



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL

TÍTULO DE INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA: La Planificación Estratégica y su incidencia en la venta de repuestos para
vehículos "La Casa del Radiador" de
la ciudad de Ambato.

AUTORA: María José Navarrete Villota

TUTOR: Ing. MBA. Leonardo Ballesteros L.

AMBATO - ECUADOR

2010

Ing. MBA. Leonardo Ballesteros López

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad

Ambato, 03 de Septiembre del 2010

Ing. MBA Leonardo Ballesteros López

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, María José Navarrete Villota, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales y personales; a excepción de las citas.

Srta. María José Navarrete Villota
C.I. 180278359-5
AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) _____
Ledo. MBA. Jorge Cerón Mantilla

f) _____
Ing. Mg. Rubén López Beltrán

Ambato, Octubre del 2010.

Dedicatoria

Dedico a mi amada familia en especial a mi madre Jeannette y mis abuelitos Camilo y Teresa por su abnegada dedicación, esfuerzo, apoyo y ejemplo de lucha en cada una de las etapas de mi formación y vida en general

Agradecimiento

A DIOS, mi padre bondadoso quien puso a mi alcance todas las herramientas para mi total desarrollo y surgimiento.

A la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Ciencias Administrativas por haberme impartido el conocimiento.

A "La Casa del Radiador" con la dirección del Ing. Fernando Álvarez por su apertura y apoyo en el desarrollo e implementación de la Planificación Estratégica.

A los ingenieros de mi querida Facultad por su amistad y apoyo a lo largo de mi carrera en especial a mi tutor Ing. Leonardo Ballesteros.

A mi madre y a Santiago por compartir penas y alegrías y darme ánimos en los momentos mas difíciles de la realización de este proyecto.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO

A. PRELIMINARES

Portada.....	i
Aprobación del Tutor.....	ii
Autoría.....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi

B. TEXTO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
1. PROBLEMA.....	3
1.1 TEMA... 3	
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización,,.....	4
1.2.2 Análisis crítico.....	6
1.2.3 Prognosis.....	7
1.2.4Formulación del problema.....	7
1.2.5 Interrogantes (sub problemas).....	7
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4 OBJETIVOS.....	9

1.4.1 General.....	9
1.4.2 Específicos.....	9
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	12
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	12
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	13
2.5 HIPÓTESIS.....	35
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	35
3. METODOLOGÍA	36
3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.2 NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN	37
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	40
3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	42
3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	43
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	44
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	44
4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	44
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	54
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
5.1 CONCLUSIONES	57
5.2 RECOMENDACIONES	58
6. PROPUESTA	60
6.1 DATOS INFORMATIVOS	60

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	61
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	62
6.4 OBJETIVOS ,.....	63
6.4.1 Objetivo General.....	63
6.4.2 Objetivos Específicos	63
6.5 ANÁLISIS DÉLAFACTIBILIDAD.....	63
6.6FUNDAMENTACIÓN,	64
6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO.....	89
6.8 ADMINISTRACIÓN.....	109
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	113
ANEXO 1.....	116
ANEXO 2.....	117
ANEXO 3.....	119
ANEXO 4.....	121
ANEXO 5.....	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1: Muestra.....	39
Tabla 2: Operacionalización Variable Independiente.....	40
Tabla 3: Operacionalización Variable Dependiente.....	41
Tabla 4: Plan de Recolección	42
Tabla 5: Pregunta 1	45
Tabla 6: Pregunta 2	46
Tabla7: Pregunta3.....	47

Tabla 8: Pregunta 4.....	47
Tabla 9: Pregunta 5.....	48
Tabla 10: Pregunta 6.....	49
Tabla 11: Pregunta 1.....	50
Tabla 12: Pregunta 2.....	51
Tabla 13: Pregunta 3.....	52
Tabla 13: Pregunta 4.....	53
Tabla 14: Frecuencia Observada.....	55
Tabla 15: Frecuencia Esperada.....	56
Tabla 16: Diagnostico Interno.....	101
Tabla 17: Diagnostico Externo.....	103
Tabla 18: FODA.....	104
Tabla 19: Planificación Operativa.....	105
Tabla 20: Planificación Operativa.....	106
Tabla 21: Planificación Operativa.....	107
Tabla 22: Planificación Operativa.....	108
Tabla 23: Planificación Operativa.....	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos 1: Pregunta 1.....	45
Gráficos 2: Pregunta 2.....	46
Gráficos 3: Pregunta 3.....	47
Gráficos 4: Pregunta 4.....	48
Gráficos 5: Pregunta 5.....	49
Gráficos 6: Pregunta 6.....	50
Gráficos 7: Pregunta 1.....	51
Gráficos 8: Pregunta 2.....	52
Gráficos 9: Pregunta 3.....	53
Gráficos 10: Pregunta 4.....	54

Gráficos 11: Planificación Estratégica.....	64
Gráficos 12: Estrategias.....,	66
Gráficos 13: Análisis del Entorno.....	84
Gráficos 14: Indicadores del Entorno.	85
Gráficos 15: Análisis de la Estructura	86
Gráficos 16: Cadena de Valor	87
Gráficos 17: Mapa Geográfico	96
Gráfico 18: Organigrama Estructural.	110
Gráfico 19: Organigrama Funcional.....	110
Gráfico 19: Organigrama Funcional.....	111
Gráfico 20; Croquis de Ubicación.....	124.

INTRODUCCIÓN

En el sistema de comercio actual donde la globalización es una herramienta utilizada por suplidores y consumidores, como un medio a través del cual se suplen de bienes y/o servicios buscando el mejor costo beneficio, evidenciándose cada vez más la diversidad de medios a través de los cuales se puede adquirir el bien o servicio. Las vías que están entre el productor del bien y el consumidor final del producto, son los negocios de comercialización.

El propósito del presente trabajo de tesis es evaluar los factores internos y externos del negocio en cuanto a repuestos automotrices de "La Casa del Radiador", y plantear una alternativa más eficiente para llegar al mercado automotriz en Tungurahua.

El sector al cual se dirige éste canal alternativo es al de servicios, en específico al de distribución y administración. Se definirán la misión, visión, valores corporativos, objetivos empresariales; es decir un plan estratégico con el objetivo de hacerlos más eficientes al brindar un mejor servicio al cliente, creando al mismo tiempo lealtad de los clientes y por ende incrementar las ventas.

En la primera parte del trabajo se presenta el problema objeto de estudio así como también el análisis y sustento de la investigación. Luego se presenta la justificación junto con los objetivos que encaminaran el desarrollo posterior del trabajo

Como segundo paso todos los fundamentos donde se identifican ciertas variables necesarias para la planificación estratégica del servicio brindado. Continuando con el análisis de la metodología de la investigación en conjunto con sus niveles hasta llegar al plan para procesar la información; para luego lograr el análisis e interpretación de los resultados.

Y como quinta parte se obtiene una serie de conclusiones y se plantean algunas recomendaciones, las cuales dan énfasis a lo importante que es la definición y redefinición de la Planificación Estratégica como base para incrementar las ventas en el local.

A continuación se crea un plan estratégico a través del cual se pretende lograr la estructuración con bases empresariales en el negocio de venta de repuestos para vehículos, como parte específica se realiza una definición del plan estratégico del negocio para lograr la ventaja competitiva buscada.

CAPITULO I

1. PROBLEMA

1.1 TEMA

La Planificación Estratégica y su incidencia en la venta de repuestos para vehículos "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

~La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato enfrenta en la actualidad un bajo nivel de venta de repuestos mismo que no cumple con las expectativas de sus propietarios en cuanto a ganancias. Por esto la importancia de realizar un estudio para diagnosticar y solucionar dicho problema.

1.2.1 Contextualización

Macro.- Hoy en día la dinámica de la economía implica que las empresas busquen oportunidades de mercadeo a nivel mundial, siendo así que grandes empresas se fijan en negocios globales junto con estrategias acordes a dicha realidad.

Tungurahua se constituye como una de las principales provincias generadoras de riquezas en el Ecuador ya que existe una gran variedad de actividades de producción, comercialización, ya sean de productos agrícolas, consumo masivo, vestimenta, vehículos, repuestos, entre otros.

Las innovaciones estratégicas que estimulan la globalización de las empresas ponen en manifiesto la necesidad de buscar, identificar y aprovechar las ventajas competitivas y comparativas.

Cuando una empresa busca posicionarse y compara las actividades, encontrará que los factores claves de éxito no siempre son los mismos, por lo que necesitará diseñar e implementar una planificación estratégica, ya que los productos pueden variar en relación a la competencia, las preferencias, poder adquisitivo y gustos de los consumidores.

Meso.- La ciudad de Ambato por ser parte de la provincia de Tungurahua esta ubicada en la parte central del país; con el paso de los años se ha convertido en una ciudad estratégicamente comercial; y hablando netamente del sector de repuestos automotrices a desarrollado un excelente servicio en la venta de partes, paneles y repuestos, siendo la mejor opción del mercado para proveedores y consumidores en general ya pone a disposición la distribución de repuestos originales y genéricos con los estándares más altos de calidad; cabe recalcar que estos negocios se encuentran altamente concentrados en dos de las avenidas principales como son; av. 12 de Noviembre y av. El Rey. Los negocios están caracterizados por un mercado muy competitivo que en base a la economía del país se exige la necesidad de realizar planes estratégicos que serán

complementados con los planes operativos con la finalidad de mejorar un rendimiento financiero acorde con la inversión del capital.

Uno de los objetivos principales de la planeación estratégica es la que en un periodo determinado debe ser evaluado dicho plan con el fin de medir resultados siendo así el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se diseñan planes y programas; teniendo como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha es así que dentro del mundo empresarial tan competitivo se va originando una baja posibilidad en el margen de errores, por esto la importancia en el desarrollo de planes estratégicos como una herramienta para mejorar la ventas.

Micro.- Debido a que el negocio de repuestos para autos es muy fragmentado, en cuanto a que existen muchos pequeños negocios o muchos compradores dispersos es que a mediados de los noventa el Señor Galo Freiré pone a la venta los muebles y encerres junto con la mercadería de su almacén de repuestos automotrices para mudar su nombre comercial a su local propio situado en la Av. El Rey el mismo que venia operando desde el año de 1985. La propuesta de adquirir los bienes se la hace el señor Freiré a su arrendatario el Ing. Fernando Álvarez el mismo que analiza la propuesta de perpetuar el negocio claro que con otro nombre comercial; y debido a la gran oportunidad comercial que ofrece nuestra ciudad decide la familia Álvarez Tobar adquirir el negocio; y de esta manera en 1996 nace "La Casa del Radiador" con la gerencia del Ing. Fernando Álvarez V desde entonces ha servido sin descanso en nuestra ciudad.

Actualmente cuenta con 3 empleados quienes cumplen funciones administrativas, financieras y de servicio. Trabajando con importantes industrias y distribuidoras del

país. Cabe recalcar que desde hace 14 años dicho negocio opera empíricamente sin contar con planes ni guías estructurales para su desempeño.

1.2 Análisis crítico

Los constantes cambios económicos que enfrenta el país y el mundo en general repercuten en cada uno de los mercados generando cambios tanto sociales como políticos y económicos; ocasionando un sin número de errores en el campo empresarial, ya que no se elaboran ni emplean estrategias por lo que ha ido decreciendo en nivel de ventas y dentro de estos tenemos: el no contar con estrategias de comercialización adecuadas, no contar con vendedores exclusivos, mala identificación de mercados, segmentos actuales y potenciales, destacando el hecho de que el negocio no cuenta con una perspectiva global de la importancia de plantear estrategias para cumplir con los objetivos deseados; así como también para comunicar las normativas que rigen las relaciones interpersonales en búsqueda de la satisfacción de los clientes. Junto con la comparación entre las expectativas y lo que realmente reciben cada uno de los clientes,

Los ejecutivos de todo tipo de negocio deben monitorear el desempeño que va teniendo la compañía según el giro del mismo. Siendo importante señalar los costos ocultos que generan estos; hoy por hoy las empresas deben enfocarse en técnicas y actividades de recuperación de clientes o de recuperación de ventas perdidas.

"La Casa del Radiador" no marca la diferencia en dichas falencias ya que no se han establecido canales abiertos de comunicación para asegurar una percepción de servicio de mejor calidad, la resistencia al cambio, el enfrentamiento a la competencia y a un entorno cambiante junto con la carencia de una cultura de servicio interno y auditoría para la toma de decisiones han impedido que la empresa evolucione, siendo una de sus principales causas la falta de diagnóstico interno y externo, para identificar sus fortalezas y debilidades internas así como también las oportunidades y amenazas de su entorno.

1.2.3 Prognosis

Es un tanto difícil comprender que este negocio no posea un plan estratégico para incrementar las ventas siendo este uno de los factores principales que influirá en el desempeño y crecimiento del negocio.

Es así que si no se llega al correctivo de este problema el almacén de repuestos para vehículos enfrentaría, la limitación en su expansión a otros sectores y como todo en una empresa está conectado la falta de un plan estratégico reduciría notablemente las ventas en el local y surge la probabilidad de un cierre definitivo del negocio.

Por tanto se hace necesario realizar una planificación estratégica que sirva para mejorar las ventas en "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato.

1.2.4 Formulación del problema

Cómo incide la carencia de una Planificación Estratégica en el volumen de venta de repuestos de "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Interrogantes (sub problemas)

¿Qué estrategias son las adecuadas para incrementar las ventas en "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato?

¿Qué demuestra la implementación de un plan estratégico dentro de las empresas?

¿Qué se desea lograr con la aplicación de la planeación estratégica sobre las ventas?

Delimitación del objeto de investigación

Límite de Contenido:

Cuerpo	:	Administración
Área	:	Planificación
Aspecto	:	Ventas
Límite Especial	:	“La Casa del Radiador” de la ciudad de Ambato
Límite Temporal	:	Junio – Diciembre 2008

1.3 JUSTIFICACION

La presente investigación se enfoca en una de las herramientas que ocupa un papel primordial en el desarrollo de una empresa logrando un protagonismo de actualidad **como** es la planificación estratégica y su incidencia en las ventas, lo que me implica adentrarme en el estudio del funcionamiento de planes estratégicos y ventas; considerando que estas dos son de gran importancia debido a los excelentes resultados *3J¿* presentan en empresas que los aplican desde lo que son micro, medianas y grandes empresas.

Es así que se desea por medio del estudio de planes estratégicos se mejore el nivel de ventas en "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato, tomando en cuenta que dichos problemas hayan sido ocasionados ya sea por la inexistencia de planes, así como quién por su mala aplicación.

La fortaleza de este servicio son las estrategias a utilizarse para optimizar las ventas; y una vez implementada esta planificación permitirá que la empresa acceda a la fidelización de sus clientes y al posicionamiento en el mercado; con resultados más encientes a los actuales, ofreciendo a "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato una alternativa de éxito en sus venta

El presente proyecto de investigación tiene la finalidad de brindar un soporte para que el negocio de repuestos para vehículos; pueda tener mejores resultados y de esta manera tomar la delantera frente a los competidores permitiéndole tener una visión estratégica con formación y planes de desarrollo.

1.4 OBJETIVOS

Con el presente proyecto de investigación se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1.4.1 General

Formular un Plan Estratégico para incrementar el volumen de ventas de "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Específicos

- Plantear los objetivos estratégicos a partir de la estructura de la matriz FODA para elevar los volúmenes de ventas en "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato.
- Analizar las tendencias fuerzas o fenómenos claves, para identificar las oportunidades
- Aplicar un plan estratégico en el negocio.
- Obtener una correcta planeación, dirección y control.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

EN "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato no existen estudios previos referentes al tema objeto de estudio, sin embargo se tomó como referencia los datos proporcionados a través de una conversación con el gerente propietario del almacén; luego de realizar una revisión y análisis bibliográfico, en la biblioteca de la Facultad de Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Las PYMES hoy en día tienen como objetivo principal el incrementar sus volúmenes de ventas de esta manera es necesario el aplicar la planeación estratégica en "La Casa del Radiador" debido a que se detectó la carencia de la misma.

El Grupo Alvarado Ortiz con su empresa Importadora Alvarado es uno de los fieles ejemplos en nuestro medio ambateño del éxito que representa la aplicación de la Bonificación Estratégica para incrementar las ventas y por ende posicionarse en el mercado.

FLORES, J. (2005). La Planificación Estratégica como herramienta para mejorar la calidad de Servicio al Cliente en el Banco Sudamericano de la ciudad de Guaranda Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Dicho trabajo de investigación contribuye a mi problema objeto de estudio por la manera en que encamina sus objetivos para conocer la realidad de la empresa, y de esta manera llegar a la solución del problema.

MOSCOSO, H. (2004). Plan Estratégico de la empresa Panadera el Enjambre de la ciudad de Ambato para alcanzar el mejoramiento continuo. Facultad de Ciencias Administrativas de La Universidad Técnica de Ambato.

Este plan estratégico demuestra la manera en que la planeación dentro de cualquier tipo negocio ayuda al crecimiento y mejoramiento del mismo, así como también para la explotación de los potenciales del negocio como son las fortalezas y oportunidades de la misma

VILLALBA, R. (2004). Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda. Del Cantón Salcedo provincia de Cotopaxi. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

El trabajo realizado dentro de la Cooperativa nos demuestra como la planificación influye para fidelizar clientes así como también para posicionar al negocio en el mercado

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Pira la elaboración del presente proyecto de investigación se utiliza el paradigma Crítico - Propositivo que se encuentra basado en las siguientes fundamentaciones:

Tiene como propósito crear cambios dentro de "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato, porque las empresas se enfrentan a nuevos retos cada día, en donde se hace indispensable contribuir al desarrollo y al éxito empresarial mediante la determinación *de* estrategias, parámetros e índices de planeación que permitan incrementar la estabilidad de la empresa aportando conocimientos a través de una investigación caritativa que aliente a los ejecutivos y empleados a favorecer y estimular la calidad de vida de la sociedad y a incrementar su rentabilidad

Por medio de la investigación se puede lograr un mayor conocimiento acerca de la situación actual de "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato; ya que se mantiene un constante vinculo entre el problema objeto de estudio y el investigador, logrando involucrarme con los hechos y acontecimientos que vive la empresa en su accionar diario permitiéndome conocer la ausencia de un plan estratégico, y las posibles soluciones para el mismo.

Atreves de la información obtenida dentro de la organización, la lectura bibliográfica y hechos históricos investigados, se puede profundizar de forma real sobre el objeto de estudio Los resultados originados en el presente proyecto servirán como referente para futuras investigaciones.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El Almaicen de Repuestos para vehículos "La Casa del Radiador" desde el inicio de sus operaciones es cumple a cabalidad con todas las leyes y disposiciones emitidas por el organismo de control, las mismas que se enumeran a continuación.

Registro Único de Contribuyentes (RUC). Número 1801045020001

Patente Municipal.

Permiso de Funcionamiento Cuerpo de Bomberos. Número 003736.

Permiso de Funcionamiento Ambiental Municipal.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Ley de Compañías.

Ley Orgánica de Defensa al Consumidor

Capitulo II (Derechos y Obligaciones de los Consumidores)

Art 4- Derechos del Consumidor.

4 Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;

5 Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

8 Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios.

