

Jorge A. Domínguez P.

**ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL
Y MANEJO FINANCIERO ÓPTIMO DE LA EMPRESA
ANDRÉS PERDOMO E HIJOS S.A.**

Asesoramiento Comercial

Trabajo de Conclusión de Carrera
(TCC) presentado como requisito
parcial para la obtención del grado
en Ingeniería Comercial de la
Facultad de Negocios
especialización mayor Marketing y
Ventas, especialización
menor Finanzas

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

Guayaquil, diciembre 2011

DOMINGUEZ, Jorge A., Establecimiento de una estrategia comercial y manejo financiero óptimo de la empresa Andrés Perdomo e Hijos S.A. Guayaquil: UPACIFICO, 2011, 109p. Director (Trabajo de Conclusión de Carrera-TCC presentado a La Facultad de Negocios de La Universidad Del Pacífico).

Resumen: En las empresas familiares existen beneficios y, perjuicios, que estos últimos de no solucionarse, llevaran a la quiebra de la empresa, fruto de la falta de comunicación y objetivos incumplidos. Demostrado que el éxito de toda empresa familiar se encuentra en la organización de la misma y, las estrategias bien planificadas, que crean pautas que ayudan al éxito financiero de la empresa.

Palabras Clave: Estrategia, comercial, objetivos, ventas, finanzas, gestión, planificación.

DECLARACION DE AUTORIA

Yo, Jorge Andrés Domínguez Perdomo declaro ser autor exclusivo del presente Trabajo de Conclusión de Carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma serán bajo mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad del Pacífico- Escuela de Negocios- para que pueda hacer uso del texto completo del Trabajo de Conclusión de Carrera “**Establecimiento De Una Estrategia Comercial Y Manejo Financiero Óptimo De La Empresa Andrés Perdomo E Hijos S.A.**” con fines académicos.

Guayaquil, Diciembre 9 del 2011



Jorge A. Domínguez P.

CERTIFICACIÓN

Yo, Carola Mena, profesora de la Facultad de Negocios de la Universidad del Pacífico, como Directora del presente Trabajo de Conclusión de Carrera, certifico que el señor Jorge Andrés Domínguez Perdomo, egresado de la Institución, es el autor exclusivo del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.

Guayaquil, Diciembre 9 del 2011

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carola Mena', with a horizontal line extending to the right.

Ing. Carola Mena
Máster en Finanzas

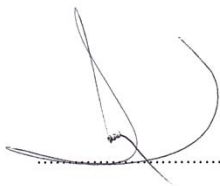
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

La Universidad Del Pacífico, se compromete a no difundir públicamente la información, establecida en el presente Trabajo de Conclusión de Carrera “**ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL Y MANEJO FINANCIERO ÓPTIMO DE LA EMPRESA ANDRÉS PERDOMO E HIJOS S.A.**”, de autoría de **Jorge Andrés Domínguez Perdomo**, en razón que ésta ha sido elaborada con información confidencial.

Tres copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera quedan en custodia de la Universidad Del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso, suscribe

Guayaquil, Diciembre 9 del 2011



Ing. Enrique Echeverría

DECANO FACULTAD DE NEGOCIOS

AGRADECIMIENTOS DEL AUTOR

Agradezco a mi familia entera, a la que ante todo me ha cuidado y protegido todos estos años, y gracias a ellos he logrado y obtenido todo, y a partir de ahora puedo ayudar a ellos, de la manera incondicional que lo hicieron.

Agradezco a mi tutora de tesis, Ing. Carola Mena por su desinteresado apoyo, el que motivo a trabajar en la culminación de la tesis.

Agradezco a mis profesores y tutores de la universidad, que supieron contestar mis preguntas, y generar nuevas dudas, para que me esfuerce más en aprender.

Agradezco al personal administrativo de la universidad, que siempre me ayudo en que mis estudios en la universidad fuera de la más productiva.

DEDICATORIA DEL AUTOR

Dedico este trabajo a todas las personas, que se esfuerzan por ser mejor cada día, que no descansa hasta cumplir sus sueños, todos esas personas que así como yo, queremos un excelente futuro para nosotros.

INDICE

INTRODUCCIÓN	2
1. CAPITULO I	3
1.1. Lineamientos del estudio de factibilidad	3
1.1.1. Identificación de la empresa	3
1.1.2. Antecedentes de la empresa.....	4
1.1.3. Resultado diagnóstico de la empresa	5
1.1.4. Objetivo de la asistencia técnica y productos ofrecidos	6
1.1.5. Alcance y limitaciones de la consultoría.	7
1.1.6. Descripción del trabajo a ejecutar y tiempos de ejecución.	7
1.1.7. Fundamento teóricos.....	11
1.1.8. Justificación del objetivo.....	12
2. CAPITULO II – ANALISIS DEL ENTORNO	13
2.1. Nivel nacional.....	13
2.1.1. Variables nacionales económicas	13
2.1.2. Variables nacionales sociales	14
2.1.3. Variables nacionales legales.....	14
2.1.4. Variables nacionales ecológicas.....	14
2.1.5. Variables nacionales tecnológicas	15
2.1.6. Variables nacionales culturales	15
2.1.7. Variables nacionales políticas.....	16
2.2. Nivel internacional.....	17
2.2.1. Variables internacionales económicas.....	17
2.2.2. Variables internacionales políticas	17
2.2.3. Variables internacionales culturales	18
2.3. Conclusiones análisis estratégico	18
3. CAPITULO III – ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL	20
3.1. Características y necesidades del cliente.....	20
3.1.1. Tipos de clientes	20
3.1.2. Características de los clientes.....	21
3.1.3. Características de la competencia	23
3.1.4. Análisis de la competencia	24
3.1.5. Distribución geográfica del mercado de consumo	30

3.1.6.	Comportamiento histórico de la demanda	30
3.1.7.	Proyección de la demanda	30
3.2.	Análisis de la oferta	31
3.3.	Marketing mix	31
3.3.1.	Definición del producto.....	32
3.3.2.	Definición del precio	32
3.3.3.	Definición de plaza.....	33
3.3.4.	Definición de promoción.....	33
3.4.	Encuestas y respuestas	33
3.4.1.	Tamaño de la muestra	34
3.4.2.	Formato de la encuesta.....	35
3.4.3.	Resultados encuesta	36
3.5.	Cinco fuerzas de Porter.....	38
3.5.1.	Grado de Rivalidad.....	38
3.5.2.	Amenaza de entradas	41
3.5.3.	La amenaza de sustitutos	44
3.5.4.	Poder del comprador	45
3.5.5.	Poder del proveedor	47
3.5.6.	Conclusión 5 fuerzas de Porter	49
3.6.	FODA.....	50
3.6.1.	FODA General de la empresa	51
3.6.2.	Análisis del FODA	56
3.6.3.	Conclusiones del FODA	57
4.	CAPITULO IV – PLAN ESTRATEGICO.....	58
4.1.	Matriz DAFO	58
4.1.1.	La estrategia DA.....	59
4.1.2.	La estrategia DO	60
4.1.3.	La estrategia FO	62
4.1.4.	La estrategia FA	63
4.2.	Directrices de la empresa	64
4.2.1.	Misión, visión y valores organizacionales	64
4.3.	Selección de la estrategia competitiva	65
4.3.1.	Posicionamiento estratégico	65
4.3.2.	Cadena de valor	66

4.3.3. Fuentes de ventaja competitiva	68
4.4. Plan de ejecución.....	68
5. CAPITULO V – ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	70
5.1. Estructura de la organización	70
5.2. Análisis y valoración de puestos.....	71
5.3. Manual De políticas de conducta	72
6. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO	77
6.1. Estados financieros anteriores.....	77
6.1.1. Análisis de ratios a estados financieros anteriores.....	80
6.2. Estados financieros esperados.....	83
6.2.1. Análisis estados financieros esperados.....	87
7. CONCLUSIONES.....	89
8. RECOMENDACIONES	90
Bibliografía	91
ANEXOS	92
LISTA DE FIGURAS.....	108

INTRODUCCIÓN

El trabajo que está a punto de leer, está basado en una empresa familiar privada ecuatoriana, que ha trascendido a través de sus veinte años con éxito en el mercado, creando una imagen y referencia en el área de mantenimiento preventivo del automóvil.

La empresa comienza a enfrentar varios problemas, falta de liquidez, baja de ventas, bloqueo de la entrada al local, cortes de energía eléctrica, cambio del sentido de vías, incremento en gastos administrativos, y varios factores más, donde la empresa de ser rentable en menos de tres años llego a la quiebra.

Demostrar la importancia de tener conocimientos administrativos, que se pudo prever el problema, con estudios de sus estados financieros, que se pudo preparar para la falta de liquidez, y se hubiera podido evitar el incremento de gastos.

Mostrar la solución, por medio de estudios de mercados, investigación de variables externas e internas, matrices de comparación, y otros análisis que llegaron a la resolución de las diez y nueve estrategias comerciales para levantar la empresa, e impulsarla para ser referencia en el mercado.

Se concluye con una propuesta de trabajo, con la finalidad de que los accionistas, puedan tomar las decisiones basados en la evidencia.

1. CAPITULO I

1.1. Lineamientos del estudio de factibilidad

1.1.1. Identificación de la empresa

- Razón social de la empresa
 - Andrés Perdomo e Hijos S.A.
- Nombre Comercial:
 - Tecnicentro Perdomo
- Accionistas de la empresa:
 - Andrés Perdomo Plaza 70% de Acciones
 - Andrés Perdomo Arteaga 15% de Acciones
 - Sandra Perdomo Arteaga 15% de Acciones
- Gerente General:
 - Andrés Perdomo Arteaga
- Dirección:
 - Av. de las Américas 918 y Av. Carlos Luis Plaza Dañin
- Número de empleados:
 - Once personas; cinco administrativo, cuatro operativo, dos de ventas
- Contactos
 - Teléfono: 2283134 – 2398245
 - Email: ventas@andresperdomo.com
 - Página Web: www.andresperdomo.com
- Giro de Negocio:
 - Se dedica a la venta de partes y servicios, para el mantenimiento y reparación del automóvil.

1.1.2. Antecedentes de la empresa

En 1991 por la iniciativa de José Andrés Perdomo Arteaga, crea el taller “Tecno Auto Lub”, dando servicios de mecánica automotriz, el cual es abierto, por la intervención de José Andrés Perdomo Plaza, quien capitalizo el proyecto.

El negocio, tiene gran aceptación en el mercado, el carisma, el conocimiento y experticia de los dueños, hacen que se conozca con facilidad, un éxito en ventas del servicio, para el mantenimiento preventivo integral del automóvil.

Estando en auge el negocio, aborda en uno de sus primeros problemas, de administración. La falta de conocimientos en el área de administración de empresas, hace que el dueño en ese entonces, comience otorgando créditos, sin una previa verificación de datos, lleve una pobre documentación de ingresos y egresos.

Como medida preventiva, se suma al equipo, Sandra Perdomo Arteaga, también parte de la familia. Se encarga de la parte administrativa del negocio, con el objetivo de solucionar los distintos inconvenientes mencionados.

Con la oferta y demanda de los servicios en su auge, paralelamente crece la venta de productos. Efecto colateral de vender servicios, puesto que para reparar desperfectos del automóvil, se necesita sus repuestos. La oportunidad de incursionar en las ventas de llantas se presenta, y los dueños deciden incursionar en ella...

Los objetivos que alguna vez fue venta de servicios, complementado con venta de productos, tuvo que ser cambiado. La venta de llantas resulto ser un negocio rentable y con demanda en crecimiento, esto ocasiono que la venta de servicios, quedara en un segundo plano. El objetivo ahora es ser un local de venta de llanta y servicios para automóvil.

Han pasado 9 años desde el comienzo del negocio y, la decisión de tener una presentación formal a los clientes, es reconocida, y se procedió a la constitución de la empresa

Andrés Perdomo e Hijos S.A., anteriormente el negocio se llevaba con la representación jurídica de una persona natural.

La empresa sigue siendo un negocio rentable, y con una cartera de clientes fidelizada, fue entonces que se comenzó a destinar dinero para invertir en nuevas maquinarias, y más diversidad de productos, hasta llegar a un Taller integral para el mantenimiento preventivo del automóvil.

El último proyecto grande realizado, es el cambio de imagen del local en el año dos mil nueve, con el objetivo que la empresa con la ayuda de la nueva imagen, amplié su cartera clientes, mostrando una imagen profesional, que influya a visitar el local.

Y es así como la empresa de manera progresiva ha crecido por veinte años, con la dirección y esfuerzo de parte de los dueños, ha logrado abarcar mercado, mantener una cartera de clientes fieles, y la decisión de mejorar para beneficio de la empresa.

1.1.3. Resultado diagnóstico de la empresa

La empresa se encuentra en un problemático estado financiero, con pérdidas por dos años consecutivos que suman más de treinta mil dólares, con varios factores externos que la han afectado como la regeneración urbana, cortes de electricidad, y, varios factores internos, gastos innecesarios y administración empírica.

Se presume que el problema recae en la administración, que no lleva un manejo y control pleno de la empresa, una planeación financiera nula, y los empleados no cumplen con sus responsabilidades, la atención al cliente en local es deficiente y, el post venta es inexistente. Todo esto se traduce a ventas bajas y poco involucramiento con el cliente.

En la actualidad la empresa cuenta con once empleados, con las siguientes funciones: El gerente se dedica a la supervisión de personal y, las ventas del local. La presidenta, lleva el control contable y financiero de la empresa. Las vendedoras, de la retención y fidelización de los clientes, así como de la facturación y cobro. Los operativos, son los mecánicos que

realizan los distintos servicios que se ofrecen. La parte administrativa de los cuales uno es el gerente, otro la presidenta, dos colaboradores para el ingreso y manejo de datos, y un asistente de logística para el manejo de tramites fuera del local.

Las ventas totales del local son bajas, y dejan un margen de utilidad cero, o bien bajas.

El problema recae en la falta de planificación, el cual evita que se pueda prevenir problemas financieros, o a su vez proyectarse una meta a cumplir, es una empresa que se vive el día a día. La directiva a pesar de no tener una planificación, lleva 20 años en el mercado, con una marca posicionada, lo cual demuestra que el trabajo realizado, no fue malo, solo mal dirigido.

Posee la infraestructura necesaria para poder funcionar como un negocio rentable y con posibilidades para expandirse y replicarse.

1.1.4. Objetivo de la asistencia técnica y productos ofrecidos

- Objetivo general

La creación de una estrategia comercial para atraer, retener y fidelizar al cliente, y la reestructuración del departamento financiero, para que lleve un control gerencial, planificar para generar mayor rentabilidad al negocio.

- Objetivo específico

- Incrementar las ventas por producto en un quince por ciento en el primer año, y un crecimiento mínimo del diez por ciento anual.
- Incrementar las ventas por servicio en un veinte por ciento en el primer año, y un crecimiento mínimo del quince por ciento anual.
- Seguimiento de la estrategia comercial, hasta cumplir sus estrategias en el plazo de 5 años.
- Socialización en todos los niveles de la organización de la nueva estrategia comercial a implementar.

1.1.5. Alcance y limitaciones de la consultoría.

Esta consultoría, estudiara la creación de varias estrategias comerciales para incrementar las ventas anuales, la adaptación de controles financieros, para el manejo de las estrategias comerciales.

Alcances de la consultoría:

- Campo
 - Empresa privada, Andrés Perdomo e Hijos S.A.
- Áreas a cubrir
 - Gerencia
 - Finanzas
 - Ventas
- Problema
 - Falta de planeación, proyecciones, metas y objetivos.
- Solución
 - Creación de estrategias comerciales para incrementar ventas, capacitar a la gerencia para que lleve controles por medio de las finanzas, y que por medio de este estudio la gerencia aprenda las distintas herramientas.

Limitaciones de la consultoría:

- No financiación del plan estratégico
- No predisposición de la administración

1.1.6. Descripción del trabajo a ejecutar y tiempos de ejecución.

Para encontrar las causas del problema y poder justificarlo, se realizaran visitas al local, para observar los procesos de ventas y atención al cliente. Visitas a la competencia, para hacer la misma observación, y realizar comparaciones

Para esta tesis se realizara una encuesta, con un enfoque a la satisfacción del cliente, para descubrir el nivel de aceptación de nuestro servicio, el nivel de conformidad, evaluación del personal de atención al cliente, y dar recomendaciones basadas en los resultados.

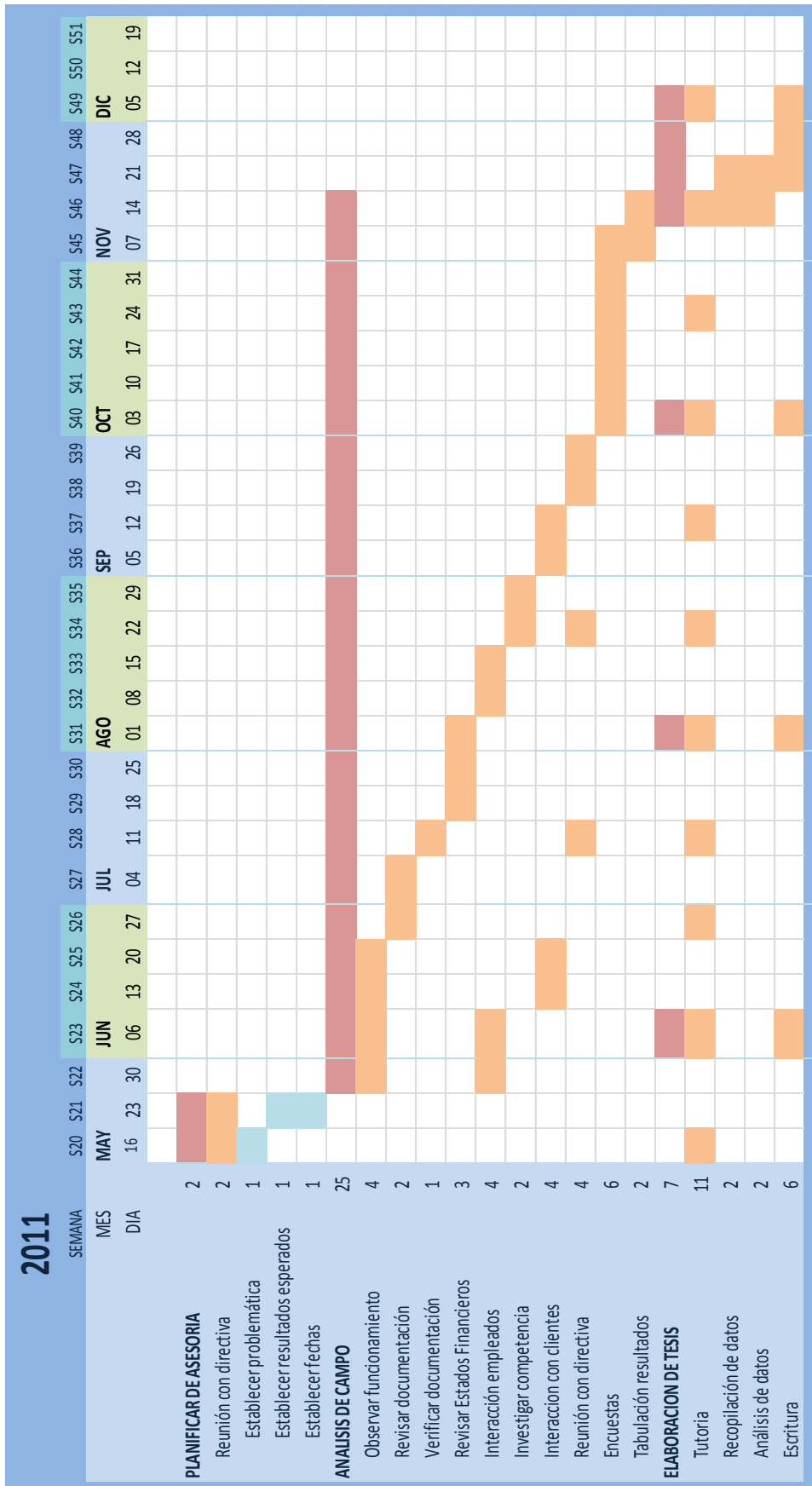
Análisis de los estados financieros presentados por la empresa, realizar proyecciones, donde se indica la situación económico y financiera de la empresa. Presentar acciones a tomar para mejorar los resultados.

Finalmente, elaboración del plan comercial para que se implemente de manera inmediata a la empresa, previa aprobación y capitalización del proyecto. Se recuerda que es la suma de todas las recomendaciones realizadas a los largo del trabajo de estudio, que hará alcanzar el éxito comercial de la empresa, y logre tener la mejor rentabilidad en el mercado.

