en riesgo su subsistencia en el mediano y largo plazo.

Control del Pronóstico

Para solucionar el problema visualizado en la empresa GABASA se propone realizar un plan enfocado al área de ventas y servicio al cliente, que pueda determinar un adecuado diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades a ser aprovechadas y las amenazas que deben ser superadas. Un plan de ventas y servicios permitirá desarrollar estrategias y tácticas que sirvan para captar mayor número de clientes y crear fidelidad en el consumidor final.

1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la empresa GABASA puede alcanzar una cartera de clientes fieles, a través de la propuesta y aplicación de un plan enfocado al área de ventas y servicio al cliente?

1.2.2. SISTEMATIZACIÓN

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa GABASA frente a su entorno externo y ambiente interno?
2. ¿Cuáles son las expectativas y percepciones que el cliente tiene respecto al servicio y al proceso de ventas de la empresa GABASA?

3. ¿De qué forma y con qué estrategias se alcanzará fidelidad y satisfacción en los clientes?
4. ¿Cómo la empresa GABASA podría implementar un sistema de monitoreo y control en referencia al retorno del cliente?
5. ¿Cuáles serían los principales procesos a ser desarrollados en el área de ventas y servicios que permitan que el servicio al cliente se convierta en una ventaja competitiva sostenible?
6. Cuál es el costo beneficio y la repercusión financiera que tiene la aplicación de un plan de ventas y servicios en la empresa GABASA?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 General

Diseñar un plan enfocado al área de ventas y servicio al cliente que posibilite alcanzar y mantener una cartera de clientes fieles y satisfechos.

1.3.2 Específicos

1. Realizar un análisis situacional de la empresa GABASA y analizar su incidencia en la satisfacción y fidelidad del cliente.
2. Identificar y establecer un sistema que permita definir las expectativas que el cliente tiene con respecto al manejo y control del proceso de ventas y la atención al cliente de la empresa.
3. Determinar las estrategias adecuadas que permitan alcanzar satisfacción y fidelidad del cliente

4. Diseñar un adecuado sistema de monitoreo y control con referencia al nivel de ventas y retorno del cliente final.
5. Definir los procesos a desarrollarse en el área de ventas y servicio con el fin de que éstos se conviertan en una ventaja sostenible.
6. Realizar un análisis del costo beneficio al momento de aplicar el plan de ventas y servicios de la empresa, y definir sus repercusiones financieras.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Teórica

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de atención al cliente, ventas, mercadeo, finanzas, clima organizacional, entre otros, encontrar explicaciones a las situaciones internas (baja de ventas) y al entorno (mercadeo, competencia, etc.) que afectan a la empresa GABASA.

Dicho plan busca dar una aplicación de los conceptos necesarios estratégicos del proceso de planeación dentro del mercado al cual vamos a dirigir, encontrando respuestas claras a situaciones internas como son las de disminución de ventas, desmotivación del personal y del entorno como el mercado a dirigirse, la competencia que se tiene que afectan a la empresa GABASA. Todo lo mencionado brindará conceptos de la administración con una perspectiva más amplia del negocio.

1.4.2 Metodológica

Se aplicará un sistema de análisis ambiental identificando los componentes externos como son políticos, sociales, éticos culturales, económicos a través del

método analítico / sintético que permitirá definir que factores influyen en la empresa, además de realizar un análisis empresarial se procederá a aplicar la metodología del FODA que permite determinar los aspectos internos de la empresa como son fortalezas, debilidades y aspectos externos que influyen en la empresa como son las oportunidades y amenazas, esto permitirá conocer la situación actual de la empresa.

1.4.3 Práctica

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de ventas, atención al cliente, mercado, clima organizacional y estructura interna que inciden en el resultado de la empresa GABASA.

1.5. MARCO REFERENCIAL

1.5.1. Marco Teórico

Para la realización del plan dirigido a las ventas y atención al cliente de la empresa GABASA se toma como referencia lo siguiente:

Generar un proceso de ventas

Un proceso de ventas consta de una serie de pasos orientados al cliente que puede utilizar su equipo para ampliar clientela, asegurar la continuidad de las operaciones y aumentar el volumen de negocio. Cada paso consta de varias actividades clave y presenta un resultado predecible y medible

Con un proceso de ventas bien definido puede ayudar al equipo de ventas a identificar y clasificar oportunidades de ventas, buscar más opciones para la repetición de operaciones comerciales, negociar y cerrar más ventas, así como a establecer un proceso de seguimiento posventa para garantizar la satisfacción de los clientes.

Un proceso formal de ventas también le ayuda a comprender las dificultades específicas de cada cliente, buscar los productos y servicios adecuados en cada caso y demostrar en la práctica que su oferta puede responder a las necesidades que se planteen. Con un proceso de ventas sólido es posible evaluar de un modo más preciso el potencial de ingresos con respecto a un cliente determinado.

Cinco pasos que definen la metodología del proceso de ventas:

- determinar posibilidades de negocio
- calificar a los clientes
- elaborar una propuesta
- facilitar una decisión
- asegurar la repetición de operaciones comerciales.

Cada paso consta de varias actividades clave cuyos resultados son predecibles y cuantificables.

Los pasos establecidos ayudan al personal de ventas a alcanzar el éxito deseado gracias a lo siguiente:

- Dedicación a los principales problemas de negocio que deben afrontar los clientes
- Desarrollo del valor potencial que pueden obtener los clientes
- Fomento de un firme deseo por parte del cliente de adquirir los productos y servicios que ofrece la empresa

Paso 1: Determinación de posibilidades

En esta primera etapa del proceso de ventas, el vendedor establece qué oportunidades le interesan localizando nuevas oportunidades en la base de datos de clientes existentes y distinguiendo a su empresa de la competencia. Dependiendo del tipo de negocio, hay varias maneras de determinar las posibilidades; por ejemplo, hablar con los contactos existentes adecuados, asistir a seminarios y ferias comerciales, enviar publicidad y establecer contacto desde cero con empresas nuevas.

El objetivo de este paso es identificar a la persona encargada de la toma de decisiones o un canal dentro de la organización que le permita llegar hasta esa persona.

Paso 2: Calificación

En esta etapa, usted y su cliente se evalúan mutuamente. Usted evalúa los beneficios y los costes potenciales con respecto a la oportunidad comercial para decidir si merece la pena seguir adelante, mientras que el cliente intenta determinar si la empresa que usted representa es capaz de responder a sus necesidades. En esta etapa, el personal de ventas debe saber descubrir de manera correcta y detallada cuáles son las verdaderas necesidades del cliente. A continuación, deben expresar claramente cómo pueden responder de forma exclusiva los productos o servicios de su empresa a las necesidades planteadas.

El objetivo de este paso consiste en convencer a la persona encargada de la toma de decisiones para que proceda a una evaluación exhaustiva de su solución.

Paso 3: Propuesta

En esta etapa del proceso, el cliente suele reducir el grupo de empresas que va a tener en cuenta. Una pequeña empresa debe estar preparada para responder con rapidez cuando surge la oportunidad comercial.

Al alcanzar esta etapa, las promesas han llegado a su fin y es el momento de demostrar al responsable de la toma de decisiones que su empresa es capaz de cumplir lo que promete. Pueden crear de mutuo acuerdo un plan de evaluación de producto o servicio para destacar los pasos clave que permitirán demostrar sus capacidades y garantizarán beneficios tanto para el cliente como para el vendedor.

El plan de evaluación constituye una herramienta importante que muchos vendedores pasan por alto. Una vez que el cliente aprueba el plan de evaluación, el vendedor queda al mando del proceso de ventas. Esto es debido a que el tiempo, el coste y los recursos que exige cada paso sólo dejan margen al cliente para atender un plan de evaluación a través de una única organización de ventas.

El objetivo de este paso consiste en demostrar a través del plan de evaluación el valor que puede aportar a su empresa al cliente. A continuación, el cliente pedirá al vendedor que le envíe una propuesta.

Paso 4: Decisión final

A estas alturas, está tan cerca de cerrar el trato que casi se dispone a celebrarlo. Por desgracia, los planes y los detalles pueden cambiar. Por ejemplo, uno de los representantes de ventas puede haber realizado tantas concesiones en la negociación final que el trato ha dejado de ser rentable. O, por el contrario, quizá el representante de ventas le dio la espalda a una buena venta cuando con una cesión de bajo coste se podría haber cerrado el acuerdo. Así de delicada e inestable es la naturaleza de este paso del proceso de ventas.

El objetivo de esta etapa consiste en facilitar tratos que resulten beneficiosos tanto para la empresa como para el cliente.

Paso 5: Repetición de la operación comercial

Este paso es esencial para el proceso de ventas. Después de la firma de un contrato o del pago de una comisión, el producto o el servicio debe proporcionarse y ponerse en funcionamiento tal y como se haya prometido. Un profesional de ventas que apunte a fundar una relación rentable a largo plazo tomará las riendas y seguirá la evolución de los acontecimientos para asegurarse de que todo se desarrolla con fluidez. Si un cliente está satisfecho, es más probable que realice nuevos pedidos y que esté dispuesto a recomendar sus productos o servicios.

Implementación del proceso de ventas

Un proceso de ventas bien definido y cuantificable puede marcar una gran diferencia en su negocio. Pero, en ocasiones, los cambios pueden resultar difíciles. A continuación se ofrecen algunas recomendaciones:

Demostrar el respaldo de la dirección

El empresario tiene que liderar la puesta en funcionamiento del proceso de ventas. Al igual que con cualquier otra propuesta de cambio, los profesionales de ventas deben asegurarse de que el proceso de ventas realmente se aplica en la organización. (Algunas empresas ofrecen compensaciones a los empleados que adoptan el nuevo proceso de ventas con éxito). Sobre todo, el propietario de la empresa debe asegurarse de que todos participan.

Adaptar el proceso de ventas de modo que resulte operativo para sus clientes

El proceso de ventas debe ajustarse al proceso de compra del cliente: pequeñas empresas que venden a empresas grandes o medianas; pequeñas empresas que venden a otras pequeñas empresas y pequeñas empresas que venden al consumidor. Por lo general, cuanto más complejas sean las ventas, más pasos tendrán los ciclos de ventas. Estos modelos se deben ajustar para adecuarse a las necesidades específicas de sus clientes y de su propia organización de ventas.

Adoptar un enfoque claramente definido

La implementación de un nuevo proceso de ventas no es una operación que pueda realizarse en un solo paso; se trata de una integración que debe llevarse a cabo en varias etapas.

Pasos para la implementación del proceso de ventas

Para que le resulte más fácil abordar esa implementación, constan los siguientes pasos: investigación, puesta en funcionamiento, evaluación, perfeccionamiento y respaldo continuo del grupo de dirección.

Paso 1: Investigación

Hable con los clientes y reflexione sobre los elementos del proceso que han dado buenos resultados para sus mejores vendedores.

Paso 2: Puesta en funcionamiento

Aporte a su proceso de ventas los documentos que estime convenientes, personalice las plantillas o los formularios que desee que utilicen sus vendedores y ofrezca compensaciones para estimular la adopción del nuevo proceso de ventas.

Paso 3: Evaluación

Determine qué elementos del proceso de ventas funcionan y cuáles no a través de una respuesta inmediata de sus clientes. Por ejemplo, ¿ha aumentado el índice de satisfacción de los clientes con la aplicación del nuevo proceso de ventas? ¿Se sienten los clientes más inclinados a recomendar sus productos o servicios? ¿Se están generando nuevas oportunidades de ventas? ¿Se vuelven a repetir las operaciones comerciales?

Paso 4: Perfeccionamiento

El proceso de ventas debe ser una herramienta dinámica que vaya adaptándose al proceso de compra del cliente, así como a la evolución del personal y de la mentalidad de la organización. Localice tendencias y pistas en el análisis del proceso de ventas y considere la posibilidad de revisar periódicamente el proceso con objeto de mejorarlo siempre que sea necesario.

Paso 5: Respaldo continuo

Al principio, un nuevo proceso de ventas genera incertidumbre y trabajo adicional, por lo que los empleados acusarán rápidamente cualquier signo de falta de compromiso con el nuevo proceso por parte de la dirección. El dueño del negocio y el director de ventas (que a menudo son la misma persona) deben respaldar y potenciar el proceso siempre que se presente la oportunidad.

No basta con que sepamos qué servicios ofrecer, a qué nivel lo debemos hacer y cuál es la mejor forma de ofrecerlos, un servicio de calidad incorpora todos los componentes en él para obtener la máxima satisfacción.

Los siguientes son los 10 componentes básicos del buen servicio, si no están bien cubiertos difícilmente se alcanzará una calidad de servicio adecuada.

1. SEGURIDAD:

Sólo está bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio

2. CREDIBILIDAD:

Va de la mano de la seguridad, hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y honestos, no sobreprometer o mentir con tal de realizar la venta.

3. COMUNICACIÓN:

Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente - empresa.

4. COMPRENSIÓN DEL CLIENTE:

No se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo por ponernos en su lugar.

5. ACCESIBILIDAD:

Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio web (si se cuenta con él), línea 800,... además, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

6. CORTESÍA:

Atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindamos una gran atención.

7. PROFESIONALISMO:

Posesión de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no sólo las personas que se encuentran en el Frontline hacen el servicio.

8. CAPACIDAD DE RESPUESTA:

Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Nuestros clientes no tienen por qué rogarnos para ser atendidos, ni para que sus dificultades o problemas sean solucionados, debemos estar al tanto de las dificultades, para estar un paso adelante de ellas y una buena forma de hacerlo es retroalimentándonos con las observaciones nuestros clientes.

9. FIABILIDAD:

Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contratiempos ni problemas, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

10. ELEMENTOS TANGIBLES:

Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

Una vez cumplamos con estos componentes básicos, podremos adicionar detalles extras que permitan agregar aun más valor y mayores niveles de satisfacción para nuestros clientes

ESTRATEGIA

“Se define como la pauta o plan como (la pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente)”.²⁴ La estrategia ayuda a la empresa a asignar sus recursos, a sacar provecho de sus potencialidades relativas y a mitigar sus debilidades, a explotar los cambios que se proyectan en el ambiente y a neutralizar las posibles iniciativas de sus competidores.

Por tanto una empresa que adopte una estrategia bien articulada debería:

- Establecer con claridad su dirección.
- Conocer sus potencialidades y debilidades en comparación con las de sus competidores.
- Dedicar los recursos ganados con su esfuerzo a proyectos en los que aplique su conjunto de competencias básicas como las habilidades principales de la organización.
- Identificar los factores del ambiente político y social que demande un seguimiento cercano.
- Reconocer que acciones de la competencia han de ser objeto de atención especial.

En resumen la dirección de una empresa debería tener una noción racional de: 1) la visión o finalidad de la misma; 2) de su ambiente competitivo externo y 3) de sus capacidades internas.

Con esto, la dirección de la empresa tendría un enfoque claro de lo que es la planeación estratégica, la estrategia que se va a implementar para el buen desempeño en el área de marketing y en las operaciones que diariamente esta realiza. Conocer su misión, visión y las capacidades que ésta posee son puntos muy importantes en la toma de decisiones por parte de los directivos de la misma.

²⁴

CERTO, Humberto, Gerencia Estratégica, . tercera edición, editorial Irwin, España, 1996 Pág. 6

“La definición de estrategia formulada por Quinn comprende planes de actividad tanto formales como informales. Su definición, por tanto, es plenamente coincidente con el concepto de Henry Mintzberg, para quien la estrategia es una <<pauta en el flujo de decisiones>>.”²⁵

La estrategia como se ha mencionado comprende en planes de actividad y son una pauta en la toma de decisiones que se ve a implementar en la empresa.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

“Es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en que se desenvuelve”.²⁶

La administración es un proceso continuo por que jamás pone fin a su labor estratégica, ya que existen períodos en que pueden asignarse mayor o menor importancia a las diversas actividades relacionadas sobre lo cual los directivos deben reflexionar.

“El término reiterativo que entra en la definición refuerza también esta idea. El proceso de administración estratégica se inicia a partir de una primera etapa y va desarrollándose hasta llegar a la última para volver a comenzar de nuevo desde la primera. Dicho proceso consta, por lo tanto, de una serie de etapas que se repiten cíclicamente.

El término transfuncional significa que el proceso integra en un esfuerzo global todos los recursos humanos y la pericia de la organización en el desarrollo de funciones básicas como la comercialización, las operaciones y las finanzas”.²⁷

²⁵ CERTO, Humberto, Gerencia Estratégica, . tercera edición, editorial Irwin, España, 1996 Pág. 7

²⁶ Ibidem. Pág. 8

²⁷ CERTO, Humberto, Gerencia Estratégica, . tercera edición, editorial Irwin, España, 1996 Pág. 9

Dentro de nuestro proyecto la administración estratégica tendrá vital importancia puesto que esta nos permitirá mantener las funciones de la organización correctamente acopladas contribuyendo de manera simultánea a crear un mejor plan y a producir mejores resultados.

ROLES EN LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

Dentro de la empresa “la alta dirección, el consejo de administración y el personal de planeamiento suelen ser los grupos internos mas involucrados en el proceso de administración estratégica.”²⁸

Por lo tanto ellos son los encargados en la toma de decisiones administrativas, financieras y de marketing.

El rol de la alta dirección en la administración estratégica de la empresa “se refiere al grupo relativamente reducido de personas situadas en los niveles mas elevados de la escala jerárquica de la organización”;²⁹ es decir el gerente general, gerente de recursos humanos, gerente financiero, y gerente de ventas.

El rol del consejo de administración en la administración estratégica

En el caso de la empresa “los accionistas elijen un consejo de administración que ejerce la máxima autoridad y responsabilidad de la organización. El consejo orienta a los asuntos de la organización y vela por los intereses de los accionistas”.³⁰

Por lo general “el tiempo del que dispone un consejo de administración debería considerarse como un recurso escaso que tendría que asignarse a aquellas actividades en las que pueda contribuir en forme exclusiva y con mayor eficacia al logro de los objetivos de la organización”.³¹

²⁸ Ibidem. Pág. 10

²⁹ Ibidem. Pág. 10

³⁰ CERTO, Humberto, Gerencia Estratégica, . tercera edición, editorial Irwin, España, 1996 Pág. 11

³¹ Ibidem. Pág. 11

“La mayoría de los expertos en la forma de elegir una empresa sostiene que las compañías deberían incentivar la participación del consejo en el proceso de administración estratégica como medio para mejorar la calidad de las decisiones y para que, con ello, los miembros del consejo puedan cumplir mejor con sus responsabilidades de representar los intereses de los accionistas”.³²

En resumen, el consejo de administración de la empresa debería desempeñar un rol bien definido en la administración estratégica. Sin embargo un obstáculo para esta participación radica en la convicción de algunos expertos en administración de que las estrategias más eficaces y creativas surgen de la interacción entre el consejo directivo y sus subordinados.

Por lo tanto podemos concluir que la empresa puede beneficiarse de algún tipo de participación del consejo en el proceso de administración estratégico.

El rol del personal de planeamiento en la administración estratégica

En el caso de la empresa el consejo directivo designa empleados para integrar un equipo conocido como personal de planeamiento con la función específica de colaborar en la tarea asignada por el consejo directivo y que ayude en el planeamiento “el equipo de planeamiento, por regla general, elabora informes de asesoría recopilando y analizando datos y haciendo recomendaciones al consejo directivo en relación con las diversas decisiones estratégicas de administración”¹⁰

Hay quienes estiman que este mayor activismo de los consejos directivos ha reducida hasta cierto punto la influencia de los departamentos de planeamiento en los procesos de administración estratégica, si esto fuera así, la administración estratégica estaría regresando al director de línea o al director general.

“El rol, la influencia y la participación de cada uno de los protagonistas principales en el proceso de administración estratégica de la organización han experimentado cambios notables a lo largo de las últimas décadas. Y es de esperar que estos cambios sigan produciéndose en el futuro.”³⁴

VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El beneficio más importante puede ser un nivel de ganancias más elevado. Si bien es cierto que en estudios realizados en el pasado se llegó a la conclusión de que la administración estratégica no siempre acrecienta la rentabilidad, un número significativo de investigaciones recientes sugieren que un sistema adecuadamente diseñado puede dar un impulso a las ganancias.

Aparte de los beneficios financieros, las organizaciones pueden obtener otras ventajas al poner en práctica programas de administración estratégica, así como un compromiso de los miembros de la organización para la consecución de los objetivos a largo plazo. Por otra parte los administradores estratégicos se centran en la valoración del ambiente externo, la organización ve disminuir la probabilidad de ser víctima de movimientos sorpresivos en el mercado o de acciones de los competidores que pudieran ponerla de repente en una posición de desventaja. Es evidente que una organización no puede garantizar la obtención de estas ventajas como contrapartida obligada del ejercicio de la administración estratégica, el éxito nunca es automático y todo esfuerzo que se realice estará siempre expuesto al riesgo de fracaso.

“El proceso de administración estratégica de una organización puede presentar defectos intrínsecos incluso en organizaciones que cuenten con sistemas perfeccionados de administración estratégica que hayan estado vigentes por largo

¹⁰ CERTO, Humberto, Gerencia Estratégica, . tercera edición, editorial Irwin, España, 1996 Pág. 14

¹¹ Ibidem. Pág. 14

tiempo y que gocen de gran estima pueden conseguir resultados decepcionantes como consecuencia de decisiones basadas en previsiones económicas o en perspectivas de mercado erróneas. Varias compañías de computadoras como IBM o Digital Equipment han tenido que aprender esta dura lección”¹²

Con la aplicación de la administración estratégica se puede obtener no solo beneficios financieros, sino también obtener un mayor compromiso de parte de los directivos de la empresa.

DESARROLLO HISTORICO DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

“La mayoría de las organizaciones desarrollan sus procesos de administración estratégica durante varios años, ajustándolos y adaptándolos poco a poco a la medida para satisfacer las necesidades reales de la compañía”¹³

Durante el desarrollo de la administración estratégica la principal preocupación radica en ceñirse a los límites fijados en el presupuesto mediante el control operativo, en llevar a término el proceso presupuestario anual y en abordar funciones tales como operaciones, finanzas y comercialización en un nivel de análisis aislado, sin carácter integrador.

“La administración estratégica demanda un liderazgo real. Comparando sus organizaciones con el sistema de fases evolutivas que hemos delineado, los directivos pueden calibrar el grado de desarrollo de la administración estratégica en sus propias organizaciones. Después de valorar de manera realista hasta que punto los procesos actuales de administración estratégica son los más apropiados, los responsables de las decisiones podrían comenzar a considerar las posibles mejoras y alternativas”.³⁷

12 CERTO, Humberto, Gerencia Estratégica, Tercera edición, editorial Irwin, España, 1998, Pág. 15

13 Ibidem. Pág. 15

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Las etapas básicas del proceso son las siguientes:

1. Elaborar un análisis ambiental
2. Fijar una dirección organizativa
3. Formular una estrategia organizativa
4. Ejecutar la estrategia de la organización
5. Ejercer el control.

Etapa 1: Elaborar un análisis ambiental

Mediante este proceso se podrá identificar las amenazas y oportunidades que tiene la empresa; con esto crear una ventaja competitiva sostenible.

“los directivos han de captar el propósito del análisis ambiental, reconociendo los múltiples ambientes organizativos en los que opera y entendiendo las tareas que requieren para la realización de un análisis ambiental”.³⁸

Etapa 2: Fijar una dirección organizativa

En la segunda etapa del proceso de administración estratégica los directivos fijan una dirección organizativa para su empresa. Puede especificarse tres indicadores principales de la dirección en la que una organización se está moviendo: su visión, sus declaraciones de emisión y sus objetivos.

“Un análisis ambiental completo que señale las potencialidades, debilidades, oportunidades y amenazas, con frecuencia ayuda a dirección a fijar, reafirmar o modificar su dirección organizativa. Sin embargo, para poder fijar una dirección

³⁸

CERTO, Humberto, Gerencia Estratégica, . tercera edición, editorial Irwin, España, 1996 Pág. 17

organizativa apropiada la dirección debe entender como hay que desarrollar una visión y una declaración de la misión para la organización”.³⁹

Etapa 3: Formular una estrategia organizativa

La formulación de una estrategia es, el proceso de diseño de una estrategia que pueda dar lugar a una ventaja competitiva sostenible.

“una vez que los directivos han analizado el ambiente y fijado una dirección para la organización, están en condiciones de trazar estrategias competitivas en un esfuerzo bien documentado por mejorar las posibilidades de éxito de la organización”.⁴⁰

Etapa 4: Ejecución de la estrategia de la organización

“Esta etapa comprende las acciones necesarias para la realización de las estrategias lógicamente desarrolladas que emanan de las etapas previas del procesos de administración estratégica”.¹⁸

Sin una ejecución eficaz, la estrategia de la organización no aportará los beneficios que se esperaban al realizar el análisis ambiental, al fijar una dirección para la organización y al formular una estrategia organizativa

Etapa 5: Ejercer el control estratégico

“El control estratégico es un tipo especial de control organizativo que consiste en el seguimiento y evaluación del proceso de administración estratégica con el fin de mejorar el funcionamiento de la empresa”⁴²

³⁹ Ibidem. Pág. 18

⁴⁰ Ibidem. Pág. 18

¹⁸ CERTO, Humberto, Gerencia Estratégica, . tercera edición, editorial Irwin, España, 1996 Pág. 18

DESAFIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

“Las etapas principales que se han delineado son fundamentales para el proceso de administración estratégica. Por otra parte, durante la última década otros tres desafíos críticos que han de afrontar quienes impulsan la administración estratégica han sido objeto de especial atención. Estos desafíos se derivan de problemas globales como: calidad, sociales y éticos”.²⁰

Un desafío potencial podría ser el comportamiento del mercado de nuestros consumidores finales y los diferentes problemas que deben enfrentar la administración durante esta última década por lo cual se analizará problemas globales como la calidad, así también como problemas dentro del mercado: social y ético

ADMINISTRACION ESTRATÉGICA Y PROBLEMAS GLOBALES

Durante estos últimos años las actividades comerciales tienden a traspasar las fronteras internacionales. Incluso empresas que no operan a nivel internacional están experimentando actualmente el impacto de la globalización en numerosos mercados y sectores de la industria. Siendo de esperar que esta tendencia continúe en el futuro, no es de extrañar que sea cada vez más numerosas las organizaciones que toman en cuenta los problemas globales durante sus procesos de administración estratégica.