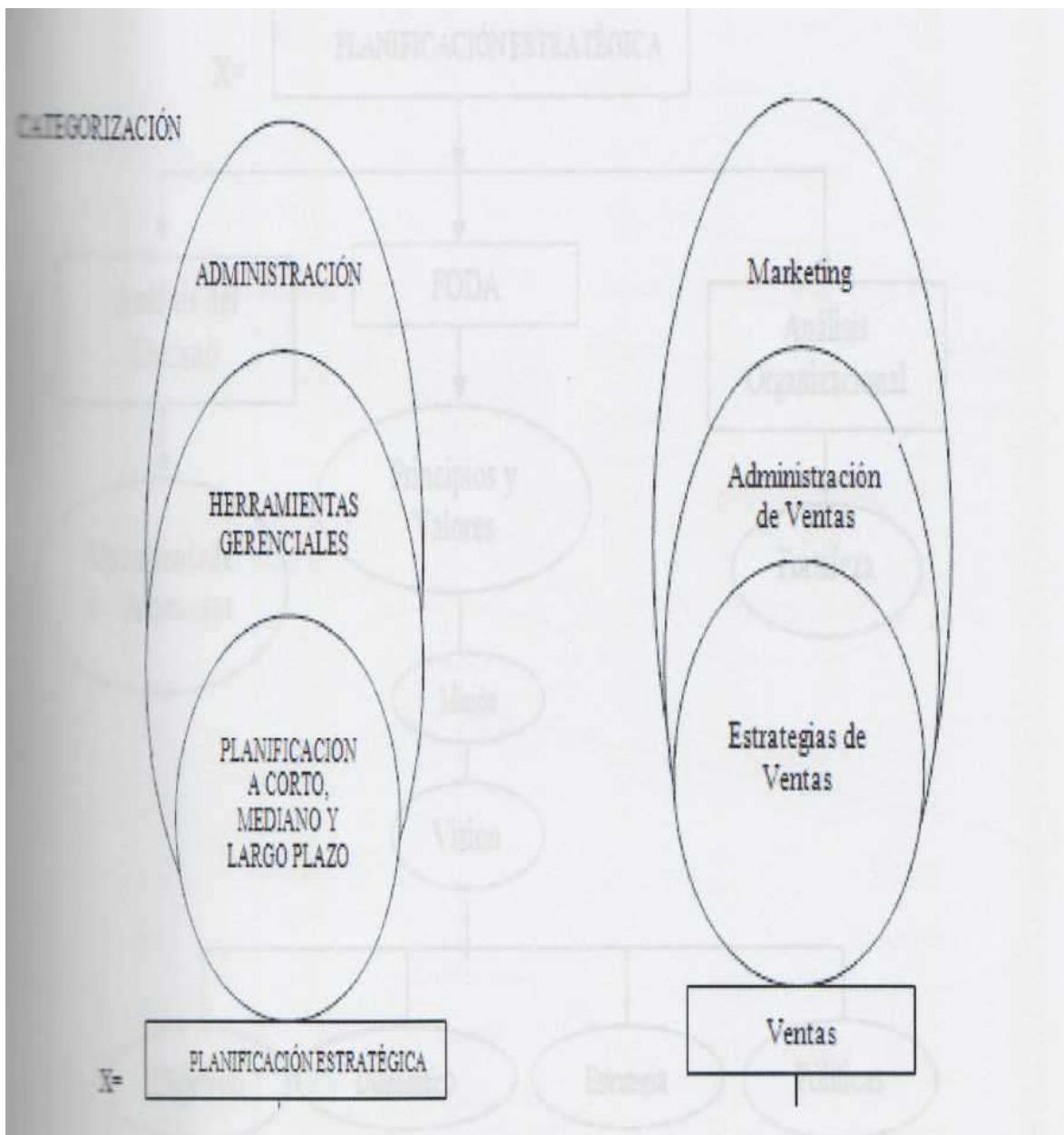
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

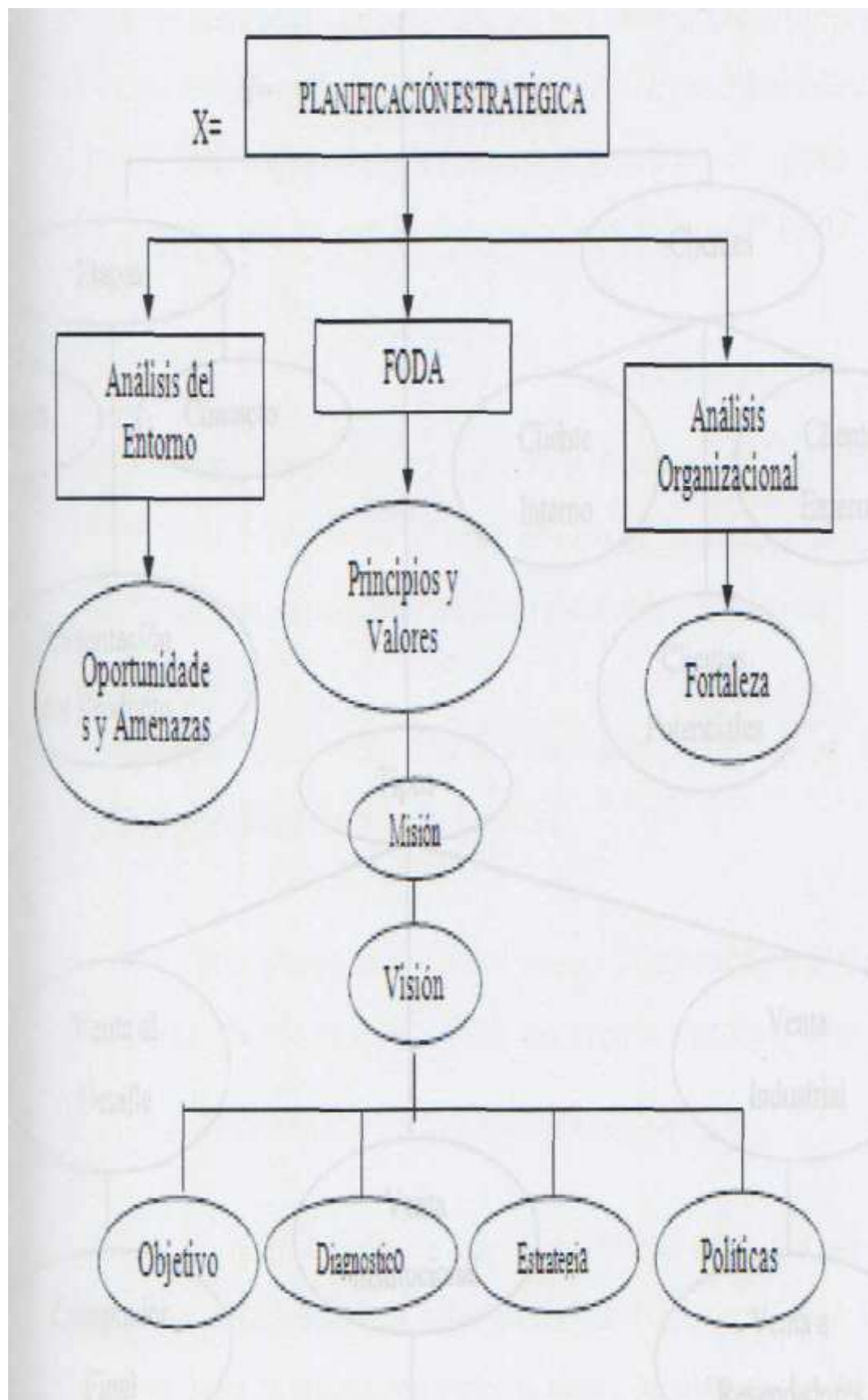
Formulación del problema:

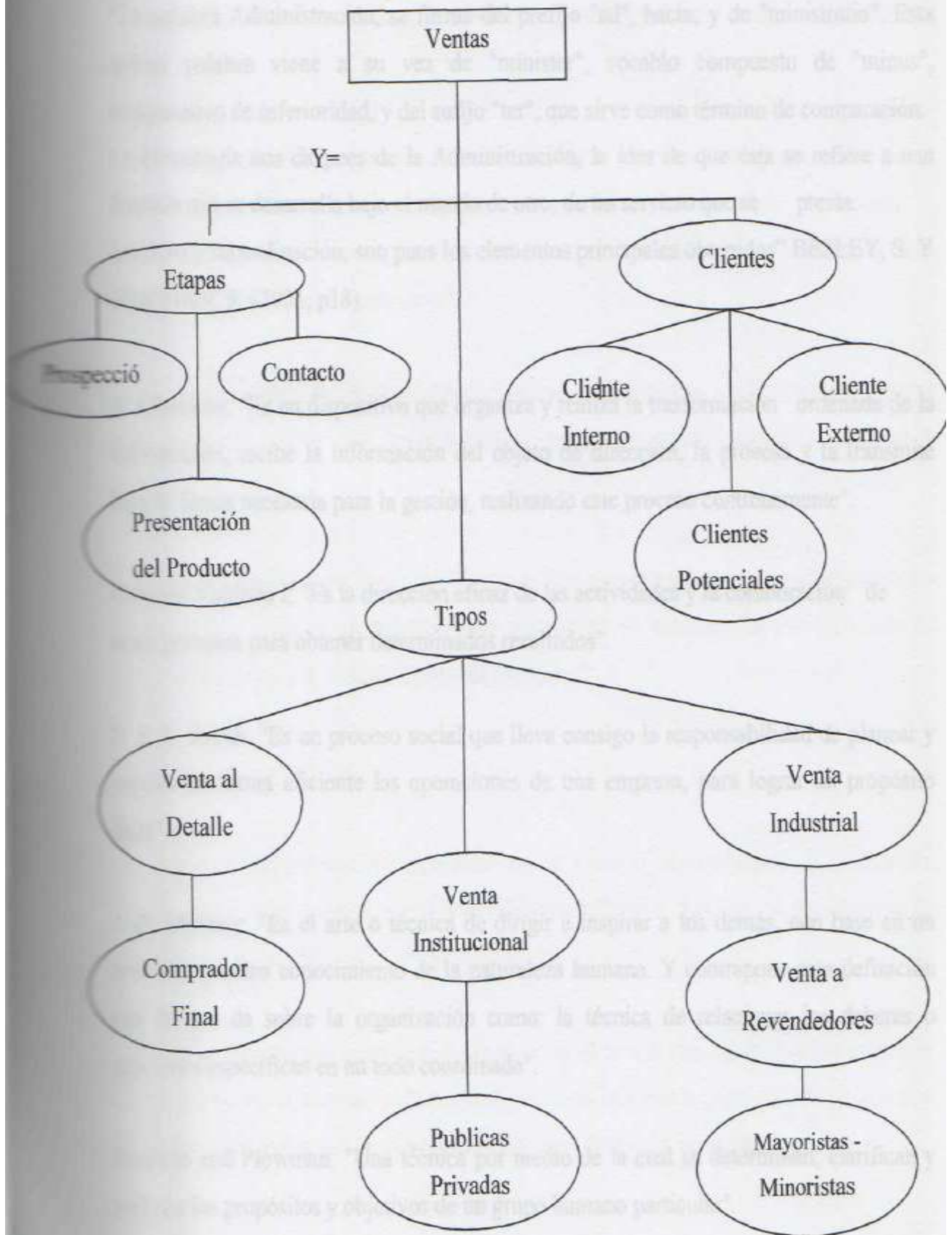
¿Cómo incide la carencia de una Planificación Estratégica en el volumen de venta de repuestos de "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato?

X= Plan Estratégico

Y= Venías







Definición de Categorías

Administración.

"La palabra Administración, se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministraría". Esta atona palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos" BESLEY, S. Y BRIGHAN, F. (2001, p18).

Ir Clushkov: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".

Guzmán Valdivia I: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

I F. L. Brech; "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

I D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Koontz and O'Ttonnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G. P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno"

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlara a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro de los objetivos de la empresa".

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

F. Morstein Marx la concibe como: "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de «cursos aplicados a la realización de un propósito".

Herramientas Gerenciales

"Se puede interrelacionar los elementos de un proceso administrativo, Planificación, Organización, Dirección, Control y Evaluación" Cultura S.A. en el Diccionario de Marketing 2000 p. 137

“Partiendo del principio que el capital humano es el nervio que opera diversas empresas y dentro de este, el gerente, es la persona que lleva la función gerencial, de administrar cualquier nivel jerárquico de la organización, para concretar las metas.

De manera que, el gerente es el ente que maneja la empresa, que está pendiente de todo lo que amerita para la funcionalidad de la organización, para ejecutar las actividades y funciones inherentes y adecuadas para el propósito esperado de la mencionada organización. Vale decir, que las funciones del gerente, son: planificación, organización, dirección, control y en conjunto se conoce como proceso administrativo.

Planificar es anticiparse a las acciones, es prever lo que se quiere para la empresa, si con lo que se dispone, puede conseguirse, imaginando que lo que pueda ocurrir favorezca dicho plan.

Adicionalmente, deben tener atención sobre los objetivos que se requiere alcanzar para mejorar o mantener la condición que tenga la empresa; cuando el gerente planifica y organiza el gerente está dirigiendo y coordinando las actividades propias, así como, sus subalternos, basado en una comunicación efectiva, dada a tiempo para el avance de las acciones. Cabe destacar, un gerente, también puede pensar en fallas, debe tomar en cuenta los errores, sin que eso signifique ser pesimista, pues, el control es una función más del gerente, debe vigilar tal y como se pensó, debería hacer y se está haciendo.

En correspondencia con lo anterior, tal como lo expresa GiFAdi, (2001), considera que e. gerente mantiene el equilibrio de la empresa, que dirige, incrementa la producción, plantea soluciones, brinda protección, es considerado el cerebro interactivo de la organización.

En efecto, para conformar las estructuras teóricas de la investigación, se tomó como referencia a Megginson M, (2005), el cual considera que los gerentes exitosos deben desempeñar las siguientes funciones de manera efectiva: "Planificación, Organización, Integración, Liderazgo, Control".

w»Av.herramientasgerenciales.com/.../consejos.php Tomado el miércoles 24/11/2010 a las 20:02

Planificación

"Es la etapa pre ejecutivo, conceptual teórica, donde se definen estrategias encaminadas a los objetivos con la intervención de recursos"

<http://www.sendafinanciera.com/servicios/diccionario/diccb.htm>; Tomado el domingo 17/01/2010 a las 14:00.

"La planificación es un proceso gradual, por el que se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos de un proyecto en un tiempo u horario que se debe cumplir para que la planificación sea exitosa. En este proceso permite además, refinar los objetivos que dieron origen al proyecto.

Existen diferentes herramientas y técnicas para abordar la planificación de un proyecto, las cuales permiten definir el curso de acción a seguir, que será tomado como base durante la ejecución del mismo.

Si bien la planificación define las acciones a seguir, durante la ejecución puede existir necesidad de cambios respecto de lo definido originalmente, los mismos servirán de punto de partida para un nuevo análisis y una nueva planificación de ser requerido.

Los factores involucrados en el proceso de planificación, son encabezados por los directivos que realizan los planes con los cuales operará una organización.

La operación y ejecución de los planes puede realizarla el mismo actor u otro, que deberá conocer y comprender el nivel de planeación aplicado y al cual debe llegarse.

El actor que planifica puede en ocasiones tomar todas las decisiones, e igual no realizar este tipo de acciones. Generalmente es establecida una estructura organizacional dentro de toda institución y en ella se establecen las normas y políticas de la organización, en donde se definen las funciones, roles y alcances de los integrantes.

La planificación se lleva a cabo de manera empírica en muchas situaciones cotidianas, y de manera muy seria y formal en organismos que dependen de una planificación adecuada y sistemática. La planificación se encuentra, tal como la administración, dentro de la mayoría de las actividades de las personas, instituciones y organismos de toda índole.

Por lo anterior cobra una fuerte importancia el poder distinguir los diferentes procesos de la planeación, y comprender que la planificación operará y hará realidad los planteamientos y herramientas que nos da la planeación, permitiendo contar en las sociedades con formas más organizadas", es. wikipedia.org/wiki/Planificacion Tomado el miércoles 24/11/2010 a las 20:02

Entre conceptos de varios autores pudimos enfocar las siguientes definiciones:

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996).

"Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos" (Ortiz, s/f).

"Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan", (Sisk, s/f).

"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).

"La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (Ackoff, 1981).

consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994). Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés, 1998).

"Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo." (Jiménez, 1982). Implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor. "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos"(Jiménez,1982).

"Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry,1987).

En prácticamente todas las anteriores definiciones es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas). Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo", www.monografias.com/.../planificación/planificación.shtml
Tomado el miércoles 24/11/2010 a las 20:02

Plan Estratégico

"El plan estratégico es una exposición escrita de la estrategia comercial y de los procedimientos de tiempo para realizar la estrategia.

1. Qué mezcla comercial se ofrecerá, a quién y durante cuánto tiempo.
2. Qué recursos de la empresa se necesitarán, qué ritmo.
3. Qué resultados se esperan.

El plan también lleva procesos de control, de modo que quien lo ejecute pueda saber si marcha bien o no.

Luego de preparado el plan estratégico, los gerentes comerciales se dedican a la ejecución. Esto implicara personal e intermediarios, fijar salarios, escoger materiales de promoción, conseguir el apoyo necesario de otras personas de la firma, etc".

<http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml> Comercialización
Tomado el domingo 17/01/2010 a las 14:56.

Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

El Plan de Marketing tiene dos cometidos: Interno y Externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en esta prima el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico.

Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; en ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

Al contrario de un plan de ingeniería, el Plan de Marketing no está sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con claridad y haber apuntado a sus posibles soluciones.

Es una herramienta útil para la organización y así lograr con los recursos que se tienen, los objetivos deseados"

<http://es.wikipedia.org/wiki/PlanEstrategicoi> Tomado el miércoles 13/01/2010 a las 17:45

Análisis del Entorno

"Es la evaluación que nos permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves, para de identificar las oportunidades"

<http://www.admimstracionempresarial.com/entorno/dicciona/diccb.htm>; Tomado el domingo 17/01/2010 a las 14:00.

Oportunidades

"Son todas las circunstancias positivas que se presentan en el medio en el que se desenvuelve una empresa, mismas que deben ser aprovechadas"

.Amenazas

"Aspectos del entorno que pueden significar peligros para el desarrollo de la institución, el cumplimiento de su misión"

http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci3n_de_Empresas; Tomado el martes 19/01/2010 a las 11:00

Análisis Organizacional

"Nos permite identificar las fortalezas para impulsar la debilidades para eliminarlas corregirlas"

<http://www.sendafinanciera.com/servicios/dicciona/diccb.htm>;
Tomado el Domingo 17/01/2010 a las 14:33.

Fortalezas

"Son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa, dichos factores deben ser dinámicos, adaptables en el tiempo y perdurables bajo la vida organizacional"

<http://www.administracionempresarial.com/entorao/diccionea/diccb.htm>; Tomado el miércoles 27/01/2010 a las 14:00.

Debilidades

"Las debilidades son obstáculos y problemas que impiden el adecuado desempeño de una empresa, lo ideal es transformar una debilidad en fortaleza"

<http://www.administracionempresarial.com/entorno/diccionea/diccb.htm>; Tomado el miércoles 17/02/2010 a las 14:00.