1.1.6.1. Carta Gantt

Se dará inicio a la asesoría en el mes de mayo del dos mil once, el cual se divide en tres partes, la primera parte es la planificación; donde en conjunto con la directiva de la empresa, se establecerán lineamientos, procesos, fechas y resultados esperados. La segunda parte consta del estudio de campo, visitas a locales, observación, recopilar información. La tercer parte consta de la elaboración de la tesis, con asistencia de la tutora, analizar la información recopilada, sacar conclusiones y, formular las estrategias.

Tabla 1._ Detalle de actividades a realizar



Fuente: Elaboración propia

1.1.6.2. Resultados esperados de la consultoría

Para esta consultoría se tiene especificados los resultados esperados siguientes.

- Encontrar la causa/fuente del problema actual
- Crear estrategias para atraer, retener y fidelizar clientes.
- Mejorar la rentabilidad del negocio
- Incrementar las ventas

1.1.6.3. Presupuesto

Esta consultoría está programada para ser realizada en 8 meses desde mayo hasta diciembre, con un costo de mil doscientos dólares USD, por cada una de las 3 fases del estudio. Las etapas del estudio tal como están contempladas en la carta Gantt son:

- Primera etapa
 - El asesor se informara del negocio, y el giro de negocio que este conlleva, para poder estar en pleno conocimiento de este.
 - Reunión con la directiva para discutir diferentes puntos de la asesoría
- Segunda etapa
 - El análisis de campo, observación, recopilación de información dentro del local y de la competencia
 - Revisar documentación y legalidad de la empresa
 - Realizar una encuesta a los clientes para recopilar opiniones y percepciones.
 - Revisión y análisis de estados financieros.
- Tercera etapa
 - Reunión con directivos para mostrar resultados preliminares de estudio
 - Varias reuniones para delinear parte de las estrategias

- Documentación del estudio y presentación final

Los primeros dos pagos se requieren que se hagan al comienzo de las fases, y el tercer y último pago se realizara contra entrega del informe final. Haciendo un total de tres mil seiscientos dólares USD, sin incluir el IVA.

1.1.7. Fundamento teóricos

El problema reside en la falta de planeación, de control y prevención a los problemas, en conjunto, concluye que es la falta de cultura empresarial, lo que ha ocasionado la actual crisis.

Por lo tanto se emprenderá un estudio para resolver el primer inconveniente, que es la devuelta de liquidez a la empresa, por medio de estrategias comerciales, que promueven la atracción, retención y fidelización del cliente. Se espera que a lo largo del estudio la directiva, aprenda la manera de gestionar estrategias comerciales, para motivar las ventas.

El estudio se basara en tres diferentes teorías, las cuales funcionaran de base para formular las estrategias que se conseguirán a lo largo del estudio.

- Marketing Mix, concepto desarrollado por Neil H. Borden, que lo describió como “Una combinación de ingredientes de marketing, técnicas y políticas adoptadas por el gerente de marketing en el proceso de crear un plan de marketing”¹. Es decir analizar cada una de las “P”, y encontrar la variable que diferencie la empresa con las demás.
- Michael E. Porter y Las cinco fuerzas que forman la estrategia, es un método holístico de análisis de la industria, que ayuda al gerente a comprender las diferentes fuerzas que influyen en el mercado, como los consumidores y proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada y la rivalidad de

¹ Fuente: <http://www.springerlink.com/content/mn58860185200184/>

competidores.² El objetivo es identificar la “fuerza” con más poder y, realizar las estrategias para sobrellevarla/s.

- FODA, método de análisis empresarial desarrollado por Albert S. Humphrey, es usado mundialmente como un método de estudio de la situación competitiva de la empresa en su mercado a consecuencia de determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.³ Determinar las diferentes variables ayuda a la creación de estrategias para fortalecer o contrarrestar las diferentes situaciones de la empresa.

1.1.8. Justificación del objetivo

La empresa tiene un negocio rentable, la prueba está que en sus años anteriores no existen problemas, a pesar de lo empírico que es el manejo de la empresa, se mantiene como marca y antes de esta crisis no hubo problemas.

La mala gerencia ocurre cuando previo factores externos que afectaran los ingresos de la empresa. Un caso específico, como el de contratar un cambio de imagen, pese de haber concretado bajas ventas en el año, lo cual resulto en pérdidas en el estado de resultados y, ser el peor de los veinte años de historia.

El objetivo final es poder que la gerencia por medio de este estudio, pueda prever los problemas, y manejar una solución alrededor de ella, crear estrategias, proyectar balances, ventas costos, crear ratios, todas las herramientas que junto a la experticia recogida con los años sean excelentes gerentes.

² Fuente: <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>

³ Fuente: <http://www.tamplc.com/Humphsprofile.htm>

2. CAPITULO II – ANALISIS DEL ENTORNO

Es necesario el uso de un mapa para ubicar a la empresa, en el plano comercial, es por lo tanto que de manera concisa se usaran cada una de las variables, que se noten relevantes a la empresa y poder evaluarla.

2.1. Nivel nacional

2.1.1. Variables nacionales económicas

La Republica del Ecuador, es un país ubicado en américa del sur, con una población de catorce millones cuatrocientos ochenta y tres mil cuatrocientos noventa y nueve habitantes⁴, En el año dos mil once cuenta con un PIB nominal de sesenta y cuatro mil trescientos veinte y ocho millones de dólares USD, y un PIB per cápita de cuatro mil novecientos veinte y uno⁵.

La ciudad de Guayaquil la ciudad más poblada del país, con dos millones trescientos cincuenta mil novecientos quince habitantes⁶, capital comercial del Ecuador. Es importante acotar que la industria del transporte se encuentra en el séptimo lugar, en contribución para el incremento del PIB.⁷

Tomando en cuenta los impuestos que suben, las ventas podrían disminuir. En el caso del impuesto de salida de capitales⁸, el incremento de este supondría una subida de precios a las llantas y demás productos importados. Otra incremento de impuestos que afectaría es la de los aranceles⁹, y lo cual las actuales importadoras, tenderían de pasar ese incremento del precio a nosotros el distribuidor y, a su vez al consumidor final.

⁴ Fuente: <http://www.inec.gov.ec/cpv/>

⁵ Fuente: <http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GDP.pdf>

⁶ Fuente: <http://www.inec.gov.ec/cpv/>

⁷ Fuente: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB000019>

⁸ Fuente: <http://www.sri.gov.ec/web/guest/isd>

⁹ Fuente: www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r3018.DOC

Por el momento la industria tiende una baja de ventas por el incremento de los costos y, progresivamente el negocio se hace menos rentable.

2.1.2. Variables nacionales sociales

La existencia de mano de obras tecnificada automotriz, en el Ecuador es casi nula, por la falta de lugares para capacitación de mecánicos de automóviles, lo que se encuentra es la herencia del conocimiento, de mecánico a mecánico, con la cual no hay manera de certificar el conocimiento de estos mecánicos.

La mejor opción, es contratarlos y capacitarlos en cursos que ofrecen las importadoras de llantas para mejorar el conocimiento técnico de los mecánicos, y llegar a tener un estándar dentro de cada empresa.

2.1.3. Variables nacionales legales

El incremento de control en las disposiciones laborales por parte del IESS¹⁰, es la afiliación de todos los trabajadores, la no afiliación de los trabajadores del IESS es un delito penal, castigado con multa y cárcel, lo que ocasiona problemas económicos y legales a los patronos y empresarios.

En general las empresas en el país se constituyen por medio de socios o inversionistas. En su mayoría, en el país son empresas familiares; es poco probable que una empresa familiar ponga en oferta las acciones al sector público; esto se origina por una falta de desconfianza a perder su participación mayoritaria de la empresa.

2.1.4. Variables nacionales ecológicas

Las medidas ambientales que se toman en el país actualmente ya regulan las empresas¹¹ con el uso de grasas, aceites, y demás líquidos para la realización del

¹⁰ Fuente: http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1201:mte-iess-y-sri-firmaran-convenio-para-fortalecer-trabajo-de-inspectores-verificadores

¹¹ Fuente: <http://www.interagua.com.ec/extranet/modules.php?name=News&file=article&sid=112>

mantenimiento del automóvil, por lo tanto, no se encuentra un posible factor que afecte el funcionamiento de la empresa.

2.1.5. Variables nacionales tecnológicas

El uso de tecnologías en el negocio es necesario para un trabajo de calidad, y que no represente un daño a la propiedad del cliente. Maquinas como enllantadoras y balanceadoras, que se usan para la venta e instalación de llantas, sus costos alcanzan los tres mil dólares USD¹², cada una. Las alineadores las hay manuales que son de bajo costo, y electrónicas que el costo varia dependiendo su modelo (laser, inalámbricas, alámbricas), un precio promedio de una alineadora inalámbrica oscila los diez y nueve mil dólares USD. El uso de elevadores (postes de elevación del automóvil), es necesario, para diferentes servicios de los tecnicentros, como el cambio de aceite, alienación, cambio de llantas, cambio de zapatas, amortiguadores, etc.

En general los costos son altos para la instalación de un tecnicentro de gama completa, es por eso que los negocios informales (vulcanizadoras), no tienen estas maquinarias, por su alto costo. El retorno de la inversión es lento, pero tiene un tiempo de vida y funcionamiento largo.

2.1.6. Variables nacionales culturales

La constante campaña del gobierno, para formalizar, el trabajo de los Ecuatorianos logro la creación del RISE¹³, con lo cual ahora las vulcanizadores, encuentran la manera de dar un respaldo de sus gastos, lo cual es buen factor para ellos. La empresa que antes se veía beneficiada, por la necesidad de persona y empresas, en respaldar sus gastos, por lo cual acudían a la empresa, se encuentra ahora, en que ese no debe ser su único beneficio al consumidor, pues paso de beneficio a estándar de servicio.

¹² Fuente: Cotizaciones realizadas por Andres Perdomo e Hijos

¹³ Fuente: <http://www.sri.gov.ec/web/10138/304>

En Guayaquil, se mantiene una costumbre, de mantener el cuidado del carro a cargo de un mecánico no necesariamente un especialista sino con conocimiento superficial muchas veces estos mecánicos aprovechan la ausencia de los propietarios para sustraerse partes vitales de los autos o simplemente cambiarlos por unas obsoletas, esto se da porque no se toma en cuenta que en un centro especializado es mucho menos probable que esto suceda.

La religión en la empresa, es un asunto, irrelevante por que los dueños, no representan una religión que limita, sus elecciones a personas con religión parecida o igual, que deban ser exclusivos, la empresa no tiene una predisposición por sus empleados y su religión siempre y cuando no vayan contra una política de la empresa (moral y ética).

El idioma en la empresa, en los empleados la parte administrativa y de ventas, tiene un conocimiento básico del inglés, y aún siguen en cursos para mejorarlo, en los mecánicos no hay conocimiento del inglés. La directiva de la empresa si lleva un conocimiento más fluido del inglés, para poder dar una comunicación optima con el cliente extranjero de habla inglesa.

2.1.7. Variables nacionales políticas

La “Ley orgánica de regulación y control del poder de mercado”, mas conocida como ley “antimonopolio” dice en su articulo primero “El objeto de la presente ley es evitar, prevenir, corregir y sancionar el abuso del poder del mercado...”. Esta ley ayuda a los compradores de autos nuevos, no se vean obligados a cumplir los reglamentos impuestos por la concesionaria, como es la compra de un seguro para el automóvil, y la constante visita y pago, por las revisiones de garantía a la concesionaria. Con la nueva ley, se supondría, que los compradores tendrán la libertad de escoger el local de mantenimiento de su automóvil, sin temor a alguna reprimenda por parte de la concesionaria.

2.2. Nivel internacional

2.2.1. Variables internacionales económicas

Ecuador es un país que no ha sabido administrar la extracción y refinamiento de petróleo para tener suficiente volumen de producción que puedan abastecer al mercado local y, peor aún al mercado internacional dedicándose solamente a exportar el petróleo sin ningún proceso adicional que represente un mayor beneficio, por esa razón el país se ve obligado a importar productos terminados.

El precio del petróleo ha llegado a superar los 90 dólares americanos por barril¹⁴. Hay q recalcar que muchos son los productos que usan derivado de petróleo, entre los más importantes a la industria automotriz, están los combustibles, aceites y llantas.

Las industrias que generan productos terminados, depende en su mayoría del precio del petróleo debido a su base en petróleo y, también sirven de combustible para la fabricación de otra gama de productos y esto repercute directamente en nuestro costo y por ende al precio al público.

2.2.2. Variables internacionales políticas

En la actualidad el Ecuador y muchos países de Latinoamérica se ven influenciados en una corriente socialista que lo encabeza el Presidente Hugo Chávez en Venezuela que tiene una muy buena relación con nuestro país por las medidas anti imperialista por parte de nuestro Presidente esto ha creado una afinidad más estrecha entre los dos países logrando varios acuerdos de colaboración entre ellos los de cooperación hidrocarburífera ¹⁵que ayudaran al Ecuador.

¹⁴ Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo

¹⁵ Fuente: <http://goo.gl/GL3Zs>

En la actualidad las relaciones diplomáticas son mucho más normales y fluidas. Existe coincidencia en el tratamiento de temas internacionales entre los que se destaca: decisiones políticas

La Zona de Libre Comercio entre Ecuador y Venezuela rige a partir del 1° de marzo de 1993, como parte del proceso de liberación de mercados y conformación de la Zona Andina de Libre Comercio, acordada en La Cumbre Presidencial de Cartagena de Indias en 1991. Además, en el marco de La Comunidad Andina de Naciones, desde enero de 1995, rige el arancel externo común entre Ecuador, Colombia y Venezuela, que elimina los gravámenes y restricciones al comercio.

Existen no obstante una serie de elementos que restan viabilidad a estos instrumentos, debido a las dificultades que existen en el transporte de carga por vía marítima y terrestre.

2.2.3. Variables internacionales culturales

Los principales proveedores se encuentran en la misma región de Sudamérica, esto nos otorga una mejor ventaja porque a mayor distancia los costos de los insumos se incrementan más, también compartimos las mismas creencias religiosas y muchas veces la misma manera de pensar, además son países que nunca han tenido diferencias notables en el caso territorial o bélico.

2.3. Conclusiones análisis estratégico

El Ecuador es un país en vías de desarrollo, tanto empresarial como social. Ofertar mejores precios, ya no es una estrategia diferenciadora mas bien una constante que todo negocio baje los precios para atraer clientes. Hay que generar nuevas estrategias, que atraigan clientes, los retengan y, los fidelicen con la marca.

Con la ayuda de la “Ley Antimonopolio”, incrementara la demanda de servicios en tecnicentros, las tecnología instalada, capacidad, atención al clienta serán claros diferenciadores.

Es necesaria una estrategia de diferenciación, enfocada en la experiencia del cliente, dentro del local, que agrega valor a su visita, y no solo el beneficio de tener un mejor precio. Esa estrategia de bajos costos solo funcionara a corto plazo y sin beneficios de largo plazo, una vez se acaben los bajos precios, el cliente buscara otro local que tenga promoción, el objetivo es que se identifique con la marca.

3. CAPITULO III – ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

El siguiente estudio, se realiza con el enfoque de comprobar y documentar, las creencias de la directiva de la empresa, tales como los diferentes tipos de clientes, y la variedad de situaciones que ocurren dentro y fuera de la empresa que afectan a la misma.

3.1. Características y necesidades del cliente

3.1.1. Tipos de clientes

Un análisis a la base de clientes entregada para la realización de este estudio, se determinó la existencia de más de 4000 clientes¹⁶, que en su mayoría son particulares, y pequeño porcentaje que comprende a las empresas.

Se los clasifico en 4 tipos de clientes

- Particulares
 - Aquellos que tiene vehículo propio o prestado
- Alquiler
 - Son todos aquellos “taxis amarillos” y “taxis ejecutivos”, que realizan sus trabajos, por convenios con la cooperativa o decisión propia.
- Estatales
 - Gobierno, municipios, secretarias del estado que por medio del portal de compras públicas, han comprado algún bien o servicio.
- Empresas
 - Son aquellas empresas que se mantienen un convenio, o contrato, en el que consta la revisión periódica, de ciertos puntos del vehículo, que se realiza de manera exclusiva en el local.

¹⁶ Fuente: Andrés Perdomo e Hijos, Listado de clientes junio 2010

La amplitud de la línea de servicios y productos ofertados por la empresa¹⁷ es amplia, cubre una gran área de las necesidades de los clientes, puesto que el servicio ofertado es el de mantenimiento integral del automóvil. Es elemental acotar que el cliente que visita al local, es por un desperfecto o sospecha del mismo, por lo tanto la expectativa del cliente es de alto conocimiento, experticia, buena atención, y precios acorde al servicio.

La constante demanda de ciertos productos¹⁸, es tomado como referente por la directiva de la empresa, para hacer más pedidos y tener existencias del mismo, estar listos para cumplir la exigencias.

3.1.2. Características de los clientes

En el análisis a la base de clientes de la empresa, se observó diferentes tipos de comportamiento, esto ayudara para poder diferenciar las campañas que se crearan para atraer nuevos clientes. A continuación esta los resultados:

Clasificándolos entre los clientes que “Si cotizan” y los que “No cotizan”.

Los clientes que “Si Cotizan”, se subdivide en tres grupos que se detallaran a continuación, se caracterizan por ver el precio sobre el beneficio. Para poder dar un entendimiento más profundo del segmento meta, y una campaña más efectiva.

- Expertos - Si Cotizan
 - Se consideran a todos los clientes con conocimientos avanzados de automóvil.
 - Comparan varios productos
 - Buscan calidad sobre precio
 - Sacan conclusiones, ellos auto motivan la venta
 - La desventaja de estos clientes, es lo difícil de hacerlos cambiar de opinión, por lo tanto si no existe un producto que ellos buscan, se

¹⁷ Fuente: Andrés Perdomo e Hijos, Listado de Servicios

¹⁸ Fuente: Andrés Perdomo e Hijos, Estados Financieros

retiran del local, sin dejar espacio por otra propuesta de producto o trabajo.

- Conocedores Intermedios – Si Cotizan
 - Ellos tienen una noción del funcionamiento del automóvil
 - Dispuesto a recibir recomendaciones
 - Desventajas: necesita consultar en varios locales para llegar a una conclusión, por lo que si no se “engancha” el cliente es una gran posibilidad que no regrese.
- No Involucrados – Si Cotizan
 - Personas que no poseen conocimiento del funcionamiento y/o mantenimiento del automóvil
 - Son clientes que aceptan con gran facilidad las recomendaciones de la asesora de venta.
 - Desventajas: Dudan mucho de la compra, los beneficios de este

Los clientes que “No cotizan” se subdividen en dos tipos, que se caracterizan por ver costo beneficio, de su tiempo que es más importante que el precio.

- Contrato Previo – No Cotizan
 - Clientes que vienen por parte de un convenio, sea con empresas, asociaciones o, cooperativas. Previamente se llega a mutuo acuerdo firmado y autorizado, para que reciban descuentos, y trabajos especiales.
 - Más facilidad de atención
 - Desventajas: Ya tiene programadas sus consumos, se pueden extender en el pago de sus facturas
- Esporádico – No Cotizan

- Son clientes que por alguna emergencia del automóvil llegaron.
- Llamo la atención del local, letreros, etc.
- Desventajas: Depende de la experticia de la vendedora para poder engancharlo con los servicios/productos ofrecidos.

3.1.3. Características de la competencia

En el mercado de oferentes de servicios automotrices, se ha diferenciado por tres tipos de locales comerciales, que se clasificara de acuerdo al tamaño, infraestructura, variedad de servicios y bienes prestados.

- Básicos
 - Venden llantas, enllantaje, balanceo.
 - Venden una o dos líneas de servicios complementarios.
 - Área inferior a 100 m²
 - Atención algo informal
 - Inventario bastante limitado
- Completos
 - Venden llantas, enllantaje, balanceo, alineación y otros servicios
 - Venden productos complementarios variado
 - Área superior a 100 m²
 - Atención varía entre formal e informal.
 - Inventario bastante completo.
- Premium
 - Los servicios de los “Completos”
 - La formalidad y transparencia de su atención
 - Locales presentables, arreglados, etc.
 - Maquinaria especializada

En el siguiente cuadro (Fig. 01), se explica de manera gráfica lo antes escrito.