“La globalización es un factor que influye directamente en el funcionamiento de las empresas por lo cual los directivos deben tener en cuenta una estrategia adecuada para buscar una solución frente a este problema”²¹

¹⁹ Ibidem. Pág. 20

²⁰ Ibidem. Pág. 20

²¹ 20 CERTO, Humberto, Gerencia Estratégica, Tercera edición, editorial Irwin, España, 1998, Pág. 20

²² Ibidem. Pág. 20

²³ Ibidem. Pág. 20

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y PROBLEMAS DE CALIDAD

“La palabra calidad significa actualmente el compromiso que tiene la organización como un todo para acrecentar el valor de un bien o servicio al cliente en cada una de las etapas de su entrega al mercado desde el diseño a la producción, a la comercialización y al servicio post-venta”.²²

La calidad tanto en productos como en servicios es un factor relevante para el consumidor, por lo cual las empresas deben poner énfasis en el cumplimiento de ésta.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y PROBLEMAS SOCIALES Y ÉTICOS

“La responsabilidad social es la obligación de la dirección de impulsar, proteger y promover tanto los intereses de la organización como el bienestar de la sociedad en su conjunto”.²³

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. GENERAL

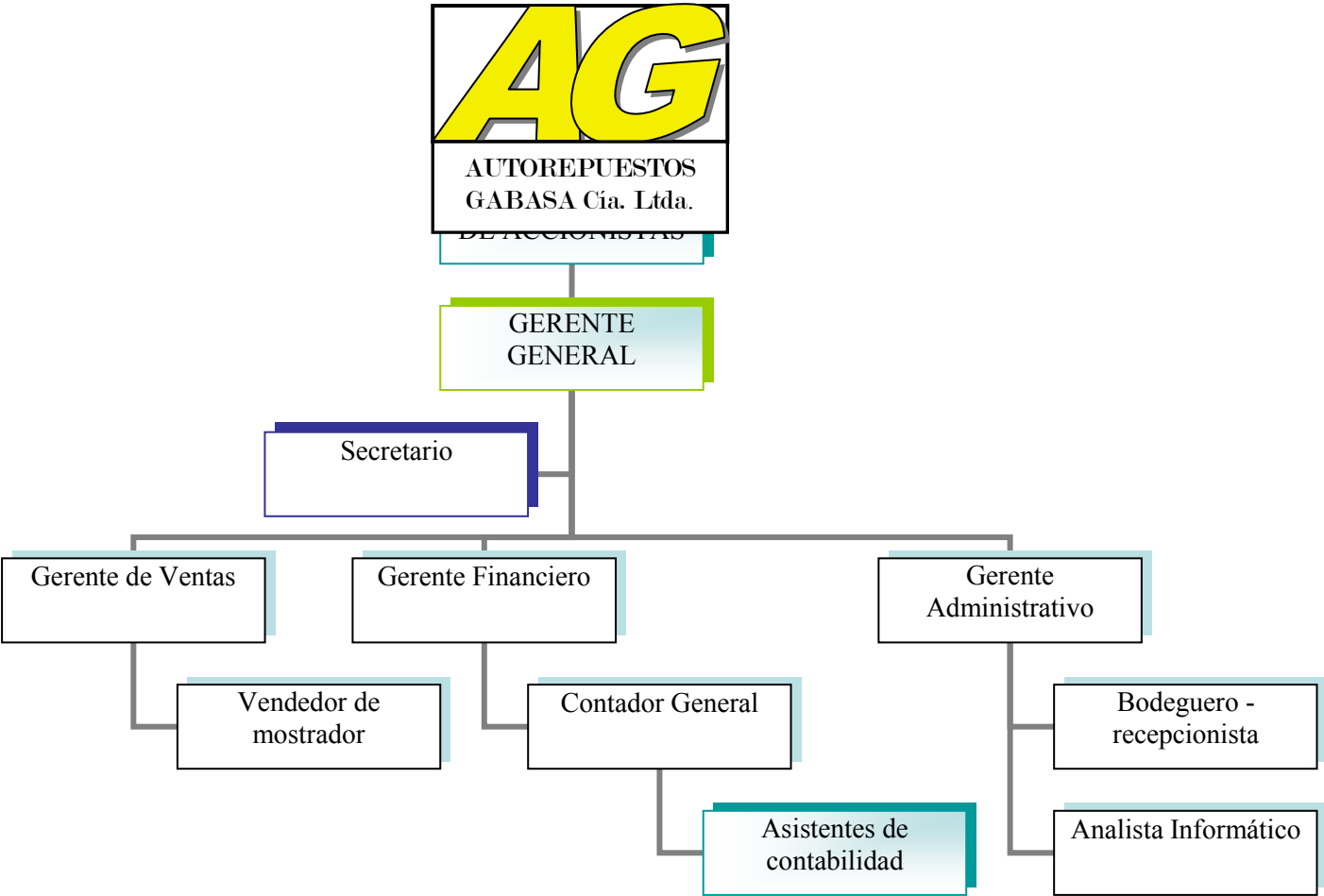
La implementación de un plan orientado al área de ventas y atención al cliente de la empresa GABASA permitirá captar clientes, creando fidelidad por parte de ellos, y por ende aumentar el nivel de ventas.

1.6.2. ESPECIFICOS

1. Si la empresa GABASA al realizar un estudio situacional con relación a la influencia de factores externos e internos enfocado a la satisfacción del cliente, este mantendrá su fidelidad
2. Si se identifica las expectativas que el cliente tiene con respecto al proceso ventas y atención al cliente, se podrá mejorar continuamente cada paso de estos procesos.

- 3. Al determinar un plan enfocado al área de ventas y atención al cliente se podrá elevar el nivel de las mismas y se creará fidelidad por parte de éstos.
- 4. El sistema de monitoreo y control diseñado ayuda a conocer el nivel de ventas y a clientes frecuentes.

1.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA



1.7.1. ESTRUCTURA FUNCIONAL



**AUTOREPUESTOS
GABASA Cía. Ltda.**

DESCRIPCION DE PUESTOS

Cod:001	Nombre del cargo: PRESIDENTE	Nro.1			
	Sr. Raúl Sandoval				
Reporta a:	Junta General de Accionistas	Remuneración	500	Nivel	Superior

Misión del Puesto

Llevar un control para que se pueda cumplir con los objetivos de la empresa, así como dar a conocer como se esta manejando el negocio a la Junta General de Accionistas

RESPONSABILIDAD DE LOS COLABORADORES

Puesto	¿Qué hace?	¿Para qué lo hacen?
Gerente General	Se encarga de la organización, planificación y control de la empresa, así como representa legalmente a la misma	para optimizar, mejorar y manejar adecuadamente a la empresa, con el fin de que ésta crezca.
Secretario	Se encarga de llevar un informes, para sus superiores, en este caso el Presidente y la Junta de Accionistas	Los informes los hace con el fin de dar a conocer los resultados obtenidos en al empresa.



AUTOREPUESTOS
GABASA Cía. Ltda.

DESCRIPCION DE PUESTOS

Cod:002	Nombre del cargo: SECRETARIO	Nro.2	
	Sr. Darwin Barriga		
Reporta a:	Presidente	Remuneración 450	Nivel Superior

Misión del Puesto

Dar a conocer mediante informes periódicos la situación de la empresa al Presidente de la misma y éste a la Junta de Accionistas. Se detalla en los informes como se encuentra tanto financiera, como humanamente la empresa

RESPONSABILIDAD		
Puesto	Que hace	Para que lo hacen
Gerente General	Se encarga de la organización, planificación y control de la empresa, así como representa legalmente a la misma	Para optimizar, mejorar y manejar adecuadamente a la empresa, con el fin de que ésta crezca.
Gerente	Se encarga de llevar un control y dirección sobre las áreas y el personal a las cuales fueron asignados	Para llevar un orden y un control óptimo de sus áreas a cargo, con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa.



DESCRIPCION DE PUESTOS

Cod:003	Nombre del cargo: GERENTE GENERAL	Nro.3
	Sr. Julio Sandoval del Hierro	
Reporta a:	Presidente	Remuneración 800 Nivel Superior

Misión del Puesto

Ser la persona encargada de la dirección, organización, planificación y control de la empresa, lo hace con el fin de alcanzar las metas y objetivos para la cual fue creada; así como representar legalmente ante las diferentes entidades tanto privadas como públicas a la empresa Autorepuestos GABASA.

RESPONSABILIDAD DE LOS COLABORADORES		
Puesto	Que hace	Para que lo hacen
Gerentes	Se encarga de llevar un control y dirección sobre las áreas y el personal a las cuales fueron asignados	Para llevar un orden y un control óptimo de sus áreas a cargo, con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa.



DESCRIPCION DE PUESTOS

Cod:004	Nombre del cargo: GERENTE DE VENTAS		Nro.4		
	Sr. Darwin Barriga				
Reporta a:	Gerente General	Remuneración	600	Nivel	Superior
Misión del Puesto					
<p>Ser la persona encargada de la dirección, organización, planificación y control del área de ventas de la empresa, con el fin de dar resultados a la misma, en cuanto al incremento o disminución de las clientes, es decir sobre el nivel de ventas.</p>					

RESPONSABILIDAD DE LOS COLABORADORES		
Puesto	Que hace	Para que lo hacen
Vendedores de mostrador	Vender los repuestos que los clientes solicitan, pidiendo especificaciones de los mismos	Para dar al cliente un servicio ante sus requerimientos.

					
AUTOREPUESTOS GABASA Cía. Ltda.					
DESCRIPCION DE PUESTOS					
Cod:005	Nombre del cargo: GERENTE FINANCIERO			Nro.5	
	Sra. Beatriz Sandoval del Hierro				
Reporta a:	Gerente General	Remuneración	600	Nivel	Superior

Misión del Puesto

Ser la persona encargada de la dirección, organización, planificación y control del área financiera de la empresa, mediante esto se puede establecer la situación financiera de la empresa.

RESPONSABILIDAD DE LOS COLABORADORES

Puesto	Que hace	Para que lo hacen
Contador General	Llevar la contabilidad de la empresa; realizar estados de perdidas y ganancias, Balances, conciliaciones bancarias, flujo de caja.	Para llevar el control contable de la empresa.
Auxiliares contables	Llevar al sistema contable las transacciones diarias de compras, ventas y otros movimientos que la empresa realice	Para que el contador tenga la información necesaria al momento éste requiera, y de esta manera optimizar tiempo al momento de la contabilidad.



AUTOREPUESTOS
GABASA Cía. Ltda.

DESCRIPCION DE PUESTOS

Cod:006	Nombre del cargo: GERENTE ADMINISTRATIVO	Nro.6
	Sr. Franklin Galarza Cuesta	

Reporta a:	Gerente General	Remuneración	400	Nivel	Superior
Misión del Puesto Ser la persona encargada de la dirección, organización, planificación y control del área financiera administrativa de la empresa, con la ayuda del personal que labora en la misma.					

RESPONSABILIDAD DE LOS COLABORADORES		
Puesto	Que hace	Para que lo hacen
Bodeguero-recepcionista	se encarga de recibir la mercadería que la empresa ha adquirido, y a la vez ingresarla a bodega	Para tener un orden en cuanto al lugar de la mercadería y con esto facilitar a los vendedores la ubicación de los repuestos
Analista Informático	Llevar al un control del sistema contable que la empresa posee, así como mantenimiento en el equipo de computación de la empresa	El sistema contable es usado para optimizar el funcionamiento contable de la empresa.

1.7.2. ESTRUCTURA LEGAL

Constitución

AUTOREPUESTOS GABASA Cía. Ltda., es una compañía limitada que se constituyó mediante escritura pública otorgado el 08 de febrero del 2002 ante el notario décimo sexto del cantón Quito que se halla debidamente inscrita en el Registro Mercantil de este cantón con fecha 03 de junio del 2002.

Fecha

La fecha de constitución de la empresa Autorepuestos GABASA Cía. Ltda., fue 08 de febrero del 2002

Tipo de Compañía

Autorepuestos GABASA Cía. Ltda., es una compañía limitada, es decir, En ésta especie de compañías sus socios responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, y hacen el comercio bajo su razón social o nombre de la empresa acompañado siempre de una expresión peculiar para que no pueda confundirse con otra compañía.

Accionistas

Los accionistas de Autorepuestos GABASA, son: Sr. JULIO SANDOVAL DEL HIERRO, con 62% de las acciones, Sr. DARWIN BARRIGA, con 20 % de las acciones y, Sr. FRANKLIN GALARZA CUESTA con 18% de las acciones de la empresa.

Capital

El Capital Social suscrito de la empresa es de \$1.000,00 (un mil dólares americanos)

Actividades

Actividades de Importación y venta al por mayor y menor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores.

Domicilio

La empresa se encuentra domiciliada en la Avenida 10 de Agosto N43-81 y Papallacta, en la ciudad e Quito, Provincia de Pichincha, Ecuador.

Obligaciones Tributarias

- Anexos de retenciones en la fuente
- Declaración de impuesto a la renta, sociedades
- Declaración de retenciones en la fuente
- Declaración mensual del IVA.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Para conocer la factibilidad de implementar un plan de ventas y servicios en la empresa GABASA, es oportuno realizar un estudio que permita tener una idea global del mercado, pues de esta forma se logrará desarrollar eficientemente el plan antes mencionado.

La realización de un estudio de mercado permitirá conocer de mejor manera las necesidades insatisfechas de los clientes, teniendo en cuenta la calidad del servicio que se le brinda actualmente, fijación de precios, factores externos, demanda insatisfecha y oferta existente. El definir la forma de cómo satisfacerlas dará la oportunidad de implementar el plan de ventas y servicios que cubra dichas necesidades.

2.1 ANÁLISIS AMBIENTAL

La empresa GABASA está rodeada por fuerzas que dan forma a las oportunidades y amenazas para la misma; intenta apostar en un ambiente que se caracteriza por una intensa competencia, fluctuaciones económicas, avances tecnológicos, regulaciones gubernamentales y otras fuerzas que influyen directamente en su éxito.

Estas fuerzas se las puede mencionar como las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales.

La empresa cuenta con áreas de ventas, finanzas y recursos humanos.

Así mismo tiene una cartera de clientes que va desde grandes clientes como concesionarios, clientes medianos como empresas que se dedican a la misma actividad, talleres de servicio y reparación, y clientes pequeños como son los consumidores finales.

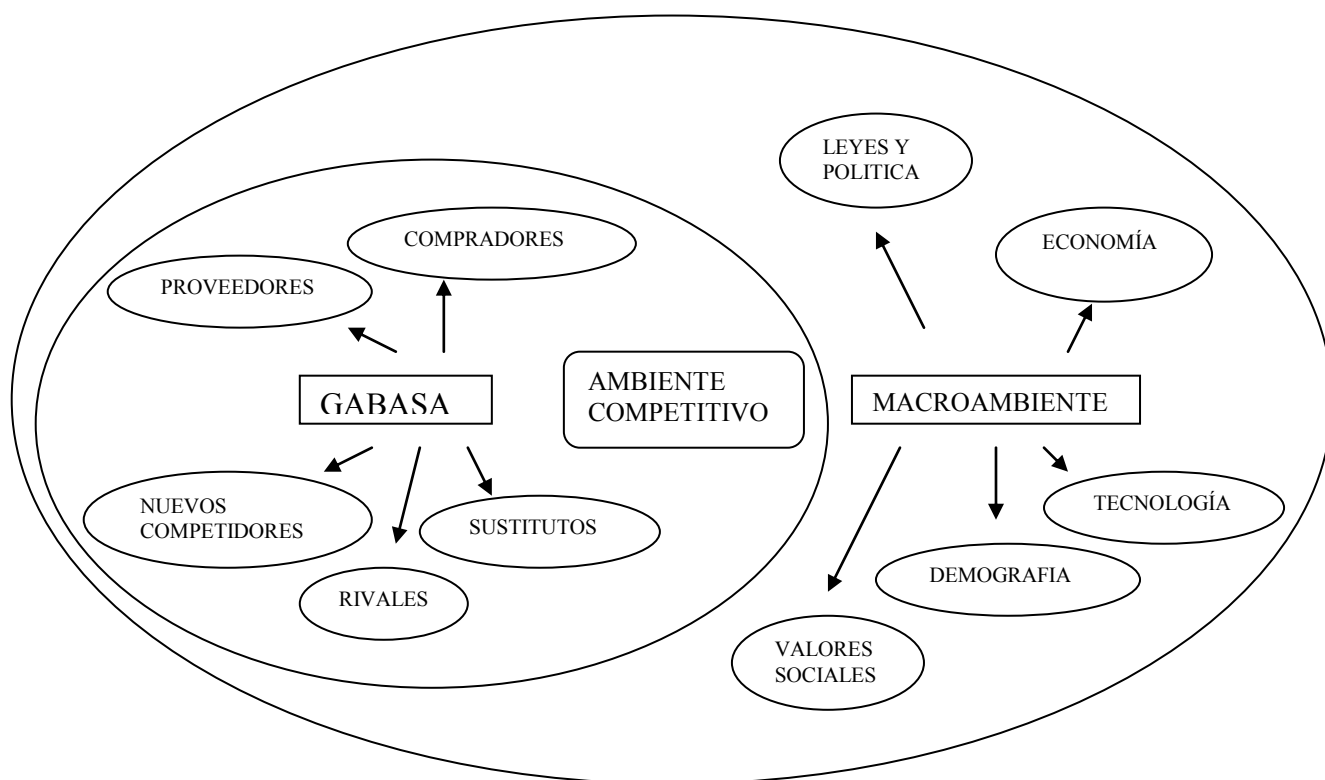


Gráfico N° 1

Fuente : CERTO, Samuel: *Dirección Estratégica*

2.1.1. Macro Ambiente - Ambiente General

Macro ambiente o también conocido como ambiente externo compromete factores legales, políticos, económicos, tecnológicos, demográficos sociales y naturales que influyen en el desarrollo de la organización, por tanto para realizar un adecuado análisis situacional de la empresa GABASA es importante realizar un estudio de los factores antes mencionados de manera que se podrá tener una visión general del medio en el que se desenvuelve, así como de la influencia de cada uno de estos componentes con la empresa.

- **COMPONENTE DEMOGRÁFICO:**

La ciudad de Quito actualmente abarca a 1'935.000 habitantes, lo que equivale a aproximadamente 387.000 hogares (de acuerdo a los datos del Censo Poblacional

correspondientes al año 2001, en promedio una familia urbana está compuesta por 5 miembros). El estudio también se basa en la población norte de la ciudad, ya que es donde opera la empresa

Por lo mismo, se consideran importantes los siguientes factores demográficos de esta ciudad:

- Edad
- Nivel socioeconómico (Estilos de vida, ocupación)
- Nivel de ingresos
- Nivel de educación

- **Edad**

La naturaleza del negocio de venta de repuestos automotrices es rentable por los llamados “jóvenes – adultos” y los “adultos”. En la ciudad de Quito este grupo representa el 44.21% del total de la población es decir aproximadamente 855.463 personas que comprende la edad de 25 hasta 65 años de edad, siendo un segmento muy atractivo tanto en cantidad como en la calidad del comprador, pues se trata de personas emancipadas económicamente y con capacidad de decisión de compra.

✓ GRÁFICO DE PIRAMIDE DE EDADES POBLACION QUITO

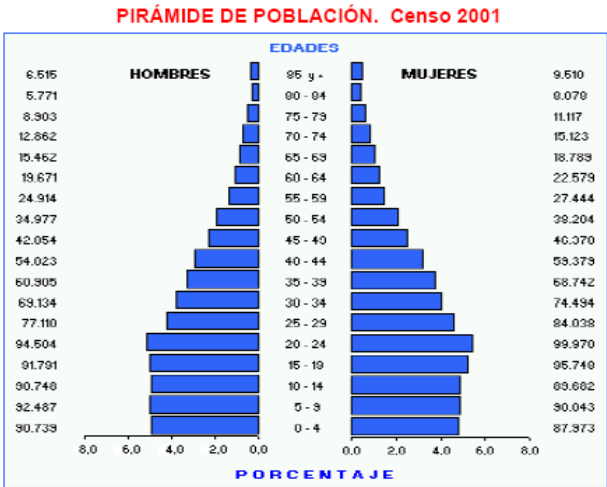


Gráfico N° 2

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

✓ GRAFICO DE PIRÁMIDE DE EDADES DE PERSONAS QUE POSEEN VEHÍCULO EN LA CIUDAD DE QUITO

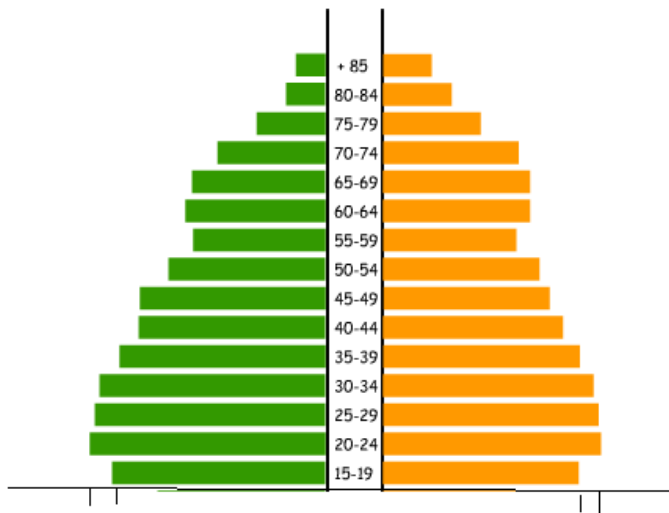


Gráfico N° 3

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

• **Nivel socioeconómico**

Los datos del INEC muestran una clasificación muy general de las clases sociales. Sin embargo según el índice estadístico de la empresa MARKOP ⁴⁴ y los especialistas en general consideran que la estratificación social en la ciudad de Quito se encuentra de la siguiente manera:

- 7.5 % pertenece a la clase social ALTA
- 28% pertenece a la clase social MEDIA
- 43 % pertenece a la clase social MEDIA BAJA
- 21.5% pertenece a la clase social BAJA

Al tratarse el proyecto de ventas y atención al cliente, es indispensable recalcar que se descarta la clase ALTA por ser consumidores que en su mayoría de veces prefieren dejar este tipo de consumo a sus empleados o llevar a sus vehículos a

⁴⁴ ÍNDICE ESTADÍSTICO - MARKOP ECUADOR 2007

talleres de servicio, y por otra parte también se descarta la clase BAJA por considerarla un consumidor que no posee el poder adquisitivo como para adquirir un vehículo y por lo mismo sus repuestos. Por lo tanto, el porcentaje de cliente potenciales es de 71% que se encuentran entre la clase MEDIA Y MEDIA BAJA.

- ***Nivel de ingreso***

Aunque no es adecuado etiquetar a la gente en base a sus ingresos, existen diversos estudios –oficiales y privados- a parte de la información levantada y procesada, el NIVEL DE INGRESOS DE LAS FAMILIAS URBANAS DE QUITO se segmenta de la siguiente manera:

- Nivel Bajo (E): ingresos familiares de hasta U.S.\$170, no cubren ni siquiera la Canasta Vital (U.S.\$317.06 según INEC, mayo 2007),
- Nivel Medio Bajo (D): ingresos familiares entre U.S.\$171 y U.S.\$510, algunos cubren la Canasta Vital (U.S.\$317.06),
- Nivel Medio Típico (C): ingresos familiares entre U.S.\$511 y U.S.\$2,040, todos cubren la Canasta Vital (U.S.\$317.06) y la Canasta Básica (U.S.\$455.29 según INEC, mayo 2007
- Nivel Medio Alto (B): ingresos familiares entre U.S.\$2,041 y U.S.\$8,500, todos tienen acceso a Canasta Básica, agua potable entubada, línea telefónica fija, energía eléctrica, internet, televisión por cable y 3 ó 4 líneas de telefonía celular
- Nivel Alto (A): ingresos familiares superiores a U.S.\$8,500, tienen acceso a todos los productos y servicios. Cubren todas sus necesidades, quedándoles un remanente para ahorro, lujo y derroche. Ingreso mensual per capita promedio: U.S.\$3,098. Constituyen el 0.5% de la población.

Según lo expuesto anteriormente, los niveles tipo A, B, y C, son los consumidores potenciales de repuestos automotrices, ya que poseen los ingresos necesarios para adquirirlos.

- **Nivel de estudio**

Por lo general los consumidores de repuestos automotrices pertenecen a:

EDUCACIÓN BÁSICA	Estudios comprendidos entre primero y décimo año. Dentro del cual se puede mencionar a los mecánicos que aprenden con sus padres(empíricamente)
BACHILLERATO	Estudios para la obtención del título de bachiller y deben estar reconocidos por el Ministerio de Educación. También se puede mencionar a mecánicos que han estudiado la carrera relacionada con vehículos.
EDUCACIÓN TÉCNICA SUPERIOR	Estudios técnicos, tecnológicos, pedagógicos y otros impartidos por institutos superiores técnicos y tecnológicos. Los programas de estudios en el país deben cursarse en centros docentes reconocidos por el CONESUP. Pueden ser las personas que van a ejercer sus labores en función de reparación de vehículos automotrices
EDUCACIÓN DE PREGRADO O DE TERCER NIVEL	Estudios de formación en áreas profesionales, para la obtención del grado de licenciado y los títulos profesionales universitarios o politécnicos. Los programas de estudios en el país deben cursarse en centros docentes reconocidos por el CONESUP. Se puede mencionar a la mayoría de los clientes de la empresa, no es necesario que posean conocimientos de repuestos, ya que pueden ser pedidos por sus mecánicos al momento de llevar sus vehículos al talles o mecánicas
EDUCACIÓN DE POSTGRADO O CUARTO NIVEL	Estudios de especialización científica o entrenamiento profesional avanzado, para la obtención de títulos intermedios de postgrado de diplomado superior, especialista y los grados de magíster y doctor o sus equivalentes. Los centros docentes y programas de estudios que se imparten en el país deben estar reconocidos por el CONESUP. Los encargados de concesionarios y talleres autorizados para la reparación de vehículos con garantía
EDUCACIÓN CONTINUA	Cursos de capacitación y pasantías a nivel profesional y no profesional y capacitación en general. Clientes finales, en general.