FODA

"Conocido también como DOFA, cuyas letras representa las siguientes palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

Principios y Valores Corporativos

Son los cimientos que facilitan la formulación de la Visión y Misión de la organización"

<http://www.administracionempresarial.com/foda/diccionea/diccb.htm>; Tomado el domingo 17/01/2010 a las 18:00.

Misión.

Es un planteamiento general a cerca del tipo de institución, su propósito principal y sus valores.

Visión

Es la imagen del futuro de la institución, es el sueño generado por sus líderes o un proceso participativo.

Objetivos.- "Definen los logros que se esperan obtener en el periodo de tiempo establecido en términos cualitativos.

Estrategias.- Proceso que lleva a cabo la dirección, con el fin de desarrollar y mantener una adaptación viable entre los recursos y objetivos de la empresa y las cambiantes oportunidades de mercado. El objetivo de las estrategias es amoldar el negocio y los productos, de tal forma que su combinación dé lugar a beneficios satisfactorios y al crecimiento deseado por la empresa. El origen de las estrategias se sitúa en los años setenta y surge, en un primer momento, como una herramienta para hacer frente a la crisis del petróleo y sus consecuencias. Tres ideas definen este proceso:

La necesidad de dirigir los diferentes negocios de las empresas como una cartera de inversiones allí donde mayor potencial de beneficios se espera.

La necesidad de estimar adecuadamente los futuros beneficios potenciales de cada negocio, no siendo suficiente el uso de la extrapolación y si necesario la información de los cambios en el entorno.

La necesidad de que la empresa desarrolle una estrategia para cada uno de sus negocios, que le permita alcanzar sus objetivos a largo plazo" Cultura S.A. en el Diccionario de Marketing 2000

Políticas.- Son el conjunto de directrices o guías de acción que contribuyen al establecimiento de las estrategias para la consecución de los objetivos planteados"

<http://www.sendafinanciera.com/servicios/dicciones/diccb.htm>; Tomado el Domingo 17/01/2010 a las 15:00.

Marketing

"El marketing directo es una forma de hacer marketing que orienta la actividad de la empresa hacia el conocimiento del individuo como cliente (consumidor o miembro de una organización), a través del establecimiento y gestión de relaciones directas e indirectas con él, gestionadas por medio de bases de datos de marketing, para realizar un intercambio voluntario y competitivo de bienes y servicios que favorezca la obtención de utilidades mutuas". DAVID, F. (1997, p35).

"En la formulación conceptual del marketing directo existen tres perspectivas principales: una perspectiva que considera los aspectos comunicativos del marketing directo, otra que hace hincapié en la idea de identificar el marketing directo como las formas comerciales sin establecimiento y otra que se relación más con la gestión de la información a través de las bases de datos de marketing".
<http://%rravw.monografias.com/el.marketing/como.com>

“Ante el creciente interés por el conjunto de prácticas comerciales desarrolladas bajo el concepto de marketing directo, tanto en el terreno de la comunicación, como en el ámbito de la distribución comercial, motivado por su creciente desarrollo en el panorama general de marketing, se aprecia la existencia de múltiples definiciones". BELL, M. (1982, p57).

Administración de Ventas

La administración de ventas consiste en: reclutar, capacitar, remunerar y motivar a los vendedores de modo que puedan alcanzar las metas del individuo y de la empresa. Esta tarea se ha hecho más difícil debido a que en la administración de ventas se incluyen actividades como la planeación y el control de ventas demostrando como operan los vendedores en el campo y como se les debería supervisar para que alcancen su máxima eficiencia. Por esta razón el estudio está dividido en cuatro temas principales: el

desarrollo de la función de ventas, la planeación estratégica de ventas, la elaboración de un programa de ventas, y por último la motivación y control de la fuerza de ventas.

Desarrollo de la Función de Ventas.- Podemos hablar de:

1. Ventas personales
2. Administración de compras y de cuenta
3. Administración del territorio
4. Ética de Ventas

1. Ventas personales

Los gerentes de ventas son supervisores de primera línea de los vendedores de campo y necesitan comprender el proceso de las ventas personales. Éste requiere que el vendedor desarrolle varias habilidades. Por ejemplo: debe saber buscar proyectos, concertar citas y establecer empatía con personas desconocidas. También debe desarrollar habilidades en el análisis de necesidades, presentaciones orales, manejo de objeciones, y demostración de los beneficios del producto. Muchas veces, los vendedores necesitarán instrucción para vencer su renuencia a solicitar un pedido. En la mayoría de las situaciones de ventas una meta es cultivar relaciones a largo plazo con los clientes; como resultado, es crucial el buen servicio de seguimiento. Las ventas personales son la espina dorsal de la mayoría de los programas de mercadotecnia, y los procedimientos eficaces de ventas ayudan a asegurar el éxito de los esfuerzos de mercadotecnia.

2. Administración de compras y de cuenta

El vendedor que comprende el comportamiento de las compras organizacionales está en mejor posición para obtener relaciones de éxito con sus cuentas. El proceso de compra organizacional se caracteriza por influencias múltiples de compra, comités de compra y agentes de compras experimentados. El vendedor debe aprender a identificar estas influencias claves de compra, comprender las perspectivas y actitudes particulares de cada una, y proporcionarles a los individuos participantes la información necesaria para que puedan tomar una decisión. Se debe comprender las diferencias entre compradores industriales, gubernamentales, institucionales y compradores de bienes de consumo son también importantes para el éxito de las ventas. Las compras

organizacionales pasan típicamente por una serie distintiva de pasos desde el momento en que se reconoce una necesidad, se contacta a los proveedores, se evalúan las propuestas y se hace un pedido. Los vendedores que comprenden los pasos del proceso de las compras están en una buena posición para satisfacer las necesidades del cliente y hacer una venta.

3. Administración del territorio

Los altos ejecutivos están haciendo hincapié en mejorar la productividad de la fuerza de ventas al intentar acrecentar el tiempo que los vendedores pasan cara a cara con los clientes. La aplicación de la nueva tecnología como las computadoras laptop y los teléfonos celulares está siendo incorporada a la fuerza de ventas para ayudar a pelear en esta batalla. También hay que hacer que los vendedores se concentren más en las cuentas y productos estratégicos más importantes.

4. Ética de Ventas

La ética de ventas forma un código de conducta moral que orienta a los gerentes de ventas y a los vendedores en sus actividades cotidianas de negocios. Las decisiones éticas pueden basarse en diferentes filosofías, como en el egoísmo ético, el utilitarismo, la moralidad de papel, el interés despiadado del darwinismo social, el oportunismo sin escrúpulos del maquiavelismo. O la moralidad convencional más aceptable del consenso. Puede ser que la mejor manera para resolver problemas éticos sea el enfoque pragmático, que implica un análisis objetivo de los datos importantes y conduce a las decisiones más racionales. Las áreas en las que los gerentes de ventas encuentran situaciones éticas difíciles son contratación, secretos comerciales, cuentas de casa, delación, cuentas de gastos, solicitud de retribución, y regalos y entretenimiento para los clientes.

Planeación Estratégica de Ventas

- Planeación y presupuesto
- Estimación de los potenciales y pronóstico de ventas

- Organización Planeación y presupuesto

La planeación de ventas comienza cuando los gerentes convierten los objetivos corporativos en estrategias para la fuerza de ventas de campo. Los gerentes de ventas deben decidir qué actividades deben recalcarse para los negocios que caen en las estrategias de construir, mantener, cosechar y abandonar. Asimismo, deben tomarse decisiones acerca de si emplear representantes independientes o los propios vendedores de la firma, y se debe determinar el tamaño adecuado de la fuerza de ventas. Además, los gerentes de ventas deben escoger entre contratar vendedores experimentados o capacitar a novatos. Los planes estratégicos se convierten entonces en presupuestos de operación. La planeación financiera consiste en determinar el monto del presupuesto de ventas y señalar cifras para cada categoría de desembolso. La meta es asignar fondos a través de sueldos, viajes, entretenimiento, muestras y capacitación para asegurar que se alcancen los objetivos de la firma. Finalmente, los presupuestos de ventas se utilizan en el control y evaluación del esfuerzo de ventas.

Estimación de los potenciales y pronóstico de ventas

Una parte de la labor del gerente de ventas es preparar estimados del potencial actual del mercado y de hacer pronósticos para el futuro. Los estimados del potencial se basan en proyecciones del número de usuarios y la tasa de compra esperada. Las mediciones geográficas del potencial pueden obtenerse con los procedimientos de razón encadenada, índice del poder de compra, etc. Algunos pronósticos son entradas claves para la planeación de negocios y se deben saber cómo se preparan. Los pronósticos del futuro pueden ser extensiones de datos históricos o en el caso de productos nuevos, pueden basarse en el discernimiento. Cuando se trabaje con datos históricos, a menudo se podrá mejorar la exactitud de los pronósticos al ajustar sus datos por temporada. Se dispone de una diversidad de técnicas numéricas de pronóstico de ventas, y es necesario comprender cómo funcionan y en dónde deberán emplearse.

Organización

El desarrollo de una organización de ventas eficaz está orientada por diversos principios. Las organizaciones de ventas eficaces usualmente tienen una jerarquía de autoridad y responsabilidad que se extiende en una línea directa desde el director ejecutivo en jefe de mercadotecnia hasta el gerente de ventas de distrito y el vendedor de campo. El tramo de control deberá permitir una supervisión económica pero adecuada de los empleados. Las organizaciones de ventas a menudo emplean eficazmente a ejecutivos de asesoría para analizar datos de ventas, ayudar a la capacitación de ventas y reclutar nuevo personal para ventas. Los gerentes de ventas deben considerar cuándo centralizar la autoridad para conservar fondos y cuándo descentralizar el control para acrecentar las ventas a través de un mejor servicio al cliente.

Elaboración de un Programa de Ventas

- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación
- Diseño de territorios

Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento y la selección de vendedores constituyen una de las principales responsabilidades de la administración de ventas de campo. Después de un análisis profundo de cada trabajo de ventas, el gerente de ventas prepara una lista de calificaciones para que se utilicen en el reclutamiento. Si depende del tipo de trabajo que se va a ocupar y el de la política de la empresa, el gerente de ventas busca entonces aspirantes a través de varias fuentes: instituciones educativas, otros departamentos dentro de la firma, agencias de empleo, anuncios clasificados e incluso firmas competidoras o clientes. Los gerentes deben evaluar al grupo de candidatos con el fin de seleccionar a los más prometedores. El proceso de selección implica el uso de solicitudes de empleo, entrevistas, verificaciones de antecedentes y de crédito, y

exámenes para identificar a las personas que satisfagan las calificaciones del puesto. Después, el gerente de ventas debe decidir a cuáles candidatos se les deberá ofrecer puestos de venta. Los criterios de contratación deberán validarse con la identificación de rasgos asociados con el éxito en el trabajo y con la inclusión de estos rasgos como criterios de selección para nuevos candidatos.

Capacitación

Las sesiones de capacitación y de actualización son vitales para el éxito de cualquier organización de ventas de campo. El personal de ventas debe conocer sus productos, a los clientes y el programa de mercadotecnia de la firma. Los programas de capacitación diseñados por la empresa son la mejor forma de inculcar el conocimiento, y se puede emplear una diversidad de métodos de enseñanza, con conferencias, estudios de caso, videocintas e instrucción programada. La capacitación de ventas requiere de una inversión sustancial en instalaciones y materiales, y los gerentes de ventas deben justificar continuamente estos gastos. Los programas de capacitación deberán evaluarse en un régimen regular para medir su impacto sobre la rotación de la fuerza de ventas, el conocimiento del producto y de los ingresos por ventas.

Diseño de territorios

Los territorios de ventas son áreas geográficas asignadas a vendedores individuales para ayudar a mejorar la cobertura del mercado y reducir el tiempo de viajes. Los territorios suelen crearse al combinar grupos clientes en torno de una base meta para vendedor. El diseño del territorio persigue el objetivo de construir áreas que sean similares en tamaño, carga de trabajo y potencial. Los gerentes de ventas podrán entonces identificar a aquellos vendedores que se desempeñan bien y a los que tengan problemas.

Motivación y Control de la Fuerza de Venta

- Motivación de los vendedores
- Remuneración para los vendedores

- Liderazgo Motivación de los vendedores

Las percepciones del rol, los niveles de habilidad, la aptitud y la motivación afectan el rendimiento de un vendedor en el trabajo. Los vendedores necesitan habilidades básicas de ventas, pero también deben estar motivados para realizar el esfuerzo necesario para lograr sus objetivos. Un gerente de ventas debe comprender que la gente tiene diferentes necesidades y que esta cambia con el tiempo. El proceso motivacional puede explicarse de forma útil mediante la teoría de la expectativa. Los vendedores estiman las oportunidades de que sus acciones conduzcan a metas específicas, de que el logro de la meta conducirá a recompensas, y evalúan la conveniencia de las recompensas ofrecidas por alcanzar esas metas.

Remuneración para los vendedores

La remuneración es uno de los factores clave para motivar a los vendedores a que alcancen los objetivos de ventas y utilidades de la firma. Los planes de remuneración deberían permitirles a los vendedores alcanzar sus propias metas de ingresos sin surtir exageradamente a sus clientes o ignorar las actividades secundarias a las ventas. Los gerentes de ventas deben aprender a combinar sueldo, comisiones, bonificaciones y prestaciones de modo que los vendedores y la firma se beneficien mutuamente.

Liderazgo

El liderazgo se define como la habilidad de influir en la conducta de otras personas. Los gerentes de ventas deben conocer las habilidades necesarias para un liderazgo efectivo y deberán comprender también las bases de poder que estén disponibles para influir sobre los vendedores bajo su control. Los gerentes de ventas también deberían ser directamente responsables por el desarrollo profesional de sus vendedores, al proporcionar retroalimentación en el campo que apoye y acreciente el programa de

capacitación formal de la empresa. DOUGLAS J.DALRIMPLE Y WILLIAM L. CRON, (2000,plap709).

Estrategias de Ventas.

"Es el primer paso en el proceso de ventas, consiste en la realización de una prospección de los posibles compradores. Algunas veces la empresa es quien suministra las pautas de prospección, pero incluso en ese caso son los propios vendedores los que, en la mayoría de los casos, deben desarrollar sus planes. Pueden ser planes a corto y a largo plazo" http://es.wikipedia.org/wiki/Administracion_de_Empresas; Tomado el martes 19/01/2010 a las 11:00

Ventas

"La venta es únicamente un aspecto de la mercadotecnia, es un intercambio de bienes o servicios por un valor económico" Cultura S. A. Diccionario de Marketing 2000

Etapas

'La venta tiene las siguientes etapas:

Etapa de prospección: Localización del cliente potencial.

Etapa de contacto: Conectar la primera entrevista con el cliente.

Etapa de presentación del producto: El vendedor va argumentar el valor de su producto.

Tipos.- Existen dos tipos de venta, al detalle o industrial que se lo hacen en función del bien comercializado; La primera trata de influir sobre el comprador final como lo es la venta de bienes de consumo, venta de servicio, venta de ideas, y la segunda se divide en función del cliente, y entre las cuales se puede mencionar:

Ventas a revendedores: mayoristas, minoristas.

Clientes.- Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Cliente Interno.- Constituye todo el personal humano que conforma una empresa. Cliente

Externo.- Es la razón de ser de toda empresa"

http://es.wikipedia.org/wiki/Administracion_de_Empresas; Tomado el martes 19/01/2010 a las 11:00

2.5 HIPÓTESIS

La implementación de una planificación estratégica incrementará la venta de repuestos en "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente ; Planificación Estratégica

Variable Dependiente : Ventas

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación; utilizará dos modalidades de investigación las cuales se describen a continuación:

Investigación Bibliográfica

Para poder desarrollar dicha investigación debe ser sometida a consulta y análisis por medio de libros de Planificación Estratégica, Administración, Cultura de Servicio, Marketing, Internet, Tesis de Grado relacionadas con el problema objeto de estudio, revistas especializadas como Ekos, Gestión, documentos que se han publicado a nivel

nacional e internacional sobre los factores que se relacionan con el tema de estudio; por tanto cada uno de los documentos bibliográficos deberán ser sometidos a un análisis riguroso, durante el transcurso del presente trabajo, ya que se originan datos e información que servirán como enfoque base para la investigación.

Investigación de Campo

Mediante el estudio sistemático de los hechos en el escenario donde ocurre, se proporciona el contacto directo con la realidad que atraviesa "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato.

Para que esto sea posible se emplearán técnicas como:

La observación directa ya que nos permitirá el análisis del comportamiento tanto del cliente como de los colaboradores dentro de la organización en cada una de sus áreas de trabajo; y de esta manera se le facilitará al investigador la información precisa sobre los inconvenientes de "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato.

De igual manera se aplicará también la encuesta que será aplicada a la muestra que se obtenga del total de la población de clientes de "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato. Con el fin de conocer los requerimientos y expectativas de ellos para con los productos y la calidad en el servicio que ofrece el negocio. También se requerirá de la aplicación de una entrevista que será dirigida a los colaboradores de cada una de las áreas del negocio debido a que este grupo no es extenso.

3.2 NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Con la presente investigación se pretende generar conocimiento de tercer nivel; para ello es necesario partir desde la exploratoria y descriptiva hasta llegar a la correlación de variables y así el nivel de investigación avanzará hasta asociar las variables dependiente e independiente en donde se pretende relacionar la carencia de un plan

estratégico con el volumen de ventas en la "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato de la siguiente manera:

Exploratorio donde los resultados que se obtienen son un aporte al reconocimiento de los elementos que lo integran, Esta investigación tiene por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pistas idóneas para trabajos posteriores y puntualice cuál de esas posibilidades tiene la máxima prioridad en la asignación para los controles más importantes, es un tipo de investigación extremadamente útil como paso inicial en los procesos de investigación.

El descriptivo que corresponde a cuando se busca especificar las propiedades importantes para medir y evaluar aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a estudiar, ésta investigación tiene como objetivo principal el de describir las características de la población o fenómeno que se estudia, se encarga de preguntas como: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Porqué?, ¿Cuándo?, etc. Estos estudios permiten al investigador tener una noción mucho más clara de las necesidades requeridas para bien de la comunidad.

Asociación de variables, ya que se ejecuta con la finalidad de examinar la relación que existe entre las variables que intervienen en el problema objeto de estudio; es decir las consecuencias de la planificación estratégica sobre las ventas en "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato; ya que permitirá la comprobación de la hipótesis anteriormente mencionada.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En la presente investigación visualizamos dos poblaciones como son:

Clientes Internos (Colaboradores de "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato.) 3 personas. Dado el caso de que la población es un número muy reducido se procederá a trabajar con todos ellos; los mismos que se encuentra distribuidos así:

Personal Administrativo - Operativo: 2 personas

Personal Financiero : 1 persona

Clientes Externos "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato posee una amplia gama de clientes por lo que se considera al grupo de clientes con autos comprendidos en los años 1995 - 2000 cuyas marcas son chevrolet y mazda cuya cantidad son 25 personas.

La muestra obtenida es de 28 clientes, a los cuales se les aplicará una encuesta, con el propósito de extraer información verídica y precisa en relación al problema objeto de estudio.

POBLACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Clientes internos	3	11%
Clientes externos	25	89%
TOTAL	28	100%

Elaborado por; Ma. José Navarrete

Tablal: Muestra

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: ¿Cómo incide la carencia de una Planificación Estratégica en el volumen de venta de repuestos de "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato?
 Variable Independiente: Plan Estratégico.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA INSTRUMENTO
Plan Estratégico Es el patrón de unificado e integrado se anticipa a los eventos que pueden surgir en el camino para determinar propósito de la empresa miras a mejorar la en el servicio al cliente.	Patrón de Decisiones Calidad en el Servicio al Cliente	Misión Visión Objetivos Estrategias Políticas Aceptable Mediocre Deficiente	¿Conoce usted la misión, visión, estrategias y políticas de "La Casa del de la ciudad de Ambato? ¿Cómo denominaría el Servicio al ofrece "La Casa del Radiador" de la Ambato?	Encuestas dirigidas los colaboradores de empresa. Encuesta realizada los clientes de empresa.

Elaborado por; Ma. José Navarrete

Tabla 2: Operacionalización Variable Independiente

Hipótesis: ¿Cómo incide la carencia de una Planificación Estratégica en el volumen de venta de repuestos de "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato?
 Variable Dependiente: Volumen de Venta de Repuestos

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA INSTRUMENTO
Ventas Es el proceso personal o ayudar o persuadir a un cliente para comprender un artículo o un para que actúe favorablemente idea que maneja un negocio o empresa ya que de ella posicionamiento en el mercado utilidades que se obtenga.	Proceso	Prospección Contacto Presentación del	¿ La Casa del Radiador" algún proceso para los repuestos para vehículos?	Encuesta a los Clientes "La Casa Radiador" de ciudad de
	Posicionamiento el mercado	Servicio Personalizado Actitud de Servicio Productos de Calidad Iniciativa Valor Agregado	¿Cuáles son los motivos por que usted compra en "La del Radiador" de la Ambato?	Encuesta a los clientes negocio.

Elaborado por: Ma. José Navarrete

Tabla 3: Operacionalización Variable Dependiente

3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para alcanzar objetivos propuestos en la presente investigación, incrementando el volumen de ventas.
2. ¿A qué persona o sujeto?	Directivos, empleados y consumidores
3. ¿Sobre qué aspectos?	La necesidad de crear una planificación estratégica adecuada para el negocio.
4. ¿Quién?	Investigadora María José Navarrete
5. ¿Cuándo?	Periodo Enero - Agosto 2010
6. ¿Lugar de recolección de información?	Empresa "La Casa del Radiador" de la Ciudad de Ambato
7. ¿Cuántas veces?	28 veces que es mi población muestra a investigar.
8. ¿Qué técnica de recolección?	Encuestas
9. ¿Conque?	Cuestionarios
10. ¿En qué situación?	Situación favorable, existe la colaboración de todo el personal involucrado en el almacén comercial.

Elaborado por: Ma. José Navarrete Tabla 4:

Plan de Recolección

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento y análisis de la información se procederá a las encuestas con sus respectivas codificaciones, las cuales nos ayudaran en la tabulación.

La tabulación que se realizará será computarizada para que los resultados sean más exactos y libres de errores.

La presentación de los resultados será en gráficos para una mejor visualización. La investigación tiene como finalidad examinar la relación entre las variables, y a su vez permite medir estadísticamente la influencia de las variables, es decir; las consecuencias que tiene el plan estratégico en las ventas para lo cual será necesario la aplicación del estadígrafo JI CUADRADO, que permitirá la comprobación de la hipótesis anteriormente señalada.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicaran encuestas, las mismas que están estructuradas en dos cuestionarios uno para los clientes internos del negocio y otro para los clientes externos; con el fin de determinar con exactitud los requerimientos del negocio en lo que respecta al plan estratégico y el incremento de las ventas en "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato.

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

Cuestionario clientes internos

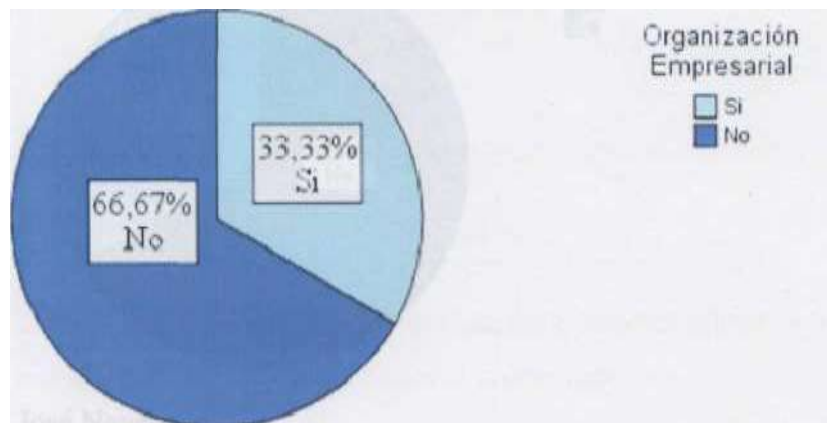
1.- ¿Considera usted que "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato, cuenta con una organización empresarial adecuada?

Organización Empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	1	33,3	33,3	33,3
No	2	66,7	66,7	100,0
Total	3	100,0	100,0	

Elaborado por: Ma. José Navarrete

Tabla 5: Pregunta 1



Elaborado por: Ma José Navarrete

Gráficos 1: Pregunta 1

Interpretación: Podemos decir que los miembros activos del negocio en su gran mayoría considera que carecen de una correcta organización empresarial) 2 de 3

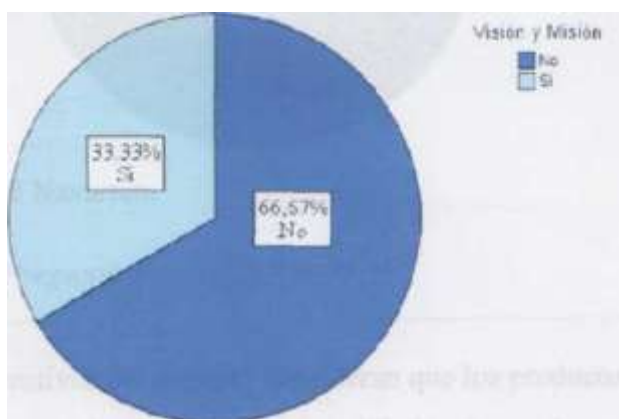
2.- ¿Cree que el negocio necesita estructurar una visión y misión para mejorar su desempeño?

Visión y Misión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	66,7	66,7	66,7
	Si	1	33,3	33,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Elaborado por: Ma. José Navarrete

Tabla 6: Pregunta 2



Elaborado por: Ma. José Navarrete

Gráficos 2: Pregunta 2

Interpretación: Los miembros de "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato creen necesario que la empresa incremente una dirección basada en objetivos para su desempeño.

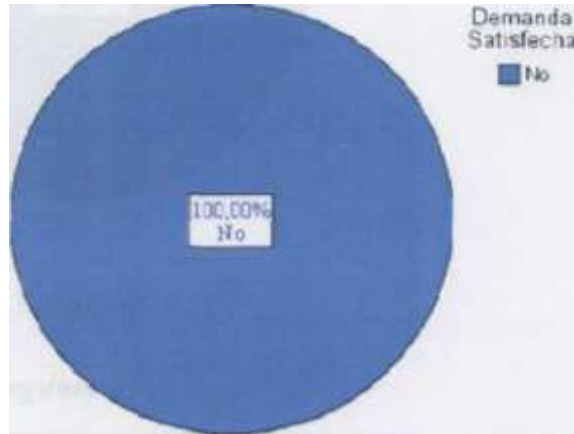
3.- ¿Los productos que ofrece el negocio satisfacen la demanda del sector automotriz en su totalidad?

Demanda Satisfecha

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	3	100,0	100,0	100,0

Elaborado por: Ma. José Navarrete

Tabla 7: Pregunta 3



Elaborado por: Ma José Navarrete

Gráficos 3: Pregunta 3

Interpretación: Los directivos del negocio consideran que los productos que actualmente ofrecen al mercado automotriz no cumplen a cabalidad la demanda.

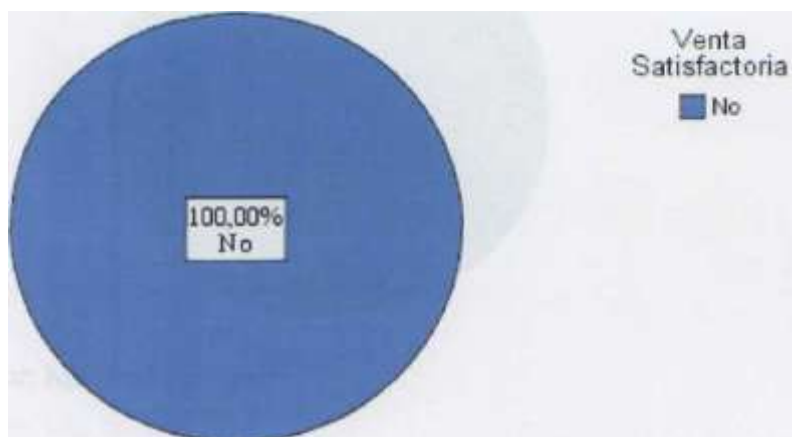
4.- ¿Las ventas del negocio satisfacen sus expectativas?

Venta Satisfactoria

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	3	100,0	100,0	100,0

Elaborado por: Ma. José Navarrete

Tabla 8: Pregunta 4



Elaborado por: Ma. José Navarrete

Gráficos 4: Pregunta 4

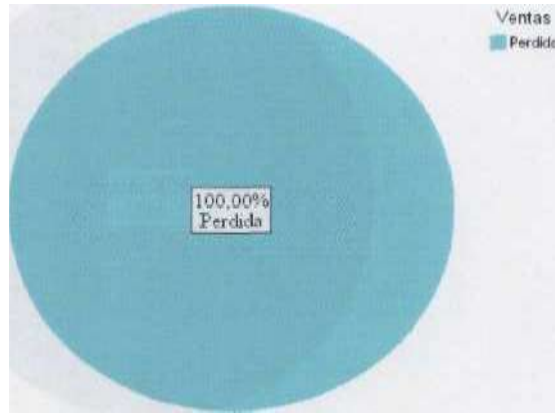
Interpretación: Podemos decir que los índices de ventas no son los esperados por el negocio.

5.- En el periodo 2009 el negocio logro:

		Ventas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Perdida	3	100,0	100,0	100,0

Elaborado por: Ma. José Navarrete

Tabla 9: Pregunta 5



Elaborado por: Ma. José Navarrete

Gráficos 5: Pregunta 5

Interpretación: La encuesta refleja que la totalidad de encuestados afirma las pérdidas del negocio.

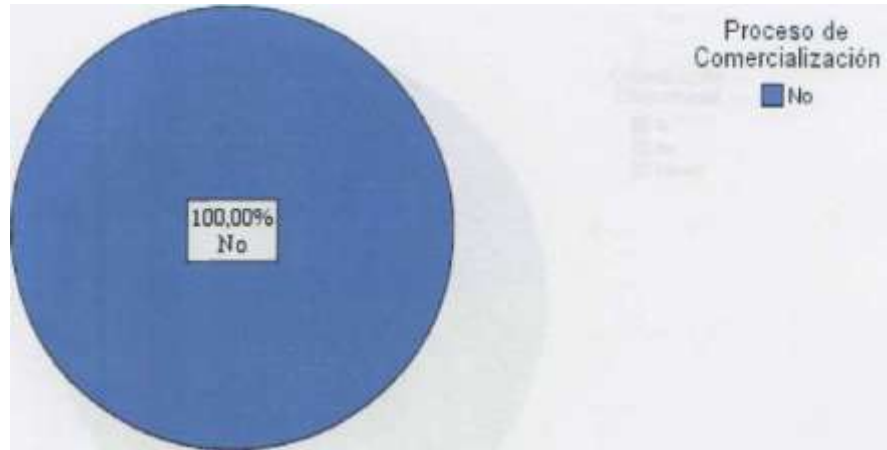
6.- ¿El negocio utiliza algún proceso para comercializar los repuestos para vehículos?

Proceso de Comercialización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	3	100,0	100,0	100,0

Elaborado por: Ma. José Navarrete

Tabla 10: Pregunta 6



Elaborado por: Ma José Navarrete

Gráficos 6: Pregunta 6

Interpretación: El total de encuestados informa la carencia de procesos para comercializar los repuestos automotrices

Cuestionario a Clientes Externos

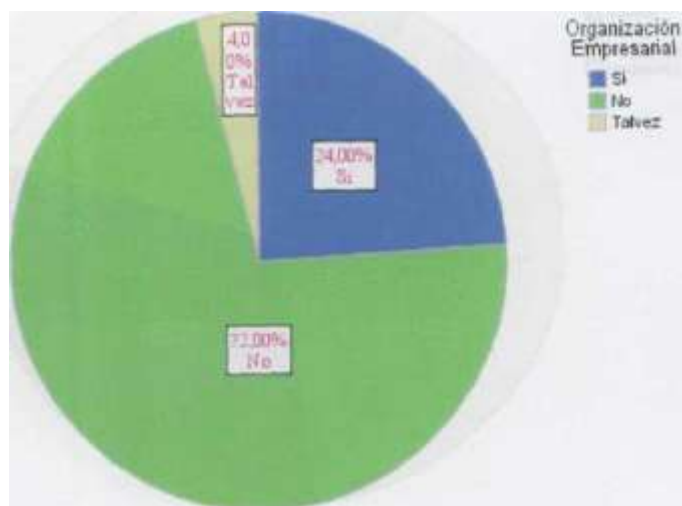
1.- ¿Considera usted que "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato, cuenta con una organización empresarial adecuada?

Organización Empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	24,0	24,0	24,0
	No	18	72,0	72,0	96,0
	Tal vez	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Elaborado por: Ma. José Navarrete

Tabla 11: Pregunta 1



Elaborado por: Ma José Navarrete

Gráficos 7: Preguntar 1

Interpretación: En su gran mayoría los clientes de "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato palpan la situación organizacional del negocio.

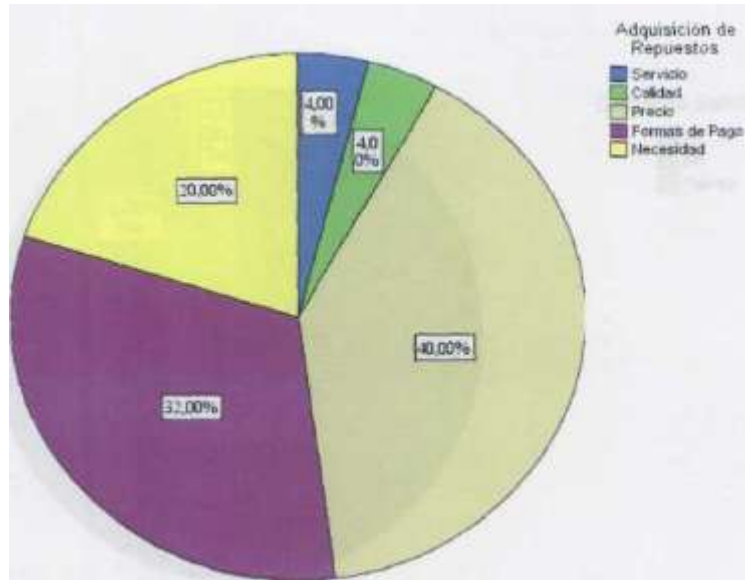
2.- ¿Cuál es la razón por la que usted adquiere los productos del negocio?

Adquisición de Repuestos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Servicio	1	4,0	4,0	4,0
Calidad	1	4,0	4,0	8,0
Precio	10	40,0	40,0	48,0
Formas de Pago	8	32,0	32,0	80,0
Necesidad	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Elaborado por: Ma. José Navarrete

Tabla 12: Preguntar 2



Elaborado por: Ma José Navarrete

Gráficos 8: Pregunta 2

Interpretación: Los precios y la forma de pago son los puntos que atraen a los clientes para a la hora de comprar elijan este negocio.

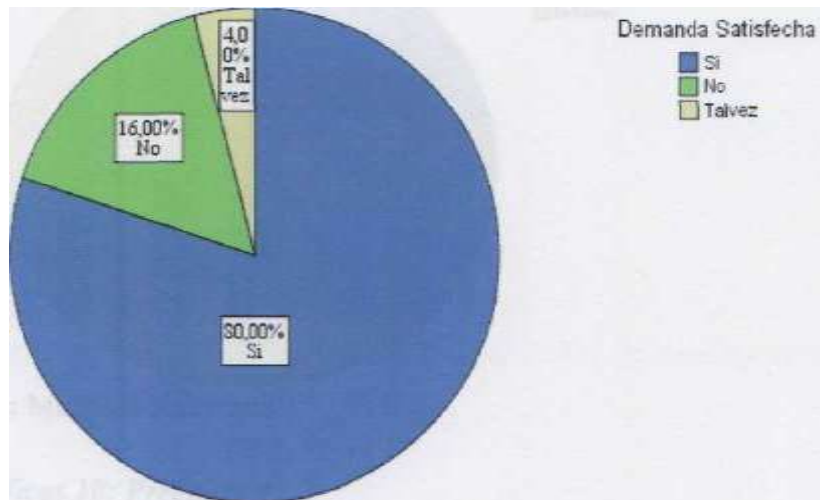
3.- ¿Los productos que ofrece el negocio satisfacen su demanda?

Demanda Satisfecha

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	20	80,0	80,0	80,0
No	4	16,0	16,0	96,0
Tal vez	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Elaborado por: Ma. José Navarrete

Tabla 13: Pregunta 3



Elaborado por: Ma José Navarrete

Gráficos 9: Pregunta 3

Interpretación: El negocio se encuentra abastecido para este segmento de clientes.

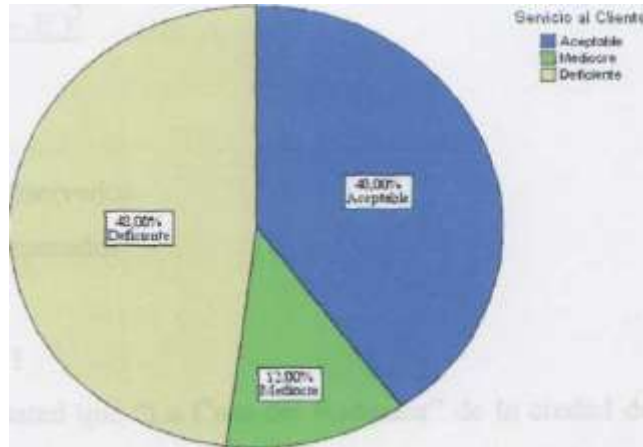
4.- ¿Cómo denominaría es Servicio al Cliente que ofrece "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato?

Servicio al Cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aceptable	10	40,0	40,0	40,0
	Mediocre	3	12,0	12,0	52,0
	Deficiente	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Elaborado por: Ma. José Navarrete

Tabla 13: Pregunta 4



Elaborado por: Ma. José Navarrete

Gráficos 10: Pregunta 4

Interpretación: Los clientes exigen mejor calidad en el servicio.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Formulación de la hipótesis H_0

= Hipótesis nula H_1 =

Hipótesis alterna

H_0 = La implementación de una planificación estratégica no permitirán incrementar las ventas en "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato.