Figura 1._ Clasificación de locales comerciales



Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia de esta segmentación de competidores, se procedió a reconocer dos principales competidores, por ser del mismo segmento y tiempo en el mercado. Estos competidores son “Zeta Llantas” y “Andrés Borbor”.

3.1.4. Análisis de la competencia

Se procede con un análisis de la competencia por medio de cuadros, matrices, ponderaciones, que mostraran la situación actual de la empresa frente a la competencia.

Figura 2._ Comparación con la competencia.

ANÁLISIS DE COMPETENCIA			
PREGUNTAS CLAVES			
FORTALEZAS	PRECIO	PUBLICIDAD	SERVICIO AL CLIENTE
DEBILIDADES	SERVICIO AL CLIENTE	PRECIO	PRECIO
Cuál es la estrategia competitiva de nuestros competidores más revelantes?	EXPERTICIA Y HABILIDAD DEL SERVICIO	ATRAER AL PUBLICO POR MEDIO DE PUBLICIDAD	ATRAER AL PUBLICO POR MEDIO DE VENEDORAS ATRACTIVAS
Cuáles son sus objetivos estratégicos más importantes?	INCREMENTAR LA VENTA, CREANDO FIDELIDAD EN LOS CLIENTES	CREAR UNA SENSACION DE QUE SE COMPRA PRODUCTOS DE MEJOR CALIDAD	UNA VEZ EL CLIENTE ENTRA AL LOCAL NO SE VA SIN REALIZAR UNA COMPRA (AGRESIVO)
En cuál área funcional es mejor?	SERVICIO TECNICO	MARKETING Y PUBLICIDAD	ATENCION ALCLIENTE
En cuál área funcional es la peor?	ATENCION ALCLIENTE	ATENCION ALCLIENTE	RECURSOS HUMANOS
Cuál es la habilidad del competidor para crecer y en qué es variable?	MANEJO DE PRECIOS	BASTANTE PUBLICIDAD	ATRACCION Y RETENCION DEL CLIENTE
Cuál es la política de MK de nuestros principales competidores en cuanto precio de venta, distribución, publicidad, producto, RRPP, etc.	PRECIOS BAJOS	PUBLICIDAD	MANEJO DE IMAGEN
Qué clases de gerentes componen la dirección?	COLABORATIVO	DELEGADOR	DELEGADOR

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro de comparación (Fig. 2), son preguntas abiertas para conocer los principales diferenciadores de cada uno, y la estrategia de retención del cliente, no existen negocios parecidos, siendo tres los diferenciadores principales, Precios bajos, Inversión en publicidad, y manejo de imagen.

Figura3._ Matriz de perfil competitivo

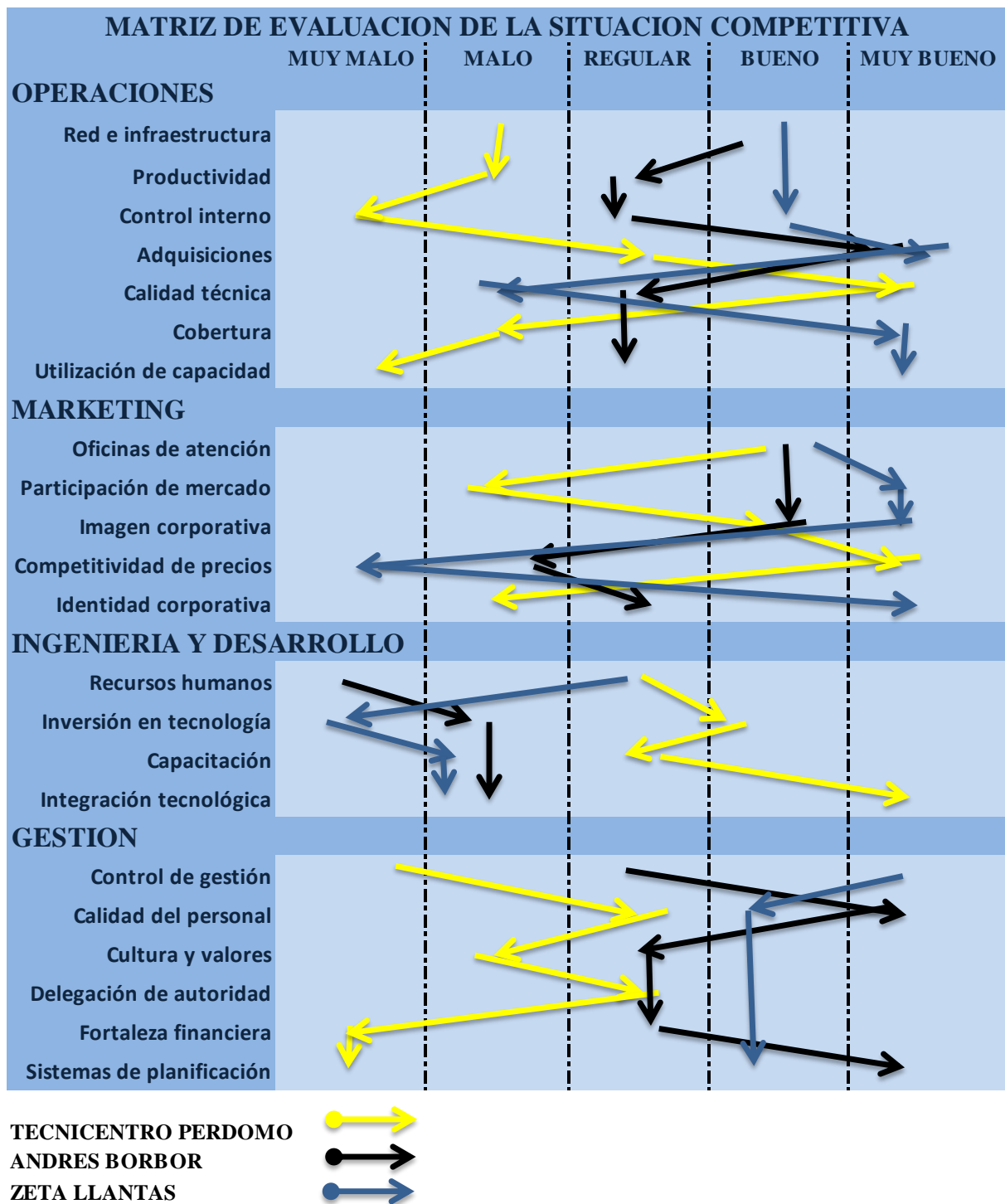
Matriz de Perfil Competitivo (MPC) - ESCENARIO ACTUAL							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION						
	%	Clasificació n	Resultado Ponderado	Clasificació n	Resultado Ponderado	Clasificació n	Resultado Ponderado
Servicio al cliente	0,30	1	0,30	2	0,60	4	1,20
Precios	0,20	4	0,80	1	0,20	2	0,40
Personal capacitado	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10
Infraestructura tecnológica	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30
Capacidad Financiera	0,20	1	0,20	4	0,80	3	0,60
Servicios Integrados	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
	1,00		2,25		2,25		2,80

VALORACIÓN: 1= Debilidad Imporante 2= Debilidad menor 3= Fortaleza menor 4= Fotaleza importante

Fuente: Elaboración propia.

Con ayuda de la directiva se creó una lista de factores para el éxito en el negocio, y la ponderación de la misma, acto seguido se calificó a cada empresa, y se obtuvo el siguiente resultado, la empresa con mayor puntaje es Zeta llantas, por el alto nivel de servicio al cliente, factor con mayor ponderación entre todos.

Figura 4._ Matriz de evaluación competitiva



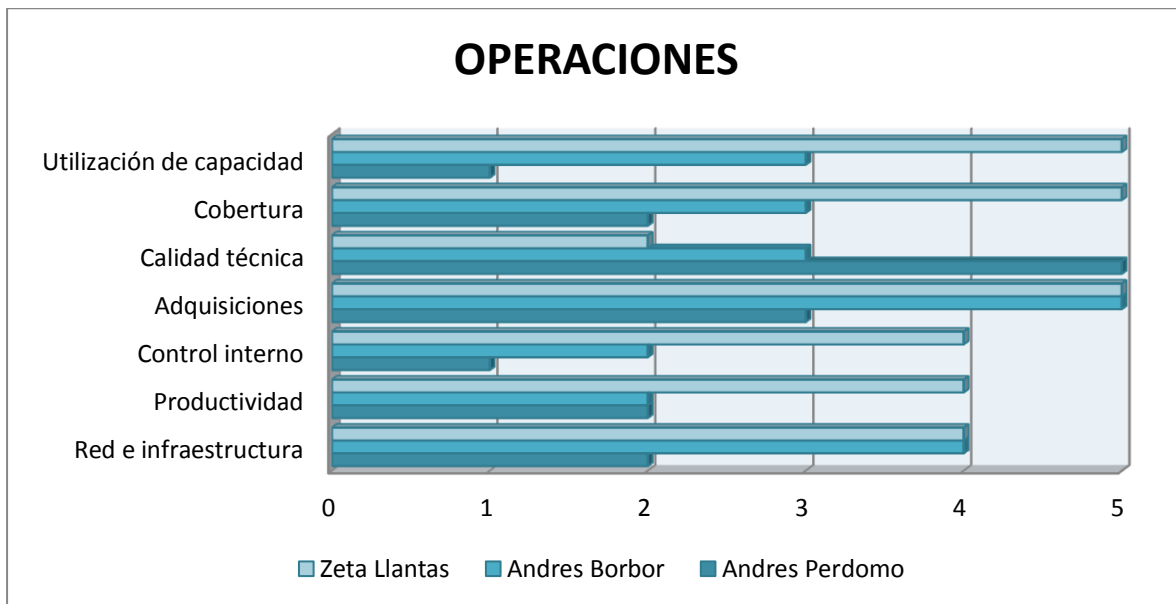
Fuente: Elaboración Propia

La matriz (Fig. 4), realiza un análisis del funcionamiento interno de la empresa, diseccionando cuatro áreas del negocio, donde se otorga una calificación desde muy malo a muy bueno, y sobreponiendo una línea sobre otra, para poder comparar las empresas, la

conclusión de esta matriz, muestra a Zeta llantas, como mejor calificado con mayor cantidad de altas, seguido de Andrés Borbor y, Tecnicentro Perdomo.

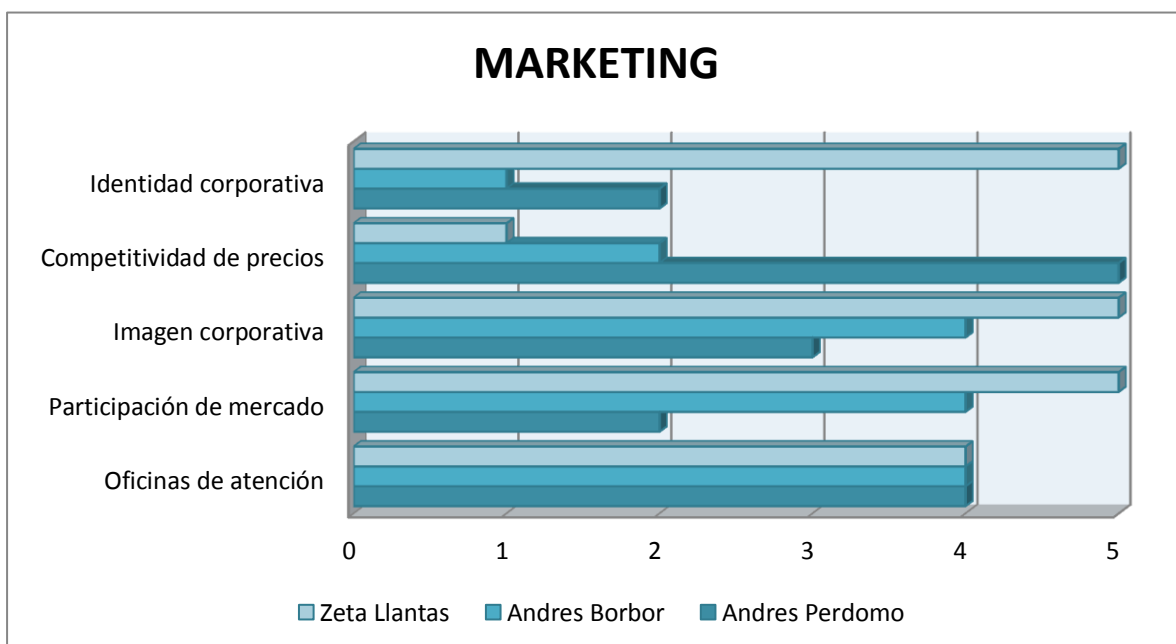
Se presentaran diagramas de barras en base a la Fig. 4, para mejor interpretación de ella.

Figura 5._ Operaciones (Matriz de evaluación competitiva)



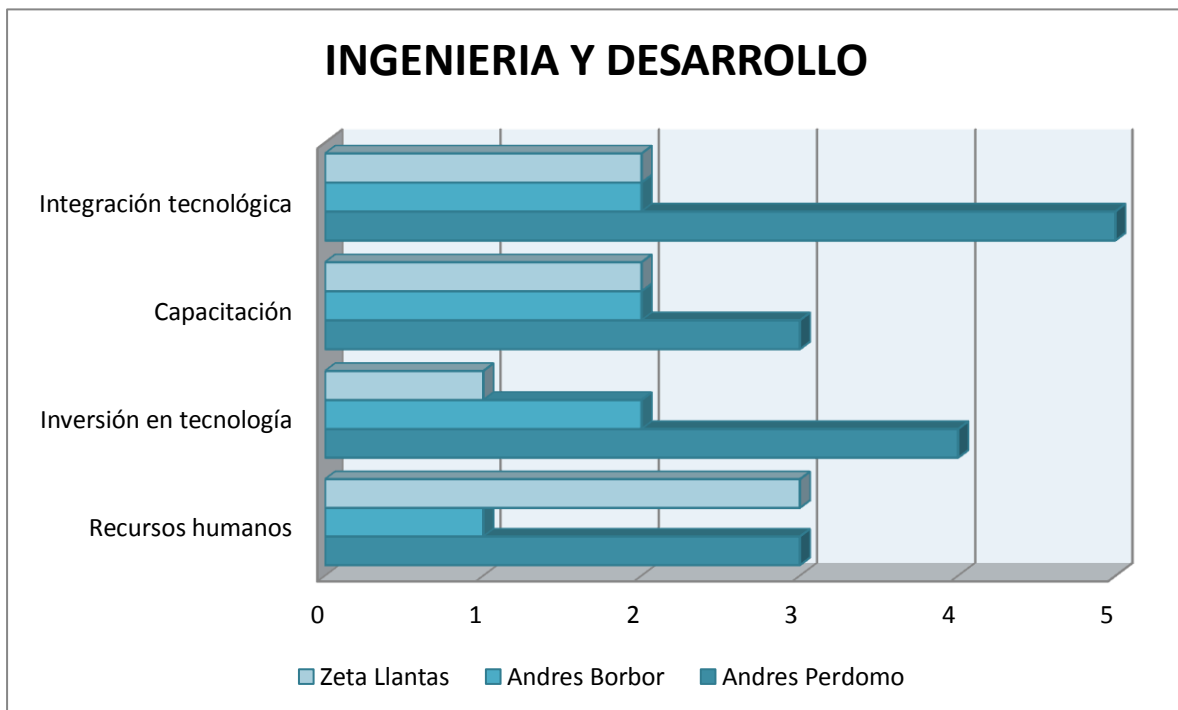
Fuente: Elaboración propia

Figura 6._ Marketing (Matriz de evaluación competitiva)



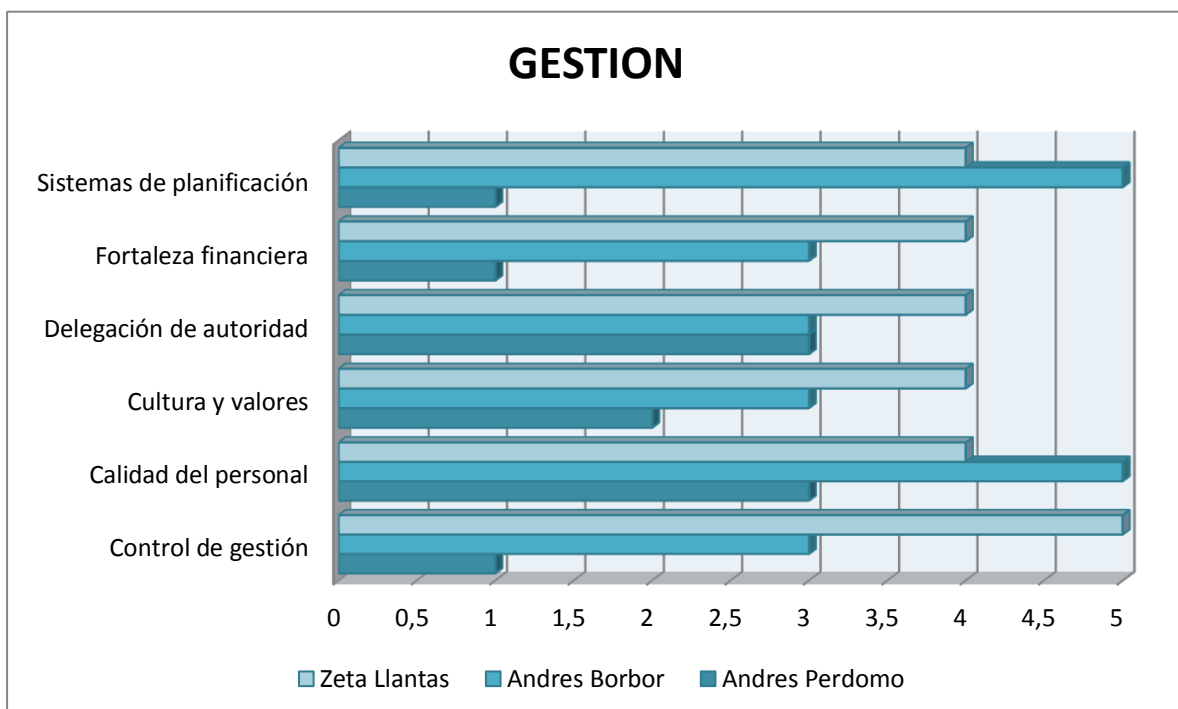
Fuente: Elaboración propia

Figura 7._ Ingeniería y desarrollo (Matriz de evaluación competitiva)



Fuente: Elaboración propia

Figura 8._ Gestión (Matriz de evaluación competitiva)



Fuente: Elaboración Propia

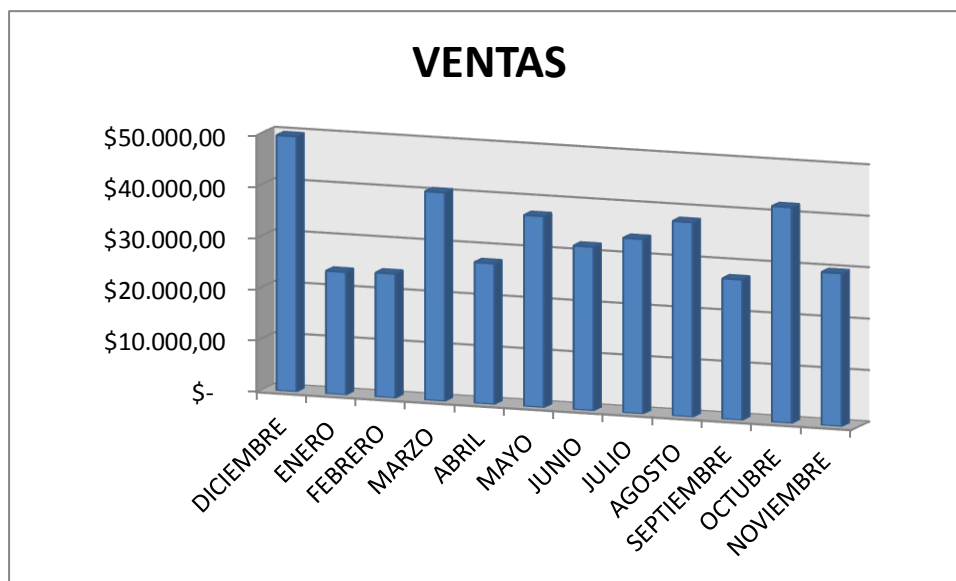
3.1.5. Distribución geográfica del mercado de consumo

EL mercado de consumo es bien diverso, puesto la ubicación del local, en un lugar céntrico de la ciudad, los clientes más cercanos son empresas que mantienen contratos de servicios en el local, esto sería, La Atarazana, Kennedy Nueva y Vieja, que son barrios que rodean el local. Con clientes particulares, se caracterizan por vivir en el norte de la ciudad, como los barrios nombrados anteriormente, Alborada, Garzota y Urdesa.