Cuadro N° 1

FUENTE: <http://www.iece.fin.ec/creditos/NivelesEstudio.htm>

PORCENTAJE DE POBLACIÓN, SEGÚN NIVELES DE INSTRUCCIÓN

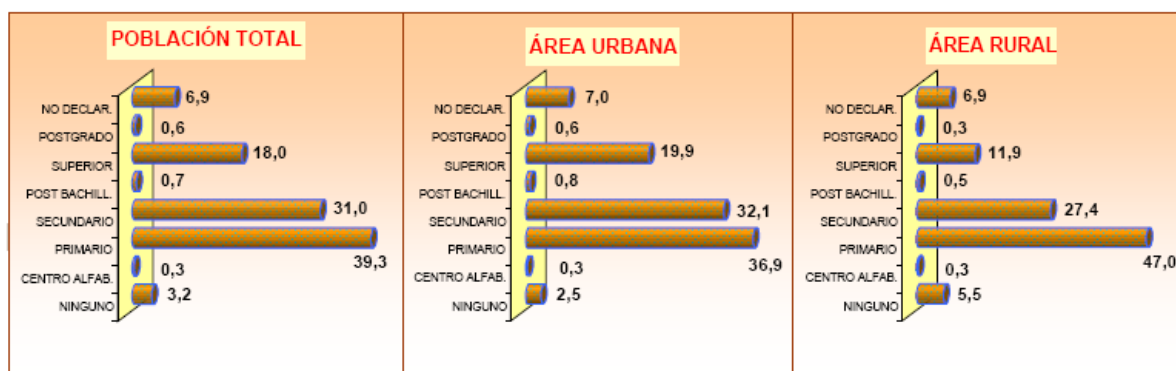


Gráfico N° 4

○ COMPONENTE ECONOMICO

El estudio de las estadísticas económicas permite tener una visión macroeconómica cuyo objetivo es identificar los factores que agudizan los problemas socio – económicos, así como las ventajas de algunos indicadores.

La Asociación Ecuatoriana Automotriz afirma que la crisis financiera mundial que se dio a inicios del 2009, la falta de crédito, la reducción de remesas de los migrantes y los cupos a las compras del exterior afectan al sector.

La situación económica ecuatoriana se puede determinar por medio de ciertos factores económicos tales como: tasas de interés, inflación de precios, disponibilidad de créditos, entre otros; los cuales influyen directa o indirectamente en el desempeño de la empresa GABASA; por lo que los analizaremos a continuación.

> FACTOR INFLACIONARIO

El fenómeno de la inflación se define como “un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo”.²⁵

La inflación acumulada es del 2.94%⁴⁵ y la inflación anual es del 5.41% de enero a mayo del 2009.²⁶

25

www.bce.fin.ec

26

www.bce.fin.ec



La inflación mensual fue del 0.71% en enero de 2009. En términos anuales, los precios aumentaron en el 8.36%

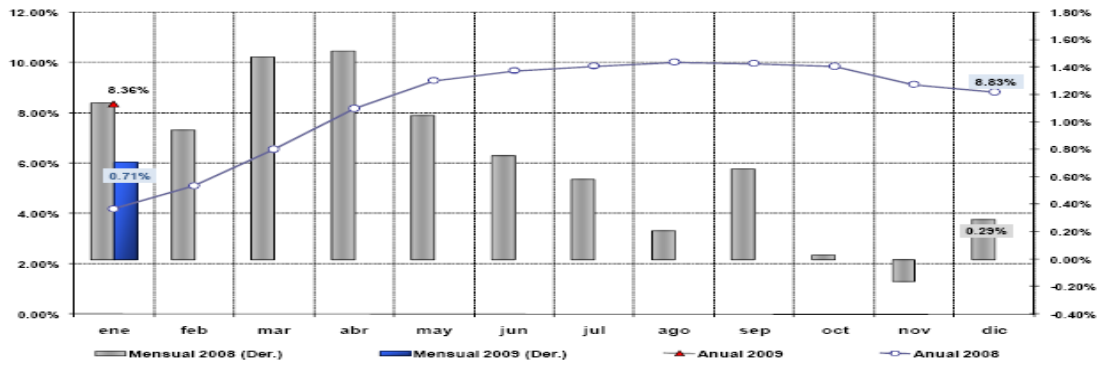


Gráfico N° 5



Los precios de los **servicios**, en los últimos meses mantienen una evolución cercana al 5%, mientras que los precios de los **bienes** decrecen de manera sostenida desde el mes de octubre 2008, situando a la inflación anual en el 10.44%.



Gráfico N° 6

En el caso de la empresa, la inflación se ve reflejada como lo muestra el gráfico N° 6 los precios de los servicios evolucionan en un 5% y el precio de los bienes decrece. Los precios de los repuestos automotrices se han visto en un alza considerable han aumentado en un 35%, desde inicios del año, haciendo de esta manera que los compradores no deseen adquirir productos que no sean necesarios para cubrir sus necesidades básicas, prefieren el ahorro.

- Importaciones en el Ecuador

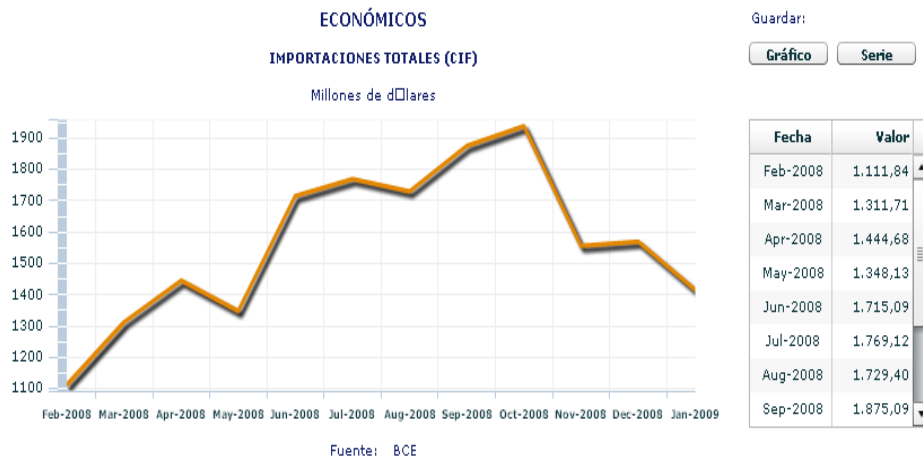


Gráfico N° 7

Como se muestra en el gráfico N° 7 las importaciones se han reducido, esto se debe al incremento en los aranceles hacia las mismas, y esto a corto y mediano plazo afectara a la industria automotriz ya que en cuanto a repuestos para vehículos todos vienen desde otros países, ya que en el Ecuador no existen fábricas que elaboren repuestos automotrices



Fuente: Base de Estudios Banco Central del Ecuador

Gráfico N° 8

➤ Importaciones CDK (partes y piezas de vehículos) y Vehículos

A partir del año 1992 se levantaron las restricciones a las importaciones de vehículos, lo que benefició a los consumidores nacionales que disponían de una mayor variedad de marcas y modelos que no se ensamblaban en el Ecuador, aunque a su vez implicaba una salida de divisas del país. El libre comercio de vehículos introdujo una competencia para la industria ecuatoriana del ensamblaje automotriz, que se caracterizaba por ser una de las más protegidas desde sus inicios.

Para los representantes del sector automotor, con la dolarización de la economía ecuatoriana en el año 2000 y la gradual estabilidad económica, se comenzó a recuperar el sector automotor en general incentivado además por la disponibilidad de recursos provenientes de las remesas de migrantes, los que se aplicaron a la compra de vehículos, constituyéndose en un factor permanente en los años siguientes, para que se produzca un mayor volumen de importaciones a fin de atender la demanda represada de los años anteriores.

IMPORTACIONES CDK Y VEHICULOS EN MILES DE US \$ CIF AÑO 2008

	Automóviles para transporte de diez o más personas.	Automóviles de turismo, station wagon y de carrera.	Automóviles para transporte de mercancías.	TOTAL
Importaciones CKD	0	111.172.80	62.983.19	174.155.99
Participación de los CKD en el total de las importaciones del sector	0.00%	7.36%	4.17%	
Importación de vehículos terminados	29.969.65	216.182.94	145.236.98	391.389.58
Participación de vehículos terminados en el total de las importaciones del sector	1.98%	14.31%	9.61%	
Total CKD y vehículos terminados	29.969.65	327.355.75	208.220.18	565.545.57
Participación de vehículos terminados y CKD en las importaciones	1.98%	21.67%	13.78%	

Nota: Los CKD representan el 31 % del total de las tres partidas arancelarias

Fuente: Banco Central del Ecuador

Cuadro N° 2

PIB transportes y almacenamiento

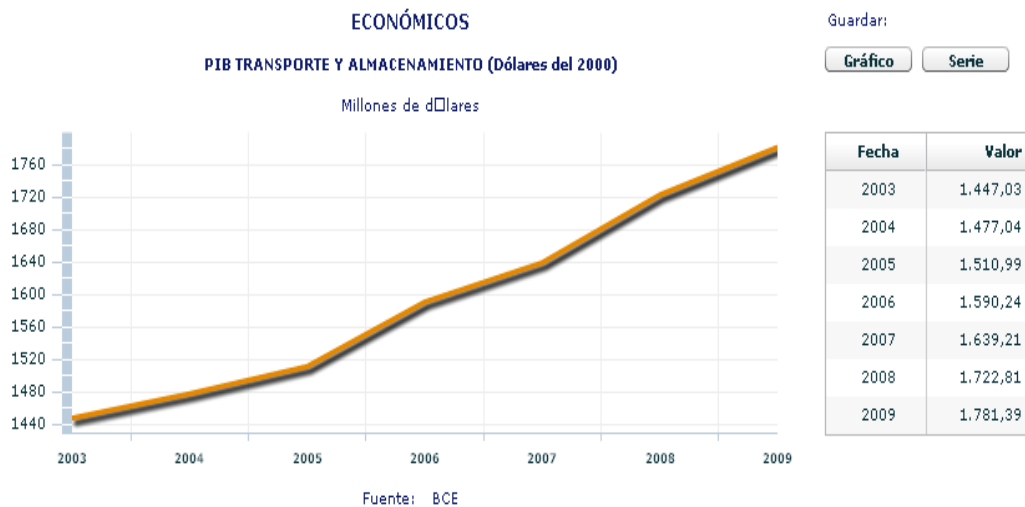


Gráfico N° 9

Como se muestra en el gráfico N° 9 el PIB para transporte y almacenamiento se ha incrementado durante los últimos años. Se puede decir que esto es una ventaja para este tipo de negocio que se dedica a la comercialización de repuestos para vehículos.

- **Participación del sector en el PIB**

Tomando como base el desenvolvimiento del subsector maquinaria, equipo y material de transporte, en el CIU 3843 con el que suele medirse el desenvolvimiento del sector automotor por parte de organismos como la Superintendencia de Compañías, la contribución al PIB de esta actividad económica se ha incrementado gradualmente desde el año 1992, en que se ubicó en 0.99% hasta el año 1998, en que alcanzó al 1.06% del PIB. Y a partir del año 1999 hasta el año 2000, reflejó decrementos ya que se ubicó en 0.79 y 0.75% respectivamente.

- **TASAS DE INTERES ACTIVA – PASIVA**

Tasa Activa Referencial “es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo”.⁴⁶

Un alza sustancial en las tasas de interés activa afectaría directamente a la empresa, ya que en la solicitud de préstamos se pagaría elevados intereses, lo cual no conviene a la economía de la empresa

Tasa Pasiva Referencial, “igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días”.⁴⁷

Esta tasa de interés no tiene importancia significativa ya que la empresa no realiza inversiones ni depósitos a plazo fijo. Es decir, GABASA no gana intereses por esta razón, es decir no refleja un ingreso por esta parte.

Tasas de Interés			
MAYO 2010			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.11	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.88	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.35	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.95	Consumo *	16.30
Vivienda	10.77	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.78	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	27.79	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	30.76	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.57	Depósitos de Ahorro	1.37

Depósitos monetarios	1.28	Depósitos de Tarjetahabientes	1.28
Operaciones de Reporto	1.09		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.07	Plazo 121-180	4.20
Plazo 61-90	4.13	Plazo 181-360	5.31
Plazo 91-120	4.99	Plazo 361 y más	6.69
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO			% anual
(según regulación No. 197-2009)			
De las instituciones financieras públicas en el sistema financiero privado			4.00
De las entidades del sector público no financiero en las instituciones financieras públicas (excepto las entidades públicas del sistema de seguridad social)			3.50
De las entidades públicas del sistema de seguridad social en las instituciones financieras sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros			3.50
5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.57	Tasa Legal	9.11
Tasa Activa Referencial	9.11	Tasa Máxima Convencional	9.33

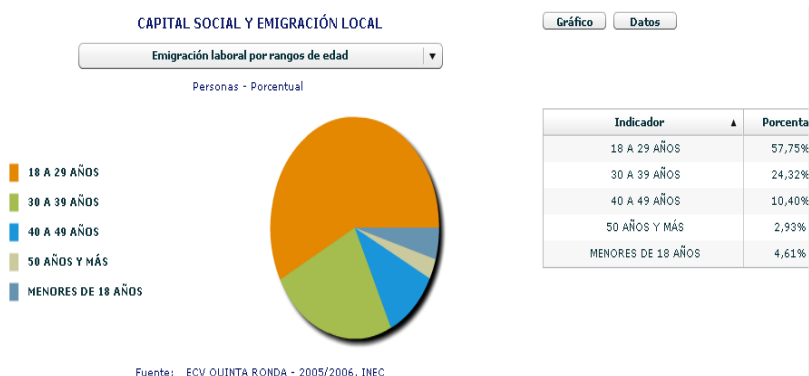
*La tasa máxima de consumo para el mes de enero de 2010 fue 18.92%. Para el mes de febrero y marzo de 2010, el Directorio del Banco Central del Ecuador fijó en 16.30%

Para mayor información, contáctenos: prod.dge@bce.ec

Fuente: www.bce.fin.ec

Cuadro: 3

➤ Estadísticas sobre migraciones



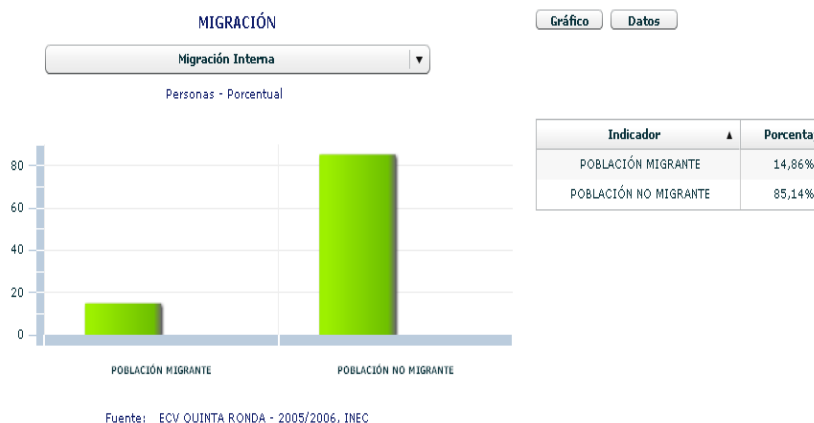


Gráfico N° 10

Fuente: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/ecvGeneral.html#tpi=14>

La migración en el país se dio en una época en que la inestabilidad económica se hizo presente. Varias de las personas que se sintieron afectadas directamente por esta crisis decidieron migrar hacia los diferentes países. Asignaron remesas hacia el país, lo cual representa una fuente de ingresos importante para la economía ecuatoriana.

➤ Remesas

En la actualidad la migración ha contribuido a que exista mayores remesas de dinero. Rubros representan un componente importante en la economía de muchos hogares ecuatorianos, lo cual se ve reflejado en el incremento de la adquisición de vehículos y esto a su vez ha favorecido a que exista mayor demanda de compra de repuestos automotrices, ya que las personas de clases sociales media, media-baja, que son considerados como los clientes pequeños o consumidores finales, son los mayores compradores de repuestos automotrices y con esas remesas del exterior pueden adquiridos. Emplean el dinero que sus familiares les envían del exterior para adquirir estos productos ya que poseer un vehículo en la actualidad es símbolo de estatus y de poder adquisitivo.

DISTRIBUCIÓN DE LAS REMESAS

Año 2008

DISTRIBUCIÓN	RUBRO
Formación Bruta del Capital (inversión),	32,70%
Exportaciones de bienes y servicios	21,40%
Consumo final de los hogares.	11%
otros	34.90%
	100%

Cuadro N° 4

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbi=remesas>

Elaborado por: la autora

DISTRIBUCIÓN DE REMESAS

AÑO 2008

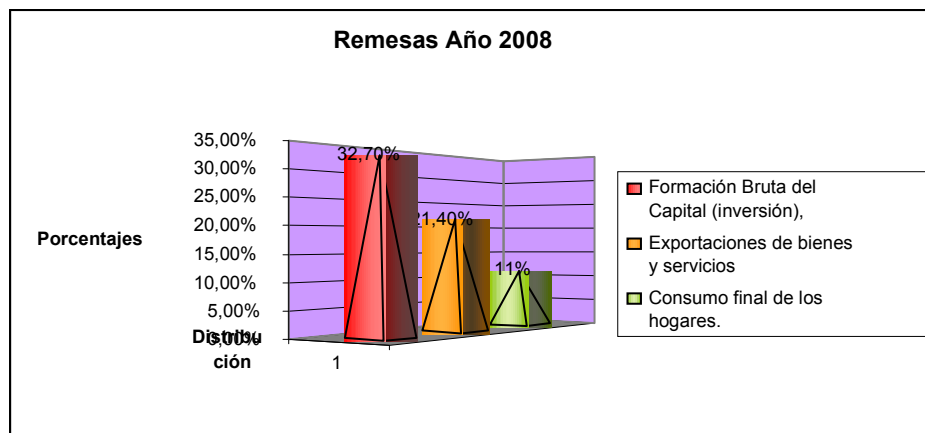


Gráfico N° 11

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbi=remesas>

Elaborado por: la autora

Como se muestra en el cuadro N° 1 la distribución del 34.90% de las remesas se ven destinadas hacia el consumo de otros productos y dentro de esto se puede mencionar los vehículos, y con esto los repuestos automotrices.

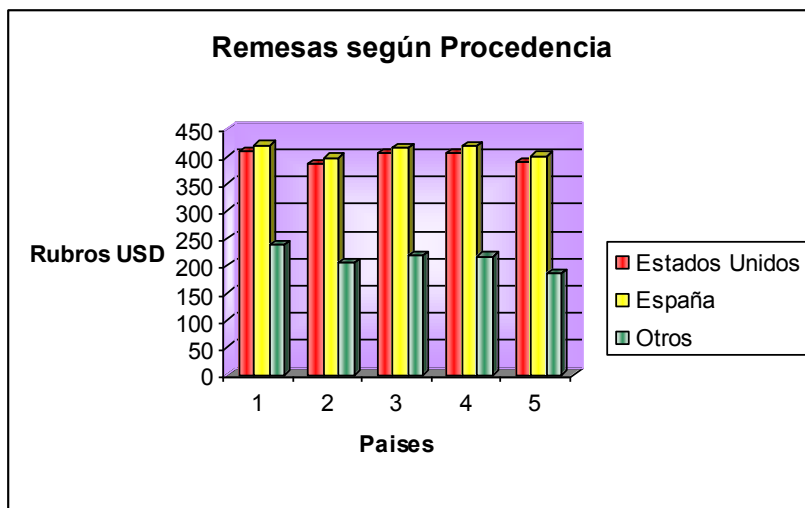


Gráfico N° 12

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=remesas>

2.1.2 COMPONENTE CULTURAL Y SOCIAL

Las fuerzas sociales influyen en la estructura y en la dinámica de sus individuos y grupos, y en sus problemas más importantes como la influencia en los valores básicos, las percepciones, preferencias y comportamiento de la sociedad.

En la cultura ecuatoriana para la gente el significado de adquirir un vehículo es símbolo de estatus, también se puede decir que es el reflejo del nivel social, aunque por las facilidades que ahora brinda el mercado para adquirir un vehículo las personas que pertenecen a una clase social media, y media baja ya lo pueden adquirir.

Según opinión de expertos en el tema como el señor: Luis Jaramillo, Gerente General de Totalrepcar, y Carlos Jaramillo, Gerente General de Todo Chevrolet, este tipo de negocios, venta de repuestos automotrices, ha evolucionado, ya que el parque automotor en la ciudad de Quito cada vez crece más, por lo mismo la adquisición de repuestos automotrices va en aumento también. Además que en la ciudad de Quito se han creado varios centros de control técnico y mecánico vehicular que son indispensables para la matriculación anual de cualquier vehículo,

es decir, el vehículo debe estar en óptimas condiciones para pasar las pruebas que se le realiza.

Alrededor de 240 mil vehículos circulan diariamente en el distrito metropolitano de los cuales el 92% son privados y el 8% públicos. De éstos los que pertenecen a la marca Chevrolet son los que mayor número de autos están circulando, ya sea por su variedad de modelos y precios bajos comparados con otros modelos de vehículos.

Un representante de la marca antes mencionada, manifiesta que los vehículos que dan volumen a las ventas en el país son los económicos. Sin embargo, afirma que precisamente por su volumen dejan poco margen de ganancias.

“Si las empresas solo vendieran carros económicos no ganaríamos plata. Por tanto, es necesario redondear los ingresos, vendiendo repuestos, servicios o automotores de mayor precio”, anota.

Chevrolet mantiene el liderazgo de ventas. En enero y febrero del año 2009 vendió 7.200 unidades. Mientras que en 2008, las ventas fueron de 5.965 autos, en el mismo período.

La coreana Hyundai confirmó su buena racha cuando en los dos primeros meses del año 2009 vendió 1.853 unidades. En 2008, en el mismo lapso comercializó 1.000 vehículos.

La japonesa Mazda tuvo sus ventas casi similares al año pasado, es decir más de 1.500 unidades vendidas entre enero y febrero, que significa el 9,1%.

Toyota empezó el año con el acelerador a fondo, pues en enero comercializó 890 autos, aunque en febrero disminuyó levemente su velocidad pero la tendencia continuó al alza con participación del 8,7% en el mercado ecuatoriano, disputándose codo a codo con Mazda.

Para la japonesa Nissan estos dos primeros meses han sido de real importancia

puesto que sus ventas acumuladas fueron de alrededor de 750 y una participación del 4,5%, casi 1,5% más con relación al mismo período del año pasado (3,1%). La coreana Kia, que el año pasado tuvo un crecimiento del 45%, también marcó la pauta, al estar entre las 10 marcas más comercializadas en el Ecuador, con sus primeros 665 autos vendidos en el país y una participación del 4%.

La también japonesa Hino, con una venta histórica el año pasado con 4.693 unidades vendidas (4,2%), sorprendió nuevamente en estos dos primeros meses cuando colocó 643 vehículos, esto es, una participación del 3,9%.

La americana Ford, como siempre, mantuvo su protagonismo en su segmento, con ventas acumuladas de 396 y 2,4% de participación del mercado. El año pasado, por esos mismos meses, la cifra llegó a 309 unidades.

La francesa Renault también tuvo su buen desempeño en estos dos meses con ventas netas acumuladas de 375 autos.

“Por ello, los carros japoneses cuestan un poquito más comprarlos, no así las de otras marcas que mantienen los precios del año pasado”, dice una ejecutiva de Hyundai.

Respecto a la producción nacional, esta mantiene el 40% de participación del mercado nacional. De alguna manera la restricción de las importaciones les ha favorecido por el bajo cupo que tienen ahora las marcas importadas como las de origen chino.

En el país tres son las marcas que ensamblan: Chevrolet, Kia y Mazda. Pero, solo las dos primeras exportan a Colombia y Venezuela, donde la demanda también ha bajado.

2.1.3 COMPONENTE POLITICO

El sistema político es un aspecto amplio que abarca las normas e instituciones por medio de las cuales se gobierna una nación. Este consiste en un conjunto de leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan la conducta de organizaciones y personas en la sociedad.

Para la empresa GABASA, las fuerzas políticas y legales son aspectos que influyen en las actividades de ventas y servicios de la empresa que en cualquier otra área de sus operaciones. Esto se debe a que siempre se tendrá un ente u organismo, en el Ecuador es el Sistema de Rentas Internas (SRI), que este controlando a la empresa en cuanto a declaraciones y con esto todos los movimientos financieros de la misma.

Según la sección novena de la actual constitución, art. 52.- “las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características”. Por lo antes mencionado la empresa debe ofrecer y cumplir con lo establecido en la constitución.

En la publicación del suplemento del REGISTRO OFICIAL N° 512, del Jueves 22 de enero del 2009, entra en vigencia la resolución del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (Comexi) que limita la entrada de 627 artículos a través de tres mecanismos: el incremento porcentual de aranceles, la fijación de impuestos monetarios y el establecimiento de cupos de importación.

En el caso de automotores habrá una restricción del 35% para vehículos livianos. Es decir, se podrá ingresar al país un monto total de vehículos, motocicletas y CDK (partes y piezas) de hasta \$ 1.020 millones, equivalente al 65% del total importado en el 2008 que fue de \$1.561 millones de dólares.

Sin embargo, los límites de importación en cuanto a cupos, se refieren a montos de dinero más no en volumen, por lo que estas medidas para el sector de importadores de vehículos y repuestos automotrices provocan una escala inevitable de precios.

Resolución 479 (PDF 137.73 kb) 20/03/09

Excluir la aplicación de la salvaguardia a las importaciones de los vehículos y CKDs amparados en el Convenio por el que se establece el Programa de Renovación del Parque Automotor (Plan de Renovación Vehicular – RENOVA), para cada transportista beneficiario, de conformidad a los cupos establecidos en los Anexos del Decreto Ejecutivo 636.

2.1.4 COMPONENTE TECNOLÓGICO

En la actualidad las ventas y servicios están influidos por la tecnología, esta afecta en forma directa al desarrollo de productos, las promociones, la fijación de precios y los sistemas de distribución, sin embargo no todas las empresas resultan afectadas en el mismo grado; este depende de como se utiliza la tecnología.

Los avances tecnológicos son determinantes en el desarrollo de empresas como GABASA que se dedican a la comercialización y venta de repuestos automotrices, por cuanto los departamentos de las mismas tienen que modernizarse para agilizar sus funciones y dinamizar las estructuras organizacionales brindando mejor atención a los clientes. En la actualidad la empresa cuenta con varios programas contables que facilitan el desenvolvimiento de la misma, donde la aplicación de estos programas de contabilidad, en el departamento financiero, han ayudado a tener un mejor control y desempeño de la empresa ya que optimizan el tiempo y se puede lograr un trabajo más eficiente.

Los programas utilizados son:

1. SAFI
2. MICROSYSTEM
3. SAAF

Además las actuales exigencias ambientales y las que regulan el tránsito vehicular seguro, han promovido la generación de empresas públicas y privadas dedicadas al control ambiental y vehicular; lo que obliga a las empresas importadoras de vehículos a innovar y realizar transferencia de tecnología de punta.