H_1 = La implementación de una planificación estratégica si permitirá incrementar las ventas en "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato.

Definición del nivel de significación

El nivel de significación escogido para la investigación fue el 5% (95%).

Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum (O-E)^2}{E}$$

Simbología: O = Datos

observados E = Datos

esperados

Pregunta N° 1

¿Considera usted que "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato cuenta con una organización empresarial adecuada?

Si No Talvez

Pregunta N° 3

¿Los productos que ofrece el negocio satisfacen su demanda?

Si No Talvez

Frecuencia Observada

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	SI	NO	TALVEZ	
ESTRUCTURA ADECUADA	6	18	1	25
PRODUCTOS	20	4	1	25
TOTAL	26	22	2	25

Elaborado por: Ma. José Navarrete

Tabla 14: Frecuencia Observada

Zona de aceptación y rechazo

Grado de libertad (gl) = (Filas-1) (Columnas - 1)

$$(gl) = (F-1) (C-1)$$

$$(gl) = (3 - 1) (2 - 1)$$

$$(gl) = (2) (1)$$

$$(gl) = 2$$

El valor tabulado de X con 2 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 9.21

Cálculo Matemático

FRECUENCIA ESPERADA

0	E	O-E	(O-E) ²	{O-E) ²
				E
6	13.0	-7.0	49.00	3.77
18	11.0	7.0	49.00	4.45
1	1.0	0.0	0.00	0.00
20	13.0	7.0	49.00	3.77
4	11.0	-7.0	49.00	4.45
1	1.0	0.0	0.00	0.00

$$\chi^2 = 16,45$$

Elaborado por: Ma. José Navarrete

Tabla 15: Frecuencia Esperada

Decisión

El valor de $X^2_t = 9.20 < X^2_c = 16.45$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la implementación de una planificación estratégica incrementará las ventas de la "Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1 Se concluye la no existencia de una Planificación Estratégica, ni tipo de planificación alguna para guiar hacia el logro de objetivos empresariales.

2 Se ha determinado que "La Casa del Radiador" carece de una estructura orgánica funcional adecuada, existiendo un cruce de funciones entre los colaboradores.

3 De acuerdo a los estudios realizados a los clientes internos, se determinó la centralización de funciones y actividades, alrededor del Gerente del negocio, mismas que podrían ser delegadas

4 Dentro de los aspectos investigados en el negocio es el referente al área de ventas, llegando a concluir que no existen Políticas de Ventas.

5 Por otro lado se determina que la empresa carece de una filosofía empresarial que sirva de guía y directriz general, para la consecución de los objetivos empresariales, es necesario por tanto, determinar la Misión, Visión y Valores de "La Casa del Radiador" en base a los principios y argumentos de creación del negocio; así como también tomando en cuenta las expectativas de los clientes. Analizando y considerando las proyecciones empresariales a futuro.

5.2 RECOMENDACIONES

1 Se recomienda la elaboración y aplicación de un plan estratégico que guie al negocio hacia el logro de sus objetivos en cuanto a ventas primordialmente.

2 Se debe estructurar organizacional y funcionalmente al negocio, lo cual permitirá mantener un control actual adecuado y con una visión futurista en función del crecimiento del negocio, y delimitar las funciones de cada puesto en "La Casa de Radiador" de la ciudad de Ambato.

3 Descentralizar las actividades que se desarrollan alrededor del gerente, mediante una asignación de funciones acorde al grado de responsabilidad de cada puesto.

4 Se debe elaborar políticas de ventas, las cuales están de acuerdo al crecimiento de la empresa, así como también al mercado existente y tomando en consideración un mercado potencial a mediano plazo.

5 También se recomienda realizar la retroalimentación anual del Plan Estratégico para la consecución de los objetivos empresariales.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

Tema

Implementación de un Plan Estratégico en el negocio de repuestos "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato, para incrementar las ventas.

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Lugar de Realización;	"La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato.
Beneficiario:	Clientes internos, clientes externos.
Ubicación:	Av. 12 de Noviembre y Unidad Nacional (Junto al pasaje Álava).
Fecha de Iniciación:	Enero 2011

Fecha de Finalización: Equipo Técnico	Diciembre 2011
Responsable: Autora del Trabajo de	Gerente Propietario, Administrador Maria
investigación: Costo:	José Navarrete Villota 1500.00 usd

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En los últimos años el país se ha visto muy afectado por la inestabilidad económica y social, lo que ha disminuido el poder adquisitivo de productos o servicios, motivo por el cual, en la mayoría de negocios ha mermado el nivel de ventas provocando pérdidas y cierre de negocios.

La inestabilidad económica también ha afectado a la provincia, provocando que las ventas disminuyan para casi todo el sector comercial, algunas empresas quebraron por los ajustes económicos, los golpes de estado, la falta de compra, la restricción del consumidor, la aparición de productos de contrabando a más bajo precio y la falta de estrategias para el cambio, pero así también y aprovechando las ventajas competitivas como son ventajas de costos de diferenciación en donde la posibilidad de competir se puede dar mediante una racionalización en los costos de producción mejorando los procesos de producción y comercialización, han logrado salir adelante muchas empresas.

La presente propuesta está dirigida a "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato, ubicada en la avenida 12 de Noviembre y Unidad Nacional.

Entre los problemas detectados en el negocio, se ha identificado la carencia de una planificación estratégica disminuyendo el volumen de ventas, situación que es preocupante, por lo que se ha investigado para plantear una solución viable, de no hacerlo podría sufrir grandes desajustes, pérdida de participación en el mercado, problemas que se reflejará en las ventas, utilidades e inversiones futuras.

Es así que se considera que el negocio en general para tener un plan estratégico debe tomar en cuenta una secuencia ordenada de pasos los mismos que servirán como guía normativa para su elaboración; entre los que tenemos:

Análisis de las expectativas de los clientes o elementos externos, análisis del entorno, análisis del ambiente interno, definición de la misión y en base a esta estructurar la visión, finalmente tomar en cuenta los valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas.

6.3 JUSTIFICACIÓN

El entorno empresarial se ha vuelto cada vez más complejo, más dinámico y más incierto, haciendo más vulnerables a las empresas y a la vez ofreciendo más oportunidades de desarrollarse satisfactoriamente. La práctica de la planificación estratégica permite a las empresas adaptarse y responder a un mercado en permanente cambio, además desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos, recursos y oportunidades.

En la actualidad es necesario contar con una buena planificación estratégica que de la pauta para el afianzamiento de la empresa en el mercado, a través del análisis de la situación actual y la que se espera para el futuro.

Se justifica porque "La Casa del Radiador" necesita una orientación hacia oportunidades económicas atractivas, adaptadas a sus recursos y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad.

Por otra parte se justifica crear valores corporativos y políticas empresariales, para controlar el capital de trabajo, en la implementación de estos valores y políticas que permitan mayor rentabilidad en la empresa y a captar nuevos clientes.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar y aplicar una Planificación Estratégica por medio de una estructura adecuada a la venta de repuestos automotrices en la cual consten los elementos necesarios que se ajusten a los requerimientos de "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato.

6.4.2 Objetivos Específicos

Realizar el análisis de las expectativas de los clientes internos y externos.

Diagnosticar la situación actual del negocio y el entorno del mismo.

Determinar las actividades plazos y responsables para la implantación de un plan operativo en el negocio.

Definir la misión y visión de "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato.

6.5 ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD

El desarrollo del proyecto de investigación se basa en estudiar la incidencia de la Planificación Estratégica por medio de una estructura adecuada a las ventas en la cual consten los elementos necesarios que se ajusten a los requerimientos de "La Casa del Radiador".

La investigación de los factores tanto internos como externos en cuanto al campo de repuestos automotrices permitió determinar que la planificación estratégica es rentable en cuanto incrementará las ventas en el negocio.

Este proyecto es factible para la implementación en pequeñas, medianas y grandes empresas de repuestos automotrices y en general, debido a que se pudo determinar todos los factores necesarios para desarrollar la planificación estratégica, también se cuenta con la información necesaria ya que a lo largo del desarrollo del presente trabajo de investigación se ha ido almacenando y depurando la misma.

Por otro lado el estudio previo de investigación muestra algunos resultados que podrían predecir parte de la factibilidad, dentro de algunos de ellos tenemos:

Administrativamente existe la filosofía gerencial de adaptarse al cambio, la dirección enfocada en la estrategia se convertirá en la principal herramienta para el logro de los objetivos organizacionales.

No existen limitaciones de carácter legal.

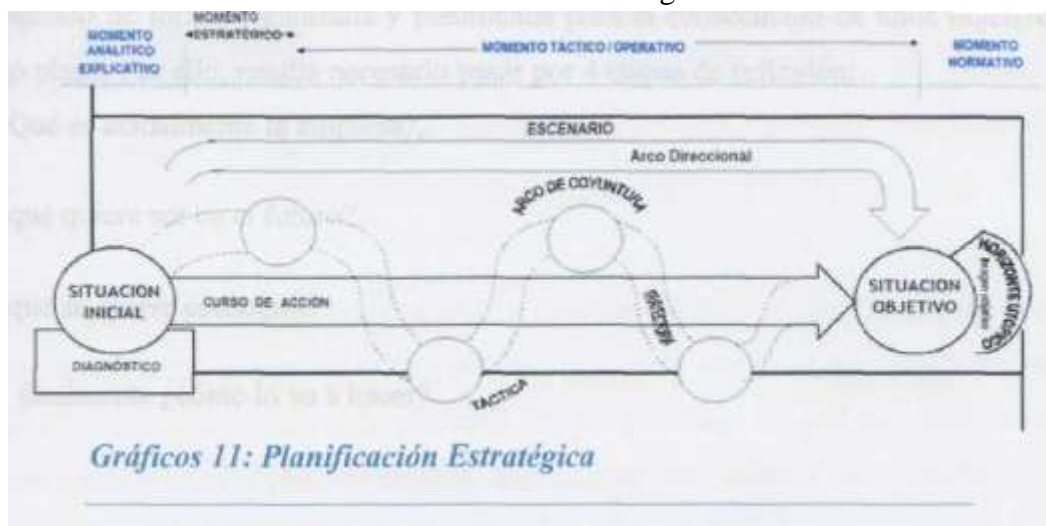
Para la implementación se requiere una inversión económica aproximada de \$ 1500.00 usd. Factible completamente, considerando el costo - beneficio.

El negocio cuenta con el equipamiento tecnológico fundamental para desarrollar sus actividades.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Síntesis Integradora



La planificación para el futuro de la empresa.

Hablar de Estrategia probablemente sea uno de los pasatiempos más socorridos del mundo empresarial. Diferentes generaciones de líderes empresariales han considerado el desarrollo de una buena Estrategia como un factor diferenciador del éxito. Directivos, académicos y consultores, todos andan buscando la panacea de una estrategia ganadora, y todos han contribuido a la cuestión y al debate.

El trabajo por ellos realizado no ha sido improductivo, y de hecho ha dado lugar al desarrollo de varias escuelas de pensamiento estratégico. Debemos saber que, un entorno empresarial, tan dinámico y en rápida evolución, hace pensar en la eficacia de una estrategia a largo plazo y casi instantáneamente obsoleta. En realidad, ¿qué significa tener una estrategia?

Este tipo de reflexiones es importante, pero demasiado etéreo. Llevarlo a la práctica pasa por la definición y establecimiento de unos objetivos estratégicos y tácticos para la empresa - lo que no se puede medir no existe - pero no debemos quedarnos ahí. El auténtico fin de la formulación de una estrategia es una declaración sobre qué son exactamente esos objetivos y cómo van a alcanzarse.

La Estrategia es mucho más que una serie de acciones puntuales ordenadas y orientadas a objetivos a corto plazo. Es un proyecto de futuro para revitalizar y hacer competitiva una empresa dentro de un sector empresarial, y esto sólo puede llevarse a cabo trabajando de forma organizada y planificada para la consecución de unos objetivos a largo plazo. Por ello, resulta necesario pasar por 4 etapas de reflexión: H ¿Qué es actualmente la empresa?,

D ¿qué quiere ser en el futuro?,

D ¿qué se quiere conseguir?

□ y finalmente ¿cómo lo va a hacer?

El adecuado planteamiento de estas cuatro reflexiones marcará la estrategia, es decir, el camino a seguir desde el punto actual hasta la visión objetivo. A partir de esta reflexión podremos alcanzar de forma coherente visiones más operativas como qué productos vamos a ofrecer, en qué mercados, a qué tipo de clientes, con qué capacidades, etc.

Como vemos en el gráfico adjunto, la Estrategia es a la empresa lo que el mapa al explorador: la hoja de ruta que le permitirá llegar de un punto (el actual) a otro (el futuro) optimizando los recursos disponibles, alcanzando los objetivos previstos y Teniendo en cuenta las dificultades del espacio (mercado) en el que se mueva.

El reto será alinear las capacidades disponibles y las decisiones estratégicas para alcanzar los objetivos deseados, y como consecuencia, la Visión a largo plazo.



Las preguntas anteriores sólo se pueden responder teniendo en cuenta que en esto no estamos solos. La competencia está formada por otras empresas que compiten por el recurso crítico: nuestro mercado potencial. De ahí podemos deducir que, si no tenemos competencia - aunque parezca mentira, algunos gerentes todavía creen esa falacia - o no hay empresa o no hay mercado.

Si una empresa compite con otra por los escasos recursos de los clientes, ésta deberá presentar una oferta de valor específicamente distinta.

La diferenciación posibilita la existencia de la empresa, aunque no garantiza su permanencia. Hacer de esta diferenciación el eje del porqué de una empresa, de acuerdo a las necesidades del mercado es el núcleo verdadero de la estrategia. Combinando los factores clave de forma que mejoren su ventaja competitiva, ampliando aquello que la haga destacar especialmente frente a sus competidores.

Las organizaciones empresariales no pueden aprovechar simultáneamente todas las posibilidades existentes de la diferenciación, sino existe el peligro de perderse en un enfoque diferencial absurdo, perder el propio perfil al intentar ofrecer cuantas más características de diferenciación posibles. Cuando alguien intenta serlo todo para todos, termina siendo nada para nadie.

La necesidad de disponer de una selección de elementos (una elección, al fin y al cabo) con un enfoque claro de elementos de diferenciación conduce a la necesidad de tener una estrategia. Al final, como dicen algunos autores, "la Estrategia son elecciones".

La estrategia no es eficacia operativa. La definición de Estrategia de Porter (1987, "la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras") plantea que es necesario poder trabajar con una productividad superior a la media, y sin embargo, esto por sí solo tampoco es suficiente.

"La eficacia empresarial se ha incrementado a lo largo del último decenio de una forma impresionante y, sin embargo, son muchas las empresas que sufren la disminución del rendimiento".

A modo de conclusión y continuando con las ideas de Porter (1987) podemos afirmar que *"estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado"*. Continúa diciendo

Porter (1987) que *"La diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo"*.

Definiciones

"Alcanzar el liderazgo, y permanecer allí, es la base de la estrategia: crear una ventaja competitiva. La estrategia no estriba en ser mejor en lo que se hace, sino en ser diferente en lo que se hace" (Porter).

"La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos". Chandler (1962).

"Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes". J.B. Quinn (1980).

"La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser". K. Andrews (1971).

"La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente". K. Ohmae (1982). "Estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una

ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de donde está y qué tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de su ventaja. Si tenéis empresas y son viables, ya tenéis alguna clase de ventaja, no importa cuan pequeña o sutil... El objetivo es agrandar el alcance de su ventaja, lo que sólo puede conseguirse a costa de otro". B.D.Henderson(1989).

La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos. [Chandler(1962)]

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes. [Quinn(1980)]

La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser. [Andrews (1971)]

La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva. El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. [Ohmae (1982)]

"La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes" (Peter Drucker)

Al final todas parecen indicar que la Estrategia es la declaración del camino previsto para alcanzar un determinado fin empresarial, pero a la par, el propio hecho de alcanzarlo en sí mismo. Ese camino no estará exento de riesgos, pero lo evidente es que cuanto mayor sea la planificación, menor la incertidumbre y mayor la preparación frente a la posible materialización de riesgos. Lamentablemente, la estrategia no la inventamos nosotros, sino los generales griegos, y de ella no dependía una posición en el mercado sino la vida de muchos hombres (lo mucho o poco que les importaran esas vidas, no lo valoraremos)

¿Qué es un plan estratégico?

Vivimos en una sociedad en la que impera la planificación, o al menos eso es lo que se pretende.

Tanto en la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducirnos irremediablemente al caos y al fracaso. También es cierto que una excesiva planificación puede llevarnos al "acartonamiento" más parecido al que se respira en una cadena de montaje que en el dinámico mundo de los negocios. En cualquier caso, no vamos a querer abandonar totalmente a la suerte del azar los aspectos fundamentales de nuestra vida, tampoco deberíamos hacerlo con nuestros negocios, ya que al fin y al cabo son determinantes en nuestro porvenir como personas. Conocemos casos de negocios de alta rentabilidad y resultados óptimos que en un momento dado se estancan, entran en recesión e incluso en quiebra. ¿Es cosa del azar, de la mala suerte? ¿Se ha producido un cambio repentino en la demanda, en el mercado? ¿Podríamos haber previsto ese futuro a tiempo de cambiar las cosas? La evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva nos obliga a no conformarnos con mantenernos expectantes en el tiempo con una actitud reactiva, nos obliga a estar permanentemente alerta, de forma proactiva y con el deseo de progresar, crecer y ser más rentables, eficaces y competitivos; de otro modo estamos destinados al fracaso.

Si bien hay que remarcar que la planificación de una empresa no se sintetiza únicamente en la existencia de un Plan Estratégico -- en la estantería del despacho del Director General de la Empresa, cogiendo polvo y siendo motivo de orgullo por el alto precio que se pago por él a una consultora de relumbrón ~ la elaboración de un Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. La decisión de elaborar uno es el primero y principal aspecto que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito. Es curioso el motivo por el que consideramos el Plan Estratégico como un símbolo de planificación, de organización y de encauzamiento de cualquier negocio hacia la consecución de sus objetivos: un Plan Estratégico es el documento que define la hoja de ruta que marca el trayecto entre la situación actual de la empresa y la deseada, y trata de materializar a nivel económico-financiero, organizativo y de mercado, la visión actual y futuro de la empresa. Auna la expresión tangible del "adonde queremos llegar" y la voluntad de conseguirlo.

Obvia decir, que además de este matiz de valentía, el Plan Estratégico debe revisar todas las áreas tácticas y operativas de la empresa para permitirle alcanzar la visión de futuro de una manera real, sólida y sostenible.

A modo de conclusión, y citando a otros autores: "Entendemos por Plan Estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo".

No obstante, la planificación estratégica no es en sí misma una garantía de éxito, es el primer paso en la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado.

El éxito o el fracaso de la aplicación de la estrategia están fuertemente unidos a la capacidad de los responsables de la misma.

La planificación puede terminar perdiéndose en la búsqueda de determinantes de los últimos resultados (indicadores económicos, datos del sector, evolución de variables del entorno, etc.) o de la estrategia correcta. Es lo que se llama "caer en la parálisis por el análisis". Resulta improbable que la estrategia correcta surja de forma natural del proceso de planificación. Puede ser más importante definir una dirección estratégica más general, en la que exista cierto grado de flexibilidad.