3.1.6. Comportamiento histórico de la demanda

El comportamiento de la demanda tiene dos períodos a lo largo del año, que coincide con el cambio de la temporada seca, a la húmeda. La gerencia también lo ve reflejados en sus ventas¹⁹(ver Fig. 9). En la temporada húmeda se suele tener ventas mayores que en la seca, por las lluvias y viajes a la costa.

Figura 9._ Ventas por mes



Fuente: Andrés Perdomo e Hijos, Estados Financieros

3.1.7. Proyección de la demanda

La directiva de la empresa, en la actualidad no maneja un proceso para la proyección de la demanda, puesto que solo tienen como referencia, las ventas del año anterior, y la

¹⁹ Fuente: Andrés Perdomo e Hijos, Estados financieros

apreciación de que el periodo con más ventas es la temporada húmeda. Agregado a esto, están los preparativos, para feriados donde también suele incrementar las ventas.

Para dar soporte al estudio, de la realización de una proyección de ventas, se tomara las proyecciones que se realizan en el capítulo seis de este estudio.

Figura 32._ Histórico de ventas

VENTAS	2007	2008	2009	2010	2011
PRODUCTOS	\$ 317.848,35	\$ 333.909,89	\$ 276.873,42	\$ 363.571,60	\$ 456.139,39
SERVICIOS	\$ 31.009,40	\$ 37.824,43	\$ 46.644,06	\$ 42.429,27	\$ 55.877,42
TOTAL VENTAS	\$ 348.857,75	\$ 371.734,32	\$ 323.517,48	\$ 406.000,87	\$ 512.016,80
PROMEDIO		6,56%	-12,97%	25,50%	26,11%

VENTAS	2012	2013	2014	2015	2016
PRODUCTOS	\$ 543.012,30	\$ 624.464,15	\$ 718.133,77	\$ 1.032.317,29	\$ 1.193.897,39
SERVICIOS	\$ 72.201,69	\$ 83.031,94	\$ 95.486,73	\$ 161.372,57	\$ 191.164,43
TOTAL VENTAS	\$ 615.213,99	\$ 707.496,09	\$ 813.620,50	\$ 1.193.689,87	\$ 1.385.061,82
PROMEDIO	20,16%	15,00%	15,00%	46,71%	16,03%

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Análisis de la oferta

La oferta de productos y servicios para el automóvil, es amplia y variada, la competencia, ofrece los mismos servicios y productos, por lo tanto, el elemento diferenciador recae en otros aspectos, como la publicidad, atención al cliente, entre otros aspectos.

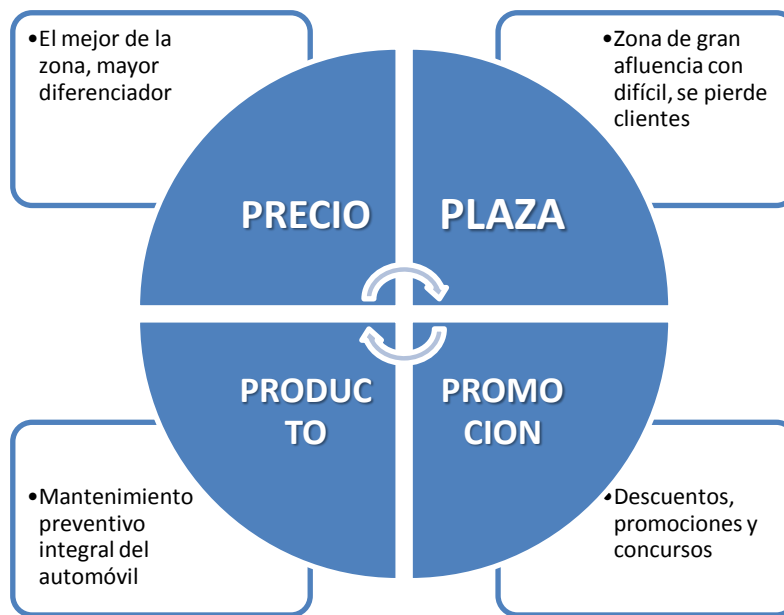
La recopilación de datos de la competencia se limita a la observación, de ella, pues el manejo de información, como ventas, proceso de ventas, cantidades, son reservados.

3.3. Marketing mix

El objetivo de realizar el marketing mix, es para descubrir, la situación actual de la empresa en la manera que se enfrenta al mercado, con sus diferentes modelos de negocio que la empresa pretende usar para atraer, retener y fidelizar.

Se ha elaborado un cuadro (Fig. 10), a manera de resumen la situación actual de la empresa, que se esclarecerá por puntos.

Figura 10._ 4 P del Marketing Mix



Fuente: Elaboración Propia, basado en la clasificación de E. Jerome McCarthy

3.3.1. Definición del producto

El producto o solución que ofrece en su conjunto la empresa, es el mantenimiento preventivo del automóvil, que todo se deriva de la unión de los distintos productos y servicios ofrecidos.

3.3.2. Definición del precio

Una de las razones por la cual, la empresa es reconocida, es por los bajos precios en servicios y productos, una ventaja diferenciadora importante.

La fijación de precio de servicios está basada en el problema, y cambia de carro a carro, se encontró que es parte de la directiva que al evaluar el problema cobra por el mantenimiento del auto. En la parte de productos, los precios los fija la directiva, agregando un porcentaje que guarde la rentabilidad para el negocio. Ningún otro tipo de estudio, o proceso, existen para determinar los precios.

3.3.3. Definición de plaza

Por la naturaleza de productos y servicios ofertados, se necesita de una revisión física al problema es decir que el cliente visite el local. La ubicación de este local, debe ser de gran afluencia y con facilidad de acceso, para que se pueda observar desde afuera del local y pueda atraer.

EL problema encontrado, es la ubicación del lugar que a pesar de estar cerca de una vía de gran afluencia, el acceso al local, y los sentidos de las vías dificulta el acceso lo que desanima al potencial cliente, y que la competencia gane ese cliente.

3.3.4. Definición de promoción

La empresa está en constante creación de descuentos, promociones, regalos y concursos, pero la manera en que se comunican estas estrategias, no logran alcanzar el resultado esperado, por lo tanto se quedan estancadas o discontinuadas, o peor aún corren el riesgo de que estas promociones se creen ya parte de la política de la empresa, ocasionando un descontento de los clientes.

3.4. Encuestas y respuestas

La encuesta es un estudio interactivo entre encuestador y encuestado, que ayuda de manera rápida y precisa determinar hechos concluyente para un estudio. La encuesta ayudara a entender los pensamientos y comportamientos de la muestra. Es determinante para unos resultados óptimos, realizar un formato de encuesta efectivo. Que el lugar donde se realizara la encuesta esté relacionado con la audiencia. La encuesta ayudara a la asesoría determinar problemas esenciales de la empresa.

La encuesta realizada en este estudio, está enfocada a los clientes y su satisfacción general con la empresa. Se ha tomado información de la base de clientes de la empresa para determinar un promedio semestral de clientes a fluyentes a la empresa, con base a las prestaciones de servicio mensuales, y con este tamaño de la población, poder determinar una

muestra. La decisión de un promedio semestral está fundamentada, en lo que la directiva ha clasificado como distintos periodos, y la temporada baja de junio a noviembre, esta apreciación de la directiva fue corroborada con el análisis de sus estados financieros.

Las encuestas fueron realizadas durante los meses de octubre y noviembre del dos mil once, y la locación para realizar las encuestas fue el mismo local, aprovechando el momento en que el cliente se encuentra esperando que se termine el servicio que se realiza al automóvil. La recepción de las encuestas por parte de la directiva de la empresa, fue de gran expectativa, para poder confirmar ciertas opiniones sobre la apreciación del cliente. Por parte del encuestado, hubo una recepción aceptable, no todos estaban dispuestos a contestar, por diferentes razones. Llegar al tamaño de la muestra fue sin mayor inconveniente y finalmente la tabulación de resultados se realizó en el software SPSS.

3.4.1. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra está de acuerdo con el tipo de población, en este caso población finita, que es cuando se conoce cuantos elementos tiene la población, que es el promedio semestral de las prestaciones de servicio de la temporada baja. Siguiendo la formula (ver anexo 1), el total de la muestra es de 286.

Z = % de fiabilidad deseado para la media muestral (en ocasiones aparece como k)

e = error máximo permitido para la media muestral

N = Tamaño de la población.

p = % de veces que se supone que ocurre un fenómeno en la población.

q = es la no ocurrencia del fenómeno ($1 - p$).

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2 (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

3.4.2. Formato de la encuesta

El siguiente formato fue usado para la encuesta realizada en el local, el objetivo es encontrar la satisfacción del cliente, basados en el marketing mix de la empresa, para luego crear acciones correctivas en las falencias.

Son 10 preguntas, realizadas de tal manera que la extensión de la encuesta no sea cansada para el encuestado, y el encuestador consiga terminar su muestra.

Figura 11._ Encuesta para clientes del Tecnicentro Perdomo

FORMATO DE ENCUESTA PARA CLIENTES DE APH - OCT/NOV 2011	
1.- TIPO DE CLIENTE	
1	Particular
2	Alquiler
3	Estatal
4	Empresa
2.- SU OPINION ACERCA DE LA UBICACION DEL LOCAL	
1	Cercana
2	Céntrica
3	Complicado
3.- ¿CUALES SON LOS SERVICIOS QUE REALIZA EN ESTE LOCAL?	
SI (1) NO (2)	Cambio de Llantas
SI (1) NO (2)	Balance o Alineación
SI (1) NO (2)	Cambio de Aceite
SI (1) NO (2)	Servicio de Motor (Revisión de niveles, Bujías, Inyectores, Filtros)
SI (1) NO (2)	Servicio Suspensión (Frenos, Puntas, Camber, Caster)
SI (1) NO (2)	Repuestos Varios (Refrigerante, Pernos, Tuercas, Terminales)
SI (1) NO (2)	Todas las anteriores
4.- SU OPINION DE ACUERDO A LA VARIEDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS	
1	Surtido
2	Justo
3	Limitado
5.- ¿COMO ENCUENTRA EL COSTO DE NUESTROS SERVICIOS?	
1	Económico
2	Promedio
3	Alto
6.- ¿CUAL FUE LA VELOCIDAD DE ATENCION DE SU SERVICIO?	
1	Eficiente
2	Rápido
3	Normal

4	Lentitud
7.- ¿COMO FUE LA ESPERA DURANTE SU VISITA?	
1	Cómoda
2	Normal
3	Incomoda
8.- ¿COMO CALIFICA LA EXPERTICIA DEL PERSONAL?	
1	Avanzado
2	Básico
3	Aprendiz
9.-SEXO	
1	Femenino
2	Masculino
10.-EDAD	

3.4.3. Resultados encuesta

Figura 12._ Síntesis de las encuestas



Fuente: Elaboración Propia

Se ha llevado a cabo un total de 286 encuestas que corresponden al 25,47%, de un promedio del total de clientes del segundo semestre del dos mil diez, que es de 1125 clientes, habiéndolas realizado por edades y sexo. Obteniendo las siguientes conclusiones:

Al preguntar sobre que **tipo de cliente** es el encuestado, se observó que la mayoría un 54,55% de los encuestados son clientes de tipo particular, es decir que van con carro propio sin vínculos, comerciales o estatal. Y que se forman tres grupos pequeños que están conformados de la siguiente manera alquilados 18,88% que son alquilados, 14,34% los de empresa y 12,24% los del estado. Es decir existe aun mercado por hacer crecer, hasta poder hacer que todos lo mercados se encuentren nivelados. La diversidad de clientes es una buena

señal, significa que se ha logrado, atraer a distintos tipos de clientes sin la necesidad de haber creado una campaña apuntando para taxis, empresas, o dependencias públicas.

En cuanto a la **ubicación del local**, el cual se quiere sustentar un diagnóstico de la directiva, “Llegar al tecnicentro no es fácil”, con 55,94% que tuvo la misma opinión de la empresa. Y con un 27,62% que la cree céntrica es decir una respuesta neutral, muy probable que este ratio refleja los clientes fijos del local, esto sumado por el 16,43% que en verdad no ve ningún inconveniente.

Mientras que en los servicios que ofrece el tecnicentro, se realizó la encuesta de siete de los servicios para saber las preferencias de los clientes, con opción a dos respuestas si y, no. La venta de **llantas** en el local es el 74,48% del total de clientes que compra las llantas en el local, pero no todos los que compran llantas en el local realizan la instalación, es el 48,25% que después de haber comprado la llanta compra también el **servicio de alineación**. El servicio de **cambio de aceite** tiene gran demanda por parte de los clientes con 65,38% que si lo hace en el local. Con respecto a los servicios de motor son muy pocos los clientes que acceden al servicio apenas 12,24% de los encuestados. Los servicios de **suspensión** es otro rubro con baja demanda, es el 72,38% que no hace este tipo de servicio en el local. La compra de **repuestos** es rubro con menor demanda, que va relacionado con los servicios y por eso que es bajo, es el 83,57% de los clientes que no compra repuestos. Finalmente se realizó la pregunta para reconocer aquellos clientes que realizan **todos los servicios** antes preguntados dentro del local, y es 3,50% de los clientes. Uno de los objetivos es incrementar el porcentaje de la última pregunta, que representa el servicio integral completo del tecnicentro.

La **variedad de productos y servicios ofertados** es considerada surtida por el 59,79% de la clientela, lo cual acentúa más el propósito del tecnicentro de ofertar un servicio integral, mientras tanto es el 9,09% de la clientela que lo considera limitado y, 31,12% que lo cree justo, motivo por el cual debe realizarse una campaña de información.

La pregunta que mejor resultados lanzo fue el **costo de servicio**, en el que se incurría por la percepción del cliente hacia los precio por los productos y servicios ofertados. El 54,90% y el 39,86% lo consideran económico y promedio respectivamente, apenas el 5,24% lo ve alto.

En la pregunta de **velocidad de atención** se requería evaluar la eficiencia del servicio realizado, se tomo cuatro variables, de eficiente con 32,17%, rapidez 37,06%, normal 23,08% y lentitud 7,69%. Los servicios demuestran ser eficientes en promedio con un tercio de los clientes apoyando la moción.

Se pudo evaluar la percepción del cliente durante la estadía en el local, por medio de l pregunta de **comodidad durante el servicio**, en el local se cuenta con dos salas de espera, con televisor y aire condicionado. El porcentaje con mayoría de votos fue la opción “normal” con 45,10% y el segundo en venir el cómodo con 32,17%

Es importante también evaluar la percepción del cliente con la calidad de realización del trabajo, o también conocido como **experticia del personal**. El 50,70% de los cliente lo capta un nivel de expertica avanzado, mientras que el 15,38% cree que tiene un nivel de aprendiz.

En los locales de servicio automotriz es bastante común ver que los hombre acuden por los servicios, y la encuesta sobre **sexo del cliente** demuestra justo eso, el 86,01% es hombre, y el resto los 13,99% son mujeres, también se pregunto la **edad del encuestado**, lo cual ayuda a crear mejores campañas de publicidad, que se dirigirán al grupo de edad desde los 30 a 40 años de edad.

3.5. Cinco fuerzas de Porter

3.5.1. Grado de Rivalidad

- Concentración y equilibrio

Nuestra empresa se encuentra en un lugar donde la competencia está concentrada en una avenida ya conocida por los compradores donde existe una gran cantidad de empresas que ofrecen las mismas características a precios similares, pero la nuestra se diferencia en ofrecer más procesos de mantenimiento de vehículos.

- Costos fijos / Valor agregado

La infraestructura del local, ayuda a tener la mayor capacidad de recepción posible de cliente. La cantidad mínima de inventario, cada empresa debe tener un stock de mercaderías, para poder abastecer la demanda. En si los únicos costos fijos en el pago del personal administrativo y de ventas, el personal de taller, suministros y herramientas varían de acuerdo a la cantidad de trabajo.

- Exceso de capacidad intermitente

En comparación con la industria, la empresa ofrece un menor costo en los productos (llantas, baterías); aunque se ofrecen las mismas marcas que nuestros principales competidores existe esta diferencia. También se ofrece más variedad de servicios: mantenimiento preventivo (cambio de aceite, limpieza inyectores, cambio de bandas, arreglo de amortiguadores, limpieza de frenos, cambios de zapata).

- Crecimiento de la industria

El crecimiento en el sector no ha temido ningún crecimiento notable²⁰, esto es favorable ya que nos permite acaparar más mercado. Como sabemos la demanda es cada vez mayor debido al crecimiento de la demanda de la industria automotriz (particular, público, estatal).

- Identidad de la marca

Nuestra empresa cuenta con publicidad de los productores y distribuidores de marcas, que nos brindan a la fachada de nuestro local con banners, pinturas con el

²⁰ Fuente: INEC del Ecuador, Vehículos matriculados

logotipo de la marca de producto y el mantenimiento del interior de nuestra empresa para tener una percepción de nuestros clientes con las marcas líderes del mercado.

- Costos de distribución

La relación que se mantiene con los importadores hace que se minimicen los costos de distribución porque se negocia directamente con las empresas importadoras lo cual permite tener un mejor margen de ganancia y también poder competir con precios.

- Diversidad de competidores

En el sector de nuestro local se encuentra los principales competidores que ofrecen una similar gama de productos, pero nuestro principal competidor tiene la ventaja de haber construido el local primero que otras empresas y Andrés Borbor gasta mucha dinero en publicidad haciéndose la mas empresa más conocida y con mayor afluencia de clientes.

- Participación en la corporación

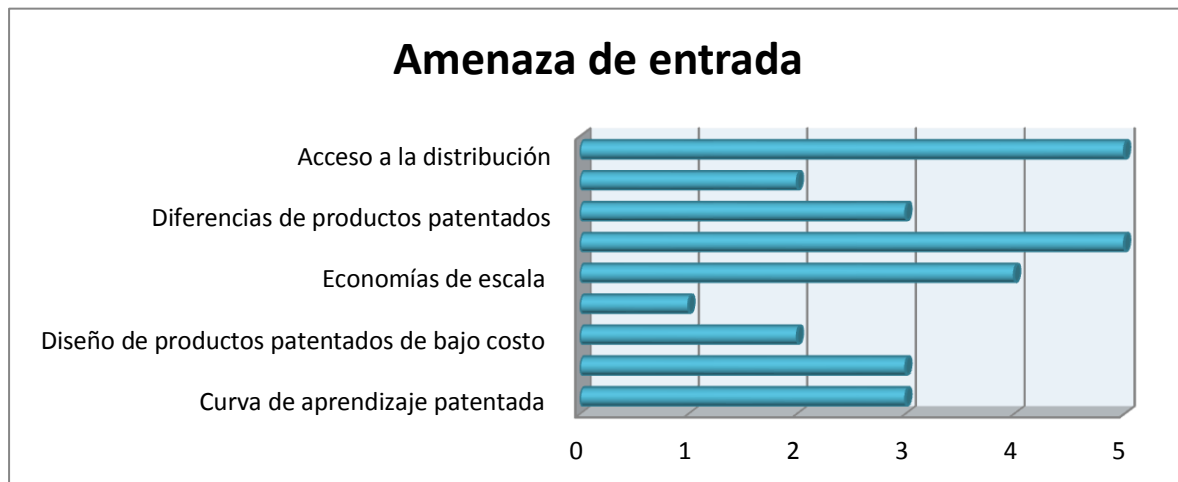
Este punto no aplica en la industria ya que nadie pertenece a ninguna compañía matriz ni tampoco son subsidiarias sino cada uno de los distribuidores trabajamos con capital propio.

- Barrera de salida

La barrera de salida en esta industria porque en cualquier momento se puede tomar la decisión de cerrar el local sin necesidad de rendirle cuentas a nadie excepto las de cumplir con nuestros proveedores y en el caso de la maquinaria y la infraestructura puede ser fácilmente vendidas ya que son maquinarias en buen estado y en el caso del local también porque es un local propio.

3.5.2. Amenaza de entradas

Figura 13._ Amenaza de entradas



Fuente: Elaboración Propia

- Curva de aprendizaje patentada (3)

La curva de aprendizaje depende mucho de las habilidades de los empleados, porque una sección importante es el mantenimiento preventivo y muchas veces algunos clientes vienen con problemas en sus vehículos y nuestros empleados pueden servir de ayuda para aconsejar y ser parte de la solución porque el personal está capacitado y especializado áreas pertinentes.