Cada año en nuestra ciudad se ven nuevos modelos de vehículos de diferentes marcas que ingresan a circulación, por lo mismo la empresa se ve obligada a estar actualizada tecnológicamente para cubrir las nuevas necesidades de repuestos automotrices.



Foto: Taller de servicio Chevrolet

2.2 ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE

El Micro ambiente tiene varios componentes. En primer lugar está el ambiente interno de la empresa (sus departamentos y niveles de administración) pues afecta las decisiones que se toman respecto a la administración de la empresa GABASA. El segundo componente son las empresas que fungen como canal y que contribuyen a crear valor; los proveedores. El tercer componente está formado por los tipos de mercados en los que puede vender la empresa: los mercados de consumidores, de productores, de revendedores, de gobierno y los internacionales. El cuarto componente son los competidores de la empresa.

2.2.1 AMBIENTE INTERNO DE LA EMPRESA

En la realización de los planes de ventas y servicios, los encargados de esta actividad en una empresa deben interrelacionarse con los altos ejecutivos de la misma, además deben intervenir los departamentos de finanzas, investigación, compras, contabilidad, etc. Todos estos departamentos trabajando juntos, forman el micro ambiente.

- **PROVEEDORES**

Los recursos necesarios para que una empresa opere se obtienen de los proveedores para que esta produzca sus bienes y servicios. Es importante considerar a los proveedores para conseguir buenos repuestos, a bajo costo y con rapidez, puesto que un incremento en los costos de los proveedores podrían afectar y obligar a un incremento en los precios, lo cual afectaría negativamente el volumen de ventas de la compañía.

Existen aproximadamente 100 empresas que proveen a GABASA, entre grandes empresas, medianas y pequeñas, de los cuales podemos destacar los siguientes: Car Importaciones, Cojapan, Hivimar, Ecuauto, Autorepuestos Universal, Autopartes Kennedy, Motortrack, Tecnova, entre otras. Cabe mencionar que los proveedores antes mencionados también proveen los repuestos a varios de nuestros competidores.

➤ GRADO DE PARTICIPACIÓN DE LOS PROVEEDORES DENTRO DE LA EMPRESA (más importantes)

EMPRESA	% de Particip.	PRODUCTOS	Ciudad de proveniencia	Frecuencia de compra
Car Importaciones	15%	Pistones, rines, ternimales	Quito	Diario
Cojapan	2%	Suspensión	Guayaquil	30 días
Hivimar	8%	Rodamientos	Guayaquil	30 días
Ecuauto	7%	Sensores	Quito	8 días
Autorepuestos Universal	6%	Válvulas, guías	Ambato	8 días
Autopartes Kennedy	7%	Mesas	Quito	Diario
Motortrack	4%	Terminales dirección	Quito	15 días
Tecnova	10%	Baterías	Quito	15 días
Mazuki	8%	Bombas freno, aceite	Quito	8 días
Frenos y Repuestos	4%	Tambores de freno	Quito	20 días
Dalbras	3%	Mascarillas, puertas	Quito	30 días
Impordas	3%	Bujías, focos	Quito	30 días

Mundo Automotriz	3%	Puntas de eje	Quito	15 días
Fujimotors	5%	Terminales	Quito	Diario
Rulimundo	2%	Rulimanes	Quito	8 días
Japón y Korea Motors	1%	Bombas	Quito	8 días
Remica	2%	Bandas	Quito	30 días
Codepartes	2%	Faros halógenos	Quito	30 días
Juan Eduardo Pérez Importaciones	6%	Capots, puertas, faros	Quito	Diario
Importadora Flores & Toro	1%	Pastillas freno	Quito	20 días
TOTAL	100%			

Cuadro N° 5

Como se puede observar en el cuadro N° 5 la mayoría de proveedores de la empresa se encuentran ubicados en la ciudad de Quito, lo cual es beneficioso para la misma, ya que al momento de hacer un pedido de repuestos la entrega es prácticamente inmediata, por lo mismo se puede cubrir con el stock requerido en bodega de la empresa.

- **LOS CLIENTES:**

Es necesario analizar los mercados de los clientes de GABASA, porque cada uno de estos mercados tiene características especiales. Estos se podrían dividir en cinco:

Mercados de consumidores: compran para su propio consumo.

Mercados industriales: compran para procesar o utilizarlos en la reparación de vehículos, por ejemplo las rectificadoras.

Mercados de revendedores: compran para revender (competencia)

Mercados gubernamentales: compran para reparar vehículos que pertenecen al

estado. Las entidades gubernamentales que compran en la empresa GABASA, son la Contraloría General del Estado, Ministerios, entre otros

Mercados internacionales: consumidores, productores, revendedores y extranjeros, a los cuales se pretende llegar en un futuro cercano.

CUADRO DE PARTICIPACIÓN

TIPOS	%	Frecuencia de compra
<i>Mercados de consumidores</i>	65%	Diario
<i>Mercados industriales</i>	10%	8 días
<i>Mercados de revendedores</i>	18%	Diario
<i>Mercados gubernamentales</i>	7%	30 días
<i>Mercados internacionales</i>	0%	0

Cuadro N° 6

- **COMPETIDORES**

Es importante conocer a nuestra competencia tanto como se conoce la empresa propia. La competencia en la actualidad es mucho más agresiva y es difícil subsistir sin lucha contra ella.

Cabe mencionar que se trata de un negocio que en el sector norte de la ciudad de Quito se encuentra con demasiada competencia. Esto se puede explicar ya que en base un estudio realizado de observación directa, tan solo por el sector comprendido entre el Labrador y la Y, existen aproximadamente 20 empresas que se dedican a la misma actividad comercial, con lo cual se puede indicar que existe un alto grado de competencia.

ANALISIS DE LA COMPETENCIA

TIPOS DE COMPETIDORES	COMPETIDORES
Grandes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Automotores Continental ➤ Megamotors Hyundai ➤ Lavca
Medianos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Car Importaciones ➤ Fujimotors ➤ Mansuera
Pequeños	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Guaranda Figueroa ➤ Rulimundo ➤ Reasa

Cuadro N° 7

2.3 CINCO FUERZAS DE PORTER

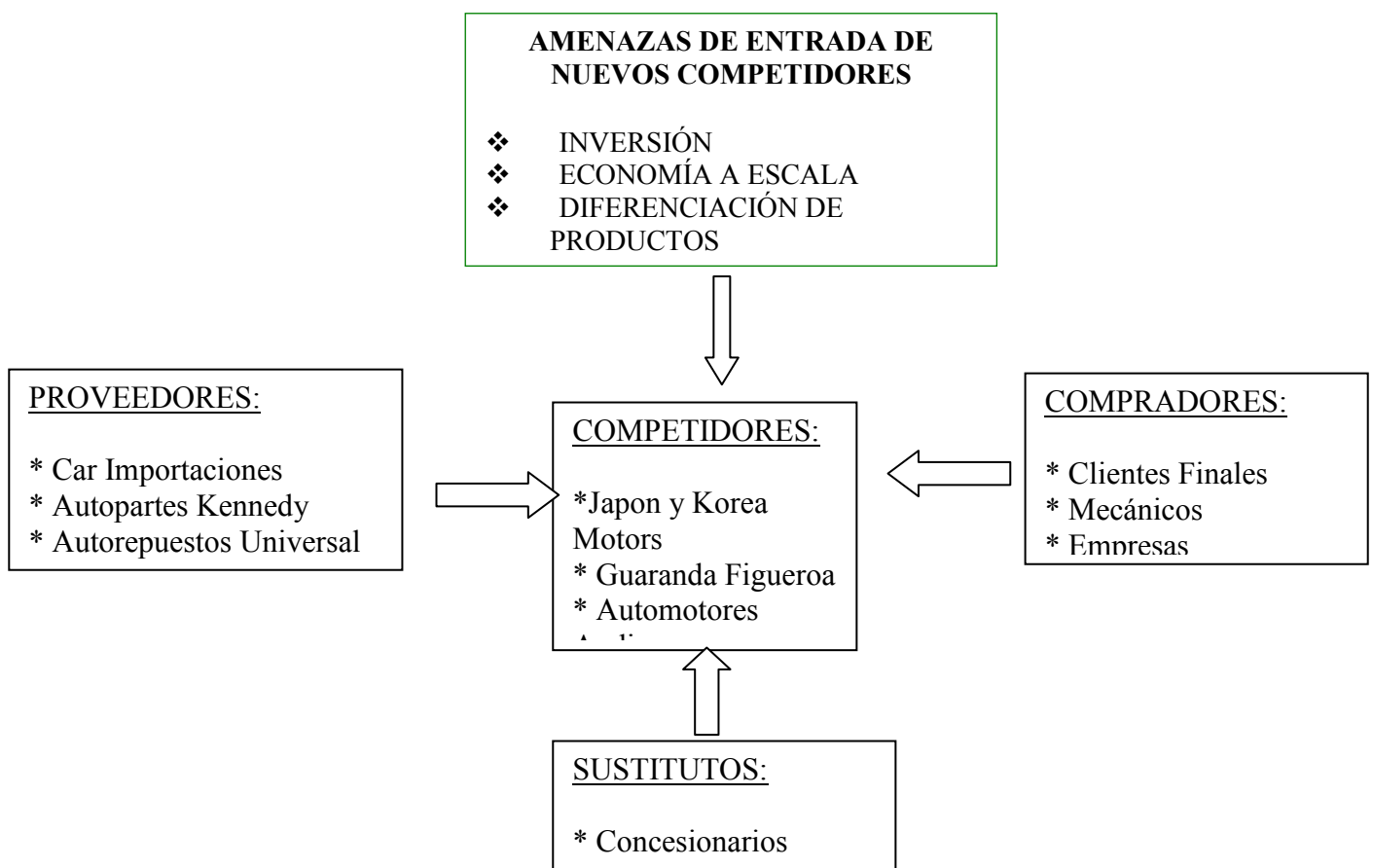
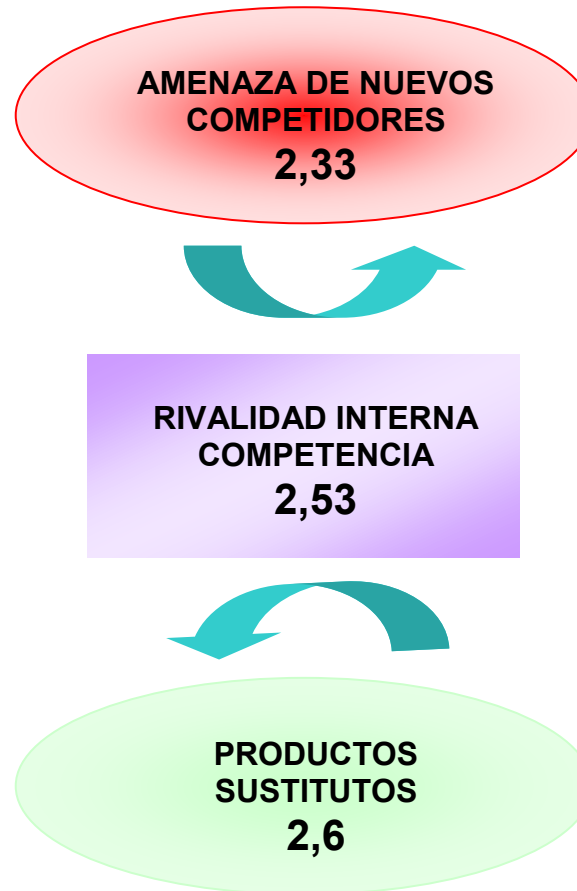


Gráfico N° 13

Fuente: PORTER E., Mickael. **Ventaja Competitiva**, Cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial.23
Elaborado por: La Autora

CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: PORTER E., Mickael. **Ventaja Competitiva**, Cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial.23
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 14

2.3.1 ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Matriz de las cinco fuerzas de Porter

1) Barrera de entrada

		A	B	A*B
1 Requisitos de capital	La empresa GABASA tiene una barrera de entrada alta en requisitos de capital porque se requiere de una inversión muy alta para implementar este tipo de negocio	3	12,00%	0,36
2 Nivel de diferenciación	GABASA tiene una barrera de entrada media en nivel de diferenciación ya que vende los mismos repuestos automotrices que comercializan la competencia.	2	10,00%	0,20
3 Economías de escala	Los niveles a escala son medios, ya que para GABASA se dan por medio de las compras que se realizan al por mayor, ya que los proveedores ofrecen mayores descuentos en estas compras	2	9,00%	0,18
4 Curva de experiencia	GABASA tiene una barrera de entrada alta en curva de la experiencia porque para vender repuestos automotrices se debe conocer sobre el producto que se ofrece	3	13,00%	0,39
5 Imagen de marca	GABASA tiene una barrera de entrada baja en imagen de marca ya que no cuenta con un nombre reconocido en el mercado	1	5,00%	0,05
6 Requerimientos legales	GABASA tiene una barrera de entrada media en requerimientos legales porque se necesitan permisos para el funcionamiento del negocio	2	10,00%	0,20
7 Precios cambiantes	GABASA tiene una barrera de entrada media ya que el valor del servicio que se da a los clientes está incluido dentro de la venta.	2	15,00%	0,30
8 Acceso a canales de Distribución	Es una barrera alta ya que el acceso a canales de distribución, es decir, los intermediarios, es difícil en este tipo de negocio	3	12,00%	0,36
9 Ubicación estratégica	GABASA tiene una barrera de entrada alta en ubicación estratégica ya que el negocio se encuentra en una zona residencial	3	14,00%	0,42
TOTAL		21	100,00%	2,46

✓ Análisis de Barrera de Entrada

Las barreras de entrada que posee este tipo de negocio, según la matriz realizada es elevada, ya que se necesita de varios factores que no todos lo poseen; por lo tanto crear un negocio con las mismas características sería complejo.

2) Rivalidad Interna				
		A	B	A*B
1 Cantidad de competidores igualmente Equilibrados	GABASA no tiene competidores que sean iguales ya que la empresa brinda un servicio personalizado a sus clientes	3	18,00%	0,54
2 Guerras promocionales publicitarias	La empresa no realiza publicidad de sus productos por lo que su barrera de entrada es baja	1	10,00%	0,10
3 Barreras de salida	La empresa no cuenta con activos fijos			
Activos fijos especializados	especializados, tiene varias obligaciones legales	1	13,00%	0,13
Obligaciones legales	y se trata de una empresa familiar .	3	12,00%	0,36
Motivo emocional		2	16,00%	0,32
4 Niveles de diferenciación	GABASA cuenta con una buena relación con sus clientes, y por esta razón se puede diferenciar de la competencia.	2	18,00%	0,36
5 Costos cambiantes	Estos costos se dan por cuestiones de crédito que los proveedores y los bancos le otorgan a GABASA	2	13,00%	0,26
TOTAL		14	100,00%	2,07

✓ **Análisis de Rivalidad Interna**

La Rivalidad Interna que GABASA presenta es que no tiene competidores que sean iguales, ya que la empresa brinda un servicio personalizado a sus clientes, por lo que se ha establecido una buena relación con los mismos, y aunque no posea un sistema publicitario al igual que sus competidores, los clientes perciben el servicio y por esta razón retornan.

3) Poder negociación clientes				
		A	B	A*B
1 Grupo concentrado de clientes	GABASA cuenta con varios clientes concentrados por lo que su barrera de entrada es media	2	30,00%	0,60
2 Producto poco diferenciado	GABASA tiene un producto poco diferenciado porque sus competidores también venden los mismos repuestos automotrices	2	28,00%	0,56
3 Costo de transferencia	GABASA mantiene fidelización por parte de sus clientes, por esta razón no irán hacia la competencia	2	20,00%	0,40
4 Amenaza de integración hacia atrás	GABASA tiene la amenaza de que sus clientes se conviertan en sus competidores	3	12,00%	0,36
5 Información completa	Los clientes de GABASA no cuentan con información completa de la competencia.	1	10,00%	0,10
TOTAL		10	100,00%	2,02

✓ **Análisis de Poder de Negociación de Clientes**

El poder de negociación de clientes que posee GABASA, es la de grupo concentrado de clientes. Además por ser un producto poco diferenciado ya que existen estándares de precios en este tipo de productos por lo que los clientes puede ser que no vean una gran diferencia al adquirir el repuesto en la empresa o con la competencia. Lo que pueden percibir y por motivo de esto retornar y ser fieles es el servicio personalizado que se les ofrece en la empresa.

4) Poder negociación proveedores				
		A	B	A*B
1 Cantidad de proveedores	La empresa cuenta con varios proveedores que entregan los repuestos automotrices a la empresa GABASA.	3	20,00%	0,60
2 Susceptibilidad/sustitutos	A la empresa no le afecta directamente los Sustitutos	1	10,00%	0,10
3 El proveedor es importante para la actividad de la empresa	Sin proveedores la empresa no podrá obtener los Repuestos que sus clientes requieren	1	12,00%	0,12
4 Proveedor muy diferenciado	La mayoría de proveedores ofrecen diferentes clases de repuestos para las diferentes marcas de autos	2	20,00%	0,40
5 Costo de transferencia	Si los proveedores no me convienen, busca otros que den mejores beneficios, es decir, mejores precios o descuentos por las compras	2	23,00%	0,46
6 Amenaza de integración hacia Adelante	Los empleados por la poca experiencia no podrían poner el mismo negocio.	1	15,00%	0,15
TOTAL		10	100,00%	1,83

✓ **Análisis de Poder de Negociación de Proveedores**

La empresa GABASA cuenta con un grupo numeroso de proveedores, que ofrecen sus productos para las diferentes marcas de vehículos que los clientes poseen. Los proveedores por las compras realizadas a la empresa otorgan descuentos y facilidades de pago, y de esta manera mantienen una buena relación comercial con la empresa.

5) Sustitutos				
		A	B	A*B
1 Mejor función con la misma tecnología	Con los programas contables que cuenta GABASA puede aprovechar y en base a estos obtener mejores resultados, en especial en la parte contable de la Empresa.	2	40,00%	0,80
2 Mejor precio	Sin duda, lo que los clientes en la actualidad buscan es el precio de los repuestos, y la empresa es lo que ofrece, por eso el cliente el fiel a GABASA.	2	60,00%	1,20
TOTAL			100,00%	2,00

✓ **Análisis de los Sustitutos**

Los sustitutos que posee la empresa en la actualidad y que a su vez son sus competidores, son los concesionarios de vehículos, ya que si la empresa no cuenta con el stock de repuestos requeridos por el cliente, este puede conseguir ese repuesto en el concesionario donde adquirió su vehículo, y además, se encuentran los repuestos alternos o genéricos que son más económicos, y por lo tanto más asequibles para los clientes

- **LÍDER EN COSTO**

GABASA es un líder en costo, porque después del estudio realizado, en comparación con sus competidores la empresa ofrece sus productos a precios que los clientes manifiestan que son más convenientes, y se encuentra al igual que Automotores Andina, por esta razón se puede acotar que el cliente retornará o se mantendrá fiel a la empresa, ya que los el costo del repuesto es menor que la competencia.

- **LÍDER EN PRODUCTO**

En cuanto al producto que se destaca es que la organización interna se la puede determinar de manera flexible comparado con la competencia. Esto se debe a que es una empresa netamente familiar; también, cabe mencionar que es pionera en buscar y aprovechar oportunidades de mercado.

INTIMIDAD CON EL CLIENTE

Lo que GABASA destaca en cuanto a intimidad con el cliente es que sabe solucionar sus problemas, el personal es altamente flexible con el cliente y la mentalidad administrativa está orientada al cliente, aunque no posee programas de fidelización, pues el retorno o no, del cliente se ve reflejado en el servicio que se le ha brindado.

- **DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Optimizar la organización administrativa de la empresa GABASA, esto reflejará la buena atención al cliente y se alcanzará confianza y fidelización. Para lo cual se implementará un sistema de quejas y necesidades que el cliente presente en torno al servicio dado por GABASA

2.3.2 AMBIENTE ORGANIZATIVO

La empresa GABASA, cuenta con una estructura organizacional funcional, es decir piramidal pues tiene como eje central una junta general de accionistas, un gerente general. Cabe mencionar que si bien existe un departamento financiero y personal dedicado a las ventas de los repuestos automotrices no existe una estructura debidamente definida con departamentos y funciones específicas.

- **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

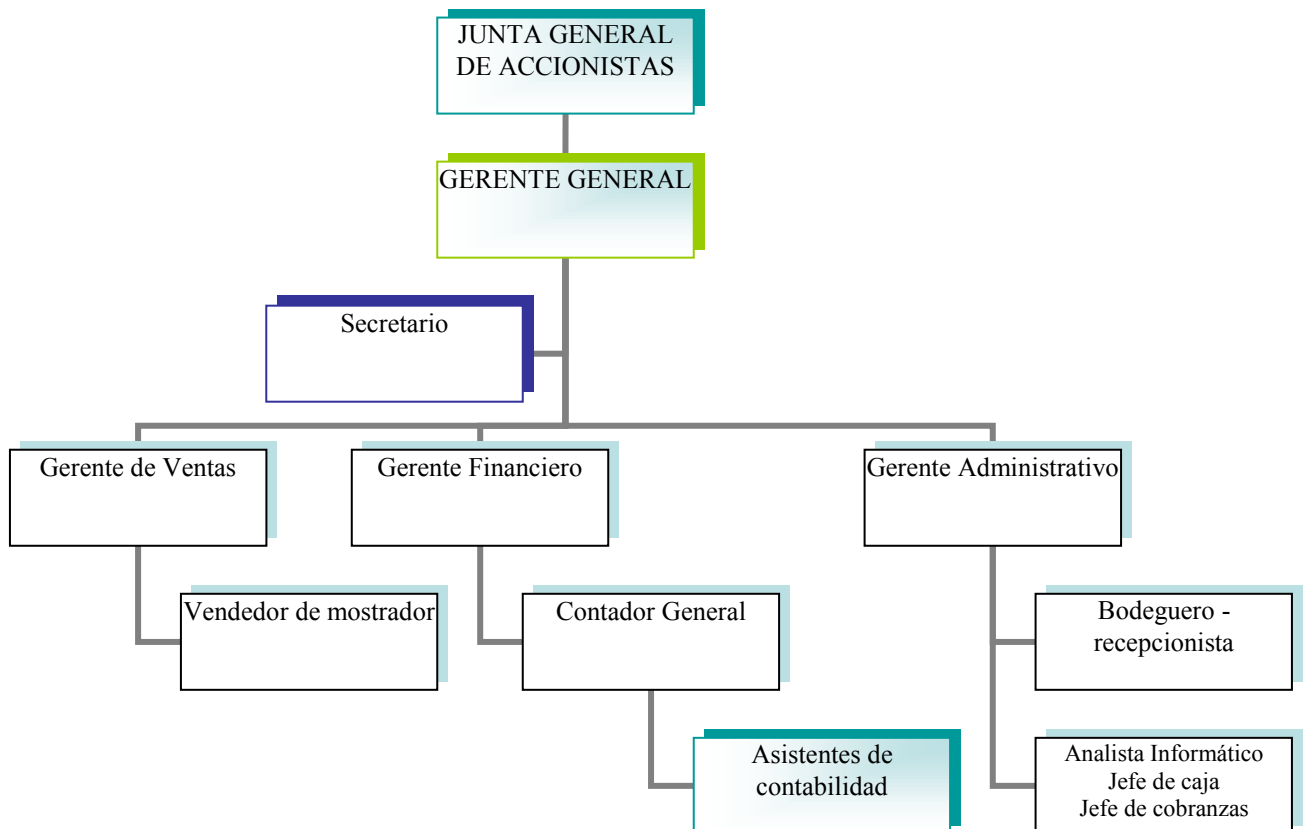


Gráfico N° 15

- **FUNCIONES DE LOS CARGOS**

- Junta General de Accionistas

Es la máxima autoridad dentro de la empresa, ya que son los que contaron con el capital contable para la formación de la empresa, son las personas a las cuales el Gerente General debe rendir cuentas.

- Gerente General

Es el encargado de la planificación, organización, dirección y control de la empresa y por lo mismo del buen desempeño de sus empleados.

- Secretario

Es la persona encargada de realizar todos los informes que la Junta General de Accionistas solicita con el fin de obtener la información necesaria para conocer la situación actual de la empresa.

- Gerente de Ventas

Se encarga de llevar el control de todo el personal encargado de las ventas de la empresa, a través de una buena comunicación con el bodeguero y con sus subordinados en este caso los vendedores de mostrador.

- Vendedor de mostrador

Se encarga de dar un trato directo al cliente con el fin de conocer sus necesidades de repuestos automotrices y satisfacer lo requerido por el mismo.

- Gerente Financiero

Es el encargado de todos los movimientos financieros que la empresa realiza. Debe velar por que el contador y los auxiliares contables realicen bien su trabajo.

- Contador General

Se encarga de llevar la contabilidad de la empresa. Sus balances, estados de pérdidas y ganancias, declaraciones al SRI, impuestos, conciliaciones bancarias, etc.

- Asistentes de contabilidad

Realizan informes de las diferentes áreas relacionadas con la empresa, así como del control y archivo de documentos contables y financieros. Estos informes sirven para optimizar tiempo para el Contador General.

- Bodeguero

Es la persona encargada de que toda la mercadería que ingresa y sale de la empresa se registre, con el fin de llevar un adecuado control de inventarios e informes de stock en bodega.

- Jefe de cobranzas

Se encarga de realizar los cobros a los diferentes clientes que han adquirido sus repuestos a crédito. Y llevar un control de las formas de pago y si cumplen con los días plazo que han adquirido el crédito.

- Jefe de caja

Se encarga de cobrar las facturas que se emiten a diario, ya sean los pagos por parte de los clientes en efectivo, cheques, tarjetas de crédito. Y llevar en control del dinero que entra de las ventas y sale por caja chica.

2.4 SEGMENTACIÓN

2.4.1 ¿Qué es la segmentación de mercado?

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

Para segmentar a los clientes de la empresa GABASA, se tuvo en cuenta que las ventas diarias superan los 120 clientes, entre clientes finales, empresas que se dedican a la misma actividad comercial, talleres de servicio, mecánicos y concesionarios.