Teniendo en cuenta los límites que presenta el proceso de planificación estratégica e intentando evitar los errores más comunes, la organización debe desarrollar el proceso estratégico más adecuado, realista y efectivo que conduzca al éxito.

Fases de elaboración de un plan estratégico.

En la elaboración de un Plan Estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:

1) El análisis estratégico, punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de conocer el terreno y formular e implantar la Estrategia de forma eficiente. Para ello, es necesario realizar los siguientes procesos:

a) Análisis externo. Analizar el entorno. Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno. Proporcionamos dos niveles de entorno: - El entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.

- El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

b) Análisis interno. Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa. Valorar los activos intangibles de la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados. Ambos análisis ayudarán a identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa, así como las amenazas y oportunidades del sector, que pueden determinar el éxito de una empresa en un determinado mercado

2) La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:

a) Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas: ¿En qué negocios deberíamos competir? ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

b) Estrategia competitiva. A nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.

c) Estrategias operativas o funcionales. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello, utilizaremos el Análisis de la Cadena de Valor. El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

3) La implantación estratégica. Requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia en esta fase:

a) Garantizar medios de coordinación eficaces para supervisar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

b) Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.

c) Crear estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia, y que configuren una organización inteligente y ética. Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.

d) Fomentar el aprendizaje corporativo - y cooperativo - y la creación de nuevas estrategias. Es de todo conocido que éxitos pasados no garantizan éxitos futuros. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su

tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización.

Proceso de decisión Estratégica

Entre los profesionales de la Planificación Estratégica circula el dicho de "Estrategia es elegir". Este dicho refleja el hecho de que el proceso de formulación de la Estrategia está repleto de toma de decisiones que van a marcar indefectiblemente el resultado de la misma.

En este apartado definiremos en qué consiste el proceso de decisión estratégica, así como un método para afrontarlo con ciertas garantías.

Diagnóstico o análisis del punto de partida

Al enfrentarse a problemas o situaciones que parecen constituir un todo, el pensador estratégico ha de dividirlos en sus partes constitutivas, para descubrir su significado, identificar el origen del problema, y probablemente de la solución, y volverlos a ensamblar para maximizar sus ventajas tratando el sistema como un todo, usando un pensamiento no lineal.

El acercamiento a la mejor solución posible solo puede provenir de una combinación de análisis racional y de una realimentación imaginativa de las diferentes visiones parciales del modelo, mediante el empleo del poder cerebral no lineal.

La primera etapa análisis del punto de partida consiste en determinar con precisión el punto crítico de la situación. El planteamiento de un problema debe orientarse a la obtención de una posible solución, de esta forma el análisis objetivo debe suplantar a las discusiones emocionales.

Si las preguntas adecuadas se formulan orientándolas hacia una solución, y se realiza los análisis apropiados, lo más seguro es que la respuesta final sea la misma y que se llegara

más fácilmente a un veredicto bien definido. Cuando los problemas se definen mal o se entienden confusamente, la mente con precisión.

El método que utilizan los estrategas con frecuencia en el proceso de abstracción incluye:

- Emplear medios para especificar los aspectos en los cuales una compañía se encuentra en desventaja con respecto a sus rivales.
- Clasificar estos puntos en fenómenos concretos.
- Agruparlos a través de un denominador común.
- Se examina cada grupo como unidad (abstracción).
- Se determina el enfoque concreto y especifica la acción.

Cuatro rutas hacia la ventaja competitiva.

Las estrategias tratan sobre la ventaja competitiva, esto es lo que la distingue de los demás tipos de planificación.

Formular la estrategia de una empresa implica el intento de alterar las fuerzas de la compañía en relación con su mercado y sus competidores, de la forma más eficaz para obtener una ventaja sostenible sobre estos.

Básicamente existen cuatro filosofías para fortalecer la posición de una compañía frente a la de sus rivales:

Competir con sabiduría: consiste en identificar los factores clave de éxito del negocio en cuestión, y después realizar una inyección de recursos concentrados en el área en que la compañía tiene mayor oportunidad de ganar una ventaja estratégica.

Esto es, reforzar los puntos fuertes en los que, frente a la competencia, tenemos claras probabilidades de salir ganadores. Ejemplo: Pepsi y Coca cola.

Superioridad relativa: consiste en utilizar la tecnología, la rentabilidad de la fuerza de ventas, de los productos que no compiten directamente con los objetivos de los

competidores, o utilizar cualquier otra diferencia en los activos entre la empresa y sus rivales. Esto es, reforzar los puntos fuertes alternativos a la competencia para reforzar la empresa en su totalidad. Ejemplo: IBM y Dell.

Iniciativa agresiva: consiste en desafiar o cuestionar los supuestos aceptados que gobiernan la forma de hacer negocios en la industria o el mercado, con miras de cambiar las reglas de juego y obtener una ventaja competitiva. Esto es, crear un nuevo espacio de juego aceptado por el mercado, un paradigma único en el que seamos los únicos competidores.

Grados de libertad estratégica: consiste en logra el éxito en la lucha competitiva mediante el despliegue de innovaciones, aun en casos de intensa competencia dentro del mismo ramo o sector. Esto es, alcanzar una mayor cobertura de necesidades del mercado basándose en el conocimiento del mismo. Ejemplo: 3M.

Concentrarse en los factores claves.

Los factores clave son aquellos sobre los que nos podremos apoyar para construir nuestra diferencia.

Según Herzberg, existen dos tipos de factores a tener en cuenta: los factores higiénicos (o factores extrínsecos) y los factores motivacionales (o factores intrínsecos)

Los factores higiénicos. Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción del mercado, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción. En definitiva son los factores mínimos con los que una empresa debe contar para poder competir en un mercado. De poco le serviría a NISSAN ofrecer los vehículos más biosostenibles si estos estuvieran por debajo de la seguridad establecida como "higiénica"

Los factores motivacionales. Estos factores están bajo el control de la Empresa ya que se relaciona con lo que hace y desempeña. Son los factores responsables de la satisfacción del mercado. Dentro de esta clasificación se puede establecer una segunda:

Los factores claves de éxito. Aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo.

Los factores claves de fracaso. Aquellos que sin ser higiénicos han pasado a considerarse como condición sine qua non para competir por ser un estándar en la competencia.

Los factores higiénicos (FH) y factores clave de fracaso (FCF) van a delimitar nuestra área de trabajo, pero los que más nos van a preocupar serán los factores claves de éxito (FCE), ya que será sobre ellos sobre los que construyamos nuestra ventaja competitiva. Si los dedicamos a asignar recursos en la misma forma que nuestros competidores nunca obtendremos ventaja alguna.

Para ello, el estratega cuenta con dos enfoques:

- a. el primero consiste en segmentar o seccionar el mercado con el mayor grado posible de imaginación, para identificar sus segmentos claves y estudiarlos en profundidad;
- b. el segundo radica en descubrir que distingue a las compañías de éxito (benchmarking) de las que no lo tienen analizando la diferencia entre ambas. Ambos enfoques son válidos y complementarios.

Ahora bien no basta con la identificación de los FCE; el estratega debe tener el valor de apostar y aceptar los riesgos implícitos, esta puesta es el angosto pasadizo por el cual debe pasar la compañía si desea adquirir superioridad en el exigente campo de los negocios competitivos sobre todo en una competencia frontal.

Definición de Metas estratégicas

Las organizaciones deben tener definidos y articulados las metas y objetivos para orientar los esfuerzos de los individuos y de toda la organización hacia esos fines comunes. Además, las metas y los objetivos también constituyen un criterio para asignar recursos eficazmente.

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman la más alta jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos. Cuando una empresa está elaborando su primer Plan Estratégico, se suele enfrentar, por primera vez, a la definición de la base de sus decisiones estratégicas de más largo alcance: la misión, la visión, el propósito estratégico (misión + visión a corto plazo), así como los valores corporativos.

Para las empresas que ya han elaborado un proceso de reflexión estratégica previo, este proceso se reduce a hacer una revisión de declaraciones previamente definidas; a pesar de ello, se requiere un esfuerzo de reflexión para redefinir estas declaraciones institucionales de máximo nivel y alcance temporal.

Misión: ¿por qué existimos?

Definición de la misión. La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Responde a la pregunta: ¿Por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo los desarrollamos? Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

Las características de la misión de una empresa son las siguientes:

Expresa los propósitos fundamentales de la empresa y su razón de ser.

Abarca el propósito de la compañía como la base de competencia y de su ventaja competitiva.

Es una declaración específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

Incorpora el concepto de grupos de interés, dejando patente que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar. Comunica el porque una organización es especial o diferente.

Está ligada a las condiciones competitivas y debe revisarse cuando estas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.

Es el objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque.

Visión: ¿qué queremos ser?

La visión es el punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa, y podríamos definir más específicamente como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser?

Las características de la visión de una sociedad son las siguientes:

Van obviamente más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.

Es una de las funciones principales del líder.

Es un objetivo absolutamente inspirador, que engloba el resto de objetivos y conceptualmente es la traslación de la idea de empresa a largo plazo, aunque para evitar la utopía, es recomendable definir una visión a medio plazo, como estrella guía para alcanzar la visión a largo plazo.

No puede ser medida por indicadores específicos que valoren el grado en el que están siendo alcanzadas, sin embargo proporciona una declaración fundamental de los

valores, aspiraciones y metas de una organización, que pueden ser las bases para un sistema de indicadores que ayuden a medirla.

Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que enganche la atención.

Deben ser coherentes con la actuación de la dirección, no siendo una expresión de mera palabrería.

Debe estar anclada en la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización.

No puede ser considerada como una cura mágica para la enfermedad de una organización.

Debe superar la dificultad para ser identificada con un futuro color rosa, partiendo de un entorno hostil, en el cual la empresa compete.

Valores: ¿en que creemos?

Valores corporativos. Los valores de empresa o corporativos son el paradigma o principios que conducen las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos (la solidaridad, la comprensión). Son las bases de conducta de la empresa, aquellos pilares sobre los que nos vamos a apoyar para desarrollar toda nuestra estrategia de empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Debemos responder a la pregunta de ¿En qué creemos?

Los valores corporativos definen el sino de una empresa y describen aquello que la empresa pretende representar, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones, de actos de fe si así los queremos llamar. Los valores aceptados por la empresa se pueden traducir como aquellos rasgos que proporcionan identidad a la organización.

La cultura empresarial será la concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización.

Si hacemos una breve observación, sobre la definición de valores de las compañías occidentales, se suelen definir como la orientación al cliente, ser honestos, la integridad empresarial o la ética, compromiso con la calidad, la innovación tecnológica y de procesos o productos, la protección del medio ambiente, el empowerment de nuestro personal, etc.

La filosofía empresarial establece las reglas de conducta por las que debe regirse la organización.

Traduce los valores corporativos de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores corporativos en la gestión de la organización. Sirve, por tanto, para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia. La filosofía empresarial responde a la pregunta de ¿cómo hacemos las cosas?

La Identidad Corporativa recoge los Atributos diferenciadores. Responde a la pregunta ¿Cómo queremos que nos vean los demás? La identidad corporativa de una empresa debe entenderse como el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarla de otras organizaciones. Encontramos parte de la respuesta a esta pregunta en las declaraciones de la visión y de la misión de la sociedad, y también en sus valores corporativos.

Objetivos estratégicos: ¿qué debemos hacer?

Objetivos y metas a corto y medio plazo: responden a preguntas como ¿qué pasos debemos dar, para alcanzar la meta final?

Posibilitan hacer operativa la declaración de Misión, siempre y cuando sean objetivos "inteligentes". La palabra inglesa SMART significa «inteligente». Peter Drucker utiliza este acrónimo para calificar los objetivos como Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (realizable), Realistic (realista) y Time-Bound (limitado en tiempo).

La declaración de visión de la compañía tiende a ser bastante genérica y puede ser descrita como un destino último inspirador y motivador. En el otro lado, la declaración de la misión es más específica y se refiere a cuestiones que conciernen a la razón de ser de la organización y las bases de su deseada ventaja competitiva en el mercado. Básicamente es la respuesta a la pregunta ¿Por qué existimos?

Los objetivos estratégicos ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión. En síntesis, que pasos vamos a dar para poder encaminarnos hacia el destino final de nuestra compañía, que debe ser la visión de nuestro negocio.

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los mismos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa.

Análisis del entorno

En este apartado definiremos en qué consiste la fase de análisis del entorno

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. Hemos de hacernos la pregunta de, si la compañía realiza su actividad, sin que ninguna variable externa afecte a su negocio.

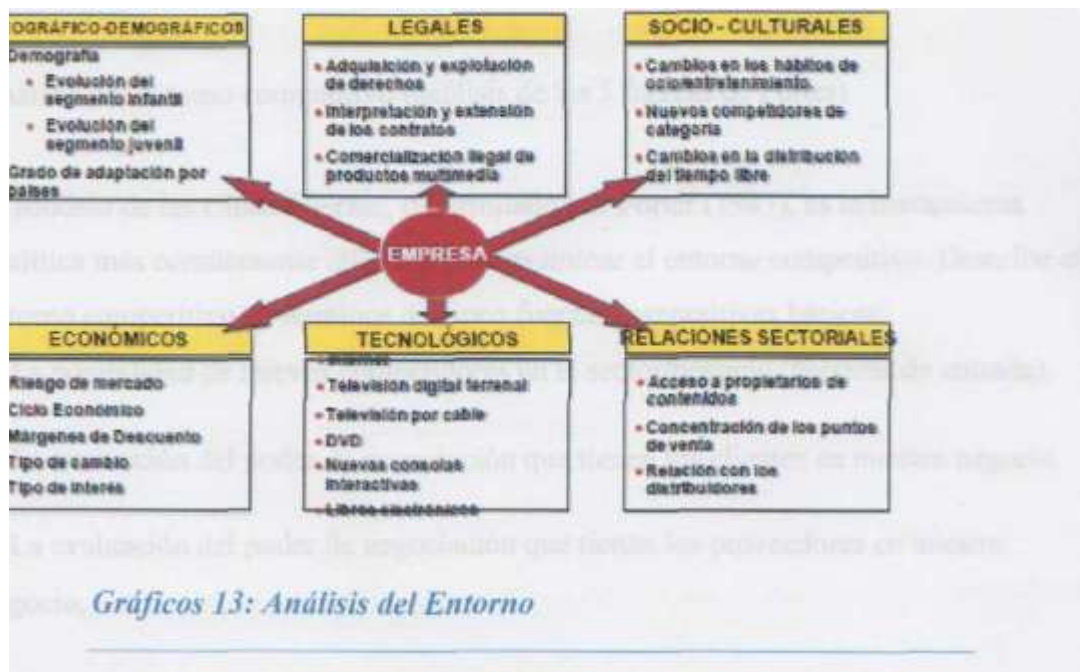
Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o

supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno. Y estamos hablando de predecir, ya que las variables futuras de las que hablábamos antes, son variables que tendremos que tener en cuenta y como van a evolucionar en el futuro y la afcción a nuestro negocio.

La metodología empleada para revisar el entorno general es el Análisis PEST que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

Nuestra recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro. Y aclarar también, que este es un análisis dinámico y no estático (se debe de realizar siempre y en todo momento, para poder prever su impacto en la organización)

Por ejemplo: Que pasaría si no tuviéramos en cuenta la evolución de los tipos de interés en nuestro negocio, como variable de entorno? La respuesta es obvia.



Dada la importancia que hemos reflejado que tiene el entorno de la sociedad en la evolución de la misma, sería imprescindible que ésta realizara un seguimiento continuado del mismo. Este seguimiento debe basarse en una serie de informes públicos e indicadores cuya evolución debe vigilarse de cerca. En función de los factores escogidos, la sociedad deberá escoger las fuentes de información más útiles y la frecuencia del seguimiento de esta información relevante. La siguiente tabla recoge algunos de los indicadores del entorno que la sociedad debe vigilar:

INDICADORES DEL ENTORNO				
Entorno	Factor a considerar	Indicador	Frecuencia de seguimiento	Fuente
Económico	Evolución del ciclo económico	Evolución del PIB y VAB del sector	Trimestral	Boletín Oficial del Estado Informes sectoriales
	Demanda del producto	Evolución de la demanda de productos	Trimestral	Informes sectoriales Revistas especializadas
	Empleo	Evolución del empleo en el sector	Trimestral	Informes INE Informes anuales Ministerio de Trabajo
	Coste materias primas	Evolución del consumo y el coste de los principales componentes del producto	Mensual	Boletín Oficial del Estado
Políticos	Normativas de calidad, medio ambiente, seguridad, promoción de riesgos laborales, protección del consumidor	Legislación vigente y proyectos de normas	Trimestral	Boletín Oficial del Estado

Gráficos 14: Indicadores del Entorno

Análisis del entorno competitivo (análisis de las 5 fuerzas de Porter)

El Modelo de las Cinco Fuerzas, desarrollado por Porter (1987), es la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La posibilidad de nuevos competidores en el sector/negocio (barreras de entrada).
2. La evaluación del poder de negociación que tienen los clientes en nuestro negocio.
3. La evaluación del poder de negociación que tienen los proveedores en nuestro negocio.

4. ¿Qué tipo de productos ó servicios sustitutivos podemos tener de nuestros productos o servicios?

5. Como son nuestros competidores en un sector.

Diremos que el análisis de las cinco fuerzas es muy útil para comprender los factores que intervienen en el entorno de su organización.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL SECTOR



Grupos estratégicos

Un Grupo Estratégico consiste en aquellas empresas rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado

Ayuda a identificar barreras de entrada.

Permite identificar grupos cuya posición competitiva sea marginal.

Identifica en un mapa el rumbo de la estrategia.

Indica tendencias del sector.

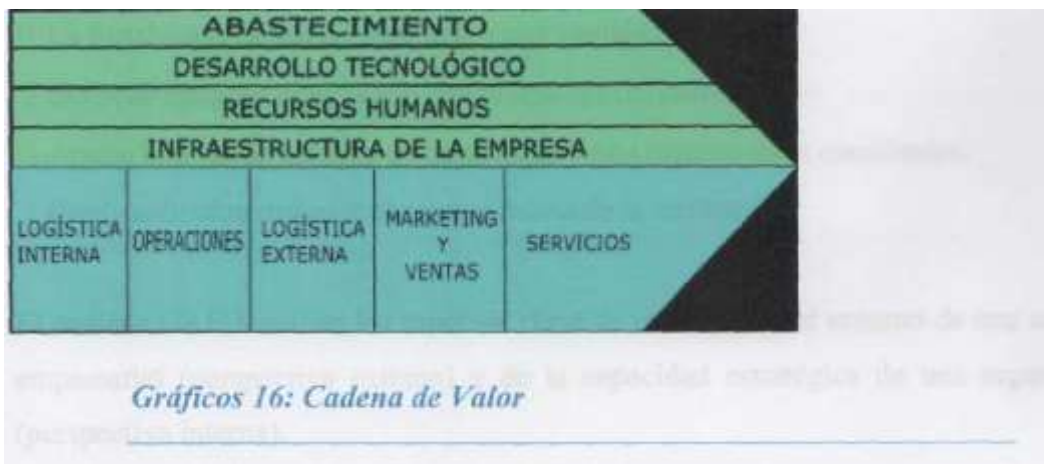
El objetivo de esta parte del análisis estratégico es aplicar el análisis de grupos estratégicos a nuestra sociedad, con el fin de determinar el posicionamiento competitivo de la misma.