- Acceso a insumos necesarios (3)

Las personas que intenten poner un negocio parecido, en el caso de comprar insumos, para llenar su inventario o bodega no necesitaran mucho más que el dinero suficiente y contactar a los proveedores para llegar a un acuerdo y proveerse, en este caso no existe ninguna barrera, excepto cuando un comprador se llena de insumos dejando a sus competidores a buscar otro proveedor.

- Diseño de productos patentados de bajo costo (2)

En esta industria lo que se comercializa en casi todos los negocios no es patentado y en vez de eso algunas empresas productoras que tratan de sobresalir

haciendo valor agregado en su trabajo. En la industria de llantas, los sustitutos, se encuentran en llantas de segunda mano, y las rencauchadas.

Es común, que las llantas de segunda mano tengan un costo realmente bajo en comparación con las nuevas, alrededor de un 75% menos; pero la duración de una llanta de segunda mano no va más allá de los 3 meses, lo que lo hace una compra realmente innecesaria, la verdadera opción de compra de estas llantas de segunda mano, son en caso de emergencia, y claro, también como una llanta de emergencia.

No existe un costo de distribución, para estos productos sustitutos, lo que existe es una relación directa entre el consumidor final que quiera rencaucharla o comprar una de segunda mano, el consumidor va directo al local

- Política Gubernamental (1)

El gobierno no tiene ninguna clase de restricciones en esta industria, porque estamos en un país que por el momento apoya el libre comercio a cualquier persona, pero existen ciertos procesos de control del medio ambiente que es necesario para los lubricantes donde las personas no deben echar los desperdicios.

- Economías de escala (4)

Las economías de escala, en la empresas de distribución de llantas no podría aplicarse, por el simple eje de negocio, otra vez, la distribución no es un negocio de producción, no hay una empresa, que se dedique a producir llantas o baterías, para poder realizar una economía de escala.

- Requerimiento de capital (5)

El requerimiento de capital, es una barrera por la fuerte inversión en las compras de llantas, y la obtención de las maquinarias para alineación computarizada, y balanceo, que son partes complementarias y necesarias en las ventas de llantas, y también tener en cuenta el local.

- Diferencias de productos patentados (3)

No existen productos patentados por lo que muchas empresas pueden acceder a cualquier producto, lo que si ocurre es que al existir muchas marcas en el mercado cada local trata de diferenciarse vendiendo productos específicos haciendo alianzas con sus productores.

- Costos de distribución (2)

Los costos de distribución para las empresas que quieran instalar un negocio parecido deben primero contactar con las empresas importadoras para que puedan obtener sus insumos a menor costo y no tener que recurrir a empresas distribuidoras.

- Acceso a la distribución (5)

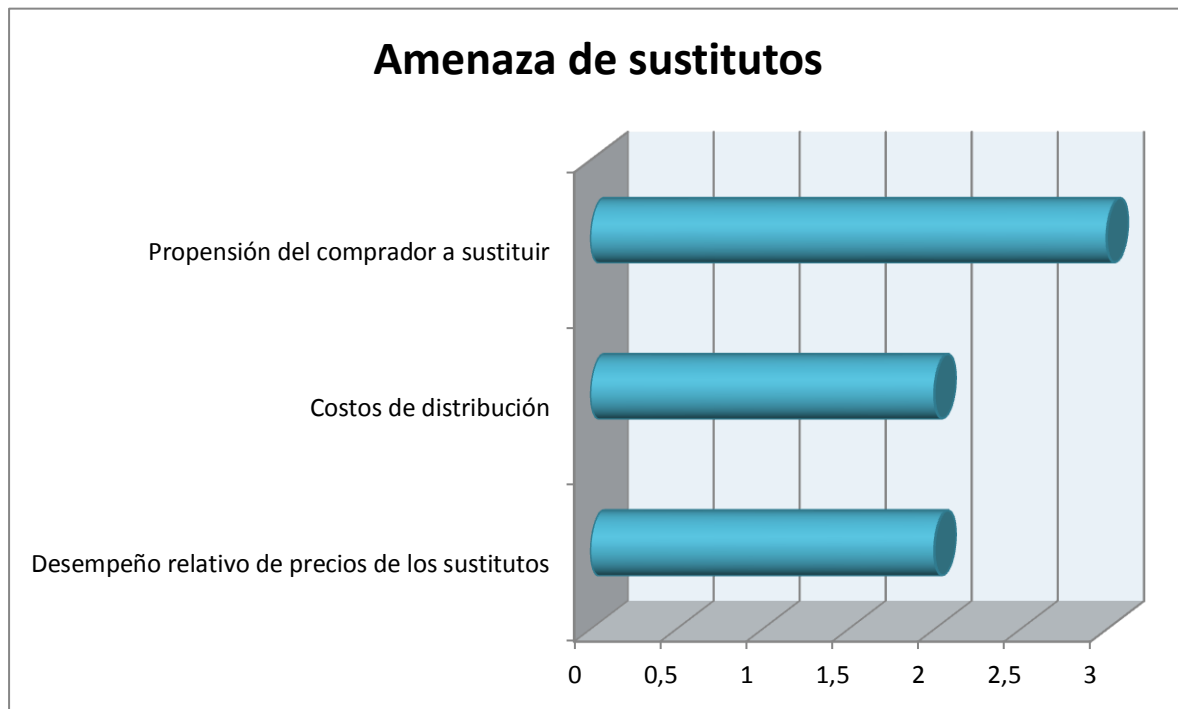
Para entrar como una empresa distribuidora se debe obtener un código de distribución lo que significa que se deben hacer pedidos a partir de \$10.000 para acceder a los precios de distribución.

- Represalias esperadas

Las no aplican en esta industria, lo que si se aplican son las guerras de precios por lo que cada distribuidor trata de diferenciarse ofreciendo precios bajos para hacer más atractivo la venta para el cliente.

3.5.3. La amenaza de sustitutos

Figura 14._ Amenaza de sustitutos



Fuente: Elaboración propia

- Desempeño relativo de precios de los sustitutos (2)

En la industria de llantas, los sustitutos, se encuentran en llantas de segunda mano, y las rencauchadas. Es común, que las llantas de segunda mano tengan un costo realmente bajo en comparación con las nuevas, alrededor de un 75% menos; pero la duración de una llanta de segunda mano no va más allá de los 3 meses, lo que lo hace una compra realmente innecesaria, la verdadera opción de compra de estas llantas de segunda mano, son en caso de emergencia, y claro, también como una llanta de emergencia.

- Costos de distribución (2)

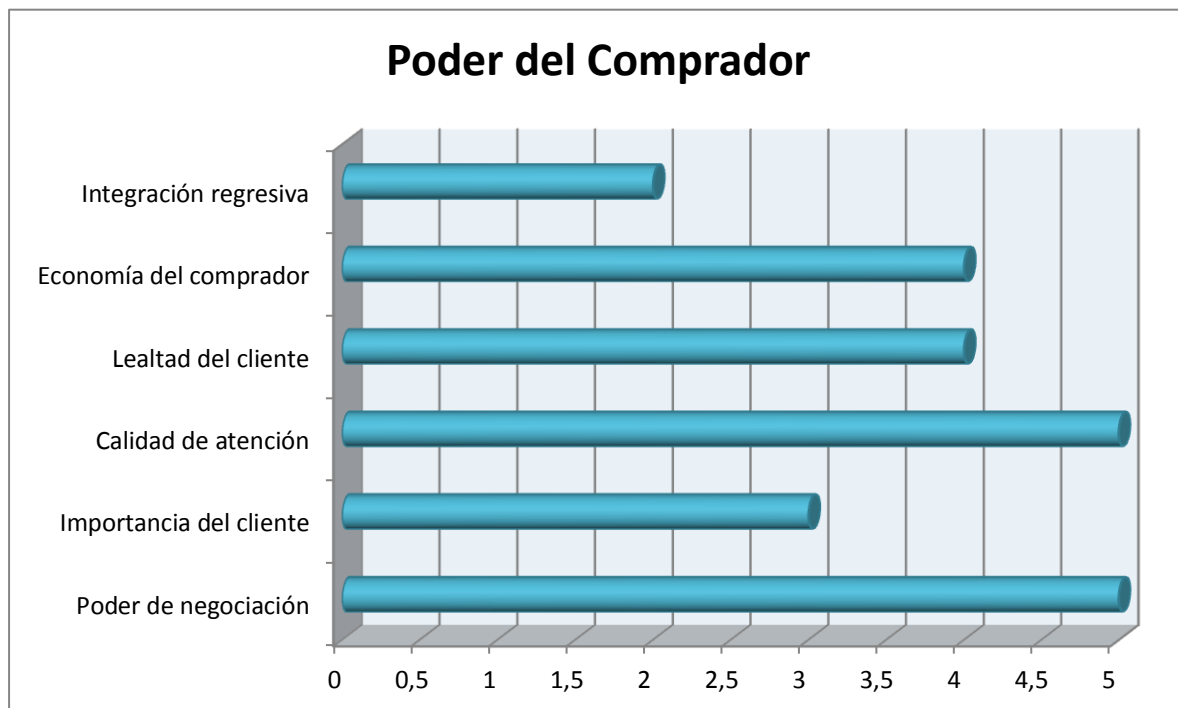
No existe un costo de distribución, para estos productos sustitutos, lo que existe es una relación directa entre el consumidor final que quiera rencaucharla o comprar una de segunda mano, el consumidor va directo al local.

- Propensión del comprador a sustituir (3)

El comprador puede optar por otros locales, como vulcanizadoras o concesionarias. Todo depende de la situación, en las vulcanizadoras, tienen costos bajos, pero los servicios son limitados y de baja calidad, a diferencia de las concesionarias que son caras y de alta calidad. La empresa queda en un lugar intermedio.

3.5.4. Poder del comprador

Figura 15._ Poder del comprador



Fuente: Elaboración Propia

- Poder de negociación (5)

En tanto así el comprador tiene un poder bastante grande, que es la libre elección de marcas, sobre todo en llantas que es el producto principal. Esto se debe a los distintos locales de ventas de llantas, y la venta de marcas por llantas, no es una exclusividad que un local se puede dar el lujo de tener.

- Importancia del cliente (3)

Nuestros compradores (clientes), son un objeto importante, más que poder ser un ingreso eventual para la empresa, da más importancia en convertirlo un cliente frecuente. Nuestro grupo de clientes frecuentes, crean la ingreso de dinero principal de la empresa, más que los eventuales. Ellos (clientes frecuentes), en su mayoría, empresas que requieren servicio frecuente son los más sensibles al precio; se les mantiene un precio preferencial, para no crear una posible represalia o resentimiento. El cliente (no frecuente), también tiene una alta sensibilidad, a los precios, por eso se encuentra en bastante cambios, de local de servicios, estos por lo general son personas particulares, que vienen a cotizar los precios para compararlos.

- Calidad de atención (5)

La calidad de los productos son más reconocibles por compradores frecuentes (taxistas, compañías), que ven el cambio del precio en los productos, pero estos si saben reconocer y diferenciar la calidad de un producto a otro, y poder elegir la mejor opción.

- Lealtad del cliente (4)

Para mantener, la lealtad de nuestros clientes, usamos incentivos, siendo clientes frecuentes y clientes eventuales, respectivamente. Para nuestros clientes frecuentes se les ofrece crédito de 30 a 60 días en servicios, y descuentos al por mayor en la compra de productos. En nuestros clientes eventuales, tenemos promociones semanales, de hasta un 50% en servicios del carro, y regalos por la compras de ciertos productos.

- Economía del comprador (4)

La clientela en general, no lleva una lealtad de marca, para cualquier producto, debido a la situación económica actual, los clientes buscan lo que sea económico y de mejor calidad posible. Los que si llevan una lealtad, como ya se había explicado en los

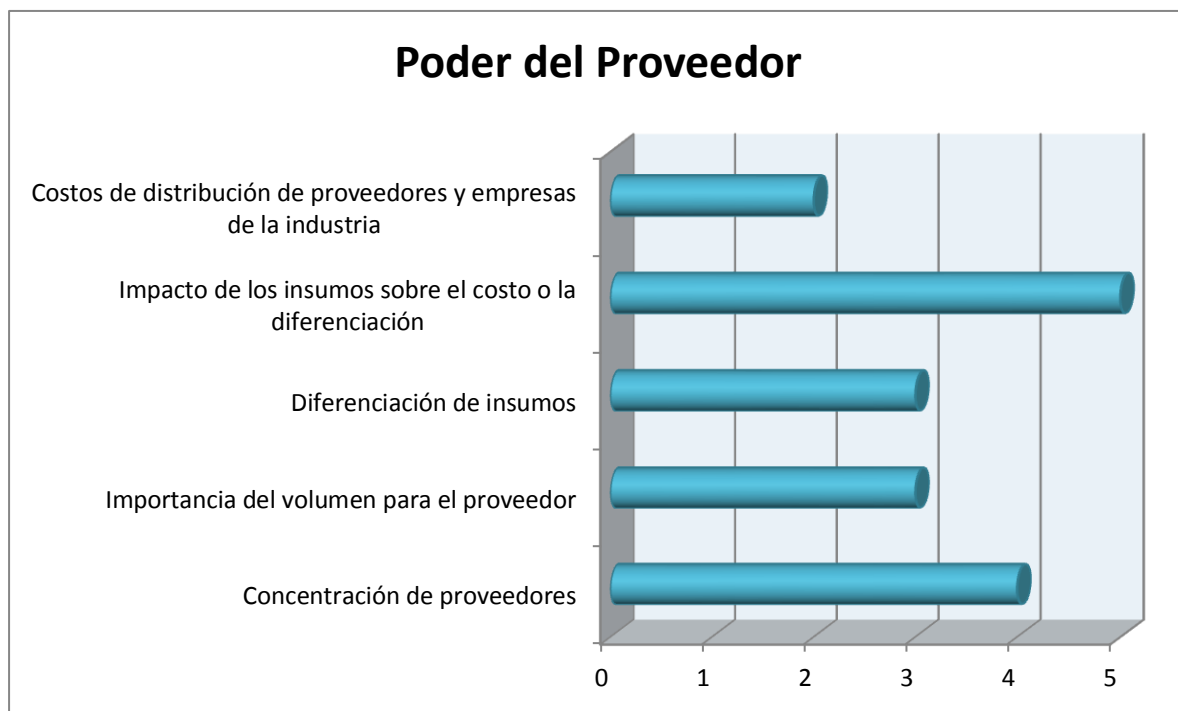
párrafos anteriores, son los taxistas y compañías, que saben escoger la mejor opción, en productos.

- Integración regresiva (2)

La integración regresiva de mis clientes a distribuidor. Sería una situación bastante difícil para ellos, tanto como falta de infraestructura y maquinaria, el costo para obtener la mercadería, que para su compra como distribuidor, es de compra al por mayor, y vuelve de nuevo el almacenaje del producto, realmente lo que implica es un capital fuerte para poder ser distribuidor.

3.5.5. Poder del proveedor

Figura 16._ Poder del proveedor



Fuente: Elaboración Propia

- Concentración de proveedores (4)

La concentración es alta ya que al existir un sinnúmero de productos para nuestra industria preventiva, también existen muchas empresas productoras que

ofrecen en su mayoría las mismas ventajas en sus insumos, pero siendo unas cuantas a las que las empresas recurren por las facilidades de precios y promociones.

- Importancia del volumen para el proveedor (3)

El volumen juega un papel importante porque las empresas proveedoras necesitan tomar en cuenta el pedido que se hace porque existe un pedido mínimo para que estas empresas puedan hacer negocio.

- Diferenciación de insumos (3)

Muchas empresas proveedoras solo se dedican a importar una marca específica haciendo así que sus clientes tengan una gran variedad a la hora de la elección de sus insumos, siendo la General la preferida por los distribuidores.

- Impacto de los insumos sobre el costo o la diferenciación (5)

Los costos de los insumos son altos y representan el 85% de las ventas totales de la industria lo que muy competitiva y obliga a dar un valor agregado en el servicio y a pelear con precios.

- Costos de distribución de proveedores y empresas de la industria (2)

Los costos de instalación de un local es una razón importante por la que nuestros proveedores no acceden a ser una competencia directa en nuestra industria, y además que a los proveedores les interesa más vender productos por volumen que al por menor.

- Presencia de insumos sustitutos

Los productos sustitutos no aplican porque en esta industria los productos sustitutos son las llantas y las baterías de segunda mano que es un mercado informal y tampoco ninguno de los proveedores se dedica a rencauchar llantas.

3.5.6. Conclusión 5 fuerzas de Porter

Con el siguiente cuadro (Fig. 17), se podrá ver el promedio de las calificaciones de cada una de las fuerzas del diamante de Porter, de tal manera concluir cual es la fuerza predominante. Se calificó a cada fuerza en un promedio del 1 al 5, siendo 5 una amenaza.

Figura 17._ Fuerzas de Porter

3,11	<u>Amenaza de entrada</u>	3,83	<u>Poder del Comprador</u>
3	Curva de aprendizaje patentada	5	Poder de negociación
3	Acceso a insumos necesarios	3	Importancia del cliente
2	Diseño de productos patentados de bajo costo	5	Calidad de atención
1	Política Gubernamental	4	Lealtad del cliente
4	Economías de escala	4	Economía del comprador
5	Requerimiento de capital	2	Integración regresiva
3	Diferencias de productos patentados		
2	Costos de distribución		
5	Acceso a la distribución		
2,33	<u>Amenaza de sustitutos</u>	3,4	<u>Poder del Proveedor</u>
2	Desempeño relativo de precios de los sustitutos	4	Concentración de proveedores
2	Costos de distribución	3	Importancia del volumen para el proveedor
3	Propensión del comprador a sustituir	3	Diferenciación de insumos
		5	Impacto de los insumos sobre el costo o la diferenciación
		2	Costos de distribución de proveedores y empresas de la industria

Fuente: Elaboración Propia

La fuerza predominante, después de analizar las fuerzas de Porter es sin duda el poder del comprador con un resultado de 3,83. En una industria tan competitiva y amplia donde es relativamente fácil instalar un local de venta, entonces se debe competir con diferenciadores,

como son promociones, atención, publicidad, etc. De tal manera que el comprador, sienta una diversidad y escoja a su conveniencia.

3.6. FODA

El análisis FODA, es una necesidad en toda la empresa para reconocer el estado gerencial actual de la misma, con la finalidad de responder dos preguntas importantes, ¿Qué se tiene? ¿En dónde estamos?

Para la elaboración de un análisis FODA, fue necesaria la investigación y recopilación de datos previos, para tener un conocimiento pleno de la empresa. Poder saber lo que piensa el cliente, sus fallas internas, variables externas, son algunos de los temas que la directiva necesita saber.

3.6.1. FODA General de la empresa

Figura 18._ Cuadro de Variables FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • F01- Precios bajos • F02- Personal Capacitado • F03- Maquinaria y herramientas • F04- Marca posicionada • F05- Variedad de servicios • F06- Variedad de productos • F07- Infraestructura • F08- Capacidad tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • O01- Apalancamiento • O02- Campaña Publicitaria • O03- Ley de control de poder de mercado • O04- Supervisora de ventas • O05- Jefe de taller • O06- Ventas por el INCOP • O07- Contratos con empresas privadas • O08- Cobros de cuentas por cobrar • O09- Sucursales (Expansion) • O10- Remodelación modernización del local • O11- Posibilidad de importar productos • O12- Franquicia dentro del local 	<ul style="list-style-type: none"> • D01- Inexistente planificación estratégica • D02- Deficientes habilidades gerenciales • D03- Ausencia de un Estructura Organizacional • D04- Recursos económicos insuficientes • D05- Malas Vendedoras • D06- Atención al cliente deficiente • D07- Falta de seguimiento a clientes • D08- Dpto. Publicidad y Marketing inexistente • D09- Sistema Contable con fallas • D10- Ubicación de difícil acceso 	<ul style="list-style-type: none"> • A01- Cuentas por cobrar "Incobrables" • A02- Competencia fuerte • A03- Competencia tenga mejores vendedoras • A04- Suban los precios de Insumos • A05- Posible negación de crédito

Fuente._ Elaboración Propia

3.6.1.1. Fortalezas

- F01 - Precio
 - Los mejores precio del área, de tal manera que creamos una marca de negocio que represente precios bajos y calidad.
- F02 - Personal Capacitado
 - Personal capacitado y entrenado con bastante experiencia en el área.
- F03 - Maquinaria y herramientas

- Siempre se cuenta con las mejores máquinas de alineación, balanceo, enllantaje. Herramientas Bahco de gran precisión.
- F04 - Marca posicionada
 - Con 20 años en el mercado, se ha creado una marca como empresa.
- F05 - Variedad de servicios
 - La línea de servicios se amplía, para cumplir con la misión de ser un taller integral para el mantenimiento preventivo del automóvil.
- F06 - Variedad de productos
 - Línea de productos amplia, complementando los servicios y viceversa.
- F07 – Infraestructura
 - El local supera los 1000 m² gran capacidad de recepción de autos.
- F08 - Capacidad tecnológica
 - En constante adaptación, se usan la mejores herramientas de internet, para llevar una comunicación y control interno de ventas, inventario, con respaldo en la nube, y capacidad de trabajar a distancia.