2.4.2 Variables de Segmentación

En este plan de ventas y servicios se ha considerado a un segmento que contiene las mismas características y necesidades, para ello se analizarán variables geográficas, demográficas, aspecto socio-económico, que permitirán identificar dimensiones específicas que distinguen una forma de conducta del mercado respecto a otro.

a. Segmentación Geográfica

La segmentación geográfica permite dividir el mercado en zonas geográficas. Para el presente estudio se ha considerado una zona censal considerando los datos emitidos por el INEC que abarca la parroquia de Chaupicruz, la misma que es considerada por los comerciantes del sector como zona altamente comercial y a la vez residencial, con un potencial para venta y distribución de repuestos automotrices.

b. Segmentación Demográfica

Los datos demográficos están basados en los proporcionados por el INEC, según el censo realizado en el año 2001. Los datos demográficos considerados para el desarrollo del proyecto son:

- Edad:

Las edades que son consideradas para el presente plan en base a los resultados de la encuesta aplicada, son las que van desde los 25 años hasta los 60 años.

- Nivel socioeconómico (Estilos de vida, ocupación)

Los niveles socioeconómicos considerados son los de clase media baja, media y alta, ya que son los que poseen el poder adquisitivo para comprar esos productos

- Nivel de ingresos

Un promedio de \$ 400 en adelante, que está sobre la canasta básica para adquirir este tipo de productos.

- Nivel de educación

Pueden ser con un nivel de educación de bachillerato, educación superior, tecnologías, etc., puede ser relacionado o no con el campo automotriz.

c. Segmentación Socio-económica

Se ha considerado que los clientes potenciales para el consumo de repuestos automotrices a personas que posean los ingresos mayores a \$400 dólares mensuales, aproximadamente ya que se trata del mantenimiento de su vehículo, o en caso de mecánicas de los clientes de éstas.

2.5 MARKETING MIX

2.5.1 PRODUCTO







Los productos que la empresa oferta son repuestos, partes y piezas para motor, chasis; además, de accesorios genuinos, originales y alternos para vehículos automotores. La especialidad de productos se enmarca en modelos de autos como: Mazda, Chevrolet, Nissan, Forsa, Datsun, Mitsubishi, entre otros.



➤ **Lista de productos más vendidos en GABASA**

REPUESTO	GRAFICO	PRECIO	Marca/ procedencia
Reparación de motor		\$500	Japonés
Motor Completo		\$2.000	Japonés
Cigüeñal		\$180	Original
Chaquetas de Biela y Bancada		\$25 \$40	ntn

Rines		\$35	Ntn
Sensor		\$125	Original
Filtros Gasolina		\$15	Fram
Jugo de pastillas de Freno		\$28	
Radiadores		\$180	Japonés
Suspensión		\$175	Tokico Monroe
Transmisión		\$1.200	Japonés
Puertas Guardachoques Macarillas Molduras		\$170 \$56 \$40 \$38	Originales Alternas
Bujías		\$4.8	Bosh Brisk

Baterías		\$120	Bosh Energy Mac
Bandas		\$8	Fraco
Pistones		\$60	Jck
Discos de freno		\$40	Japonés
Filtros de aire		\$16	Fram
Cables		\$20	Japonés

Cuadro N° 8

2.5.2 PRECIOS

Los precios de los productos varían de acuerdo al modelo y la marca de cada vehículo, así como de la marca de los repuestos sean estos originales o alternos.

Ya que existe una gran variedad de modelos y marcas de vehículos que circulan en la ciudad de Quito, la lista de precios es muy extensa

2.5.3 PLAZA

La Empresa GABASA se encuentra ubicada en la Parroquia CHAUPICRUZ, específicamente en la Av. 10 de Agosto N43-81 y Papallacta esq., frente a la estación norte del Trole Bus Norte. Su ubicación es de fácil una accesibilidad para los clientes.



Fuente: foto Google earth

Cuenta con un área de acción de 300m2 distribuidos de la siguiente manera:

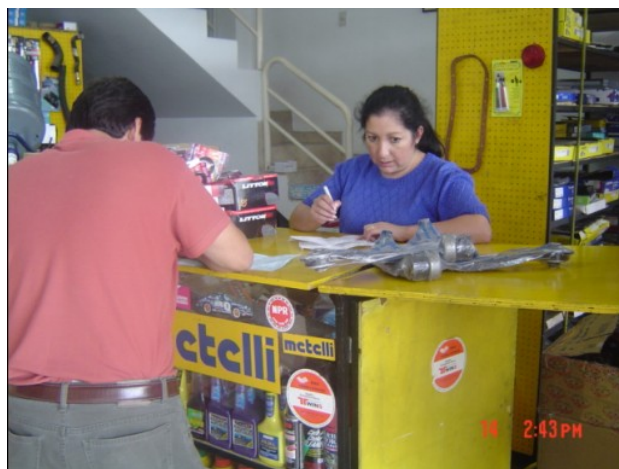
- ✓ 280 m2 de bodega en el subsuelo del local
- ✓ 160 m2 de bodega en la planta baja (parte posterior de mostrador)
- ✓ 20 m2 de mostradores para las ventas



- ✓ 25 m2 de espacio de espera para los clientes



- ✓ 20 m2 de espacio para recepción de mercadería



- ✓ 10 m2 de espacio para caja



- ✓ Espacio de parqueo para 10 vehículos aproximadamente



Como observó el espacio y la ubicación que posee la empresa es el adecuado como para que los clientes se sientan cómodos, toda vez que observar un local amplio y con espacio para parqueadero es lo que en la actualidad todas las personas requieren.

2.5.4 PROMOCIÓN

En la actualidad, la empresa GABASA no cuenta con una promoción que sea atrayente para los clientes. Se puede señalar que se otorga descuentos a clientes frecuentes cuando el pago lo realizan en efectivo o con cheque, (la mayoría de empresas así lo realizan). Se entrega obsequios en navidad como son esferos, camisetas, gorras, entre otras; se ha promocionado en revistas de género automotriz como Carburando, revista mensual de Provedora Automotriz; se ha auspiciado al Sr. Jaime Estrella en las carreras que se realizaron en Yahuarcocha hace 3 años aproximadamente, se han entregado volantes y está publicada en las páginas amarillas de la guía telefónica..

✓ Tarjetas de presentación



Que por lo general poseen todos los dueños de almacenes y locales, y que son adecuadas al momento de realizar una negociación, pues posee la información como son dirección y teléfonos de la empresa.

✓ Auspicio en las carreras



Al tratarse de un negocio de venta de repuestos, ser auspiciante en este tipo de eventos es atractivo para los espectadores que son potenciales clientes de la empresa, al ver que la misma se interesa en este tipo de deportes que son poco patrocinados en el país

✓ **Páginas Amarillas**

AG	AUTOREPUESTOS
	"GABASA"
	JULIO SANDOVAL
	IMPORTADOR
MAZDA - DATSUN - LUV - TROOPER - TOYOTA	
SWIFT - FORSA - CORSA - DAEWOO - HYUNDAI	
3317666 - 3317667 - Fax: 2920882	
Av. 10 de Agosto N43-81 y Papallacta Esq.	
(Frente Estación Trole Norte)	

Es un medio muy utilizado para darse a conocer, porque cuando se necesita de algún producto que se tiene desconocimiento de cómo y donde adquirirlo, se recurre a las páginas amarillas, pues es un medio de comunicación masivo y que muchas personas lo utilizan.

2.6 INVESTIGACIÓN DE MERCADO



Gráfico N° 16

2.6.1 La investigación de mercado

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos.

2.6.2 Objetivos de la investigación de mercado

Los objetivos de la investigación se pueden dividir en tres:

Objetivo social:

Satisfacer las necesidades del cliente. Que el producto o servicio cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado.

Los repuestos automotrices deben tener garantía y ser los exactos para el vehículo que posea el cliente.

Objetivo económico:

Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio y, así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar.

Objetivo administrativo:

Ayudar al desarrollo del negocio mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.

2.6.3 Encuesta

Una vez establecido el mercado meta se procedió a realizar un trabajo de campo aplicando una encuesta que contiene preguntas abiertas y cerradas, que permitan determinar la necesidad de implementar un plan de ventas y servicios que satisfaga las necesidades y preferencias de los clientes potenciales. El modelo de encuesta se lo puede observar en el Anexo.

2.6.4 Cálculo del tamaño de la Muestra

La investigación propuesta se realizó en el Sector Norte de la ciudad de Quito, en la parroquia de Chaupicruz, en el Barrio la “Y”, con una población total de investigación de 4.981 habitantes⁵⁵.

La determinación de la muestra representativa se la realizará aplicando el método de las proporciones, con los siguientes parámetros:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot P^2}{(N - 1) \cdot E^2 + z^2 \cdot P^2}$$

En donde:

⁵⁵ www.inec.gov.ec

- n = Tamaño de la muestra, o sea el número de unidades a determinarse.
- N = Universo o número de unidades en la población total.
- z = Varianza de la población respecto a las principales características que se van a representar (valor constante que equivale a 0.25).
- P = Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significación con el que se va a realizar el tratamiento de las estimaciones. (es un valor constante que se lo toma en relación al 95%, equivale a 1.96)
- N-1 = Es la corrección que se usa para muestras grandes mayores a 30.
- E = Límite aceptable de error muestral, (tomamos el 6%)

o **Determinación de la Muestra**

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot P^2}{(N - 1) \cdot E^2 + z^2 \cdot P^2}$$

En donde:

$$n = \frac{4.981 \cdot (0,25)^2 \cdot (1,96)^2}{((4.981 - 1) \cdot (0,06)^2) + ((0,25)^2 \cdot (1,96)^2)}$$

$$n = \frac{4.981 \cdot (0,0625) \cdot (3,8416)}{(4.980 \cdot 0,00036) + (0,0625 \cdot 3,8416)}$$

$$n = \frac{1.195,94}{17,928 + 0,2401}$$

$$n = \frac{1.195,94}{18,1681} = 65,82 = \mathbf{66 \text{ encuestas}}$$

Análisis e interpretación de resultados

Después de realizar la encuesta a los clientes de GABASA, los datos importantes se pueden apreciar en el análisis siguiente:

Pregunta N° 1

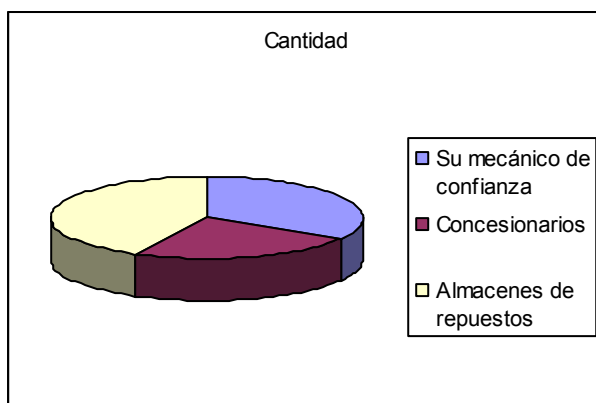
¿Al momento de que su vehículo requiera reparación y por ende repuestos, usted acude a?:

Su mecánico de confianza: _____

Vendedores en concesionarios: _____

Almacenes de repuestos: _____

Variables	Cantidad	Porcentaje
Su mecánico de confianza	22	33,33%
Concesionarios	16	24,24%
Almacenes de repuestos	28	42,42%
Total	66	100,00%



Análisis e interpretación

Después de haber realizado la tabulación con los datos obtenidos se puede determinar que los clientes al momento de adquirir sus repuestos para reparar o dar mantenimiento a su vehículo acuden a almacenes de repuestos. Es decir ellos mismos adquieren los repuestos en un 42.42% o también acuden a su mecánico

de confianza con el 33.33%. con lo cual se puede demostrar que este tipo de negocios tiene la preferencia de los clientes.

Pregunta N° 2

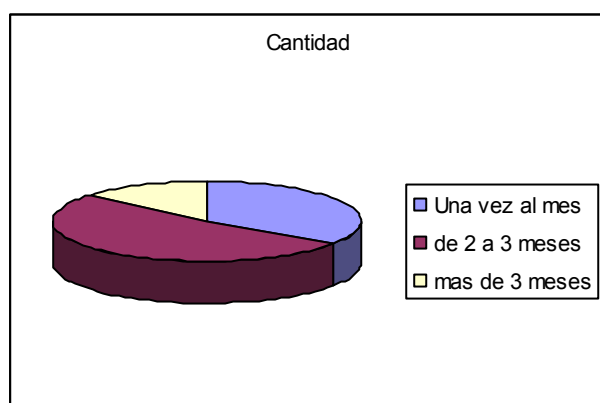
¿Con qué frecuencia le realiza mantenimiento a su vehículo?

Una vez al mes: _____

De 2 a 3 meses: _____

Más de 3 meses: _____

Variables	Cantidad	Porcentaje
Una vez al mes	23	34,85%
de 2 a 3 meses	34	51,52%
mas de 3 meses	9	13,64%
Total	66	100,00%



Análisis e interpretación

Se puede determinar que la mayoría de consumidores de este tipo de productos, es decir repuestos automotrices lo consumen en un promedio de 2 a 3 meses, es decir, cada que el vehículo necesita el mantenimiento o reparación.

Pregunta N° 3

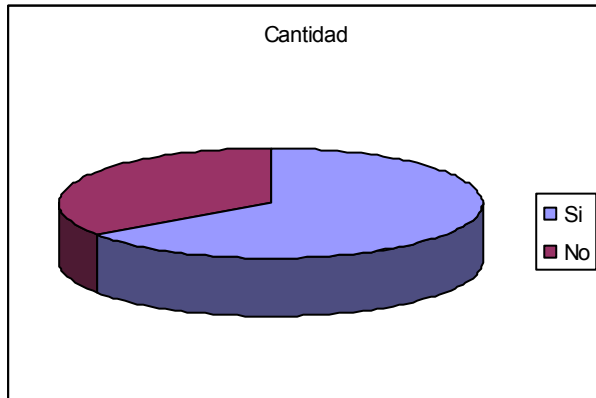
¿Al momento de solicitar un repuesto recibe la asesoría correspondiente al instante de necesitarla?

Si: _____

No: _____

Variables	Cantidad	Porcentaje
-----------	----------	------------

Si	43	65,15%
No	23	34,85%
Total	66	100,00%



Análisis e interpretación

Según los resultados el 65.15% de los encuestados si han recibido asesoría al momento de adquirir sus repuestos, pero a su vez hay un porcentaje del 34.85% donde no se cumple con el servicio completo que le cliente requiere. Aunque el cliente posea los conocimientos del repuesto que desea adquirir, siempre se tiene que dar una asesoría sobre el tema, por este motivo se quiere mejorar el área de ventas y servicios.

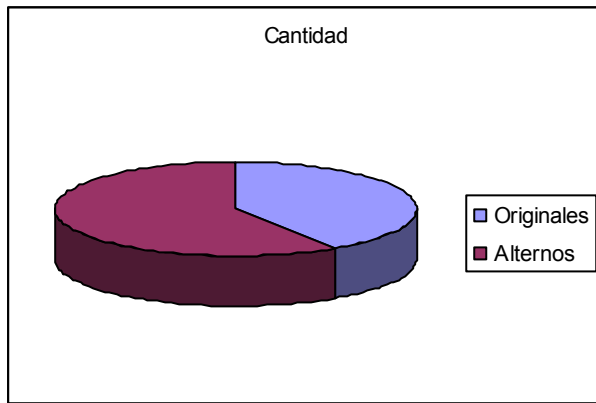
Pregunta N° 4

¿Usted prefiere consumir repuestos originales o alternos?

Originales: ____

Alternos: ____

Variables	Cantidad	Porcentaje
Originales	27	40,91%
Alternos	39	59,09%
Total	66	100,00%



Análisis e interpretación

Los clientes encuestados con un 59.09%, nos indican que prefieren adquirir repuestos alternos.

Pregunta N° 5

¿De la pregunta anterior, por que motivo prefiere adquirir estos repuestos?

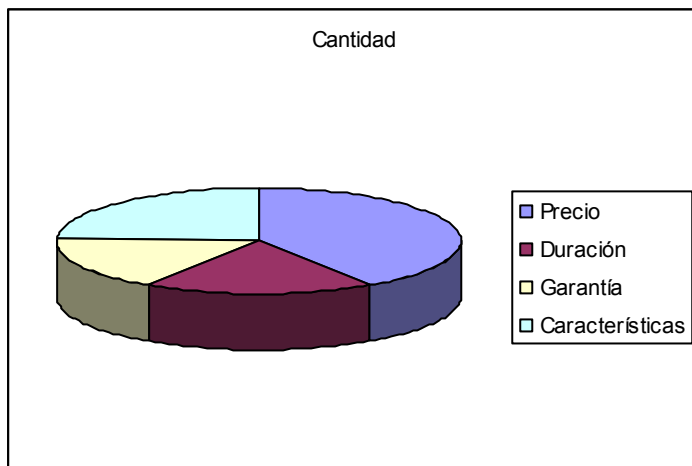
Precio: ____

Duración: ____

Garantía: ____

Posee las mismas características: ____

Variables	Cantidad	Porcentaje
Precio	27	40,91%
Duración	12	18,18%
Garantía	11	16,67%
Características	16	24,24%
Total	66	100,00%



Análisis e interpretación

Después de la tabulación, los resultados que esta nos proyecta es que los clientes prefieren adquirir repuestos alternos por el precio, (ya que el precio de un repuesto original comparado con el alterno es elevado), y también indican que prefieren adquirirlos estos repuestos porque poseen las mismas características que el original a menor precio. No señalan a la garantía como tan importante.

Pregunta N° 6

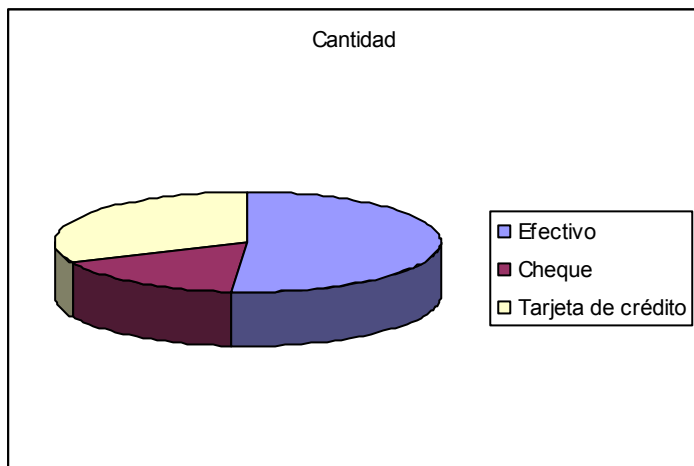
¿Al momento de adquirir sus repuestos de qué manera realiza sus pagos?

Efectivo: ____

Cheque: ____

Tarjeta de crédito: ____

Variables	Cantidad	Porcentaje
Efectivo	34	51,52%
Cheque	11	16,67%
Tarjeta de crédito	21	31,82%
Total	66	100,00%



Análisis e interpretación

Con el 51.52% los clientes de GABASA, realizan sus pagos en efectivo, esto es beneficioso para la economía de la empresa, ya que se reflejará en el análisis financiero la circulación de efectivo, además se demuestra el poder adquisitivo que tienen las personas al momento de adquirir estos productos.

De la misma manera el nivel de compras con tarjeta de crédito también es elevado, que quiere decir que hay varias personas que poseen este medio de compras.

Pregunta N° 7

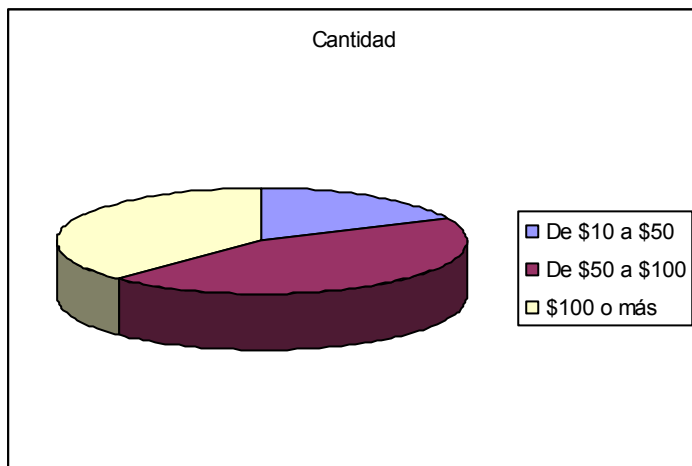
¿Del total de sus ingresos, en promedio, cuanto destina para el mantenimiento de su vehículo?

De \$10 a \$50: ____

De \$50 a \$100: ____

\$100 o más: ____

Variables	Cantidad	Porcentaje
De \$10 a \$50	12	18,18%
De \$50 a \$100	29	43,94%
\$100 o más	25	37,88%
Total	66	100,00%



Análisis e interpretación

Los ingresos que los clientes destinan a la reparación y mantenimiento de sus vehículos, se encuentra en el promedio de entre \$50 y \$100; este también depende el tipo de vehículo, y año de fabricación, ya que según el vehículo que sea, el mantenimiento puede ser costoso o modico.

2.7 ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

2.7.1 Análisis de la Oferta

Para poder realizar el análisis de la oferta es necesario definir a la oferta como “la cantidad de bienes y servicios que cierto número de productores están dispuestos a poner en el mercado a un precio determinado. La misma que está en función del valor de los insumos, el desarrollo de la tecnología, las variaciones climáticas y el valor de los bienes relacionados o sustitutos. Es decir, si el precio de los insumos aumenta los productores incrementarán el precio de los bienes o servicios que ofrecen.”.⁵⁶ En este caso, la oferta actúa como un mercado libre donde interviene la actuación del público que puede decidirse si compra o no un bien o servicio por cuestión de precio, cantidad y calidad.

⁵⁶ STANTON, Willian, Fundamentos de Marketing, México, 1998, Pag. 85.

Para la empresa GABASA, es necesario conocer claramente quienes ofrecen este mismo producto o productos similares con el objeto de determinar que tanto se entrega al mercado, que tanto más puede aceptar este mercado, y el precio de venta prevaleciente.

Para el análisis de la oferta de los tipos de servicios que brindan las empresas competidoras en el ámbito de venta de repuestos automotrices, se puede observar en el siguiente cuadro:

Empresas de Venta de repuestos (Competencia)	TIPO DE SERVICIOS						
	Propuesta Especializada	Propuesta Regular	Venta de repuestos en mostrador	Asesoría especializada	Mantenimiento	Contacto directo con el cliente	Otros
Car Importaciones		X	X	X		X	
Pronto Express	X		X				X
Automotores Andina	X	X	X	X	X		X
Lavca	X	X	X	X	X		X

Cuadro N° 9

Elaborado por: La Autora.

2.7.2 Análisis de Precios

Los precios en la actualidad han venido estabilizándose a raíz de la dolarización, aspecto que en su inicio dio origen un incremento a los precios de repuestos automotrices. Por consiguiente, este tipo de empresa se ha visto afectada notoriamente por los cambios económicos contantes, pero a su vez debido al aumento del parque automotor en la ciudad de Quito, también ha incrementado el nivel de ventas. Pero los precios que están dados por los fabricantes extranjeros, a su vez son controlados por entes encargados en el país, que son los concesionarios o ensambladoras, para que de esta manera no exista aumento desmedido en los precios de repuestos automotrices demandados.

2.7.3 Determinación de la Demanda

Antes de determinar la demanda existente, es necesario definir el concepto de la misma, “Demanda es la cantidad de bienes o servicios que requiere o solicita el mercado para satisfacer una necesidad específica a un precio determinado. Cantidad de bienes y servicios que los consumidores, en un período determinado, están dispuestos y en condiciones de adquirirlos en función de sus precios, rentas que perciben y de las riquezas que poseen. Cuanto menor sea el precio mayor será la cantidad del producto demandado y viceversa..”⁵⁷ La determinación de la demanda de repuestos automotrices se establecen por los precios, cantidad demandada, preferencias de los mismos, y sobre todo por la calidad, de allí que para analizar la demanda de repuestos automotrices que oferta la empresa GABASA, es necesario clasificar a los clientes tres tipos detallados en el cuadro N° 40.

TIPOS DE CLIENTES	
CLIENTE A.	Los que poseen mayores ingresos y un vehiculo propio
CLIENTE B	Empresas relacionadas a la misma actividad comercial
CLIENTE C	Mecánicos y talleres de servicio

Cuadro N° 10

Elaborado por: La Autora.

- **Factores que afectan la demanda**

Los factores que afectan la demanda de los servicios que brinda la empresa GABASA, son los siguientes:

- a. Crecimiento del parque automotor**

⁵⁷ KOTLER, Philips. Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, 3ra. Edición.

Según datos emitidos por el ALAE, el crecimiento que ha tenido el parque automotor, en especial la ciudad de Quito, determina un gran potencial para ofertar los productos, en este caso repuestos automotrices que requieren los clientes para sus vehículos en cuanto a reparación de los mismos y que permita satisfacer sus necesidades.

b. Preferencias

Las encuestas aplicadas revelan que la mayor parte de clientes potenciales buscan repuestos automotrices de calidad que brinden duración para sus vehículos, con planes y programas que respondan a las exigencias que requieren al momento de adquirir un producto de éste tipo.

2.7.4 Demanda Potencial Insatisfecha

Con la finalidad de poder determinar estrategias de penetración, se ha realizado un análisis para la determinación de la demanda potencial insatisfecha. Considerando una población universo de **4.981** habitantes, tomándose una muestra de 66 encuestados se pudo determinar que la **demanda insatisfecha** es del **67,67%** que representa **3.387** habitantes en conclusión se determina que la venta de repuestos automotrices de la empresa no cubre sus necesidades.

DEMANDA INSATISFECHA		
	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
DEMANDA	32,33%	67,67%
4.981	1.594	3.387

Cuadro N° 11

Elaborado por: La Autora.

CAPÍTULO III

3. DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

3.1 MISIÓN

“La declaración de la misión de una empresa, es concebida como una oportunidad para hacer negocio, pues responde a los propósitos que distinguen a una empresa de otra de las mismas características”⁵⁸. Los conceptos actuales sobre las declaraciones de la misión se inician en la década de los setenta por Peter Drucker, quien es conocido como “**el padre de la Dirección Moderna**” debido a sus estudios pioneros realizados en General Motors Corporation y los aportes de sus obras. Este administrador afirma que para declarar la misión se debe plantear la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”, la cual es sinónimo de ¿Cuál es nuestra misión?; de allí que una misión bien definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia; siendo “el primer paso de la alta gerencia”, es responsabilidad de la gerencia plantearla adecuadamente.

Partiendo de la premisa establecida por Peter Drucker, toda empresa debe plantear su propósito que le permite distinguirla de otra, es decir que la Misión es la **razón de ser de la empresa**; por tanto, es un fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia. Para ello King y Cleland recomiendan que las empresas elaboren con esmero la declaración de la misión respondiendo a las siguientes consideraciones:

- 1 Garantizar la unanimidad dentro de la empresa
- 2 Proporcionar una base o norma, para distribuir los recursos de la empresa.
- 3 Establecer un ambiente general o ambiente corporativo.