Análisis interno.

Consiste la fase de análisis interno de la propia empresa

Cadena de Valor

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, descrito y popularizado por Michael E. Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*



Diagnóstico estratégico

La última gran faceta del análisis estratégico consiste en identificar cuáles son los aspectos clave que se derivan de los análisis anteriores: análisis del entorno y análisis interno. Sólo en esta etapa es posible determinar claramente cuáles son las principales fuerzas y debilidades de una organización, y cuál es su importancia estratégica. El análisis empieza a tener utilidad como punto de partida para elegir entre posibles actuaciones futuras.

Análisis DAFO

DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.; para ello, es necesario:

D Identificar los cambios clave en el entorno de la organización.

G Analizar el perfil de los recursos y capacidades de la organización.

D Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.

D Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis.

Objetivo: Convertir Debilidades en Fortalezas y Amenazas en Oportunidades

D Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis.

Limitaciones del DAFO (Dess y Lumpkin (2003))

- La fortalezas pueden no conducir a una ventaja.
- Enfoque estrecho en relación con el análisis del entorno.

G Aparta una visión estática de un entorno y una organización cambiantes. G Puede sobredimensionar una única faceta de la estrategia.

El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna).

DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio entre otras.

El análisis DAFO consta de dos perspectivas:

- La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún grado de control.
- La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo. Los

objetivos que se persiguen con este análisis DAFO son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

El procedimiento para llevar a cabo el análisis DAFO es el siguiente:

1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el "análisis del entorno (general y competitivo)".

1. Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el "análisis interno".

2. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.

3. Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior.

6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. En el presente trabajo de investigación se ha demostrado que si el gerente define eficientemente la misión de su organización todos estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. El negocio funcionará mejor gracias a ello y se tornarán más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Debido a todo esto los directivos luego de varias reuniones de consejo determinaron la siguiente estructura para el negocio.

"La Casa del Radiador"

Filosófica

Misión

"Ofrecer productos de calidad, a tiempo, con una excelente actitud de servicio a precios accesibles e inmejorables, junto con ética empresarial, asegurando de este modo tanto la satisfacción de nuestros clientes como del resto de grupos de interés de la sociedad consumidora de repuestos automotrices."

Visión

"Ser empresa líder en Tungurahua dentro del sector de repuestos automotrices en un entorno de crecimiento rentable y sostenido"

Principios y Valores

- ◆ Respeto: Principalmente hacia la comunidad, además entre los diferentes niveles de trabajo existentes en la empresa.
- ◆ Calidad de Servicio: Buena atención al cliente tanto en educación como calidad de productos.
- ◆ Compañerismo: Ayuda entre compañeros de trabajo.
- ◆◆ Puntualidad: De los trabajadores y en entrega de productos.
- ◆ Superación: Ser cada día mejores ante la comunidad.
- ◆ Altos niveles de calidad.
- ◆ Respeto y Compromiso adquirido con el cliente, con amparo de una marcas con garantías.
- ◆ Compromiso con la rentabilidad y creación de valor para futuros accionistas.
- ◆ Posición de líder, capaz de dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes.
- ◆ Con cultura competitiva, vanguardista, y ética empresarial.
- ◆ Continúa orientación a la satisfacción de los clientes y en actitud de colaboración y confianza con nuestros proveedores.
- ◆ Empowerment de nuestras personas (con iniciativa, motivadas, identificadas con el proyecto de la empresa y en permanente desarrollo profesional)

Objetivos Estratégicos

- "Crecimiento de la cifra de ventas"
- "Incrementar la rentabilidad de las diferentes líneas de negocio y eliminar las menos rentables"
- "Sostenibilidad de la compañía"
- "Fidelización de los clientes y proveedores estratégicos"
- "Ofrecer al cliente una gama repuestos excelentes"
- "Alcanzar la excelencia en la gestión de operaciones"
- "Gestión ABC de artículos"
- "Alcanzar una estructura organizativa coherente"
- "Empowerment y Motivación de la organización"

REGLAS DE ORO DE SERVICIO AL CLIENTE

- Entusiasmo
- Amabilidad y cortesía
- Manejar el Nombre
- Sonreír
- Saber escuchar
- Atención
- Rapidez
- Usar sentido común
- Hacer algo adicional

BENEFICIOS DE UNA ACTITUD DE SERVICIO

Para el Negocio para La Persona o Sentirá orgullo de su trabajo o Elevará su autoestima
o Encontrará una forma agradable de pasar el día o Recibirá un trato humano o Le irá
mejor en su trabajo

Análisis del Entorno Externo Macro Ambiente

Entorno Legal Código de Trabajo

Los derechos del trabajador son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración. No obstante, será válida la transacción entre empleador y trabajador, debidamente circunstanciada, siempre que no implique renuncia de derechos y sea celebrada ante autoridad administrativa o judicial competente. Es posible asimismo reemplazar beneficios contractuales por otros equivalentes, en la forma establecida en este Código.

El trabajo es una libertad fundamental, un derecho y un deber social, en los términos establecidos por la ley. El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Los trabajadores gozarán de igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación. En consecuencia, no serán discriminados para acceder al empleo, o una vez empleados, por razones de edad, sexo, estado civil, raza, color, ascendencia nacional, origen o condición social, religión, ideas políticas, estado de salud, orientación sexual o afiliación o no a un sindicato. Tampoco podrán ser discriminados por razón de disminuciones físicas, psíquicas o sensoriales, siempre que se hallen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate.

Ley Orgánica de la defensa del consumidor Información básica comercial

Art. 9.- Información Pública.- Todos los bienes a ser comercializados deberán exhibir sus respectivos precios, peso y medidas, de acuerdo a la naturaleza del producto.

Toda información relacionada al valor de los bienes y servicios deberá incluir, además del precio total, los montos adicionales correspondientes a impuestos y otros recargos, de tal manera que el consumidor pueda conocer el valor final.

Además del precio total del bien, deberá incluirse en los casos en que la naturaleza del producto lo permita, el precio unitario expresado en medidas de peso y/o volumen.

Art. 10.- Idioma y Moneda.- Los datos y la información general expuesta en etiquetas, envases, empaques u otros recipientes de los bienes ofrecidos, así como la publicidad, información o anuncios relativos a la prestación de servicios, se expresarán en idioma castellano, en moneda de curso legal y en las unidades de medida de aplicación general en el país; sin perjuicio de que el proveedor pueda incluir, adicionalmente, esos mismos datos en otro idioma, unidad monetaria o de medida.

La información expuesta será susceptible de comprobación.

Art. 11.- Garantía.- Los productos de naturaleza durable tales como vehículos, artefactos eléctricos, mecánicos, electrodomésticos, y electrónicos, deberán ser obligatoriamente garantizados por el proveedor para cubrir deficiencias de la fabricación y de funcionamiento. Las leyendas "garantizado", "garantía" o cualquier otra equivalente sólo podrán emplearse cuando indiquen claramente en que consiste tal

garantía; así como las condiciones, forma plazo y lugar en que el consumidor pueda hacerla efectiva.

Toda garantía deberá individualizar a la persona natural o jurídica que la otorga, así como los establecimientos y condiciones en que operará.

Art. 12.- Productos Deficientes o Usados.- Cuando se oferten o expendan al consumidor productos con alguna deficiencia, usados o reconstruidos, tales circunstancias deberán indicarse de manera visible, clara y precisa, en los anuncios, facturas o comprobantes.

Responsabilidades y obligaciones del proveedor

Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Art. 19.- Indicación del Precio.- Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales de los bienes que expendan o de los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente.

El valor final deberá indicarse de un modo claramente visible que permita al consumidor, de manera efectiva, el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar o perfeccionar el acto de consumo.

El valor final se establecerá y su monto se difundirá en moneda de curso legal.

Art. 20.- Defectos y Vicios Ocultos.- El consumidor podrá optar por la rescisión del contrato, la reposición del bien o la reducción del precio, sin perjuicio de la indemnización por daños y perjuicios, cuando la cosa objeto del contrato tenga defectos o vicios ocultos que la hagan inadecuada o disminuyan de tal modo su calidad o la posibilidad del uso al que habitualmente se le destine, que, de haberlos conocido el consumidor, no la habría adquirido o hubiera dado un menor precio por ella.

Art. 21.- FACTURAS.- El proveedor está obligado a entregar al consumidor, factura que documente el negocio realizado, de conformidad con las disposiciones que en esta materia establece el ordenamiento jurídico tributario.

En caso de que al momento de efectuarse la transacción, no se entregue el bien o se presta el servicio, deberá extenderse un comprobante adicional firmado por las partes, en el que constará el lugar y la fecha en la que se lo hará y las consecuencias del incumplimiento o retardo.

En concordancia con lo previsto en los incisos anteriores, en el caso de prestación de servicios, el comprobante adicional deberá detallar además, los componentes y materiales que se empleen con motivo de la prestación del servicio, el precio por unidad de los mismos y de la mano de obra; así como los términos en que el proveedor se obliga, en los casos en que el uso práctico lo permita.

Entorno cultural social Entorno

Demográfico

El territorio ecuatoriano, en su provincia Tungurahua dentro del cantón Ambato se constituye como el escenario donde se desenvuelve una población diversa, cuya

dinámica demográfica y condiciones de vida han ido estructurando sus características socioeconómicas.

Determinando los siguientes datos para la provincia de Tungurahua:

Población: 3.369.04

Superficie: 441,034 Km².

Capital: Ambato con 154,095 habitantes

Cantones: Ambato, Baños de Agua Santa, Cevallos, Mocha, Patate, Quero, San Pedro de Pelileo, Santiago de Píllaro, Tisaleo.

Limites:

NORTE: Provincias de Cotopaxi y Ñapo

SUR: Provincias de Chimborazo y Morona Santiago

ESTE: Provincia de Pastaza

OESTE: Provincia de Bolívar



Entorno Económico.

La estructura de la población económicamente activa se inclina a favor de los trabajadores por cuenta propia (45,2%), seguido en forma importante por la categoría de ocupación "empleados y asalariados" con el 31.3%, principalmente sustentadas en su mayoría por los asalariados del sector privado (24.4%).

Dentro de las actividades económicas podemos decir que Tungurahua es una zona clave para intercambios comerciales, ya que por su ubicación geográfica permite la comunicación entre las regiones Costa, Sierra y Oriente.

En la provincia de Tungurahua se realizan múltiples actividades comerciales y productivas.

Micro Ambiente

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

En el sector de la comercialización de repuestos automotrices se refiere a la venta de todo tipo de piezas y lubricantes para vehículos, camiones, camionetas, buses y busetas.

Características de las cinco fuerzas

1.- Intensidad de la competencia

- La competencia es equilibrada por lo que constantemente se está librando batallas competitivas.
- El ritmo de crecimiento del negocio es bajo, cabe recalcar que el mismo es absorbido por grandes empresas como Importadora Alvarado es decir "El Grupo Alvarado Ortiz"
- Para nuestra empresa no existen barreras de movimiento siendo así que esta se puede mover de un segmento a otro.
- Dentro de lo que son barreras de salida podemos decir que son escasas debido al tipo de negocio.
- Los costes de almacenamiento son un tanto elevados por mantener algunos productos de baja rotación y algunos de gran dimensión en relación al espacio físico.

- En dicho negocio existen grandes diferencias en cuanto al nivel de calidad de los productos siendo así que a los consumidores se les ofrece elección entre calidad, cantidad y marca.

2.- Competidores Potenciales

- Al referirnos a las barreras de entrada debemos tomar en cuenta que estudiamos un negocio que está dentro de lo que son las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), es por eso que podemos decir que el mercado está abierto a nuevas propuestas.
- Las posibilidades de reacción de los consumidores establecidos ante los productos entrantes no son tanto elevados.

3.- Productos Sustituídos

- Tomemos en cuenta que existe un alto índice de productos sustituidos dentro de los productos de los repuestos automotrices ya que mientras más atractivos sean los precios de los productos sustituidos, mayor será la disminución de beneficios del sector.
- Constantemente la compañía está enfocada en invertir en productos que mejoran su rendimiento y costo.
- "La Casa del Radiador" no siempre está absorbiendo los nuevos productos para comercializarlos ya que se trata de un negocio pequeño.

4.- Poder negociador de los clientes.

- Al tratar con repuestos automotrices estamos hablando de uno de los negocios primordiales en el Ecuador; podemos decir que los clientes son la base de nuestro desarrollo, "EL CLIENTE ES LA RAZÓN DE SER DE NUESTRO NEGOCIO".
- El volumen de compra del cliente es bajo.
- El cliente es el consumidor final por lo que no existe riesgo de integración hacia atrás.
- El riesgo de cobro con ellos es medio ya que las ventas son al contado en su mayoría.
- Siempre el cliente nos está obligando a cambiar e innovar productos debido a los cambios significativos en los hábitos de compra, estilo de vida, etc.

5.- Poder de negociación de los proveedores.

- Existen gran cantidad de proveedores por lo que nos dan a nosotros la opción de tomar las riendas de la negociación.

- Como debemos saber para los proveedores negocios pequeños como "La Casa del Radiador"; no somos su cliente más importante por el volumen de pedidos.

Análisis Interno

Cadena de Valor

"La Casa del Radiador" es un negocio de productos y accesorios de la industria automotriz, en su cadena de valor se detallan las siguientes actividades:

Actividades estratégicas. Suponen una ventaja competitiva para la sociedad las siguientes actividades:

- Gerencia
- Aprovechamientos
- Logística externa y repuestos
- Servicio Posventa

Actividades clave. Sin las siguientes actividades, no existiría el negocio de la sociedad:

- Logística interna
- Comercial y marketing
- Producción

Actividades de apoyo. Sirven para mejorar el proceso productivo de la sociedad las siguientes actividades:

- Calidad
- Administración y finanzas

Actividades a mejorar. En las siguientes actividades la sociedad debe hacer un esfuerzo por mejorar, dada su importancia en la estrategia de la empresa:

- Recursos humanos

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO (FODA)

Diagnostico de la situación actual

Es realizado por la Dirección de la empresa en base a un análisis de los mecanismos. Es así que determinamos las fortalezas y debilidades del negocio, amenazas y oportunidades que encontramos en el entorno

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

CAPACIDAD FINANCIERA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Estabilidad financiera			X					X	
2	Maximizar ganancias	X							X	
3	Inflación					X		X		
4	Disminución de la demanda					X			X	
5	Desastres naturales						X	X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA										
1	Mercadería novedosa	X						X		
2	Productos organizados		X						X	
3	Productos accesibles al cliente	X							X	
4	Avances tecnológicos		X						X	
5	Manejo de bodega					X				X
6	Grandes inventarios				X				X	
7	Ser innovador en los productos	X						X		
8	Productos defectuosos					X		X		

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Estabilidad laboral		X					X		
2	Capacitación del personal					X			X	
3	Falta de personal					X		X		

Elaborado por: Ma. José Navarrete
 Tabla 16: Diagnostico Interno

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS									
Ley de Preferencias Arancelarias		X							X
Política Laboral (Reforma)	X						X		
Poca diversificación de exportaciones privadas				X				X	
Creación de nuevos impuestos				X				X	
Tendencia al ingreso per cápita vital				X			X		
Expectativas de crecimiento real de PIB				X			X		
POLÍTICOS									
Participación más activa de Nueva Gerencia	X								X
Renovación Clase Dirigente	X						X		

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
SOCIALES									
No hay Discriminación Racial	X						X		
presencia de clase media	X						X		
Incremento del índice de desempleo	X							X	
incremento del índice de desempleo				X				X	
Crisis de valores				X					
Incoherencia en los medros de comunicación				X					X
Política Salarial				X				X	
TECNOLÓGICOS									
Telecomunicación	X						X		
Tecnológico			X				X		
Automatización de procesos comercio para									
optimizar el uso del tiempo			X				X		
Síndrome de la tecnología						X			X
Velocidad en el desarrollo tecnológico					X		X		
Cambios tecnológicos					X		X		

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
COMPETITIVOS									
Desregulación del sector Financiero	X						X		
Desarrollo de la bancas de inversión	X							X	
Rotación del talento humano					X		X		
Nuevos competidores.				X				X	
GEOGRÁFICOS									
Desastres naturales				X			X		

Amenazas			
Factores	Peso	Calificación	Ponderado
Ingreso de nuevos competidores	0,11	2	0,22
Inestabilidad Política y económica	0,13	3	0,39
Disminución de envíos de remesas del exterior.	0,14	2	0,28
Alto nivel de desempleo.	0,1	3	0,3

Oportunidades			
Factores	Peso	Calificación	Ponderado
Incrementar la participación en el mercado	0,15	3	0,45
Expansión de los puntos de venta	0,1	2	0,2
Promover la competitividad de la empresa.	0,14	3	0,42
Incrementar la cartera de clientes.	0,13	2	0,26

2,52

Elaborado por: Ma. José Navarrete
 Tabla 17: Diagnostico Externo

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		Ser rentables	Ser eficiente	Incrementar productos	Fidelización de los Clientes	Competencia	Productos Defectuosos	Distribución de los Proveedores	Disminución de la demanda
		01	02	03	04	A1	A2	A3	A4
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO				ESTRATEGIAS DA			
Negocio con Prestigio	F1	Cubrir un mercado de clientes mas amplio (03-F1)				Abastecimiento de productos a tiempo (A3-D1)			
Estabilidad Laboral	F2								
Productos Organizados	F3	Tener a nuestros cliente satisfechos con nuestros productos (O4-F4)				Atención amable y eficaz (A1-D3)			
Productos Accesibles	F4								
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO				ESTRATEGIAS FA			
Designación de Funciones	DI	Proporcionar capacitación constante a los colaboradores (D2-O2)				Tener un amplio stock de productos necesarios para los clientes (F3-A1)			
Metas no Específicas	D2								
Falta de Personal	D3	Organizar y Delegar las funciones de cada uno de los colaboradores (DI-02)				Contratar una can adecuada de colaboradores (F3-A4):			
Grandes Inventarios	D4								

Elaborado por Ma. José Navarrete

Tabla 8: FODA

PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE LA GESTIÓN

Objetivo: Maximizar las ganancias por medio del crecimiento de la cartera de clientes Estrategia O3-F1 Cubrir un mercado de clientes más amplio																			
POLÍTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Variedad de repuestos	Reuniones con proveedores	4 semanas	█	█	█	█													
4automotrices semanas	Negociación con proveedores	3 semanas					█	█	█										
RESPONSABLE Gerente Propietario	RECURSOS Recurso Humano: Proveedores Recursos Económicos: 100,00 usd.																		