3.6.1.2. Oportunidades

- O01 - Apalancamiento
 - Tener dinero, para la inversión de las estrategias.
- O02 - Campaña publicitaria
 - Es esencial en toda empresa que su cliente sea un consumidor final, posea una campaña publicitaria
- O03 – Ley de control de poder de mercado
 - La aplicación de esta ley, permitirá que los futuros compradores de un automóvil, tengan a la libertad de escoger su mantenimiento, evitar el monopolio actual.

- O04 – Supervisora de Ventas.
 - Controlar a las vendedoras para mejorar las ventas, sin control las vendedoras pierden interés, y no se esfuerzan por motivar las ventas.
- O05 – Jefe de taller
 - Personal encargado de llevar el control de calidad en los trabajos, hechos, que se usen los procesos y materiales indicados para cada trabajo.
- O06 - INCOP
 - La necesidad del gobierno de mantener su flota de transporte.
- O07 - Contratos con empresas privadas
 - Las empresas privadas siempre, necesitan de un lugar formal para realizar sus trabajos, y recibir crédito.
- O08 - Cobros de deudas
 - Recuperar cartera de impagos
- O09 - Sucursales
 - Expandir los negocios a otras áreas de la ciudad donde se estime un crecimiento poblacional, y por ende del parque automotor.
- O10 - Remodelación/modernización del local
 - Mejorar imagen interna, nuevo aspecto.
- O11 - Posibilidad de importar
 - Tener mejor rentabilidad con la venta.
- O12 – Franquicia dentro del local
 - Una franquicia internacional, para atraer más clientela por el respaldo que esta representa.

3.6.1.3. Debilidades

- D01 – Inexistente planificación estratégica
 - Inexistente, se vive del día a día, sin objetivos a cumplir, procesos que seguir, una empresa descarriada.
- D02 - Deficientes habilidades gerenciales
 - La falta de proyección del negocio, nulo manejo de estadísticas, pudieron haber preparado mejor la empresa para esta crisis.
- D03 – Ausencia de estructura organizacional
 - Choque de responsables directos, a quien reportar, nadie toma responsabilidad completo desorden.
- D04 - Falta de recursos económicos
 - El gasto excesivo, ha dejado un déficit grande, y la necesidad de apalancamiento para la inversión, es apremiante.
- D06 – Malas Vendedoras
 - Falta de actitud y aptitud para la venta agresiva.
- D07 - Atención al cliente deficiente
 - Aunque la experticia del empleado es alta, el trato con el cliente por parte del resto del personal, crea una tensión en el ambiente.
- D08 – Falta de seguimiento a clientes
 - Una vez que el cliente deja el local, no se hace un servicio post venta, para conocer su satisfacción, y un posible retorno.
- D09 - Dpto. publicidad y marketing inexistente
 - Inexistente departamento, o persona responsable de manejar dichas áreas de la empresa.
- D10 - Sistema contable con fallas

- En constante cambio, se dedica tiempo y dinero en capacitación. La adaptación del sistema contable anterior al nuevo es una pérdida de tiempo irrecuperable. Llevan 3 sistemas contables distintos en 5 años.
- D11 – Ubicación de difícil acceso
 - Difícil acceso al local obliga a los clientes tomar vías alternas, y en peores casos perderse, o irse a la competencia.

3.6.1.4. Amenazas

- A01 - Cuentas por cobrar
 - El temor de toda empresa, que el crédito otorgado no se cancele, y por lo tanto falta de liquidez en la empresa.
- A02 - Competencia fuerte
 - La competencia es fuerte, tienen constantes campañas de publicidad, invierten en personal de alta calidad.
- A03 - Competencia con mejores vendedoras
 - Una de las estrategias de la competencia, es tener la mejor calidad de vendedoras y que se encarguen de retenerlos.
- A04 - Precios Insumos
 - La relación directa, de los repuestos, aceites, y demás con el precio del petróleo, afecta de igual manera a los precios de compra, obligando a subir el precio al consumidor final, o en el peor de los casos, mermar la rentabilidad de la empresa.
- A05 - Negación de crédito
 - La incapacidad de poner en marcha proyectos de la empresa, y estancamiento de ellos.

3.6.2. Análisis del FODA

3.6.2.1. Análisis de las fortalezas

Las fortalezas de la compañía muestran en parte, lo que sería una cadena de valor ideal para la compañía, comenzado con una marca de empresa, que incluye el personal capacitado, para atender los diferentes servicios requeridos, las herramientas e infraestructura para realizar el trabajo, y sobre todo el precio. Y a su vez falta un elemento importante, que es una vendedora con actitud y aptitud,

En definitiva, los actuales ingresos por ventas, son realizados gracias a la “parcial” estructura la empresa.

3.6.2.2. Análisis de las oportunidades

El aspecto con más elementos de todo el FODA, pues muestra la cantidad de trabajos por realizar, es importante poner en orden de importancia, y otorgarle el presupuesto necesario para su realización. Los factores anotados, son opciones obligatorias, para el saneamiento y expansión de la misma. En lo que son para saneamiento se encuentra la campaña publicitaria, cobros de deudas y requerido apalancamiento, luego la expansión de la empresa por medio de, contratos con el gobierno y empresa privada, y finalmente la creación de una sucursal.

3.6.2.3. Análisis de las debilidades

Como factor más alarmante, es la falta de una planificación estratégica, lo cual da entender el cómo llegó la empresa a la situación actual, es de esperarse que sin una visión, objetivos, misión, al cual apuntar, no se pronosticó la actual crisis. El resto de las debilidades son una consecuencia de la falta de planificación estratégica.

3.6.2.4. Análisis de las amenazas

La empresa, enfrenta un escenario bastante singular, de todas los elementos del FODA, las amenazas es el que menos factores tiene, y es algo que se puede explicar, las

variables son en esencia comunes en todas las empresas, tal es que si cambiamos el nombre de la empresa y las variables son las mismas, no se notara la diferencia.

El no poder encontrar más variables indica algo interesante, sea cual sea el problema que enfrenta la empresa, el causante de la crisis no es por factores externos; más bien son internos.

3.6.3. Conclusiones del FODA

Los elementos debilidades y oportunidades, son las partes claves de este estudio, por medio de estas se sacaran las estrategias más importantes, para la salida de la crisis de la empresa, las amenazas es una muestra sólida, de que la empresa no se ha caído, está herida, y se puede recuperar con paciencia y organización. Las amenazas, no afectan a la empresa de manera inminente por considerarse muy genéricas. Ya se ha concluido a donde apuntar.

4. CAPITULO IV – PLAN ESTRATEGICO

4.1. Matriz DAFO

Figura 19._ Matriz de Variables FODA

	amenazas	oportunidades
debilidades	<p>Estrategias D-A</p> <p>E01 – (d01 – a01) Creación de procesos para otorgación de créditos</p> <p>E02 – (d3 - a02) Reestructuración del organigrama</p> <p>E03 – (d05 – a03) Plan de remuneración atractivo</p> <p>E04 – (a05 – d04) Buscar opciones para provisionar para capital de trabajo</p>	<p>Estrategias D-O</p> <p>E05 – (d01 – o3) Ley de control de poder de mercado</p> <p>E06 – (d03 – d05 – d06 – o4) Supervisora de ventas</p> <p>E07 – (d03 – d06 – o05) Jefe de taller</p> <p>E08 – (d06 – o4 – o5) Transformar clientes de servicios a productos y viceversa</p> <p>E09 – (d06 – d07 - d08 - o02) Dpto. De mkt</p> <p>E10 – (d05 – o03 – o04) Agente de cuentas</p> <p>E11 – (d10 – o06) Buscar terreno para expansión</p> <p>E12 (d02 – o06) Preparar directiva para expansión</p> <p>E13 – (d09 – d02 - o06) Sistema contable completo</p>
fortalezas	<p>Estrategias F-O</p> <p>E17 (f01 – a02 – a05) Socializar los procesos</p> <p>E18 (f01 – a04) Prevenir subida de precios</p> <p>E19 (f02 – a02 – a03) Replicar buenas practicas/procesos en otras áreas</p>	<p>Estrategias F-A</p> <p>E14 (f01 – f03 – f04 – f05 – f06) Campaña de refuerzo de marca</p> <p>E15 (f07 – o07) Remodelación del local</p> <p>E16 (f08 – o07 – o08) CRM</p>

Fuentes: Elaboración Propia.

Figura 20._ Matriz de Variables FODA Estratégico

		AMENAZAS					OPORTUNIDADES							
		A05	A04	A03	A02	A01	O01	O02	O03	O04	O05	O06	O07	O08
DEBILIDADES	D10													
	D09						E11							
	D08						E13							
	D07						E09							
	D06						E09							
	D05						E09							
	D04	E04					E06 E08 E07 E08							
	D03	E03					E10 E06 E10							
	D02	E02					E06 E07 E07							
	D01	E01					E12 E13							
FORTALEZAS	F01	E17	E14 E18	E17										
	F02	E19		E19										
	F03	E14												
	F04	E14												
	F05	E14												
	F06	E14												
	F07						E16 E15							
	F08						E16							

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro (Fig. 20) de matriz DOFA, es el resultado de toda la información recopilada hasta este capítulo, y este cuadro que da la pauta de cómo solucionar la crisis, y la implementación de ellas.

Se han marcado en orden de importancia las estrategias en cada uno de las cruces de estrategias (DA – DO – FA – FO), y de manera ordenada posicionarlo en el plano.

4.1.1. La estrategia DA

- E01 – (D01 – A01)

Creación de procesos para otorgación de crédito, en el que se logre evitar por completo, futuros impagos, y el crecimiento de las cuentas por cobrar, así mismo dentro de la empresa, implementar políticas para los préstamos a empleados, y su manual de cobro a empleados también.

- E02 – (D3 - A02)

Reestructuración del organigrama, para de esta manera mantener un orden de mando de la empresa y asignar las respectivas responsabilidades de su cargo. Es indispensable estar bien constituido para enfrentar una competencia bien creada. Creación de los diferentes departamentos, o delegados de áreas faltantes en la empresa, como lo es publicidad, marketing, finanzas, recursos humanos.

- E03 – (D05 – A03)

La competencia muestra que las vendedoras capacitadas es una estrategia exitosa, es de crear un plan de remuneración atractivo, para la vendedoras, pues como así de alto es la efectividad, también lo es el sueldo.

- E04 – (A05 – D04)

Provisionar, invirtiendo, cualquiera que sea la mejor opción, para poder ganar capital de trabajo. Sin olvidar de crear una guía, o manual del puesto de trabaja, en el que se detalle el cumplimiento con el proceso de atraer, retener y fidelizar clientes.

4.1.2. La estrategia DO

- E05 – (D01 – O3)

La implementación de esta ley, da la libertad que los usuarios de los carros comprados en concesionarios, puedan escoger donde realizar el mantenimiento del vehículo, lo que da la oportunidad de con la apropiada campaña informativa atraer nuevos clientes.

- E06 – (D03 – D05 – D06 – O4)

Que supervise y lleve el control del departamento de ventas, motivar el cumplimiento de metas de ventas, corrija errores de la atención del cliente, programe conjunto al departamento de marketing promociones, calcular la tendencia de mercado para realizar pedidos y junto al jefe de taller, ser los responsables del inventario.

- E07 – (D03 – D06 – O05)

Es aquel que se encarga de supervisar la calidad de servicios, llevar el control de bodega y taller. Conjunto a la supervisora de ventas tener existencias de productos y controlar los empleados bajo su cargo.

- E08 – (D06 – O4 – O5)

Transformar clientes que visitan el local por compra de productos, a que consuman servicios, y viceversa. Responsabilidad de toda la planta de taller y ventas, que este enunciado se cumpla.

- E09 – (D06 – D07 - D08 - O02)

El departamento de marketing y publicidad, o persona delegada de crear y dar seguimiento de las campañas para atracción del cliente, debe crear prioridades de atracción, a que clientes se necesita atraer primero, y con ese énfasis basarse para crear las campañas, trabajara muy apegado a la agente de cuentas y departamento de ventas para fijar dichas necesidades. En el corto plazo crear atracción y retención, con afiches informativos, creación de social media y, generar índices de satisfacción al cliente, y dar reportes de las falencias y éxitos de cada departamento o delegación en la empresa. Al largo plazo una campana de fidelización que el cliente desee volver, que encuentre el beneficio de volver.

- E10 – (D05 – O03 – O04)

Un agente de cuentas, encargado de crear nuevos contratos con empresas, alianzas estratégicas que signifiquen beneficios para los clientes y empresa.

- E11 – (D10 – O06)

Encontrar un posible terreno a donde el local, pueda en un futuro mudarse, ya con previo, estudio del crecimiento poblacional del área, proyectos del municipio, permisos, afluencia de carros, comportamiento del conductor, tener la seguridad, que ninguno de los errores de ubicación que tiene el actual local.

- E12 (D02 – O06)

Previo al proyecto de creación de una sucursal, hay que solventar el problema de la deficiente habilidad gerencial, pues si no sería, duplicar errores e incrementar gastos. Capacitar a la directiva, con el uso herramientas de control, identificación de riesgos, proyectar gastos e ingresos, analizar los ratios financieros, y demás análisis para una dirección eficiente.

- E13 – (D09 – D02 - O06)

La incorporación de un sistema contable completo, con respaldo técnico, es importante en estudiar el historial de la empresa, sus clientes y averiguar de ellos las ventajas y desventajas del sistema contable. Opción de expansión, actualización, seguridad, con opciones de personalizar módulos, como ejemplo , se requeriría un módulo, que recuerda periódicamente la lista de cliente con “cuentas por cobrar”, pase reportes de índices financieros, y realizar una recopilación de quejas del actual sistema contable, para comparar con el nuevo y verificar que los problemas hayan sido disminuido o eliminados, esto como primeros requisitos a cumplir, evaluar los sistemas contables presentados y escoger el mejor calificado.

4.1.3. La estrategia FO

- E14 (F01 – F03 – F04 – F05 – F06)

Campaña de recordación y fortaleza de marca, celebrar aquellas fortalezas que han perpetuado a través de los años, servicios, productos, bajos precios, el valor de la marca es el único que nunca se debe dejar perder. Con esto se creara y mantendrá un espíritu corporativo dentro de la empresa.

- E15 (F07 – O07)

Aprovechar la actual infraestructura, la cual es amplia, pero sus áreas se encuentran mal distribuidas, lo cual en una distribución adecuada, encontraremos, comodidad visual, sentimiento de orden en el personal, y más espacio productivo para la empresa.

- E16 (F08 – O07 – O08)

La actual capacidad tecnológica de la empresa, facilita en aspectos de comunicación, trabajo en grupo, reportes, llevar el control del personal, lo cual en la remodelación que deberá tener en cuenta los alcances de la plataforma actual, como lo es el calendario por grupos, por departamentos u individual, La facilidad para llevar un CRM a bajo costo, y la comunicación del trabajo aun afuera del lugar del trabajo, por lo que una sucursal, en el aspecto de comunicación y control, no ocasionaría problema alguno.

4.1.4. La estrategia FA

- E17 (F01 – A02 – A05)

Socializar las situaciones de la compañía, informar, capacitar, evaluar. Los colaboradores, empleados de la empresa, deben saber cuál es el objetivo, es por eso importante que si uno de los objetivos, es reducir las no conformidades de la empresa, y en los plazos, expuestos, la empresa eventualmente tendrá un funcionamiento óptimo, ergo las posibilidades de un negación de crédito se reducen, por el constante mejoramiento de la empresa.

- E18 (F01 – A04)

Los actuales precios que se oferta la empresa, son conocidos por el público por ser los más bajos del área²¹, en una eventual subida repentina de precios del proveedor, es cuestión de mantener los precios el mayor tiempo posible, paralelamente una campaña para la motivación de compra, por medio de comunicaciones a los clientes que están próximo a renovar algún producto o servicio, informándoles de la promoción, también afiches dentro del local, y socializar la situación financiera dentro de la empresa.

- E19 (F02 – A02 – A03)

²¹ Fuente: Andrés Perdomo e Hijos, Encuestas 2011

Replicar el formato de personal técnico capacitado, con el área de ventas, pues con un perfil de puestos de trabajos, y la comparación de ambos puestos, se editara de tal manera que el nivel de experticia en ambos puestos sea parejo, con el perfil de puestos de trabajo, compararlo contra el perfil del empleado, auditarlo, de tal manera que se pueda deducir si es factible capacitarla, o conseguir mejores empleadas para ventas.

4.2. Directrices de la empresa

4.2.1. Misión, visión y valores organizacionales

- Misión

Ofrecer una excelente experiencia en el servicio integral para el mantenimiento del automóvil.

- Visión

Crear conciencia del cuidado y mantenimiento del automóvil, y alcanzar el reconocimiento de ella como el mejor servicio de la sociedad.

- Valores Organizacionales

- Calidad

Ofreciendo un servicio automotriz con altos estándares de calidad.

- Servicio

Atención cordial hacia nuestros clientes y sobrepasar sus expectativas.

- Honestidad

Transparencia en las decisiones en el servicio que ofrecemos.

- Trabajo en Equipo

Empleados dedicados a implementar su mejor conocimiento para ofrecer un excelente trabajo.

- Comunicación

Comunicación clara y ordenada para tener mejores resultados.

- Lealtad

Creamos un vincula de confianza con nuestros clientes para obtener su lealtad.

- Buen ambiente de trabajo

Un ambiente confortable y ameno para que nuestros empelados desempeñen mejor sus trabajos.

- Responsabilidad

Un alto nivel de entendimiento con el trabajo que realizamos y las repercusiones que éstas podrían causar.

4.3. Selección de la estrategia competitiva

4.3.1. Posicionamiento estratégico

En la actualidad la empresa, tiene un único diferenciador, que si bien, no es una estrategia per se, es una diferencia grande al momento de realizar la venta y, ese es el precio. Los bajos precios que ofrece la empresa, presenta ser muy llamativos para los clientes, y los potenciales también.

Con el estudio realizado, esta “diferencia estratégica” de tener los bajos precios, no es la indicada, y al largo plazo, lo que ocasionara es una erosión de la marca “Tecnicentro Perdomo”, perdiendo su prestigio, pasando a ser marca barata.

En otras palabras, el diferenciador de precio, del que se ayuda la empresa para mantenerse a flote, eventualmente se desinflara y hundirá, y si no se hace algo la empresa también, pues no existe otro diferenciador notable.

Para poder tener un posicionamiento estratégico, lo primero es tener la meta indicada, que en este caso seria, Incrementar la rentabilidad por medio de la venta de servicios para el mantenimiento del automóvil al largo plazo.

Es único, y eso lo hace mejor, el siguiente paso es apuntar la creación de valor, a esta meta, pues es ella por la que reconocerán, diferenciarán a la empresa.

4.3.2. Cadena de valor

Figura 21._ Cadena de Valor de Tecnicentro Perdomo



En el cuadro (Fig. 21), observamos en resumen lo que conforma la cadena de valor de la empresa, siempre apuntado a que se cumpla la meta, misión y visión de la empresa.\

- Actividades primarias

- Mantenimiento

Es la actividad, el giro del negocio, es aquí donde se origina la solución del cliente, y satisfacción del mismo. Es por esos que, el personal que es parte del proceso de mantenimiento, sea capacitado, actualizado, y con gran habilidad.

- Marketing y Ventas

El punto de unión de ambos departamentos, donde se verifica la eficacia de la campaña de marketing (atracción), versus la cantidad de ventas realizadas (retención), y la mezcla de ambos logra la fidelización.

- Servicio Posventa

El servicio postventa, es tan esencial como la venta, pues averiguar la satisfacción del cliente, por medio de la comunicación ayuda a calibrar los esfuerzos de la empresa.