⁵⁸ KOTLER, Philips. Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, 3ra. Edición.

- 4 Facilitar la traducción de los objetivos en una estructura laboral.
- 5 Servir como punto central para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa.
- 6 Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos.”⁵⁹

Los aportes conceptuales de diversos autores permiten coincidir con Serna lo que sostiene en su libro de Gerencia Estratégica (2000), que “las empresas se deben distinguir a partir del contenido y dimensión de la misión”⁶⁰, lo cual determina que la Misión define los propósitos de una organización lo cual las distinguen unas de las otras en cuanto al desarrollo de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de los objetivos organizacionales.

3.1.1 MISIÓN DE LA EMPRESA GABASA

Proveer repuestos automotrices de calidad para satisfacer las necesidades del parque automotor en la ciudad de Quito brindando un excelente servicio a los clientes, valor agregado para los accionistas y un espíritu de responsabilidad compartida con la comunidad.

Brindamos satisfacción a nuestros clientes, ofreciendo repuestos automotrices de alta calidad, fundamentada en la ética y el trabajo en equipo en pro de la excelencia en el servicio.

3.2 VISIÓN

La visión es el marco de referencia de lo que una empresa quiere alcanzar a largo plazo o espera ver, es considerada como un “futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo”⁶¹. Dichas ideas señalan el rumbo, la dirección, la cadena o el eslabón entre el presente y el futuro.

⁵⁹ Ob. Cit. **Conceptos de Administración Estratégica**, p. 62

⁶⁰ SERNA, Humberto . **Gerencia Estratégica**

⁶¹ Scruzl@terra.com.pe

La declaración de la visión corporativa centra, dirige, motiva, unifica e incluso estimula a una empresa para alcanzar los objetivos organizacionales, por tanto “una declaración de la visión debe responder a la siguiente interrogante: ¿Qué queremos llegar a ser?”⁶², en otras palabras, que una visión bien planteada es el referente de la tarea gerencial y la base del proceso estratégico corporativo.

3.2.1 VISIÓN DE LA EMPRESA GABASA

“Liderar el mercado de la comercialización de repuestos automotrices, inspirando confianza y credibilidad a sus clientes por la calidad de sus repuestos y servicios.

Busca ser una empresa en continuo desarrollo flexible a los cambios, con trabajo en equipo, comunicación efectiva, alta rentabilidad y permanente preocupación en lograr la satisfacción laboral de su personal, manteniendo una cultura de ventas y la filosofía de que el cliente es lo primero.

GABASA busca ser líder en la venta de repuestos automotrices a través de la confianza y la credibilidad que inspira a sus clientes brindando calidad y garantía en todos sus productos y servicios, por lo cual mantiene un desarrollo continuo susceptible a cambios necesarios, forjado en trabajo en equipo para alcanzar satisfacción plena tanto de clientes como del personal implementando una cultura de ventas y promulgado una filosofía de que el cliente es lo primero.”

3.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Siendo los principios corporativos los “elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma”⁶³, la empresa GABASA determina los siguientes principios que direccionarán la organización:

⁶² Ob. Cit. **Conceptos de Administración Estratégica**, p. 56

⁶³ SALAZAR, Francis, *Gestión Estratégica de negocios*, Ecuador.

➤ **Puntualidad**

Es el cumplimiento de las obligaciones asignadas a cada uno de los miembros de la empresa

➤ **Responsabilidad**

Exigencia en el cumplimiento de deberes y atribuciones.

➤ **Trabajo en Equipo**

Se realizarán actividades que propicien la integración de esfuerzos para de esta forma alcanzar los objetivos organizacionales y generar empowerment en sus miembros.

➤ **Objetividad**

Cada uno de los miembros trabajarán en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales, y las autoridades tomarán decisiones en relación de las metas y objetivos propuestos.

➤ **Eficiencia**

El manejo adecuado de los recursos es la política central de la empresa, pues es lo más adecuado para reducir de los costos de los servicios ofertados.

➤ **Efectividad**

En el cumplimiento de las metas.

➤ **Calidad en el Trabajo**

Las acciones institucionales están orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes externos, a través de un servicio de calidad que respondan a las innovaciones tecnológicas y los cambios pedagógicos.

3.4 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos ayudan a la empresa a alcanzar posicionamiento en la mente del consumidor, y por ende a comercializar los productos y servicios; pues son un conjunto de parámetros de conducta que sirven de guía y de estímulo.

De allí que cada uno de los valores corporativos tienen la convicción para alcanzar el éxito, esto significa actuar en todo momento con **mentalidad positiva** y **competitiva**. Los valores de la empresa GABASA son los siguientes:

Integridad:

- ✓ Manejar nuestros negocios con equidad y honestidad con nuestros clientes, lo mismo con el mercado.
- ✓ Dar a los empleados un trato justo.
- ✓ Dar a los accionistas información, completa y justa.
- ✓ Practicar nuestros valores con la comunidad.

Excelencia:

- ✓ Identificar las expectativas de los clientes y de acuerdo con ellas, definir estándares de servicio que satisfagan sus necesidades.
- ✓ Contar con empleados de actitud Pro-activa y altos niveles de profesionalismo y con cultura en ventas.
- ✓ Cumplir con las expectativas de los accionistas.

Credibilidad:

- ✓ Ofrecer productos que cumplan con las expectativas de los clientes sin exagerar en la publicidad de los atributos que posean los mismos.
- ✓ Mantener relaciones basadas en la confianza y honestidad entre clientes y vendedores.

3.4 MATRIZ AXIOLOGICA DE LA EMPRESA GABASA

3.4.1 PRINCIPIOS Y VALORES

GRUPOS	Finan- ciero	Admin	RR.HH	Vtas	Client	Provee dores	Socie- dad
VALORES/PRINCIPIOS							
Puntualidad	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	
Trabajo en equipo	X	X	X	X		X	
Objetividad	X	X	X	X	X	X	X
Eficiencia	X	X	X	X		X	X
Efectividad	X	X	X	X		X	X
Calidad en el trabajo	X	X	X	X	X	X	X
Integridad	X	X	X	X	X	X	
Excelencia	X	X	X	X	X		X
Credibilidad	X	X	X	X	X	X	X

Cuadro N° 12

3.5 MATRIZ DE IMPACTO

✓ DIAGNOSTICO INTERNO

La empresa de repuestos automotrices GABASA, dentro del ámbito interno, cuenta con amplias instalaciones, además que cuenta con disponibilidad de tiempo completo de todo el personal, con lo cual se optimiza el trabajo.

Asi mismo tiene un adecuado control de la contabilidad que permite llevar un control contable eficiente, definir un análisis financiero que refleja la situación actual del negocio y una revisión continua de los estados de cuenta de la empresa.

Una de las debilidades que posee la empresa es la carencia de un sistema adecuado de comunicación interna, lo que produce conflictos entre el personal de la empresa.

Otra debilidad es la alta competencia en el sector donde se encuentra ubicada la empresa.

En el área financiera las debilidades que se pueden observar son: el retraso de pago a proveedores y la falta de pago de las cuentas por cobrar por parte de los clientes.

Todos estos factores que componen la matriz de impactos interna nos dan un claro panorama de cual es la situación actual en la que se encuentra la empresa de repuestos automotrices GABASA, y por medio de esta se puede conocer el entorno en el cual se desenvuelve la misma. Es decir, se puede conocer cada una de sus fortalezas y debilidades.

De esta manera se puede realizar un análisis de cada uno de los ejes que conforman la parte interna de la empresa y crear las estrategias necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.

3.5.1 MATRIZ DE IMPACTO IINTERNA

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

EJES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
EJE INFRAESTRUCTURA									
Instalaciones amplias(3)	X						3 F		
Ubicación del almacén adecuada(2)		X						2 F	
Logística y organización optima (2)		X						2 F	
Fácil acceso para los clientes (2)		X						2 F	
Amplio espacio para parqueo de autos (2)		X						2 F	
Falta de iluminación natural(1)						X			1 D
Falta de espacio al momento de recibir la mercadería(1)						X			1 D
EJE RECURSOS HUMANOS	X								
Disponibilidad a tiempo completo de todo el personal (3)	X						3 F		
Personal capacitado técnicamente en la venta de repuestos(3)							3 F		
Sistema de comunicación interno deficiente(2)					X			2 D	
Falta de personal encargado del área de marketing(3)				X			3 D		
Conflictos personales entre el personal por tratarse de una empresa familiar.(2)					X			2 D	
EJE FINANCIERO	X								
Adecuado control de la contabilidad de la empresa(3)	X						3 F		
Apropiado análisis financiero(3)		X					3 F		
Control preciso de las cuentas por cobrar(2)	X							2 F	
Revisión continúa de los estados de cuenta de la empresa(3)							3 F		
Mayoría de pagos son al contado(2)		X						2 F	
Retraso de pago a proveedores(2)					X			2 D	
Falta de pago de las cuentas por cobrar por parte de los clientes(2)					X			2 D	

Escala de Valoración

- 1 Bajo
- 2 Medio
- 3 Alto

NOMENCLATURA

- F Fortaleza
- D Debilidad

VARIABLES INTERNAS

VARIABLES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Recursos Humanos	disponibilidad de tiempo completo todo el personal	Sistema Interno de comunicación deficiente
	Personal capacitado técnicamente en la venta de repuestos	Falta de personal encargado en el área de marketing
		Conflictos personales entre el personal por tratarse de una empresa familiar
Financieros	Adecuado control de la contabilidad de la empresa	Retraso de pago a proveedores
	Apropiado análisis financiero	Falta de pago de las cuentas por cobrar por parte de los clientes
	Control preciso de las cuentas por cobrar	
	Revisión continua de los estados financieros de la empresa	
	Mayoría de pagos son al contado	
Infraestructura	Instalaciones amplias	Falta de iluminación natural
	Ubicación del almacén adecuada	Falta de espacio al momento d recibir la mercadería
	Logística y organización óptima	
	Fácil acceso para los clientes	
	Amplio espacio para parqueo de autos	

Cuadro N° 13

✓ DIAGNOSTICO EXTERNO

La empresa de repuestos automotrices GABASA debe aprovechar oportunidades como el crecimiento de barrios emergentes alrededor de todo Quito, ya que esto incrementará la demanda de clientes así como la facilidad de crédito por parte de los bancos hacia la empresa.

Como la empresa se encuentra en un sector altamente comercial, los niveles de competencia son altos por lo cual esto ha llegado a convertirse en una amenaza directa también otra amenaza representativa sería que la competencia adquiriera los repuestos a nuestros mismos proveedores.

Otra amenaza que afectaría financieramente a la empresa son las tasas de interés elevadas al momento de solicitar un préstamo.

En su mayoría estos factores no podrían ser controlados por la empresa, pero se pueden crear las estrategias necesarias para que no afecten en el funcionamiento que la empresa viene realizando.

3.5.2 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

EJES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
EJE COMPETENCIA									
Crecimiento de barrios emergentes alrededor de todo Quito (3)	X						3°		
Nivel de competencia alta – hipercompetencia (3)				X			3ª		
La competencia compra a nuestros proveedores (3)				X			3ª		
Restricciones de circulación vehicular normal en la zona, debido a las preferencias al transporte publico (2)					X			2ª	
EJE SOCIO CULTURAL									
Resurgimiento de carreras técnicas cortas (2)		X						2°	
Atracción de gente capacitada en el tema(2)		X						2°	
EJE FINANCIERO									
Facilidad de crédito por parte de los bancos(3)	X						3°		
Mas acceso a sistemas de crédito seguro como tarjetas de crédito (2)		X						2°	
Otorgamiento de crédito por parte de los proveedores a la empresa (2)		X						2°	
Tasas de interés elevadas al momento de realizar un préstamo(3)				X			3ª		
Inestabilidad financiera por el conflicto actual entre los bancos y el estado (2)					X			2ª	

Escala de Valoración

- 1 Bajo
- 2 Medio
- 3 Alto

NOMENCLATURA

- O Oportunidad
- A Amenazas

Elaborado por: La Autora

VARIABLES EXTERNAS

VARIABLES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Competencia	Nivel de competencia alta-hiper-competencia	Crecimiento de barrios emergentes alrededor de todo Quito
	La competencia compra a nuestros proveedores	Precios bajos comparados con la competencia
	Restricciones de circulación vehicular	
Proveedores	Alza de precios en los repuestos que ofrecen por nivel de demanda alta	Existencia de varios proveedores en el mercado
Tecnología	Costo de los programas contables relativamente altos	Programas contables que facilitan el desempeño de la empresa
Política	Gobierno aumentó los aranceles a las importaciones	Existencia de decretos a las importaciones

Cuadro N° 14

3.6 ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Instalaciones amplias	Crecimiento de barrios emergentes alrededor de todo Quito
Ubicación del almacén adecuada	Resurgimiento de carreras técnicas cortas
Logística y organización optima	Atracción de gente capacitada por medio de estudios superiores o tecnicas en el tema
Fácil acceso para los clientes	Facilidad de crédito por parte de los bancos
Amplio espacio para parqueo de autos	Mas acceso a sistemas de crédito seguro como tarjetas de crédito
Disponibilidad a tiempo completo de todo el personal	Otorgamiento de crédito por parte de los proveedores a la empresa
Personal capacitado técnicamente en la venta de repuestos	
Adecuado control de la contabilidad de la empresa	
Apropiado análisis financiero	

Control preciso de las cuentas por cobrar	
Revisión continúa de los estados de estado de cuenta de la empresa	
Mayoría de pagos son al contado	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de iluminación natural	Nivel de competencia alta - hipercompetencia
Falta de espacio al momento de recibir la mercadería	La competencia compra a nuestros proveedores
Sistema de comunicación interno deficiente	Restricciones de circulación vehicular normal en la zona
Falta de personal encargado del área de marketing	Tasas de interés elevadas al momento de realizar un préstamo
Conflictos personales entre el personal por tratarse de una empresa familiar. Retraso de pago a proveedores	Inestabilidad financiera por el conflicto actual entre los bancos y el estado
Falta de pago de las cuentas por cobrar por parte de los clientes	

3.7 MATRIZ OFENSIVA

MATRIZ OFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA							
MATRIZ DE APROVECHABILIDAD							
OPORTUNIDADES FORTALEZAS	crecimiento de barrios emergentes	resurgimiento de carreras técnicas cortas	atracción de gente capacitada en el tema	facilidad de crédito por parte de los bancos	acceso a sistemas de crédito seguro como tarjetas de crédito	otorgamiento de crédito por parte de los proveedores a la empresa	TOTAL
instalaciones amplias	5	3	3	5	5	5	26
ubicación del almacén adecuada	5	3	5	5	5	3	26
logística y organización óptima	5	1	1	3	5	3	18
fácil acceso para los clientes	5	1	1	3	5	3	18
amplio espacio para parqueo de autos	3	1	3	3	5	5	20
disponibilidad de tiempo completo de todo el personal	5	1	3	3	5	5	22
personal capacitado técnicamente en la venta de repuestos	5	3	5	1	5	5	24
adecuado control de la contabilidad de la empresa	5	1	1	3	5	5	20
apropiado análisis financiero	5	5	3	5	5	5	28
control preciso de las cuentas por cobrar	5	5	3	5	5	5	28
revisión continua de los estados de cuenta de la empresa	5	1	1	1	5	5	18
mayoría de los pagos son al contado	5	1	5	1	5	5	22
TOTAL	58	26	34	38	60	54	270
<p>ESCALA VALORATIVA</p> <p>ALTA 5</p> <p>MEDIA 3</p> <p>BAJA 1</p>							

3.8 MATRIZ DEFENSIVA

MATRIZ DEFENSIVA DE INICATIVA ESTATÉGICA

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS DEBILIDADES	nivel de competencia alta – hipercompetencia	la competencia compra a nuestros proveedores	restricción de circulación vehicular normal en la zona	tasas de interés altas al momento de realizar un préstamo	inestabilidad financiera por el conflicto actual entre los bancos y el estado	Restricción de Importaciones	TOTAL
falta de iluminación natural	5	5	5	5	5	1	31
falta de espacio al momento de recibir la mercadería	5	5	5	5	5	3	33
sistema de comunicación interno deficiente	5	3	3	3	5	3	27
falta de personal encargado del área de marketing	5	5	3	5	5	5	33
conflictos internos entre el personal por tratarse de una empresa familiar	5	5	3	3	5	1	27
retraso de pago a proveedores	5	5	3	5	3	5	29
falta de pago de las cuentas por cobrar por ciertos clientes	5	5	1	3	5	1	25
TOTAL	35	33	23	29	33	19	205

ESCALA VALORATIVA

ALTA	5
MEDIA	3
BAJA	1

3.9 OBJETIVOS CORPORATIVOS

3.9.1 Objetivo Estratégico

- Generar un plan de marketing a través de sistemas publicitarios que permitan mejorar el nivel de ventas de la empresa GABASA.
- Alcanzar mejor posicionamiento en el mercado, logrando una utilidad mayor a la actual, brindando calidad, precios cómodos y facilidades de pago para los clientes al momento de adquirir los repuestos automotrices

Objetivos Tácticos

- Incrementar en el término de un año el porcentaje de clientes en 4%.
- Mantener un estándar óptimo de atención al cliente.
- Fomentar la lealtad de los clientes a través del servicio y de la calidad de los repuestos automotrices.

Objetivo Operativo

- Se entregarán flyers y volantes del almacén y a nuestros clientes informando de nuestros productos y servicios personalizados.
- A través de capacitaciones y entrenamiento las personas relacionadas directamente con los clientes deben estar en la capacidad de incrementar la lealtad de estos gracias a su buen servicio y a su iniciativa para atenderle.
- El bodeguero debe realizar controles permanentes del inventario disponible en bodega.

3.10 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Optimizar la atención al cliente así como la organización administrativa para lograr confianza y fidelización por parte de los mismos para lo cual se implementará un sistema de quejas y necesidades que el cliente presente en torno al servicio dado por GABASA

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

ORD.	ESTRATEGIA	FRECUENCIA A RELACIÓN	%	FRECUENCIA ACUMULADA	% ACUMILADO
1	Utilizar de manera adecuada la ubicación estratégica del almacén realizando publicidad.	4	0.0571	4	0.0571
2	Aprovechar de manera eficaz la disponibilidad de tiempo de los empleados para brindar un mejor servicio a los clientes.	4	0.0571	8	0.1142
3	Brindar capacitación constante y retroalimentación a los empleados para que mejoren el servicio a los clientes	4	0.0571	12	0.1713
4	Instaurar políticas estrictas de pago en ventas para Obtener liquidez y con esto financiar préstamos solicitados en el banco	4	0.0571	16	0.2284
5	Contratar a personal capacitado en el área de marketing para mejorar el sistema de ventas de la empresa.	4	0.0571	20	0.2855
6	Solicitar crédito a entidades financieras en caso de existir retraso de pago por parte de la empresa a los proveedores	4	0.0571	24	0.32835
7	Instalar avisos de parqueo para facilitar el acceso de los clientes al local	3	0.0428	27	0.38545
8	Ofrecer un servicio personalizado en la venta de repuestos para diferenciarnos de la competencia	4	0.0571	31	0.44255
9	Contratar personal que tenga conocimiento en realizar estudios de mercado	4	0.0571	35	0.49965

Cuadro N° 15

3.11 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para la realización de un adecuado y efectivo plan estratégico es necesario trabajar con las siguientes estrategias:

- Utilizar de manera adecuada la ubicación estratégica del almacén realizando publicidad en los alrededores del mismo.
- Aprovechar de manera eficaz la disponibilidad de tiempo de los empleados para brindar un mejor servicio a los clientes.
- Brindar capacitación y retroalimentación a los empleados para que mejoren el servicio a los clientes
- Instaurar políticas estrictas de pago en ventas
- Obtener liquidez y con esto financiar préstamos solicitados en el banco
- Contratar a personal capacitado en el área de marketing para mejorar el sistema de ventas de la empresa.
- Instalar avisos de parqueo para facilitar el acceso de los clientes al local
- Ofrecer un servicio personalizado en la venta de repuestos para diferenciarnos de la competencia
- Contratar personal que tenga conocimiento en realizar estudios de mercado

3.12 ÁRBOL ESTRATÉGICO BSC (BALANCE SCORE CARD)

El BSC, fue desarrollado por el Dr. Robert Kaplan, reconocido Profesor en Harvard University conjuntamente con su socio David Norton. “El BSC es una herramienta que permite implementar la estrategia y la visión de una organización a partir de un conjunto de indicadores. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. El modelo muestra como es posible trasladar la visión a la acción, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:

- ♣ La perspectiva financiera
- ♣ La perspectiva cliente y mercado
- ♣ La perspectiva procesos internos

- ♣ La perspectiva aprendizaje y crecimiento intangible”⁶⁴,



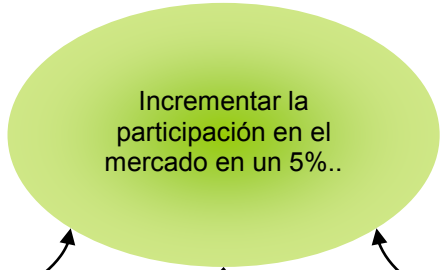
Gráfico N° 17

Fuente: Feedback y formación estratégicos.

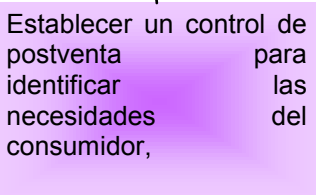
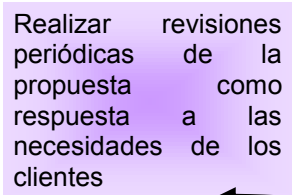
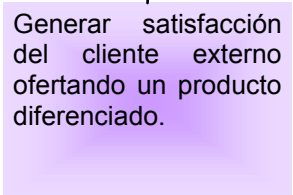
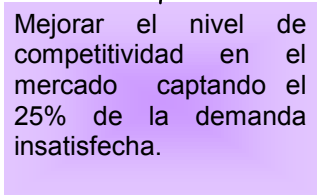
3.12 PLANES DE ACCIÓN

⁶⁴ Ob. Cit. **Conceptos de Administración Estratégica**, p. 78

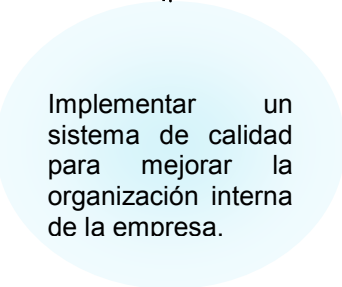
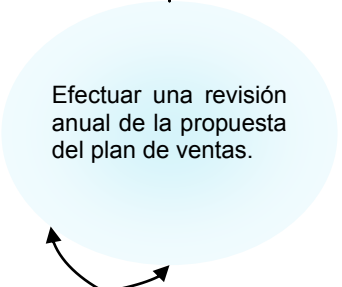
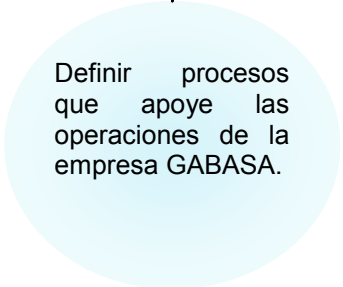
PERSPECTIVA FINANCIERA



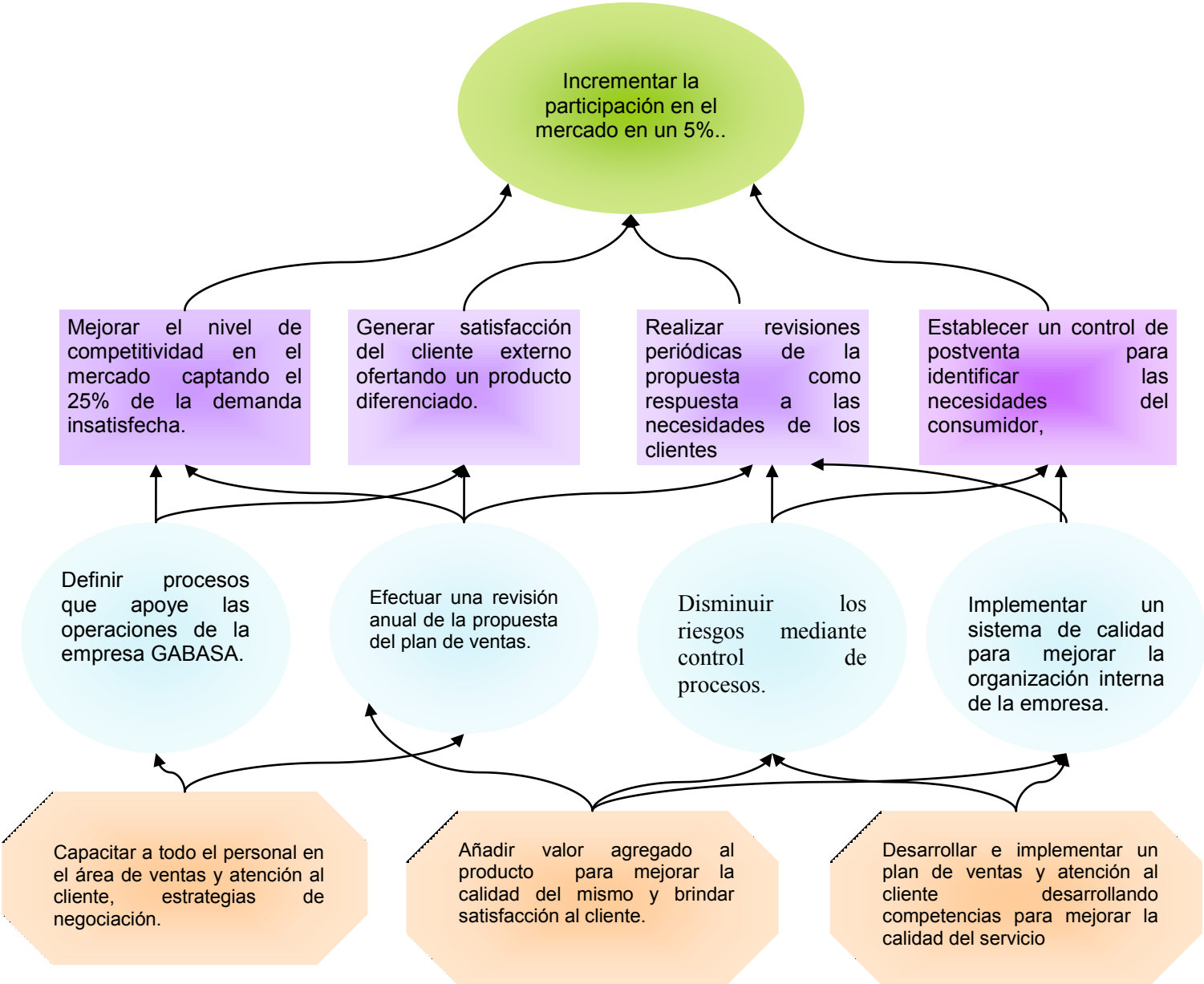
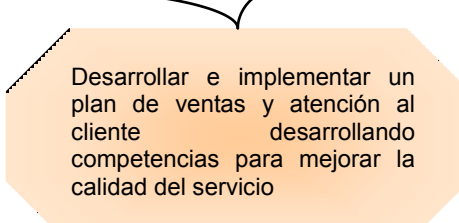
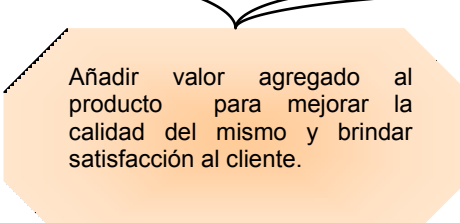
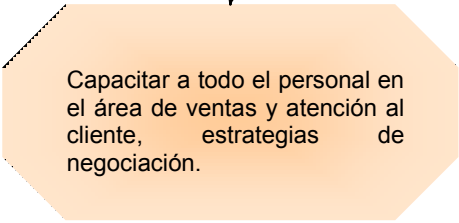
PERSPECTIVA DE CLIENTES



PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS



PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



3.12.1 PLAN DE ACCIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS TÉCNICO - PROFESIONALES

Factor Clave de Éxito : Apoyo a las operaciones y generar valor agregado al servicio.