Elaborado por Ma. José Navarrete Tabla

19: Planificación Operativa

Objetivo Mejorar el desempeño de nuestros colaboradores													
Estrategia A1-D3 Atención amable y eficaz													
POLÍTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Logro de los objetivos empresariales.	Motivar a los colaboradores	4 semanas											
Atención de Calidad	Provisión de Productos a tiempo	2 semanas											
RESPONSABLE Gerente Propietario Administrador Contador	RECURSOS Recursos Humano: Colaboradores Recursos Económicos: 300.00 usd												

Elaborado por Ma. José Navarrete

Tabla 20: Planificación Operativa

Objetivo Lograr una mejor participación del personal dentro del negocio													
Estrategia: DI-02 Organizar y Delegar las funciones de cada uno de los colaboradores													
POLÍTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Organización	Reunión de Personal Reuniones	5 semanas											
Planificación	de Comité Verificación de índices	3 semanas											
Control	de ventas												
RESPONSABLE Gerente Propietario Administrador Contador	RECURSOS Recursos Humano: Colaboradores Recursos Económicos: 700.00 usd												

Elaborado por Ma. José Navarrete

Tabla 21: Planificación Operativa

Objetivo Brindar el servicio requerido por el cliente, tomando en cuenta el manejo del negocio.													
Estrategia: F3-A4 Contratar una cantidad adecuada de colaboradores													
POLÍTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Manejo de la cartera de clientes	Estudio de la demanda	6 semanas	■	■	■	■	■	■					
Reclutamiento de Personal	Pruebas de Aptitud	2 semanas	■				■	■			■		
RESPONSABLE Gerente Propietario Administrador	RECURSOS Recursos Humano: Colaboradores Recursos Económicos: 400.00 usd												

Elaborado por: Ma. José Navarrete
Tabla 22: Planificación Operativa

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
ANÁLISIS DEL FODA	Capacitación continua del personal	Gerente
	Realizar estudios de mercado	Ejecutivo de ventas
ESTRUCTURA DE LA MISIÓN	Análisis de la situación pasada, influencias, tendencias y fuerzas presentes que inciden en la operatividad empresarial.	Gerente
DEFINICIÓN DE LA VISIÓN	Desarrollo de una imagen mental sobre un futuro posible estableciendo un vínculo entre el presente y futuro	Gerente y Ejecutivo de Ventas
DEFINICIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS	Desarrollo de las reglas que regulan la gestión del negocio	Gerente
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS GLOBALES	Descripción de los resultados que el negocio desea alcanzar	Gerente y Ejecutivo de Ventas
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	Determinar como hacer realidad cada objetivo planteado	Gerente

Elaborado por Ma. José Navarrete

Tabla 23: Planificación Operativa

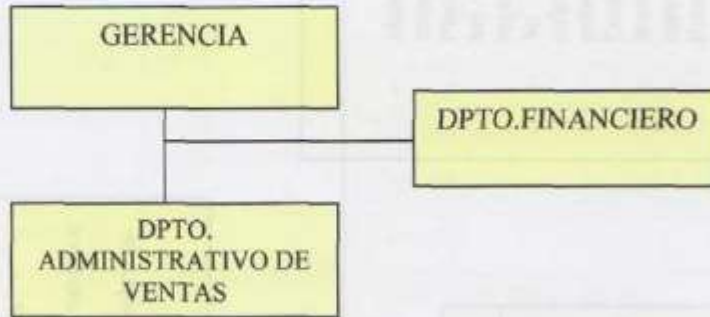
6.8 ADMINISTRACIÓN

Organigrama Estructural

"La Casa del Radiador" usa como herramienta de identificación de niveles jerárquicos al organigrama estructural, con la finalidad de alcanzar mayor eficiencia y rentabilidad por medio del uso racional de su recurso humano.

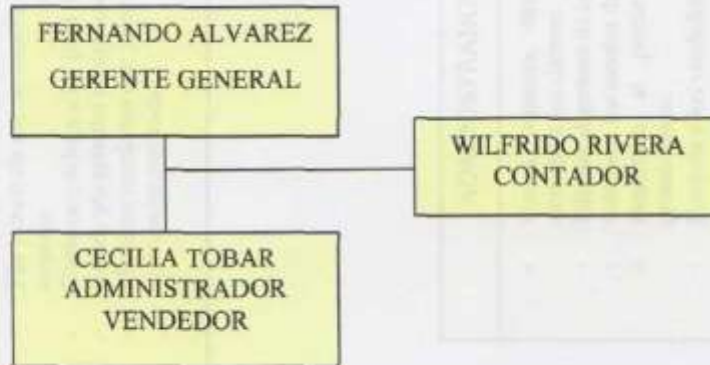
El Organigrama Estructural que mantiene "La Casa del Radiador "es el siguiente:

**“La Casa del Radiador”
Organigrama Estructural**



Elaborado por Ma. José Navarrete

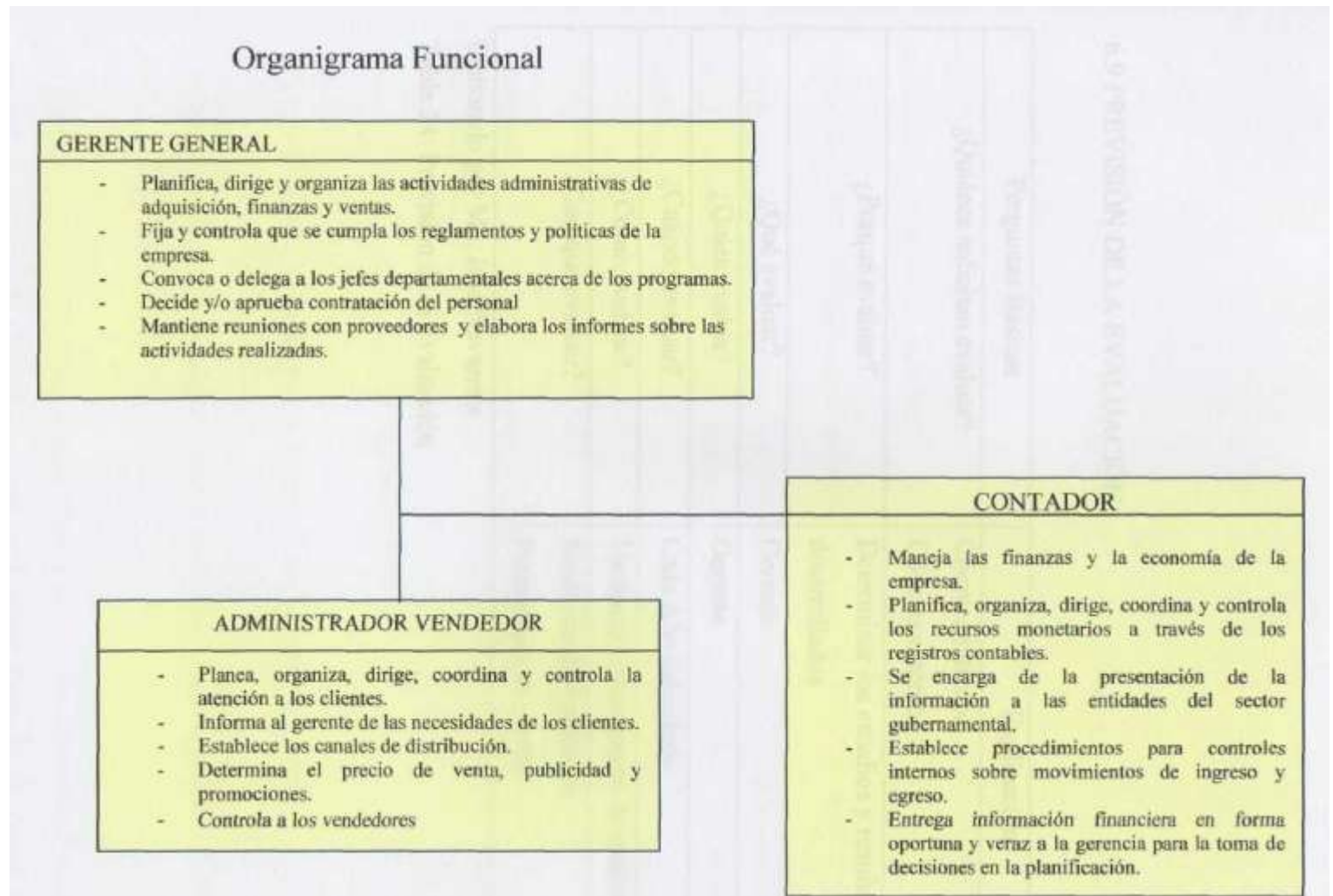
Grafico 18: Organigrama Estructural



Elaborado por Ma. José Navarrete

Grafico 19: Organigrama Funcional

Organigrama Funcional



Elaborado por Ma. José Navarrete

Gráfico 20: Organigrama Funcional

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Preguntas Básicas	Explicación
¿Quiénes solicitan evaluar?	Clientes Internos Clientes externos
¿Porqué evaluar?	Determinar los estudios y resultados desarrollados
¿Qué evaluar?	Gerente
¿Quién evalúa?	Gerente
¿Cuándo evaluar?	Cada Año calendario
¿Cómo evaluar?	Mediante instrumentos de evaluación
¿Con qué evaluar?	Medición de resultados Porcentajes de ventas

Elaborado por Ma. José Navarrete

Tabla 24: Previsión de la Evaluación

BIBLIOGRAFÍA

AYALA MARTOS, ROMÁN. (1955) "Técnica de la Distribución: Estudio de mercados, publicidad, ventas 'public relations* ".

BELL, M (1982), Mercadotecnia conceptos y estrategias. CEC 2da edición.

BONETTO, L.(1988) "*Los Canales de Distribución en la Mercadotecnia y su aplicación en la comercialización de Casimires*", Tesis de Licenciatura , Universidad Rafael Landivar,

BURNETT, J. (1996). Promoción. Me GrawHill. Bogotá.

CFQSNALL, M, (1976) "Investigación de Mercadeo: análisis y medida", Editorial MacGraw Hill México,

Cultura S. A. en el Diccionario de Marketing 2000

DAVID, F. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. México.

ERTEL, K. (1978) "Ventas al por mayor y distribución física", México, Editorial McGraw Hill

FLORES, J. (2005). *La Planificación Estratégica como herramienta para mejorar la calidad de Servicio al Cliente en el Banco Sudamericano de la ciudad de Guaranda*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

KLOTTER, P. (1997). Dirección de Mercadotecnia. México. LAMBIN, J.

(1997). Marketing Estratégico. Me GrawHill. Bogotá.

MOSCOSO, H. (2004). *Plan Estratégico de la empresa Panadera el Enjambre de la ciudad de Ambato para alcanzar el mejoramiento continuo*. Facultad de Ciencias Administrativas de La Universidad Técnica de Ambato.

PORTER, M. (1994). *Estrategia Competitiva*. CEC México.

SERNA, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Legis Editores S.A. Santa Fe de Bogotá.

v

STATGA, W. (1987). *Fundamentos de la Mercadotecnia*. Me Graw Hill. Bogotá.

STANTON, W., WALKER B., ETZEL M. (1995) "Fundamentos de Marketing", Décima edición, Editorial McGraw-Hill.

VTLLACIS, I (2002). *La Cultura del Servicio. ¿Cómo Lograrla?* Graneare. Quito

VTLLALBA, R, (2004). *Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda, Del Cantón Salcedo provincia de Cotopaxi* Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

WEIHRICH, H, KOONTZ, H.(1995) "Administración: una perspectiva global", Editorial McGraw Hil).

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

http://www.administracionempresarial.com/entorno/diccional/dicc_b.htm <http://www.administracionempresarial.com/foda/diccional/diccb.htm> <http://www.monografias.com/el-marketing/como.com>

<http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml> Comercialización

<http://www.portafolio.com.co> El Diario de la economía y negocios. El Portafolio,

http://www.sendafinanciera.com/servicios/diccion/dicc__b.htm

http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Estrategico

ANEXO 1

MARCO MUESTRAL

A continuación se detalla los nombres de los clientes internos (colaboradores) de "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato.

N°	APELLIDO Y NOMBRE	DEPARTAMENTO	CARGO
1	Fernando Alvarez	Ejecutivo	Gerente-Vendedor
2	Cecilia Tobar	Administrativo	Administradora-Vendedora
3	Wilfrido Rivera	Administrativo	Contador

Elaborado por: Ma. José Navarrete

Tabla 10: Pregunta

ANEXO 2

MARCO MUESTRAL

A continuación se detalla los nombres de los clientes externos (frecuentes); que conforman el *grupo de clientes* con autos *comprendidos entre* los años 1995 - 2000 con marcas chevrolet y mazda.

Haboud José Manuel

Cuesta José Manuel

Sanmiguel José María

Portilla José Miguel Loaiza

José Tomas Rodríguez

Juan Diego Herdoiza Juan

Esteban Pinto Juan Esteban

Vivero Juan Esteban

Naranjo Juan José Holguín

María Emilia Cobo María

Paz Darquea María Paz

Herdoiza María Victoria

Larrea Manuela Maya Mari

Cruz Barona Mario José

Sevilla Martín Maya

Martina Palacios Martina

Vela Martina

Maya Mateo

Ponce Matías

Pacheco Mauricio

Palacios Martín

ANEXO 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N, -

Objetivo:

Identificar la situación actual de la empresa, por medio de la aplicación de la presente encuesta, para determinar la necesidad de implementar *un* Plan estratégico en "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato.

CUESTIONARIO

Instrucciones

Estimado Sr. (a)

Estamos realizando la presente investigación, a fin de conocer y solucionar *debidamente* los diferentes inconvenientes ocasionados por la falta de la estructuración y aplicación de un plan estratégico en la "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato. Entonces le solicitamos dignamente conteste con la mayor seriedad posible.

CUESTIONARIO

1.- ¿Considera usted que "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato, cuenta con una organización empresarial adecuada?

Si

No

2.- ¿Cree que el negocio necesita estructurar una visión y misión para mejorar su desempeño?

Si No

3.- ¿Los productos que ofrece el negocio satisfacen la demanda del sector automotriz en su totalidad?

Si No

4.- ¿Las ventas del negocio satisfacen sus expectativas?

Si No

5.- En el periodo 2009 el negocio logro

Perdida
Ganancia
Equidad

6.- ¿El negocio utiliza algún proceso para comercializar los repuestos para vehículos?

Si No

Fecha de la aplicación.....,

Nombre del Encuestador.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N. -

Objetivo:

Identificar la situación actual de la empresa, por medio de la aplicación de la presente *encuesta*, para determinar la demanda *del* mercado automotriz en materia de productos y servicio que ofrece "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato.

Instrucciones

Estimado Sr. (a)

Cliente, estamos realizando la presente investigación, a fin de conocer y solucionar debidamente los diferentes inconvenientes a los cuales usted se a enfrentado en cuanto a productos y servicio de "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato. Entonces a fin de lograr su satisfacción, le solicitamos dignamente conteste con la mayor seriedad posible.

CUESTIONARIO

1.- ¿Considera usted que "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato, cuenta con una organización empresarial adecuada?

Si No Talvez

-

2.- ¿Cuál es la razón por la que usted adquiere los productos del negocio?

- Por servicio
- Por calidad
- Por costumbre
- Por precio
- Por forma de pago
- Por necesidad

3.- ¿Los productos que ofrece el negocio satisfacen su demanda?

Si No Talvez

4.- ¿Cómo denominaría es Servicio al Cliente que ofrece "La Casa del Radiador" de la ciudad de Ambato? /

- Aceptable
- Mediocres
- Deficiente

Fecha de la aplicación

Nombre del Encuestador.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5

Ubicación Geográfica

Dirección: Calle 12 de Noviembre y Unidad Nacional.

CROQUIS DE LA UBICACIÓN



12 DE NOVIEMBRE

OB
IS
PO

SI
D
R
A

IMPORTADORA
ANDINA

Grafico 20: Croquis de Ubicación



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS DE AMBATO
DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN CONTRA INCENDIOS
R.U.C. 1865028330001

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO N° 003736

VÁLIDO POR EL AÑO 2010

Valor : 12 USD

Son: DOCE DOLARES.00

Actividad o Razón Social: LA CASA DEL RADIADOR Y ACCESORIOS DE
VEHICULOS, VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS
PARTES PIEZAS DE VEHICULOS

Propietario: SR. ALVAREZ CALVACHE FERNANDO CAYETANO

Dirección: CALLE 12 DE NOVIEMBRE 274 Y ABDON CALDERON
TELEFONO 2828301

Fecha de Expedición: Ambato, 8 de MARZO de 2010

ABNEGACIÓN Y DISCIPLINA



GERENCIA EMBA
GERENCIA EMBA

Av. Unidad Nacional y González Suárez - Teléfonos: 2826493 - 2827602
Emergencias: 101 / 2820200 Ambato - Ecuador

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC: 1801045020001
PELLIDOS Y NOMBRES: ALVAREZ CALVACHE FERNANDO CAYETANO

FORMA COMERCIAL:

CATEGORÍA CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

C. NACIMIENTO: 09/04/1953 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 15/06/2005
C. INICIO ACTIVIDADES: 02/12/1995
C. INSCRIPCIÓN: 19/12/1996

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS

DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:

Ciudad: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Calle: VICENTE RAMON ROCA
 Intero: 804 Intersección: ABDON CALDERON Referencia: A DOS CUADRAS DEL PARQUE, CIUDADELA
 PRESIDENCIAL Teléfono: 032845212

LIAGACIONES TRIBUTARIAS:

- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

Las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad deben declarar impuesto a la renta siempre que sus
 estos brutos anuales superen la base mínima exonerada

Las personas naturales que posean ingresos anuales superiores a \$40.000 o un capital propio superior a
 \$1000 están obligadas a llevar contabilidad y por lo tanto se convierten en agentes de retención.

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 003 **ABIERTOS:** 3
INDICACIÓN: 1 REGIONAL CENTRO (TUNGURAHUA) **CERRADOS:** 0

[Firma manuscrita]
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



[Firma manuscrita]
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

NÚMERO: LFERNANDEZ **Lugar de emisión:** AMBATO (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS) **Fecha y hora:** 15/06/2005 08:06:15

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1801045020001

APellidos y Nombres: ALVAREZ CALVACHE FERNANDO CAYETANO,

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO: ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 02/12/1996

NOMBRE COMERCIAL: LA CASA DEL RADIADOR Y ACCESORIOS VEHIC.

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. ACT.: 15/05/2005

- VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS
- ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES PARA VIVIENDA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Barrio: LA MERCED Calle: 12 DE NOVIEMBRE Número: 274 Intersección: ABDON CALDERON Referencia: A DOS CUADRAS DEL REDONDEL DE CUMANDA Edificio: ALAVA Telefono Trabajo: 032826301

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO: ABIERTO FEC. INICIO ACT. 07/05/2003

NOMBRE COMERCIAL:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. ACT.: 15/05/2005

- PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Barrio: LA MERCED Calle: 12 DE NOVIEMBRE Número: S/N Intersección: ABDON CALDERON Referencia: A DOS CUADRAS DEL REDONDEL DE CUMANDA Oficina: P8 Telefono Domicilio: 032645212

No. ESTABLECIMIENTO: 003 ESTADO: ABIERTO FEC. INICIO ACT. 29/07/2003

NOMBRE COMERCIAL:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

- ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES PARA LOCAL COMERCIAL

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ Calle: CEVALLOS Número: 19-88 Intersección: QUITO Referencia: DIAGONAL AL INSTITUTO LUIS A. MARTINEZ

Firma del Contribuyente

Usuario: FERNANDEZ

Lugar de emisión:

AMBAT OBLIVAR 1500 ENTRE MARTINEZ Y LALAMA

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Fecha y hora: 15/05/2005 08:05:15