- Compras de insumos

En la actualidad la variedad de proveedores que se encuentran en el mercado es amplia, por lo tanto la variedad de productos también lo es, aquí el indicado es la persona encargada de hacer pedidos, pues debe estar al tanto del movimiento de ventas, nuevas tendencias de productos, época del año, una variedad de factores que recopila con la experiencia del trabajo.

- Actividades de apoyo

- Gestión de Cobranza

Importante gestión, está en averiguar el estado de la cartera de cobros, y que su cantidad sea lo más cercano a cero. El uso de herramientas y comunicación con las ventas del negocio es esencial para su efectividad

- Aprovisionamiento

Funciona en paralelo con la compra de insumos, pues es esta persona que debe tener la experticia necesaria, para ver la cuanto y cuando comprar, nuevamente son varios factores que debe tener en cuenta.

- Promociones

Las promociones son una espada de doble filo, y esta si es un trabajo en conjunto de ventas, compras y marketing, para fijar la próxima “idea llamativa” que atraerá al cliente. Se fijan descuentos por días, combos con precios especiales, regalos a los clientes, etc.

- Trabajos Complementarios

Trabajos que no influyan en el giro del negocio pero que influyen que el cliente logre vivir una mejor experiencia dentro de la empresa, con la cual cree una fidelización hacia ella.

4.3.3. Fuentes de ventaja competitiva

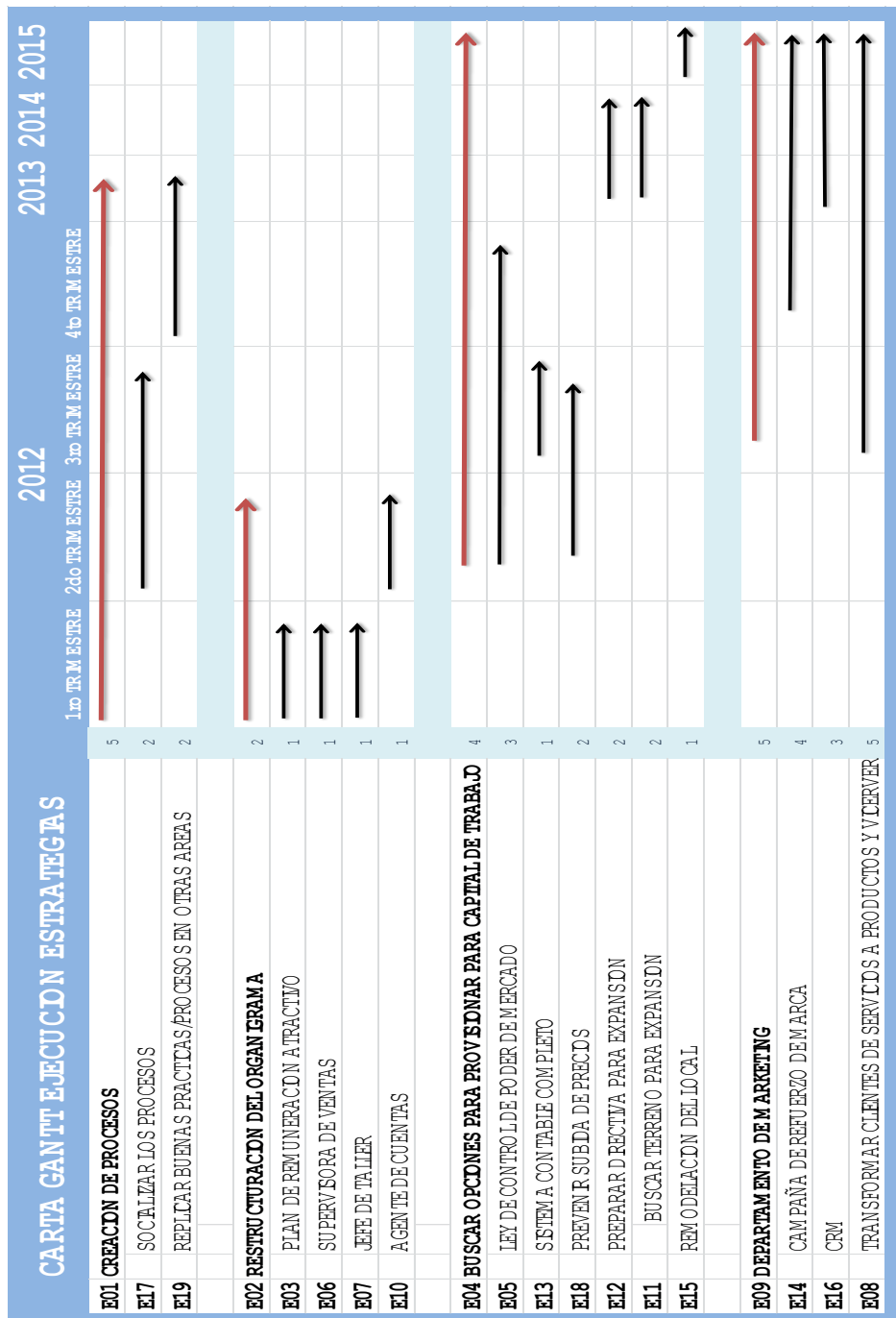
La principal ventaja son los precios bajos y lo tecnificado de los procesos de mantenimiento preventivo ya que muchos de los establecimientos similares, todavía cuentan con equipos discontinuados y de pocas ventajas de tiempo y en la cadena de valor se encuentran en marketing y ventas y mantenimiento.

4.4. Plan de ejecución

En las estrategias de la “Matriz DAFO”, se estipulan diez y nueve diferentes estrategias para impulsar las ventas de la empresa, y así mismo sacarla adelante, pero como todo necesita estipular tiempos y prioridades para la ejecución de estas, es por eso que se ha considerado una carta Gantt, en el que estipula una tentativa de los tiempos y orden de procesos a ejecutarse.

Se contempla cuatro procesos principales dos de ellos son de comenzar de manera inmediata, que son las estrategias “E01” y “02”, de las cuales se derivan procesos para crear una plataforma de trabajo, que es los procesos de trabajo y, los empleados. Luego las estrategias “E04” y “E09”, que son los complementos de las dos anteriores, siendo la búsqueda de capital de trabajo y un departamento de marketing para llevar forjar nuevas estrategias para el beneficio de la empresa.

Figura 22._ Carta GANTT Ejecución de estrategias.



Fuente: Elaboración propia.

5. CAPITULO V – ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.1. Estructura de la organización

La empresa, en su actual estado económico y financiero, he reducido su personal hasta llegar a una capacidad mínima de funcionamiento, que es la actual, como se la muestra en el siguiente organigrama. A continuación se explicara el organigrama, de color amarillo, se encuentra la gerencia de la empresa, presidente y gerente general, ambos llevan el control de un departamento de manera independiente, este grupo se conoce como directiva de la empresa. No reportan a nadie ni se lleva control alguno de su trabajo.

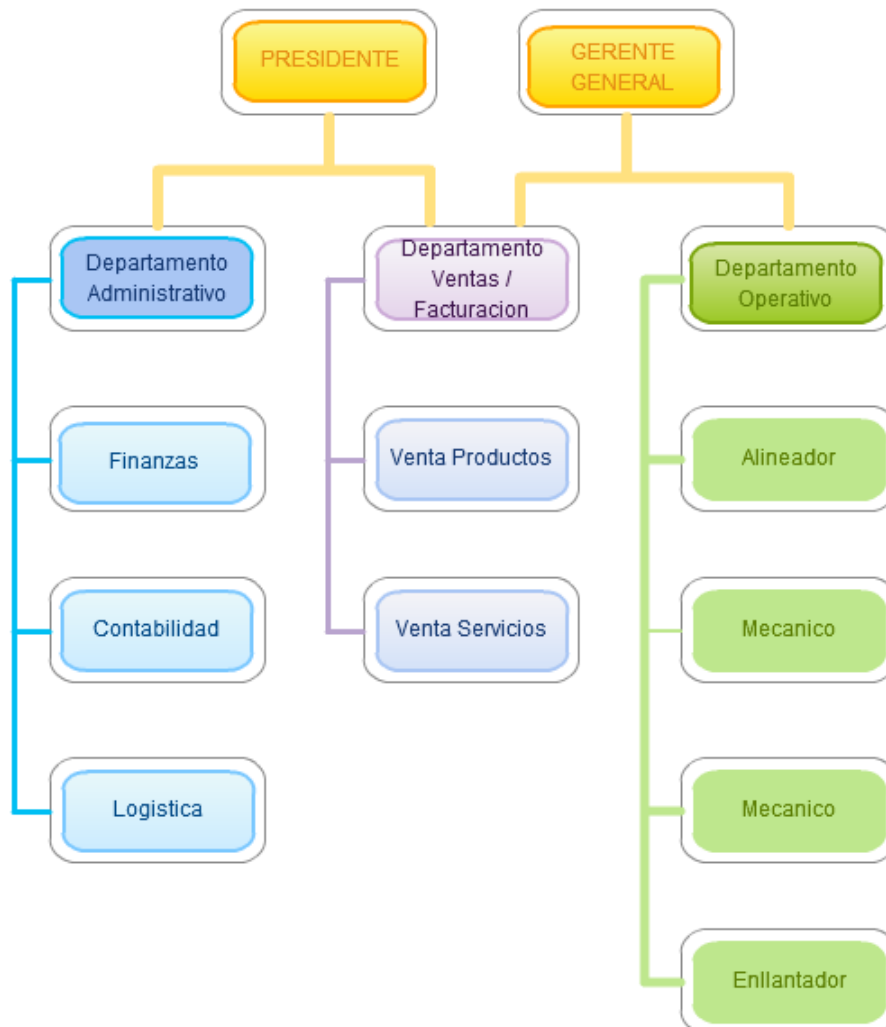
En el caso del presidente el departamento administrativo, esto responde a la formación profesional del presidente que su experiencia es en el área de control, finanzas, contabilidad, es decir la parte administrativa. Como Presidente de la compañía, es su deber presentar reportes de ventas, llevar el control de ingresos diarios, y el control de nuevos proveedores de la empresa.

El gerente general por su formación profesional, maneja la parte operativa, que es la fuerza de trabajo per se, el conocimiento del gerente general, abarca el funcionamiento mecánico y de prevención del automóvil, su obligaciones principales, está en el control de personal de ventas y operativo, así como supervisar el trabajo del departamento operativo y mantener el nivel de calidad ofrecido.

La directiva de la empresa, comparten un departamento, siendo este el “Departamento de Ventas”, Aunque este departamento responde al gerente general, por estar este in situ, la función del presidente de la empresa, es mas de control, ver que se cumplan los esperados de ventas, y que el cobro de los clientes se cumpla. En el caso del gerente general su obligación recae en que el departamento de una atención al cliente optima, y promueva las ventas, realizar inventarios, para que este cuadre con el área contable.

Cada departamento, debe cumplir con los requisitos establecido en el manual de puestos, y con los mandatos de la directiva de la empresa.

Figura 23._ Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

5.2. Análisis y valoración de puestos

El organigrama, muestra de manera clara que el funcionamiento dentro de la empresa es más bien horizontal, que vertical, dado que es una empresa con poco empleados, sería poco eficiente, crear distancia entre la el tope, y la base de la pirámide.

Cada puesto tiene distintas responsabilidades, que están dictaminadas en el “Manual De Puestos”, y “Manual De Funciones”. Los manuales se encuentran a disposición del

personal, para su futura información y consulta. Cada una de los procesos, en los puestos de trabajos, se encuentra relacionada entre sí, creando una cadena de procesos, donde se buscara tener eficiencia y eficacia. Es deber de todo empleado cumplir con estas normativas.

5.3. Manual De políticas de conducta

Este manual de funciones es de carácter obligatorio y se aplica independientemente de su puesto de trabajo, por ende todos deben seguir las indicaciones, para tener armonía dentro de la empresa.

- Horario de trabajo

- Personal de obra

- Ingreso: 08h25 (uniformados)

- Salida: 18h00

- Personal Administrativo

- Ingreso: 08h40

- Salida: 18h00

- Personal de Atención al cliente no podrá permanecer en las instalaciones de la empresa después de las 19h30.

- Atrasos y Faltas

- Todo retraso debe ser notificado o reportado de forma inmediata en el momento de llegada.

- Las faltas deberán ser justificadas telefónicamente, en caso de ser cuestiones de salud, se solicitara el debido certificado de un facultativo del IESS o de EKOMOVIL a la que están afiliados.

- Presentaciones Personal

- El uniforme debe usarse a diario, completo y limpio.

- Uso obligatorio de la credencial o tarjeta personalizada.

- Hombres

Cabello corto y peinado

Cara y manos limpias (en la medida de lo posible)

Zapatos limpios

- Mujeres

Cabello peinado

Manos y uñas arregladas y limpias

La vestimenta no debe ser muy ajustada al cuerpo

Maquillaje discreto

- Mantenimiento del área de trabajo

Se prohíbe comer dentro de las oficinas o en los sitios de y trabajo (permitido agua, café, té o galletas) para evitar proliferación de plagas (cucarachas, hormigas y\o roedores). En caso de traer alimentos deberá colocarlos a la hora de llegada en el comedor para evitar olores desagradables.

Cada empleado es responsable de su área de trabajo, la misma que debe permanecer arreglada y aseada. Para control se elaborara semanalmente un horario de limpieza organización y se hará un reporte de su seguimiento y constancia

Al término de la jornada laboral, los empleados deberán verificar que las instalaciones queden arregladas y limpias en su totalidad, verificar la eliminación de los desperdicios a diario (principalmente los de alimentos y comidas).

- Servicio al cliente

La presentación personal es muy importante, los empleados deben estar con su uniforme aseado, completo y arreglado, bien peinados con manos y caras limpias.

El personal está obligado a saludar de manera cordial y educada, de preferencia hacerlo de la siguiente manera: A la llegada del cliente: Buenos días/tardes, bienvenido al Tecnicentro Perdomo, es un placer atenderlo, dígame por favor en que puedo ayudarlo. Al retirarse el cliente: “Hasta luego, fue un placer atenderlo, regrese pronto y gracias por preferirnos”.

Una vez atendido los requerimientos y necesidades del cliente, preguntar como llego a nosotros, y promocionar los otros servicios que ofrecemos.

Invitar a los clientes a utilizar las salas de espera y si preguntarles si desean servirse agua o café.

Se debe dirigir al cliente siempre con educación utilizando el apelativo Señor, señora, señorita o por su profesión (si la supiera), evitando excesos de confianza, utilizando términos como “amigo/a” aunque fuera un conocido.

En caso de encontrarse ocupado atendiendo a alguien, indicar al nuevo cliente que se lo atenderá apenas se desocupe y solicitare adecuadamente que espere.

- Generalidades para todos los empleados

Limitar las visitas personales en tiempo y frecuencia y atenderlas en el área destinada para este fin (comedor).

Al término de la jornada laboral y antes de retirarse de las instalaciones, los empleados se someterán a una inspección de sus bolsos y/o carteras en (caso de mujeres) y cacheo físico en (caso de varones) por parte de administración.

- Uso del comedor

El tiempo destinado para almorzar es de 40 minutos (deberá ser marcado en el TIMER)

Organizar grupos de tres personas a la vez en el comedor de administración y de dos personas en comedor del taller

Tendrá prioridad el personal de atención al público ya que no deben abandonar por mucho tiempo su lugar de trabajo.

Todo el personal debe responsabilizarse del aseo de su área de alimentación limpiando mesas y mesones, desechando a diario la basura comestible, lavando de utensilios y dejando ordenado el sitio.

Los artículos que están destinados para el consumo de los clientes (vasos plásticos, cucharas, café, etc.) no podrá ser utilizado por el personal, quienes deberán proveerse de lo que consuman a diario.

- Uso de servicios higiénicos

Cada empleado es responsable del arreglo y limpieza de las instalaciones sanitarias.

El papel higiénico debe ser usado con mesura y no como sustituto de la toalla, cada empleado se proveerá de los artículos de limpieza personal (toalla, pasta dental, cepillos etc.)

El lavamanos permanecerá limpio, sin rastro de cabellos o maquillaje.

Todos los elementos que sean proporcionados por la empresa para el aseo del personal deberán ser usados con moderación.

- Uso de casilleros

Los casilleros permanecerán ordenados, dándole prioridad a la ropa, toallas o bolsos, los zapatos podrán ser colocados en la parte inferior de los mismos.

No está permitido dejar ropa sucia o mojada en los casilleros.

La empresa proveerá de candados y llaves para seguridad de los casilleros, estos elementos deberán ser cuidados y traídos a diario para su efecto. En caso de pérdida o daño, la reposición de los mismos será descontada.

- Uso de celular

En horas laborales deberá ser usado en casos necesarios o emergentes.

No será permitido interrumpir su trabajo para atender ninguna llamada o mensaje.

Se mantendrá en vibración para que no sea un inconveniente o molestia mientras realicen sus laborales, actividades o atiendan a los clientes.

- Uso de internet y telefonía fija

El servicio de internet y telefonía fija deberá ser usado única y exclusivamente con fines laborales y solos tendrán acceso al mismo quienes por sus actividades lo requieran.

6. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

Antes de empezar con el análisis, por petición de la directiva se mostraran estados financieros en tercer nivel²², es decir con sus totales, por honor y ética que debo a la directiva respetar dicha petición.

6.1. Estados financieros anteriores

Al revisar el balance general y estado de resultados desde el dos mil siete, hasta el dos mil once, y sin mayor preámbulo se puede decir que, la empresa se encuentra en quiebra técnica, en el año dos mil nueve presenta perdidas por veintitrés mil dólares USD, y el siguiente año, el dos mil diez también pérdidas por ocho mil dólares USD. La empresa en el último año tiene no tiene patrimonio, es negativo, quiere decir que lo que debe la empresa es mayor a los activos que posee, en este caso es urgente una recapitalización por parte de los socios o de una fuente externa, para así bajar las deudas. La estructura de costos /gastos es insostenible, es imperativo incrementar los ingresos y, reducir los gastos que se han incrementado en cuatro años. A continuación los estados financieros (Fig. 24 - Fig. 25) presentados para el análisis.

²² Estado financieros, que solo muestren totales.

Figura 24._ Balance General - 2007 al 2011 APH

	2007	2008	2009	2010	2011
ACTIVOS	MONEDA	MONEDA	MONEDA	MONEDA	MONEDA
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$ 14.598,65	\$ 8.610,98	\$ 12.438,44	\$ 15.980,56	\$ 15.532,04
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	\$ 17.261,29	\$ 21.000,55	\$ 25.096,35	\$ 29.134,95	\$ 32.911,67
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 32.099,27	\$ 17.419,85	\$ 22.131,13	\$ 44.669,57	\$ 48.730,56
INVENTARIOS	\$ 73.858,34	\$ 66.939,78	\$ 43.303,26	\$ 84.386,49	\$ 75.839,99
PAGOS ANTICIPADOS	\$ 5.324,63	\$ 2.730,00	\$ 1.260,21	\$ 855,40	\$ 827,18
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 143.142,18	\$ 116.701,16	\$ 104.229,39	\$ 175.026,97	\$ 173.841,44
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 14.478,74	\$ 17.089,55	\$ 15.023,13	\$ 33.465,71	\$ 33.348,34
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 63,00	\$ 63,00	\$ 1.463,00	\$ 1.463,00	\$ 1.638,56
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 14.541,74	\$ 17.152,55	\$ 16.486,13	\$ 34.928,71	\$ 34.986,90
TOTAL ACTIVOS	\$ 157.683,92	\$ 133.853,71	\$ 120.715,52	\$ 209.955,68	\$ 208.828,34
PASIVOS					
PRESTAMOS A CORTO PLAZO	\$ 54.544,68	\$ 49.455,16	\$ 63.798,51	\$ 76.598,19	\$ 66.404,62
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	\$ 59.131,01	\$ 34.150,99	\$ 30.270,31	\$ 89.732,14	\$ 54.743,93
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 687,83	\$ 826,94	\$ 281,51	\$ 588,68	\$ 17.989,01
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 4.808,03	\$ 13.632,13	\$ 549,15	\$ 1.392,16	\$ 132,56
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	\$ 3.319,76	\$ 3.122,22	\$ 2.996,49	\$ 4.397,64	\$ 6.290,27
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ 18.886,43	\$ 41.388,12	\$ 52.274,88
PASIVOS CORRIENTES	\$ 122.491,31	\$ 101.187,44	\$ 116.782,40	\$ 214.096,93	\$ 197.835,28
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 2.133,23	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 124.624,54	\$ 101.187,44	\$ 116.782,40	\$ 214.096,93	\$ 197.835,28
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
RESERVAS	\$ 520,30	\$ 1.106,67	\$ 1.106,67	\$ 1.106,67	\$ 1.106,67
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIOR	8.762,54	\$ 10.247,24	\$ 11.591,72	\$ (12.173,56)	\$ (8.074,37)
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 8.776,54	\$ 6.312,36	\$ (23.765,28)	\$ (8.074,37)	\$ 2.960,76
APORTES FUTURAS CAPITALIZACION	\$ 14.200,00	\$ 14.200,00	\$ 14.200,00	\$ 14.200,00	\$ 14.200,00
TOTAL PATRIMONIO	\$ 33.059,38	\$ 32.666,27	\$ 3.933,11	\$ (4.141,26)	\$ 10.993,06
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 157.683,92	\$ 133.853,71	\$ 120.715,51	\$ 209.955,67	\$ 208.828,34

Fuente: Directiva de Andrés Perdomo e Hijos S.A.