Objetivo Estratégico

Desarrollar e implementar un **plan de ventas y atención al cliente**, estrategias de negociación, relaciones interpersonales para contar con un personal de alto nivel operativo y para mejorar la calidad del servicio alcanzando satisfacción del cliente externo

Estrategias

- Estar preparados frente a los posibles cambios políticos y legales del sistema nacional que puedan influir en la empresa GABASA.
- Capacitar continuamente a todo el personal sobre innovaciones tecnológicas para mejorar el nivel de ventas.
- Fomentar la colaboración y la participación del personal administrativo y de ventas en mejorar las ventas de la empresa.
- Conformación de grupos estratégicos de calidad por personal calificado para estar en contacto con el cliente externo.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS				RESULTADO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	INTERPRETACIÓN
				Humanos	Materias	Tecnol.	Financ.				
1	Programa de Inducción de todo el personal sobre la Filosofía Organizacional	Gerente General	Anual	x	X	X	X	Compromiso Organizacional	Eficacia del Servicio / Actividad	(Servicios – actividades realizados / Servicios – actividades programados) * 100	Cumplimiento de programación para el desarrollo del servicio o la actividad.
2	Presentación del Modelo del plan de ventas a todo el personal	Gerente General	Anual	x	X	X	X	Difusión del plan al cliente externo	Eficacia del Servicio / Actividad	(Servicios – actividades realizados / Servicios – actividades programados) * 100	Cumplimiento de programación para el desarrollo del servicio o la actividad.
3	Capacitación de aplicación del plan a todo el personal de la empresa	Gerente Recursos Humanos	Anual	x	X	X	X	Eficiencia en el Trabajo	Eficacia del Servicio / Actividad	(Servicios – actividades realizados / Servicios – actividades programados) * 100	Cumplimiento de programación para el desarrollo del servicio o la actividad.
4	Talleres de Actualización Tecnológica	Gerente General/ Jefe de sistemas	Anual	x	X	X	X	Eficiencia en el Trabajo	Satisfacción de Clientes internos	(Nivel de satisfacción actual / Nivel de satisfacción de base) * 100	Incremento del nivel de satisfacción del cliente en relación con la base

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS				RESULTADO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	INTERPRETACIÓN
				Humanos	Materias	Tecnol.	Financ.				
5	Cursos de atención al cliente	Gerente Recursos Humanos	Anual	x	X	X	X	Retención del cliente externo	Satisfacción Indirecta a Clientes	$(\text{Total de clientes} - \text{clientes con devoluciones} - \text{clientes con quejas}) / \text{Total de clientes}) * 100$	Porcentaje de clientes satisfechos.
6	Taller de Integración de todo el personal	Gerente General	Anual	x	X	X	X	Mejorar las relaciones interpersonales	Satisfacción de Clientes internos	$(\text{Nivel de satisfacción actual} / \text{Nivel de satisfacción de base}) * 100$	Incremento del nivel de satisfacción del cliente en relación con la base
7	Taller de Compromiso con la empresa	Gerente General	Anual	x	X	X	X	Compromiso Organizacional	Eficacia del Servicio / Actividad	$(\text{Servicios} - \text{actividades realizados} / \text{Servicios} - \text{actividades programados}) * 100$	Cumplimiento de programación para el desarrollo del servicio o la actividad.
9	Evaluación a todo el personal sobre la Filosofía de la Empresa	Gerente General	Anual	x	X	X	X	Compromiso Organizacional	Satisfacción de Clientes internos	$(\text{Nivel de satisfacción actual} / \text{Nivel de satisfacción de base}) * 100$	Incremento del nivel de satisfacción del cliente en relación con la base

3.12.2 PLAN DE ACCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD

Factor Clave de Éxito : Conseguir una organización eficiente

Objetivo Estratégico

Implementar un sistema de calidad para mejorar la organización interna de la empresa y trabajar bajo parámetros establecidos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Estrategia

- Establecer un sistema de monitoreo y control durante los procesos de la empresa GABASA, para innovarlos con referencia a los avances tecnológicos y que exija el medio en el que se desenvuelve la empresa.

- Mantener un esquema de trabajo organizado enfocado en la calidad y la eficiencia de los procesos internos.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS				RESULTADO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	INTERPRETACIÓN
				Humanos	Materias	Tecnol.	Financ-				
1.	Capacitación en sistemas de Gestión de Calidad	Gerencia General	Anual	x	X	X	x	Satisfacción del cliente externo	Calidad del Servicio	(Reclamos por mal servicio/Servicios entregados)*100	Porcentaje de servicios mal atendidos
2.	Levantamiento de información	Gerente de Recursos Humanos	Anual	x	X	X	x	Satisfacción del cliente externo	Calidad del Servicio	(Reclamos por mal servicio/Servicios entregados)*100	Porcentaje de servicios mal atendidos
2.1.	Evaluación Preliminar										
2.2.	Entrevistas										
2.3.	Revisión de análisis de documentos										
3	Capacitación del sistema de calidad	Gerencia General	Anual	x	X	X	X	Mejoramiento de Procesos	Innovación	(Servicios Implementados / Total de Servicios)*100	Porcentaje de servicios implementados sobre el total
3.1.	Introducción de la norma										
3.2.	Desarrollo y manejo de procesos e indicadores										
3.3.	Manejo de registros y documentos										
3.4.	Formación de Auditores Internos										
4	Levantamiento de documentación	Gerente de Recursos Humanos	Anual	x	X	X	X	Mejoramiento de Procesos	Eficacia en la actividad	Número de Errores / Total de Operaciones	Porcentaje de errores en relación al total de operaciones
4.1.	Elaboración de documentación requerida por la norma										
4.2.	Desarrollo y seguimiento con soporte de consultor										

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS				RESULTADO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	INTERPRETACIÓN
				Humanos	Materias	Tecnol.	Financ.				
5	Implantación del sistema	Gerencia General	Anual	x	X	X	X	Mejoramiento de Procesos	Eficacia en la actividad	Número de Errores / Total de Operaciones	Porcentaje de errores en relación al total de operaciones
5.1.	Implantar actividades de acuerdo a procesos										
5.2.	Desarrollo del sistema de gestión de calidad										
6	Monitoreo y control a través de indicadores	Gerencia General	Anual	x	X	X	X	Mejoramiento de Procesos	Eficacia en la actividad	Número de Errores / Total de Operaciones	Porcentaje de errores en relación al total de operaciones
7	Evaluación Final	Gerencia General	Anual	x	X	X	X				
8	Elaboración de Informes	Gerencia General	Anual	x	X	X	X				

3.12.3 PLAN DE ACCIÓN DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Factor Clave de Éxito : Generar fidelidad del cliente externo

Objetivo Estratégico

Mejorar el nivel de competitividad en el mercado de venta de repuestos automotrices, a través de un **plan de posicionamiento**, captando el 25% de la demanda insatisfecha, y que promueva la satisfacción y fidelidad del cliente externo.

Estrategias

- Añadir valor agregado al producto por medio de un servicio personalizado previa una revisión continua de la propuesta del plan de ventas y atención al cliente para mejora el servicio de venta de repuestos y comercializarlos en el mercado.
- Establecer un control de postventa para identificar las inquietudes y formas de negociación fortaleciendo el proceso operativo de gestión en la fuerza de ventas.
- Generar un ambiente organizacional que brinde confianza al cliente externo y que permita acortar los espacios entre cliente y empresa.
- Realizar revisiones periódicas de la propuesta del plan de ventas y atención al cliente como respuesta a las necesidades de los clientes.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS				RESULTADO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	INTERPRETACIÓN
				Humanos	Materias	Tecnol.	Financ.				
1	Segmentar y realizar un estudio de mercado para definir el target.	Director Administrativo Financiero	Inmediato	x	x	x	X	Definir los clientes potenciales	Eficacia en el proceso	Número de errores / total de Operaciones	Tiempo promedio en la actividad
2	Definir el costo del plan	Director Administrativo Financiero	Inmediato	x	x	x		Conocer el costo	Eficacia en el proceso	Número de errores / total de Operaciones	Tiempo promedio en la actividad
3	Definir la forma de publicitar	Gerente General	Inmediato	x	x	x	X	Identificar la forma de publicitar	Eficacia en el proceso	Número de errores / total de Operaciones	Tiempo promedio en la actividad
4	Revisión periódica de los avances del plan	Director Administrativo	Trimestral	x	x	x		Crecimiento de Clientes	Eficacia del Servicio / Actividad	(Servicios – actividades realizados / Servicios – actividades programados) * 100	Tiempo promedio de prestación del servicio y/o actividad.
5	Análisis de los resultados	Director Administrativo	Trimestral	x	x	x		Mejoramiento Continuo	Eficacia en la actividad	Número de errores / total de Operaciones	Tiempo promedio de prestación del servicio y/o actividad.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS				RESULTADO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	INTERPRETACIÓN
				Humanos	Materias	Tecnol.	Financ.				
6	Introducir propaganda publicitaria en eventos y ferias, a través de la publicación de hojas volantes	Director Administrativo Financiero	Oportuno	x	x	x	X	Dar una imagen de eficiencia y garantía.	Crecimiento en Ventas	$(\text{Ventas realizadas} / \text{Ventas Programadas}) * 100$	Porcentual de crecimiento en ventas
7	Realizar campaña de difusión de la propuesta académica	Director Administrativo Financiero	Anual	X	x	x	X	Llegar al cliente potencial	Eficacia en el proceso	Número de errores / total de Operaciones	Tiempo promedio en la actividad
8	Realizar campañas de difusión visual y escrita	Gerente General	Oportuno	X	x	x	X	Fidelidad del cliente	Crecimiento en Ventas	$(\text{Ventas realizadas} / \text{Ventas Programadas}) * 100$	Porcentual de crecimiento en ventas
9	Realizar programas de fidelización	Gerente General	Anual	X	x	x	X	Fidelidad del cliente	Crecimiento en Ventas	$(\text{Ventas realizadas} / \text{Ventas Programadas}) * 100$	Porcentual de crecimiento en ventas
10	Especificaciones a los clientes de la propuesta del plan de ventas y servicios	Gerente General	Oportuno	X	x	x	X	Fidelidad del cliente	Crecimiento en Ventas	$(\text{Ventas realizadas} / \text{Ventas Programadas}) * 100$	Porcentual de crecimiento en ventas
11	Establecer un programa de Postventa	Director Administrativo Financiero	Anual	X	x	x	X	Fidelidad del cliente	Crecimiento en Ventas	$(\text{Ventas realizadas} / \text{Ventas Programadas}) * 100$	Porcentual de crecimiento en ventas

CAPÍTULO IV

4.1 PROCESOS

Autorepuestos GABASA se manejará bajo los ideales propios de ser una empresa que contribuya al desarrollo económico del país, influenciando directamente en el desarrollo integral de sus empleados basándose directamente en la Ley vigente, su Reglamento Interno, su Organización y los Procesos dados por la Empresa, el definir procesos específicos que determinen el éxito organizacional están dirigidos a:

- ✓ Permitir abandonar la clásica y desfasada estructura departamental para llegar a una organización más moderna, descentralizada y que trabaje por objetivos.
- ✓ Favorecer la existencia de núcleos concentrados de poder, por una secuencia de actividades orientadas a generar un resultado a partir de una entrada y confluyendo en una salida la cual responde a los requisitos del cliente.

Por tanto, es necesario dejar la ambigüedad de una estructura vertical por una estructura horizontal que permita trabajar por procesos, a continuación se pueden observar varias razones del por qué centrarse en procesos:

- ✓ Le permite a la organización centrarse en el cliente.
- ✓ Le permite a la compañía predecir y controlar el cambio.
- ✓ Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- ✓ Suministra los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- ✓ Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones.

- ✓ Ofrece una visión sistemática de las actividades de la firma.
- ✓ Mantiene a la organización centrada en el proceso.
- ✓ Previene posibles errores.
- ✓ Ayuda a la empresa a comprender cómo se convierten los insumos en productos.
- ✓ Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.
- ✓ Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- ✓ Ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modo de lograr este objetivo.
- ✓ Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuro

En conclusión se llega a definir los procesos como un “conjunto de actividades que convierten insumos (inputs) en productos (outputs) de mayor valor para el cliente” La manera más fácil de definir un proceso es decir: “Es un conjunto de pasos o actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas o insumos) los transforma, generando outputs (resultados, salidas, productos).

4.1.1 Manual de Procesos

EMPRESA DE AUTOREPUESTOS GABASA		
MANUAL DE PROCESOS		
PROCESO:	VENTAS	
SUBPROCESO:	VENTA DE PRODUCTO	
ACTIVIDAD:	Realizar la venta del repuesto automotriz	
RESPONSABLE	NUMERO	TAREAS
Vendedor	1	Tomar el requerimiento del cliente
Vendedor	2	Verificar existencia en sistema
Bodegero	3	Confirmacion de la existencia en bodega a vendedor
Vendedor	4	Informar las diferentes marcas que se encuentran en stock
Vendedor	5	Informar al cliente el costo de los repuestos
Vendedor	6	Confirmar el requerimiento que solicitó el cliente a bodega
Vendedor	7	Generar orden de pedido a bodega

PROCESO:	VENTAS	
SUBPROCESO:	Control de stock	
ACTIVIDAD:	Realizar la búsqueda de stock	
RESPONSABLE	NUMERO	TAREAS
Bodeguero	1	Solicitar especificaciones del repuesto al vendedor
Bodeguero	2	Confirmación de la existencia en bodega a vendedor
Bodeguero	3	Recibir orden de pedido de ventas
Bodeguero	4	Búsqueda del repuesto solicitado en las perchas
Bodeguero	5	Retirar repuestos de percha
Bodeguero	6	Ingreso en sistema salida de bodega de repuesto
Bodeguero	7	Entrega repuesto a encargado de despachos de repuestos

PROCESO:	VENTAS	
SUBPROCESO:	Documentación	
ACTIVIDAD:	Facturación	
RESPONSABLE	NUMERO	TAREAS
CAJERA	1	Solicitar nombre del Cliente
CAJERA	2	Registrar datos del Cliente
CAJERA	3	Actualización de datos del Cliente
CAJERA	4	Confirma la forma de pago
CAJERA	5	Colocar el código del cliente
CAJERA	6	Colocar notas con respecto al cliente si así fuere necesario
DESPACHADOR	7	Entrega de repuesto previa verificación de factura cancelada

PROCESO:	VENTAS	
SUBPROCESO:	servicio post venta	
ACTIVIDAD:	devoluciones	
RESPONSABLE	NUMERO	TAREAS
VENDEDOR	1	Atender al cliente
VENDEDOR	2	Escuchar el motivo de la devolución del repuesto
VENDEDOR	3	Verificación de la factura y del repuesto para proceder con la devolución del dinero
VENDEDOR	4	Entrega del repuesto a bodega
BODEGUERO	5	Reingreso del repuesto al sistema de inventario
BODEGUERO	6	Colocación del repuesto en perchas

MANUAL DE PROCESOS

	Seccion: Procesos Capitulo: Procesos Operativos		Manual de Gestion de Calidad
	Titulo: Gestion de Proceso de Ventas		
Autorepuestos GABASA Cia. Ltda.			
Codigo G-V-01	Fecha: 25/08/2008	N° de Revision 1	Pagina 1 de 4
Proceso Operativo GESTION DE PEDIDOS Contenido: 1. Objeto del proceso 2. Area de aplicación 3. Responsable del proceso 4. Proveedores del proceso 5. Clientes del proceso 6. Terminología y abreviaturas 7. Descripción del proceso 8. Indicadores del proceso 9. Documentos relacionados y anexos			
Nombre: Fecha: Firma:	Emision Julio Sandoval 28/06/2008	Aprobación	

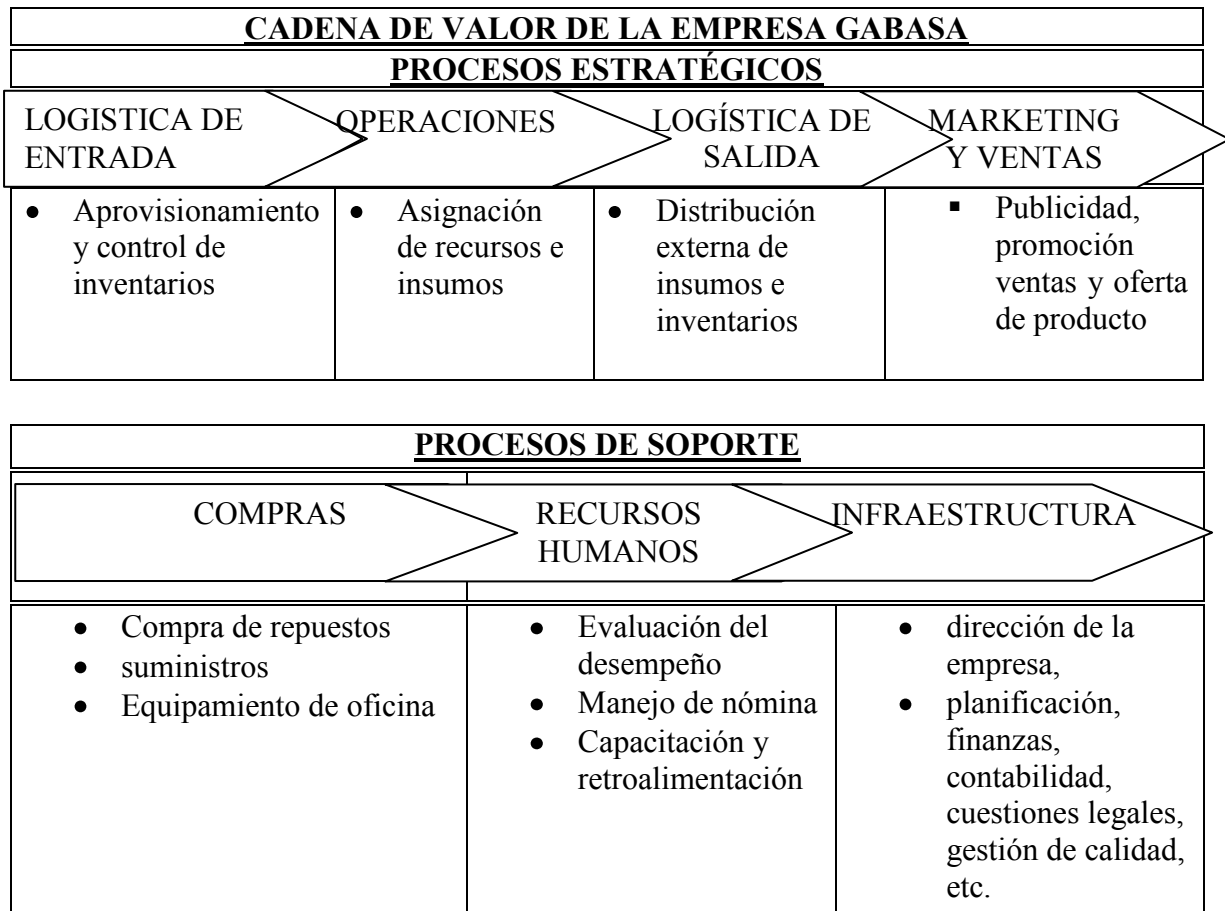
4.1.2 Levantamiento de procesos

		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS		Revisión: Fecha:
				Página:
MACROPROCESO:	COMERCIALIZACIÓN		Status:	
PROCESO:	VENTAS		Propuesto <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Publicado <input type="checkbox"/>	
SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	
VENTA DE PRODUCTO	Realizar la venta de repuestos automotrices	Tomar el requerimiento del cliente	VENDEDOR	
		informar las diferentes marcas que se encuentran en stock		
		Confirmar el requerimiento que solicitó el cliente		
		informar el costo del repuesto		
		consultar la forma de pago del cliente		
		cierre del pedido		
CONTROL DE STOCK	Realizar la búsqueda en stock	Confirmar el pedido al vendedor	BODEGUERO	
		busqueda del repuesto solicitado en las perchas		
		confirmar la existencia del repuesto al vendedor		
		salida de bodega		
DOCUMENTACIÓN	Realizar la factura al cliente	Solicitar nombre del Cliente	CAJERA	
		Registrar datos del Cliente		
		Actualización de datos del Cliente		
		confirma la forma de pago		
		Colocar el código del cliente		
		Colocar notas con respecto al cliente si así fuere necesario		
		Cierre de la venta		
ELABORADO:		APROBADO:		REVISADO:

		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS		Revisión: Fecha:			
				Página:			
MACROPROCESO:		COMERCIALIZACIÓN		Status:			
PROCESO:		MARKETING		Propuesto <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Publicado <input type="checkbox"/>			
SUBPROCESOS		ACTIVIDADES		TAREAS		RESPONSABLE	
CAMPAÑAS PROMOCIONALES		realización de publicidades		determinar el segmento de mercado		administración	
				Determinar el tiempo de duración			
				diseño de la campaña publicitaria			
				impresión de banners y hojas volantes			
				distribución de volantes			
				incentivar al cliente con obsequios en fechas especiales			
				Determinar conclusiones			
Realizar un análisis							
ELABORADO:		APROBADO:		REVISADO:			

		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS		Revisión: Fecha:			
				Página:			
MACROPROCESO:		COMERCIALIZACIÓN		Status:			
PROCESO:		ATENCIÓN AL CLIENTE		Propuesto <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Publicado <input type="checkbox"/>			
SUBPROCESOS		ACTIVIDADES		TAREAS		RESPONSABLE	
SERVICIO POST-VENTA		Personalización con el cliente		preguntar al cliente sobre el trato recibido		administración	
				determinar si el cliente estuvo satisfecho			
				consultar si el repuesto tuvo la vida útil esperada			
				determinar si existe fidelidad por parte del cliente			
				determinar si existe retorno por parte del cliente			
				Determinar conclusiones			
ELABORADO:		APROBADO:		REVISADO:			

4.2 Cadena de valor



CADENA DE VALOR GENÉRICA	
MACRO PROCESO	PROCESOS DISEÑADOS
Logística de Entrada	Aprovisionamiento y control de inventarios. <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición de insumos e inventarios. 2. Control de inventarios e insumos
Operaciones	Asignación de Recursos e insumos <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de pedido de repuestos 2. Búsqueda en bodega del requerimiento 3. Facturación
Logística de Salida	Distribución externa de insumos e inventarios <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión Publicitaria. 2. Gestión Promocional

Servicios	1. Control de Postventa
Infraestructura de la Empresa (Financiero)	Gestión Presupuestal y Financiera (O) 1. Control Contable de los recursos financieros de la empresa. Legalización y Mantenimiento (o) 2. Reglamentación y legalización Institucional 3. Implementación y Mantenimiento tecnológico y físico
Dirección de Recursos Humanos	Gestión de Contratación de Personal (O) 1. Reclutamiento y selección de personal de ventas y administrativo 2. Contratación e inducción del Talento Humano (3. Asesoría y Capacitación de personal de ventas y administrativo 4. Motivación del cliente interno
Desarrollo Técnico	Gestión de Propuesta 1. Diseño e implementación de un sistema informático contable

Cuadro N° 16

4.3 Actividades

4.3.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS:

➤ Logística de Entrada

Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa. Dentro de estas actividades se consideran:

1. Aprovechamiento y control de inventarios.

- 1.1. Adquisición de insumos e inventarios,
- 1.2. Control de inventarios e insumos,

➤ **Operaciones**

Actividades relacionadas con las operaciones en general, dentro de estas actividades se consideran:

1. Abastecimiento de Recursos e insumos

- 1.1. Recepción de pedido de repuestos y accesorios,
- 1.2. Búsqueda en bodega del requerimiento,
- 1.3. Facturación.

➤ **Logística de salida**

Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto.

1. Distribución externa de insumos e inventarios

➤ **Marketing y Ventas**

Actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto/servicio y la motivación de los compradores para que lo compren, como la publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución relaciones con el canal de distribución y precios; por lo cual GABASA realizará:

1. Gestión publicitaria para darse a conocer.
2. Gestión promocionales para retener y brindar satisfacción a los clientes.

➤ **Servicios**

Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realizar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, suministro de recambios y reajustes del producto, dentro de estas actividades se proponen:

1. Control de postventa

4.3.2 ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE APOYO

➤ Infraestructura de la Empresa

Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad; son consideradas dentro de ésta áreas, como por ejemplo:

1. Control Contable de los recursos financieros de la empresa,
2. Manejo de inventarios,
3. Revisión de productos en stock de bodega.

➤ Dirección de Recursos Humanos

Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal, se establecen para esta área las siguientes actividades:

1. Reclutamiento y selección de personal de ventas y administrativo
2. Contratación de personal.
3. Capacitación de personal de ventas y administrativo
4. Motivación del cliente interno

➤ Desarrollo Tecnológico

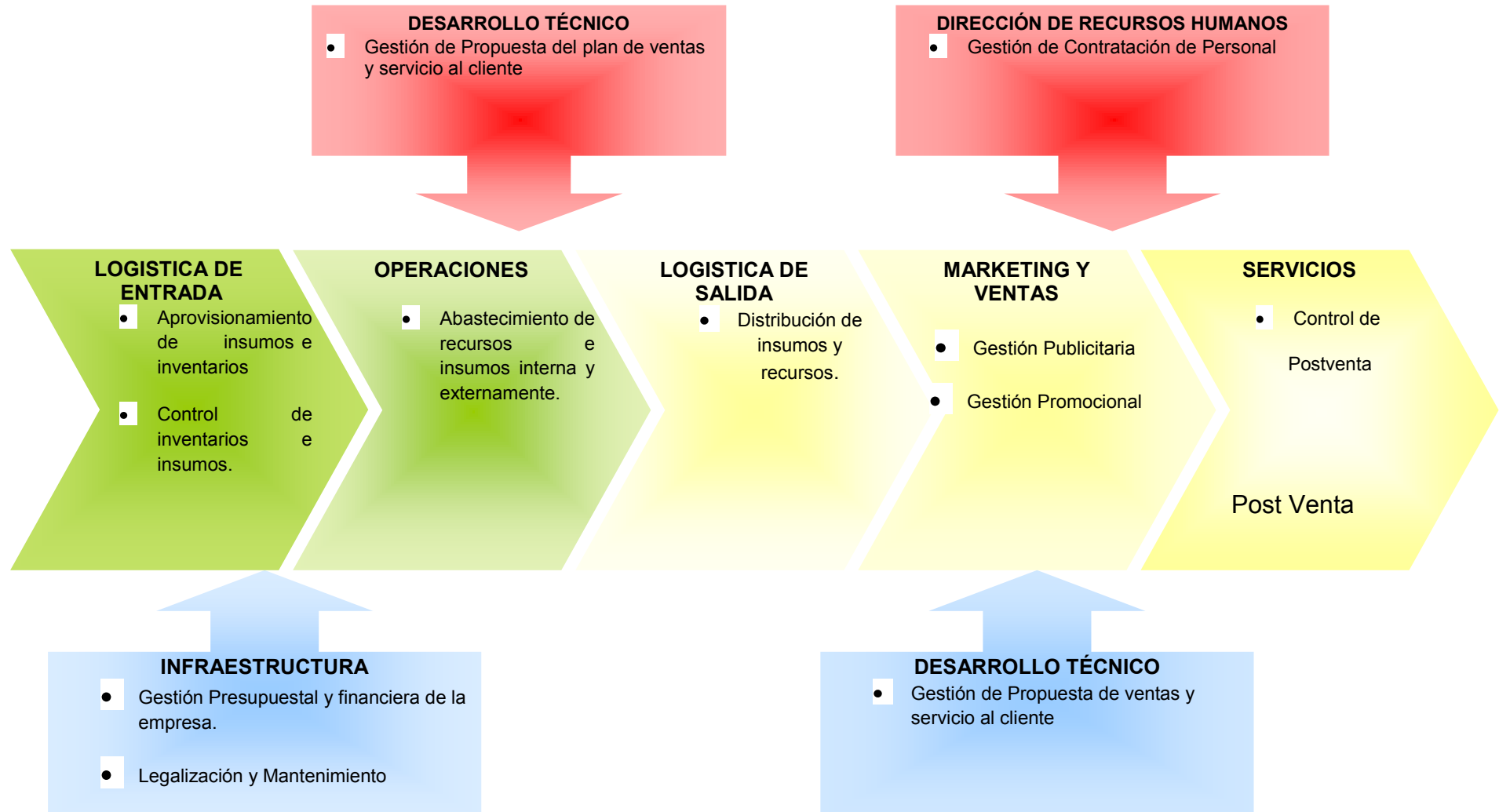
- ✓ Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, análisis de medios, diseño o procesos, diseño de procedimientos de servicios, etc.

➤ Gestión de Propuesta de ventas

- ✓ Capacitación constante en cuanto a ventas y atención al cliente para el personal encargado del área de ventas de la empresa GABASA
- ✓ Diseño e implementación de un sistema informático contable.

El proceso más importante para la empresa GABASA es el Diseño de la Propuesta de ventas y servicio al cliente. Las actividades antes mencionadas se las distribuye gráficamente en la Cadena de Valor de Porter, de la siguiente manera:

CADENA DE VALOR ESPECÍFICA




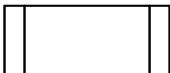
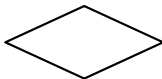


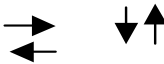
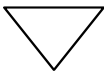

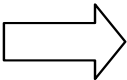



4.4 Flujo y diagramación

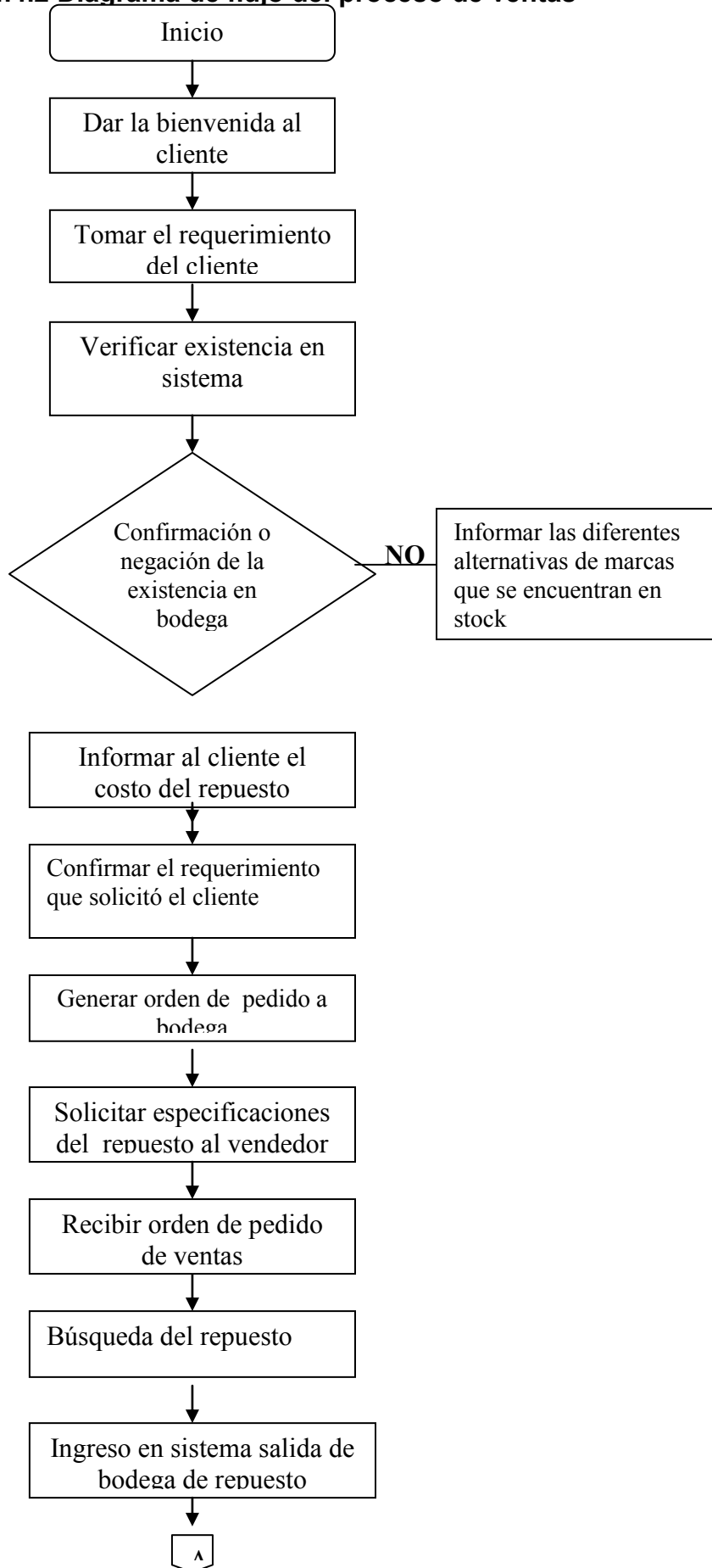
4.4.1 Diagrama de Flujo

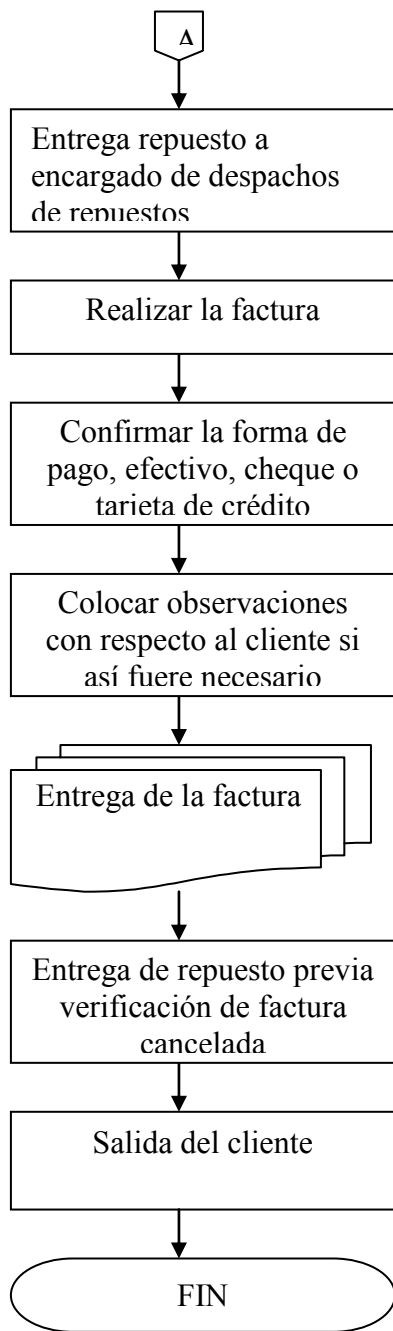
El diagrama de flujo del proceso es una representación gráfica y detallada de la secuencia de acontecimientos de un proceso o procedimientos.

Símbolos para elaborar el diagrama de flujo

Símbolo	Significado
	Actividad propia del proceso
	Inicio / Fin
	Documento
	Actividad/Definida de afuera
	Interrogante Decisión (si/no)
	Conector interno
	Conector externo
	Conectores proceso
	Almacenaje
	Documentos múltiples
	Transporte
	Retraso / demora

4.4.2 Diagrama de flujo del proceso de ventas





4.5 Estrategias

4.5.1 Determinación Estratégica

DETERMINACIÓN ESTRATÉGICA				
	FACTORES	PONDERACIÓN		ESTRATEGIA
		EQUIV.	NIVEL	
PERFIL COMPETITIVO	Líder en Costos	2,67	Medio – Alto	GABASA es un líder en costo, y se encuentra al igual que Automotores Andina, por esta razón se puede acotar que el cliente retornará o se mantendrá fiel a la empresa, ya que los el costo del repuesto es menor que la competencia.
	Líder en Productos	2,75	Medio – Alto	En cuanto al producto lo que enfatizaríamos es que la organización interna es muy flexible, comparado con la competencia, y esto se debe a que es una empresa netamente familiar; también cabe mencionar que es busca y aprovechar oportunidades de mercado, aunque ese tenga mucha competencia
	Intimidad con el Cliente	2,75	Medio – Alto	Lo que GABASA puede destacar en cuanto a intimidad con el cliente es que sabe solucionar sus problemas, el personal es altamente flexible con el cliente y la mentalidad administrativa está orientada al cliente, aunque no posee programas de fidelización , el retorno o no, del cliente se ve reflejado en el servicio que se le ha brindado
CINCO FUERZAS DE PORTER	Amenaza de Nuevos Competidores	2,33	Media	Estar preparados frente a los posibles cambios políticos y legales en el sistema nacional que puedan influir en la empresa GABASA Establecer un sistema de monitoreo y control durante los procesos ventas y atención al cliente para innovarlos con referencia a los avances tecnológicos que exija el medio en el que se desenvuelve la empresa.
	Rivalidad Interna / Competencia	2,53	Medio – Alto	Revisiones periódicas de la propuesta del plan de ventas y servicios, para innovarla de acuerdo a las necesidades del consumidor Fomentar la colaboración y la participación del personal administrativo y del área de ventas en

				mejorar la propuesta.
Poder de Negociación con los Clientes	2,2	Medio		Establecer un control de postventa que permita identificar las inquietudes de los clientes y de esta manera establecer formas de negociación, fortaleciendo el proceso operativo de gestión en la fuerza de ventas. Conformación de grupos estratégicos de calidad por personal para estar en contacto con el cliente.
Poder de Negociación con los Proveedores	2,2	Medio		Efectuar una revisión continua de lo establecido en el plan de ventas y servicios para GABASA, en forma previsiva para realizar una elección adecuada de los proveedores
Productos Sustitutos	2,6	Medio – Alto		Disminuir los riesgos de insatisfacción de los clientes a través de un monitoreo y control continuo del plan y del personal encargado de esta área. Mantener un esquema de trabajo organizado enfocado en la calidad y la eficiencia de los procesos internos.

Cuadro N° 17

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: La Autora

4.5.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS:

Matriz de Perfil Competitivo

	GABASA	AUTOMOTORES ANDINA	Japón y Korea Motors
LÍDER EN COSTOS:			
Manejo eficaz del scope	3	3	2
Operaciones de bajo costo	2	2	2
Mercado grande muy heterogéneo o sensibles al precio	3	3	3
LÍDER EN PRODUCTO			
Tiene un departamento de Investigación y Desarrollo	1	2	2
Pionera en buscar y aprovechar oportunidades de mercado	2	3	2
Excelente en marketing	1	2	1

Mercado más limitado y homogéneo	2	2	2
Asume los riesgos (contingencia)	2	3	1
Genera procesos de destrucción creativa	1	1	1
Organización interna muy flexible	3	1	1
Proteger su entorno competitivo	2	3	2
INTIMIDAD CON EL CLIENTE			
Descubrir necesidades ocultas en los clientes	2	3	1
Los vendedores saben solucionar problemas de los clientes	3	2	1
Son altamente flexibles con el cliente	3	2	2
Mentalidad administrativa orientada al cliente	3	2	3
Empowerment	3	3	2
Tienen programas de fidelización	1	2	1
Efectos sorpresa	1	1	1
Realizan alianzas estratégicas	2	2	2

Cuadro N° 18

4.6 IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa que se ha elaborado para la empresa Autorepuestos GABASA, tiene como fin mostrar la unidad visual básica para una correcta comunicación con el cliente externo; en la marca se recogen todas las directrices necesarias para que sea un buen comunicador y conseguir una imagen de marca que sea conocida y sobre todo positiva.

El objetivo de la imagen corporativa es que todos los sectores asocien la marca con la empresa GABASA y utilicen los símbolos para connotar una imagen de:

- Honestidad
- Compromiso
- Integridad
- Respeto
- Seguridad

Con la finalidad que exista compromiso organizacional por parte del Cliente interno (personal en general) y fidelización del cliente externo.

4.6.1 LA EMPRESA

La empresa GABASA es una Compañía Limitada, constituida por tres socios, los mismos que aportaron con capital propio mínimo de \$1.000.

4.6.2 NOMBRE DE LA EMPRESA

Autorepuestos GABASA Cía. Ltda.

4.6.3 DEFINICIÓN DE LA MARCA

La Marca es la forma más simple y directa, debe destacar por encima de todo, en el medio social. El diseño de Marca "AUTOREPUESTOS GABASA", se crea a partir de los valores corporativos de la empresa.

4.6.4 Logotipo



El logotipo consigue una legibilidad, unificando ambos elementos se forma un sólido conjunto y representan una imagen actual y fácil de identificar.

4.6.5 SLOGAN

"Calidad y buena atención, es lo primero"

Este es el slogan que se utiliza para dar soporte al logotipo, el mismo connota el servicio con el que se trabaja en la empresa GABASA

CAPÍTULO V

5. Situación Financiera

5.1 Estados Financieros

5.1.1 Balance General

“Es un documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa”.³⁵

Es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico, ya sea de una organización pública o privada, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

5.1.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

“El estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio”.³⁶

La primera parte consiste en analizar todos los elementos que entran en la compra-venta de mercancía hasta determinar la utilidad o pérdida del ejercicio en ventas. Esto quiere decir la diferencia entre el precio de costo y de venta de las mercancías vendidas.

Para determinar la utilidad o pérdida en ventas, es necesario conocer los siguientes resultados

³⁵ CHIRIBOGA, ROSALES. L. Alberto. **Diccionario Técnico Financiero**

³⁶ *Ibidem*

- VENTAS NETAS
- COMPRAS TOTALES O BRUTAS
- COMPRAS NETAS
- COSTO DE LO VENDIDO

Ventas netas

Se determina restando de las ventas totales el valor de las devoluciones y las rebajas en ventas.

Compras totales o brutas

Se determinan aumentando a las compras el valor de los gastos de compra.

Compras netas

Se obtiene restando de las compras totales el valor de las devoluciones y rebajas sobre compras

Costo de lo vendido

Se obtiene sumando el inventario inicial el valor de las compras netas y restando de la suma total que se obtenga el valor del inventario final.

Inventario inicial + compras netas = total de mercancías – inventario final = costo de lo vendido.

UTILIDAD EN VENTAS

Se determina restando de las ventas netas el valor del costo de lo vendido

Segunda parte del estado de pérdidas y ganancias

La segunda parte consiste en analizar detalladamente, los gastos de operación así como los gastos y productos que no corresponden a la actividad principal del negocio.

Para determinar la utilidad o la pérdida líquida del ejercicio es necesario conocer los siguientes resultados

- Gastos de operación
- Utilidad de operación
- El valor neto sobre otros gastos y productos

Gastos de operación

Son las erogaciones que sostienen la organización implantada de la empresa y que permite llevar a cabo las diversas actividades y operaciones diarias. Se llaman gastos de operación al total de la suma de los gastos de venta, gastos de administración y gastos financieros.

Utilidad de operación

Se obtiene restando de la utilidad bruta los gastos de operación

Utilidad bruta - gastos de operación = utilidad de operación

Valor neto entre otros gastos y otros productos

Se deben clasificar en primer término los otros gastos, si su valor es mayor que el de los otros productos, pero se debe clasificar en primer término los otros productos, si su valor es mayor que el de los otros gastos.

Utilidad líquida del ejercicio

Se debe restar de la utilidad de operación el valor de la pérdida neta entre otros gastos y productos y su fórmula es la siguiente: Utilidad de operación - pérdida neta = utilidad neta del ejercicio

5.2 FLUJO DE CAJA

“Es un resumen de las entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución de las actividades de la empresa. El flujo de caja esperado como resultado de la ejecución de un plan de actividades de la empresa es un presupuesto, (presupuesto de caja o presupuesto financiero) que muestra los movimientos de

efectivo dentro de un periodo de tiempo establecido, no el ingreso neto o rentabilidad de la empresa”.³⁷

- ENTRADAS: es todo el dinero que ingresa la empresa por su actividad productiva o de servicios, o producto de la venta de activos (desinversión), subvenciones, etc.
- SALIDAS: es todo dinero que sale de la empresa y que es necesario para llevar a cabo su actividad productiva. Incluye los costes variables y fijos.

La fórmula que se puede usar para sacar el flujo de caja proyectado es:

$+Ingresos\ afectos\ a\ Impuestos - Gastos\ afectos\ a\ Impuestos - Gastos\ no\ desembolsados = Utilidad\ Antes\ de\ Impuestos\ (BAI) - Impuestos = Utilidad\ después\ de\ Impuestos\ (BDI) + Ajustes\ por\ gastos\ no\ desembolsados\ (Amortizaciones\ y\ provisiones) - Egresos\ no\ afectos\ a\ Impuestos + Beneficios\ no\ afectos\ a\ Impuestos = Flujo\ de\ Caja.$

VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

El VAN y el TIR son dos herramientas financieras procedentes de las matemáticas financieras que nos permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que podemos hacer en un negocio en marcha, tales como el desarrollo de un nuevo producto, la adquisición de nueva maquinaria, el ingreso en un nuevo rubro de negocio, etc.

Valor actual neto (VAN)

“El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable”.³⁸

Basta con hallar VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no. El VAN también nos permite determinar cuál proyecto es el más

³⁷ CHIRIBOGA, ROSALES. L. Alberto. **Diccionario Técnico Financiero**

³⁸ CHIRIBOGA, ROSALES. L. Alberto. **Diccionario Técnico Financiero**

rentable entre varias opciones de inversión. Incluso, si alguien nos ofrece comprar nuestro negocio, con este indicador podemos determinar si el precio ofrecido está por encima o por debajo de lo que ganaríamos de no venderlo.

La fórmula del VAN es:

$$\text{VAN} = \text{BNA} - \text{Inversión}$$

Donde el beneficio neto actualizado (BNA) es el valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado, el cual ha sido actualizado a través de una tasa de descuento.

La tasa de descuento (TD) con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es el la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar; por lo tanto, cuando la inversión resulta mayor que el BNA (VAN negativo o menor que 0) es porque no se ha satisfecho dicha tasa. Cuando el BNA es igual a la inversión (VAN igual a 0) es porque se ha cumplido con dicha tasa. Y cuando el BNA es mayor que la inversión es porque se ha cumplido con dicha tasa y además, se ha generado una ganancia o beneficio adicional.

$\text{VAN} > 0 \rightarrow$ el proyecto es rentable.

$\text{VAN} = 0 \rightarrow$ el proyecto es rentable también, porque ya está incorporado ganancia de la TD.

$\text{VAN} < 0 \rightarrow$ el proyecto no es rentable.

Entonces para hallar el VAN se necesitan:

- tamaño de la inversión.
- flujo de caja neto proyectado.
- tasa de descuento.

Tasa interna de retorno (TIR)

“La TIR es la tasa de descuento (TD) de un proyecto de inversión que permite que el BNA sea igual a la inversión (VAN igual a 0). La TIR es la máxima TD que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que 0)”.³⁹

Entonces para hallar la TIR se necesitan:

- tamaño de inversión.
- flujo de caja neto proyectado.

³⁹ CHIRIBOGA, ROSALES. L. Alberto. **Diccionario Técnico Financiero**

CONCLUSIONES

- ✓ Podemos concluir que el plan de ventas y atención al cliente para la empresa GABASA, solucionará los problemas de no retorno de cliente final que la misma posee, con esto a la vez se puede incrementar la rentabilidad de la empresa y obtener fidelización por parte de los clientes.
- ✓ A través de dicho plan de ventas y servicios la empresa puede cumplir con sus objetivos organizacionales y de esta manera alcanzar con sus metas, tanto económicas, personales y profesionales.
- ✓ Los cambios en la lógica de mercado han traído consigo cambios culturales drásticos que de hecho han afectado la forma en que utilizamos los productos, en este caso repuestos automotrices hoy en día y que por lo tanto hacen que las personas requieran de nuevos productos y servicios.
- ✓ En cuanto a almacenes de venta de repuestos automotrices en el mercado nacional existen innumerables ofertas, pero es importante recalcar que si bien existen marcas de establecimientos reconocidas, hasta ahora existe poca fidelización de clientes y por lo tanto los mismos no perciben una propuesta diferenciadora.
- ✓ Los clientes muestran una gran aceptación por la puesta en marcha de ideas nuevas y frescas que les ayuden a encontrar propuestas novedosas y sobre todo confiables.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a la empresa implementar en un tiempo prudencial el plan de ventas y atención al cliente, ya que esta ayudará a solucionar sus problemas de: no retorno del cliente final y atención al mismo, porque de esta manera se podrá crear fidelización y a su vez creará una imagen corporativa en el mercado.

- ✓ Se recomienda la implementación del plan considerando que se debe realizar una innovación permanente en los servicios, siendo ellos atención personalizada al cliente externo, propuesta metodológica acorde a la evolución tecnológica.
- ✓ Se recomienda realizar una reinversión continua de los espacios físicos, y en el Know How del negocio ya que es un campo de constante evolución y actualización tecnológica.
- ✓ Tener una visión empresarial al implementar el plan, poniendo un valor agregado como es la calidad en la atención al cliente, un trato personalizado, control e información permanente de los avances tecnológicos en la industria automotriz.
- ✓ La mejor forma de combatir a la competencia no es con precios bajos sino con una mezcla apropiada de imagen – calidad y servicio.
- ✓ Es importante recordar que este tipo de establecimientos han forjado su crecimiento en base a la referencia más que a la publicidad, de allí la importancia de mantener un contacto permanente y cercano con el cliente, tratando de que todas sus experiencias en nuestro establecimiento sean positivas y generen referidos.
- ✓ La organización técnica es la clave del servicio de allí que todas las brechas entre el cliente y la empresa se acaban si existe organización y un permanente seguimiento.

BIBLIOGRAFÍA

1. ADMINISTRACIÓN. Proceso Administrativo. Idalberto Chiavenato. Tercera Edición. Mc Graw Hill. 2001. Bogotá – Colombia.
2. BATEMAN, Thomas S. SHELL, Scout A. **Administración una Ventaja Competitiva**, 4ta Edición, Mc Graw Hill, México, 1999
3. CÁRDENAS, Raúl y NÁPOLES, Presupuestos Teoría y Práctica, primera edición, Editorial Mc. Graw Hill, México DF – México, p.2.
4. CERTO, Samuel: **Dirección Estratégica**, tercera edición, Irwin Impreso en España CLAMADES, S:L;; 1996.
5. CHIRIBOGA, ROSALES. L. Alerto. **Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano**, Primera Edición, Publigráficas JOKAMA, Quito – Ecuador
6. FMI, **Manual de Balanza de Pagos**, quinta edición. 1993
7. FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. Philip Kotler – Gary Armstrong. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Cuarta Edición. México.
8. GESTIÓN DE LA EMPRESA. Tomo I : Estructura y Organización. Jane Aubert- Krier. Segunda Edición. Editorial Ariel. 1980. Barcelona – España.
9. PORTER. Michael E. **Ventaja Competitiva**, 8va reimpresión, Compañía Editorial Continental S:A: CECSA, San Juan de Tihuaca- México, 1992.p.29. **ISBN 068-26-0778-3.**
10. THOMPSON/STRICKLAND. **Administración Estratégica**. 13ª edición, Mc.Graw Hill-Interamericas Editores S.A.; México D.F., 2003, pp. 6-7- **ISBN 970-10-4055-4**

INTERNET

1. www.INEC.gov.ec
2. www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
3. [www. bce. gov.ec](http://www.bce.gov.ec)
4. http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/gedad_dmq_archivos/sheet003.htm(Elaborado por el Municipio de Quito)