Figura 25._ Pérdidas y ganancias – 2007 al 2011 APH

	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS OPERATIVOS					
VENTA DE PRODUCTOS LOCAL	\$ 317.848,35	\$ 333.909,89	\$ 276.873,42	\$ 363.571,60	\$ 434.409,84
VENTA DE PRODUCTOS SUCURSAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21.729,55
TOTAL VENTA DE PRODUCTOS	\$ 317.848,35	\$ 333.909,89	\$ 276.873,42	\$ 363.571,60	\$ 456.139,39
VENTA DE SERVICIOS	\$ 31.009,40	\$ 37.824,43	\$ 46.644,06	\$ 42.429,27	\$ 55.539,76
VENTA DE SERVICIOS SUCURSAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 337,66
TOTAL VENTAS DE SERVICIOS	\$ 31.009,40	\$ 37.824,43	\$ 46.644,06	\$ 42.429,27	\$ 55.877,42
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	\$ 348.857,75	\$ 371.734,32	\$ 323.517,48	\$ 406.000,87	\$ 512.016,80
COSTOS OPERATIVOS	\$ 237.413,99	\$ 247.004,54	\$ 203.503,71	\$ 284.339,64	\$ 365.813,32
UTILIDAD BRUTA	\$ 111.443,76	\$ 124.729,78	\$ 120.013,77	\$ 121.661,23	\$ 146.203,48
GASTOS DE TALLER					
SUELDO DE PERSONAL DE TALLER	\$ 16.937,28	\$ 14.337,68	\$ 17.867,98	\$ 11.374,13	\$ 18.921,29
ARRIENDOS	\$ 4.437,50	\$ 2.625,00	\$ 5.437,50	\$ 5.250,00	\$ 1.680,00
PUBLICIDAD	\$ 348,22	\$ 159,20	\$ 279,17	\$ 53,31	\$ 249,04
MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES	\$ 1.148,65	\$ 9.801,61	\$ 12.279,04	\$ 2.803,87	\$ 2.660,04
OTROS GASTOS DE TALLER	\$ 6.705,23	\$ 11.993,75	\$ 13.558,09	\$ 14.579,72	\$ 22.408,02
SERVICIOS BASICOS	\$ 91,57	\$ 270,15	\$ 251,88	\$ 186,68	\$ 205,47
				}	
GASTOS DE SUCURSAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 534,26
SERVICIOS BASICOS SUCURSAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.360,72
GASTOS DE TALLER	\$ 29.668,45	\$ 39.187,39	\$ 49.673,66	\$ 34.247,71	\$ 53.018,84
GASTOS DE VENTAS					
SUELDOS DE PERSONAL VENTAS	\$ 10.040,28	\$ 8.534,05	\$ 5.186,28	\$ 7.555,48	\$ 9.896,59
ARRIENDOS	\$ 1.312,50	\$ 2.625,00	\$ 2.062,50	\$ 2.459,00	\$ 654,08
PUBLICIDAD	\$ 1.182,59	\$ 4.353,16	\$ 8.709,69	\$ 4.624,54	\$ 5.852,01
MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES	\$ 175,32	\$ 2.244,92	\$ 177,63	\$ 1.706,40	\$ 1.891,86
OTROS GASTOS DE VENTAS	\$ 17.132,88	\$ 17.438,24	\$ 21.167,58	\$ 23.368,37	\$ 26.412,71
SERVICIOS BASICOS	\$ 606,46	\$ 1.789,09	\$ 1.668,14	\$ 1.236,32	\$ 1.360,74
GASTOS DE VENTAS	\$ 30.450,03	\$ 36.984,46	\$ 38.971,82	\$ 40.950,11	\$ 46.068,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
GASTOS DE PERSONAL	\$ 15.852,57	\$ 16.277,30	\$ 34.457,00	\$ 36.373,08	\$ 34.107,11
ARRIENDO	\$ 1.750,00	\$ 2.250,00	\$ -	\$ -	\$ -
PUBLICIDAD	\$ 439,73	\$ -	\$ 530,81	\$ 3.213,26	\$ 182,47
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 89,07	\$ 4.114,37	\$ 3.754,07	\$ 346,09	\$ 78,40
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 9.731,09	\$ 12.368,41	\$ 10.670,08	\$ 7.702,55	\$ 3.327,15
SERVICIOS BASICOS	\$ 6.243,75	\$ 6.103,36	\$ 5.721,61	\$ 6.902,80	\$ 6.460,74
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 34.106,21	\$ 41.113,44	\$ 55.133,57	\$ 54.537,78	\$ 44.155,88
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 17.219,07	\$ 7.444,49	\$ (23.765,28)	\$ (8.074,37)	\$ 2.960,76

Fuente: Directiva de Andrés Perdomo e Hijos S.A.

6.1.1. Análisis de ratios a estados financieros anteriores

Figura 26._ Análisis de ratios a estados financieros anteriores

DIAS EN EL AÑO:	365	2007	2008	2009	2010	2011
1) RAZON CIRCULANTE	$\frac{\text{Activo Cte}}{\text{Pasivo Cte}}$	1,17	1,15	0,89	0,82	0,88
2) CAPITAL DE TRABAJO	Activo Cte - Pasivo Cte	\$ 20.650,87	\$ 15.513,72	\$ (12.553,01)	\$ (39.069,96)	\$ (23.993,84)
3) PERIODO DE PAGO PROVEEDORES	$\frac{\text{Ctas X Pagar Promedio} * 360}{\text{Compras a Proveedores}}$	**	47,60	107,62	92,73	54,62
4) ROTACION CAJA BANCOS	$\frac{\text{Caja/ bancos} * 360}{\text{Ventas}}$	15,27	8,45	14,03	14,37	11,07
5) ROTACION DE ACTIVOS	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	2,21	2,78	2,68	1,93	2,45
6) ESTRUCTURA CAPITAL	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	3,77	3,10	29,69	**	18,00
7) RAZON ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0,79	0,76	0,97	1,02	0,95
8) RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	0,52	0,23	-6,04	**	0,27
9) MARGEN DE UTILIDAD NETA	$\frac{\text{Utilidad antes de Intereses e Impts}}{\text{Ventas}}$	0,05	0,02	-0,07	-0,02	0,01
10) MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	$\frac{\text{Ventas - Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	0,32	0,34	0,37	0,30	0,29
11) MULTIPLICADOR DE CAPITAL	$\frac{\text{Activos Totales}}{\text{Patrimonio}}$	4,77	4,10	30,69	**	19,00
12) DUPONT	$\frac{\text{Margen de utilidad} *}{\text{Rotacion del total de activos} *}$ Multiplicador del capital	0,52	0,23	-6,04	**	0,27

Fuente: Elaboración Propia

- 1) Razón circulante._

La razón circulante, muestra la capacidad de pago frente a sus deudas a corto plazo, es decir muestra el porcentaje de cobertura ante las deudas. La empresa presenta en sus primeros años un porcentaje mayor a uno, lo cual es bueno puede pagar las deudas, aunque a manera de observación, diría que es muy bajo y puede ser peligroso, en caso de un imprevisto y tener que solicitar

financiamiento o inversión. En el dos mil nueve, sufre una repentina caída, consecuencia de la inflación en los gastos administrativos ventas, y distintos factores.

2) Capital de trabajo._

Es el excedente que después de haber liquidado los pasivos corrientes, con los activos corrientes, es el dinero para reinvertir. La empresa cuenta con dinero en sus primeros años, pero ya es evidente que en el dos mil nueve, con un capital de trabajo negativo, es necesaria la inyección de liquidez para poder pagar sus deudas inmediatas.

3) Periodo de pago a proveedores._

Esta razón indica el tiempo promedio que la empresa demora en pagar a sus proveedores, y es notable que a medida que avanza el tiempo (años), la rotación sube, y no hay una acción notable para detenerlo.

4) Rotación caja banco._

El objetivo es ver cuantos días liquidez se tiene, para cubrir las ventas. En este caso se concluye que el resultado es muy bajo, apenas si cubre una quincena de ventas, con lo que se necesitaría para realizar más ventas.

5) Rotación de activos._

Ayuda a descubrir la cantidad de dinero que se recibe a cambio de los activos invertidos en la empresa, los ratios son bastante altos, muestra que el las ventas son efectiva, pero el problema de liquidez cae en la administración de gastos.

6) Razón de endeudamiento._

Se mide el porcentaje de deuda en relación a los activos, indica si la empresa tiene liquidez para pagar y cuánto. Entre más bajo el número, mejor, tal como

sucede al comienzo del estudio en que paulatinamente sobrepasa el cien por ciento, y se encuentra totalmente endeuda sin posibilidad de salir.

7) Rentabilidad del patrimonio._

Este es una de los principales medidores, pues indica el porcentaje de utilidad de la inversión, en otras palabras por cada dólar invertido (patrimonio), cuanto reciben a cambio. El indicador tiene un resultado alto, en todo caso, se puede concluir, que tenían ganancias estables, y que al momento de entrar en quiebra no recibieron nada, más bien perdieron.

8) Margen de utilidad neta._

En este caso muestra el porcentaje de retorno por cada dólar vendido, y ya habiendo cubierto los costos y gastos operativos. En este caso si refleja con fidelidad el estado de la compañía, la rentabilidad es baja, comprándolo con un banco local, es urgente un cambio en la estructura de gastos, o si al contrario no se pueden disminuir los gastos, incrementar las ventas.

9) Margen de utilidad bruta._

Es una continuación del anterior, indica la rentabilidad en la venta de cada producto, pero sin cubrir los gastos operativos, es importante comparar este ratio con el anterior, donde vemos que en el dos mil nueve, año de pérdidas, en este ratio mostraba positivo, lo cual significa que los gastos se incrementaron a tal punto de que no dejaron utilidad.

10) Multiplicador de capital._

Es un indicador que deduce como está financiada la empresa, si es por los pasivos o por el patrimonio, en este caso es evidente el alto caso de apalancamiento, pues por cada dólar USD invertido en el patrimonio retorna veinticinco centavos de dólar USD.

11) Dupont._

Este indicador de rentabilidad, muestra tres diferente variables, en las que según esta fórmula indican la eficiencia operativa, eficiencia en el uso de los activos y el apalancamiento financiero.

El resultado es una rentabilidad baja, causa de la baja utilidad que deja el negocio, poca rotación de activos, principales factores que de ser incrementados, existiera un retorno más alto sobre la inversión.

6.2. Estados financieros esperados

Los estados financieros que se han proyectado, cuentan con doce variables diferentes (Fig. 27), las cuales se basan en las diecinueve estrategias comerciales creadas, para impulsar las ventas y el manejo financiero de la empresa.

El eje principales está en la inyección de capital, por parte de los accionistas, para realizar las estrategias inmediatas (mejor personal, publicad, etc.), y consecuentemente generar ganancias para completar las demás estrategias.

Figura 27._ Variables para la proyección del estado financiero

VARIABLES	2011	2012	2013	2014	2015	2016
		PROYECTADO	PROYECTADO	PROYECTADO	PROYECTADO	PROYECTADO
INGRESOS OPERATIVOS						
VENTA DE PRODUCTOS LOCAL	Incremento periodico	25%	15%	15%	25%	15%
VENTA DE PRODUCTOS SUCURSAL	% de vtas local	-	-	-	15%	20%
VENTA DE SERVICIOS LOCAL	Incremento periodico	30%	15%	15%	30%	15%
VENTA DE SERVICIOS SUCURSAL	% de vtas local	-	-	-	15%	20%
COSTOS OPERATIVOS						
	% de total ingresos operativos	71%	71%	71%	71%	71%
GASTOS OPERATIVOS						
GASTOS SUCURSAL	% de otros gastos taller	-	-	-	30%	30%
SUELDOS	Incremento periodico	10%	10%	10%	30%	15%
ARRIENDOS	Incremento periodico	6%	6%	6%	12%	12%
PUBLICIDAD	Incremento periodico	5%	5%	20%	10%	5%
MANTENIMIENTO ADECUACIONES	Incremento periodico	5%	5%	5%	10%	20%
GASTOS (TALLER - VENTAS - ADM)	Incremento periodico	10%	5%	5%	10%	5%
SERVICIOS BASICOS	Incremento periodico	0%	8%	8%	20%	10%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 28._ Estado de resultados esperados

INGRESOS OPERATIVOS	2012	2013	2014	2015	2016
VENTA DE PRODUCTOS LOCAL	\$ 543.012,30	\$ 624.464,15	\$ 718.133,77	\$ 897.667,21	\$ 1.032.317,29
VENTA DE PRODUCTOS SUCURSAL				\$ 134.650,08	\$ 161.580,10
TOTAL VENTA DE PRODUCTOS	\$ 543.012,30	\$ 624.464,15	\$ 718.133,77	\$ 1.032.317,29	\$ 1.193.897,39
VENTA DE SERVICIOS LOCAL	\$ 72.201,69	\$ 83.031,94	\$ 95.486,73	\$ 124.132,75	\$ 142.752,66
VENTA DE SERVICIOS SUCURSAL				\$ 37.239,82	\$ 48.411,77
TOTAL VENTAS DE SERVICIOS	\$ 72.201,69	\$ 83.031,94	\$ 95.486,73	\$ 161.372,57	\$ 191.164,43
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	\$ 615.213,99	\$ 707.496,09	\$ 813.620,50	\$ 1.193.689,87	\$ 1.385.061,82
COSTOS OPERATIVOS	\$ 385.538,73	\$ 443.369,54	\$ 509.874,98	\$ 732.945,28	\$ 847.667,15
UTILIDAD BRUTA	\$ 229.675,25	\$ 264.126,54	\$ 303.745,52	\$ 460.744,59	\$ 537.394,68
GASTOS DE TALLER					
SUELDO DE PERSONAL DE TALLER	\$ 20.813,42	\$ 22.894,76	\$ 25.184,24	\$ 32.739,51	\$ 37.650,44
ARRIENDOS	\$ 1.780,80	\$ 1.887,65	\$ 2.000,91	\$ 2.241,02	\$ 2.509,94
PUBLICIDAD	\$ 261,50	\$ 274,57	\$ 329,48	\$ 362,43	\$ 380,55
MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES	\$ 2.793,05	\$ 2.932,70	\$ 3.079,33	\$ 3.387,27	\$ 4.064,72
OTROS GASTOS DE TALLER	\$ 24.676,83	\$ 25.910,67	\$ 27.206,21	\$ 29.926,83	\$ 31.423,17
SERVICIOS BASICOS	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
GASTOS DE SUCURSAL				\$ 8.978,05	\$ 9.426,95
SERVICIOS BASICOS SUCURSAL				\$ 1.795,61	\$ 942,70
GASTOS DE TALLER	\$ 50.505,59	\$ 54.080,35	\$ 57.980,17	\$ 79.610,71	\$ 86.578,46
GASTOS DE VENTAS					
SUELDOS DE PERSONAL VENTAS	\$ 44.486,25	\$ 48.934,87	\$ 53.828,36	\$ 69.976,87	\$ 80.473,40
ARRIENDOS	\$ 693,32	\$ 734,92	\$ 779,02	\$ 872,50	\$ 977,20
PUBLICIDAD	\$ 26.144,61	\$ 27.451,84	\$ 32.942,21	\$ 36.236,43	\$ 38.048,25
MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES	\$ 1.986,45	\$ 2.085,77	\$ 2.190,06	\$ 2.409,07	\$ 2.890,88
OTROS GASTOS DE VENTAS	\$ 29.053,99	\$ 30.506,69	\$ 32.032,02	\$ 35.235,22	\$ 36.996,98
SERVICIOS BASICOS	\$ 1.360,74	\$ 1.469,60	\$ 1.587,17	\$ 1.904,61	\$ 2.095,07
GASTOS DE VENTAS	\$ 103.725,37	\$ 111.183,70	\$ 123.358,85	\$ 146.634,70	\$ 161.481,79
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
GASTOS DE PERSONAL	\$ 37.517,82	\$ 41.269,61	\$ 45.396,57	\$ 59.015,54	\$ 67.867,87
ARRIENDO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PUBLICIDAD	\$ 191,59	\$ 201,17	\$ 241,41	\$ 265,55	\$ 278,83
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 82,32	\$ 86,44	\$ 90,76	\$ 99,83	\$ 119,80
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 3.659,87	\$ 3.842,86	\$ 4.035,00	\$ 4.438,50	\$ 4.660,43
SERVICIOS BASICOS	\$ 6.460,74	\$ 6.977,60	\$ 7.535,81	\$ 9.042,97	\$ 9.947,27
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 41.451,60	\$ 45.400,08	\$ 49.763,74	\$ 63.819,42	\$ 72.926,92
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 33.992,69	\$ 53.462,41	\$ 72.642,77	\$ 170.679,75	\$ 216.407,50
RESULTADO NETO	\$ 33.992,69	\$ 53.462,41	\$ 72.642,77	\$ 170.679,75	\$ 216.407,50
15%					
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	\$ 5.098,90	\$ 8.019,36	\$ 10.896,42	\$ 25.601,96	\$ 32.461,12
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 28.893,78	\$ 45.443,05	\$ 61.746,35	\$ 145.077,79	\$ 183.946,37
25%					
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 7.223,45	\$ 11.360,76	\$ 15.436,59	\$ 36.269,45	\$ 45.986,59
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	\$ 21.670,34	\$ 34.082,29	\$ 46.309,77	\$ 108.808,34	\$ 137.959,78
10%					
RESERVA LEGAL	\$ 2.167,03	\$ 3.408,23	\$ 4.630,98	\$ 10.880,83	\$ 13.795,98
UTILIDAD NETA	\$ 19.503,30	\$ 30.674,06	\$ 41.678,79	\$ 97.927,51	\$ 124.163,80

Fuente: Elaboración Propia

Figura 29._ Balance general esperado

	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVOS	PROYECTADO	PROYECTADO	PROYECTADO	PROYECTADO	PROYECTADO
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$ 85.178,07	\$ 113.176,07	\$ 143.237,78	\$ 292.552,45	\$ 362.496,41
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	\$ 30.760,70	\$ 35.374,80	\$ 40.681,02	\$ 59.684,49	\$ 69.253,09
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVENTARIOS	\$ 75.839,99	\$ 75.839,99	\$ 75.839,99	\$ 75.839,99	\$ 75.839,99
PAGOS ANTICIPADOS					
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 191.778,76	\$ 224.390,87	\$ 259.758,79	\$ 428.076,93	\$ 507.589,49
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 33.348,34	\$ 33.348,34	\$ 33.348,34	\$ 33.348,34	\$ 33.348,34
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 1.638,56	\$ 1.638,56	\$ 1.638,56	\$ 1.638,56	\$ 1.638,56
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 34.986,90	\$ 34.986,90	\$ 34.986,90	\$ 34.986,90	\$ 34.986,90
TOTAL ACTIVOS	\$ 226.765,65	\$ 259.377,76	\$ 294.745,69	\$ 463.063,83	\$ 542.576,38
PASIVOS					
PRESTAMOS A CORTO PLAZO	\$ 87.239,01	\$ 88.172,46	\$ 92.369,82	\$ 139.031,76	\$ 146.935,95
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	\$ 24.096,17	\$ 27.710,60	\$ 31.867,19	\$ 45.809,08	\$ 52.979,20
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 20.687,37	\$ 23.790,47	\$ 27.359,04	\$ 31.462,90	\$ 36.182,33
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ -				
SUELDOS POR PAGAR	\$ 5.243,75	\$ 8.568,12	\$ 9.424,94	\$ 10.367,43	\$ 13.477,66
IR POR PAGAR	\$ 7.223,45	\$ 11.360,76	\$ 15.436,59	\$ 36.269,45	\$ 45.986,59
DIVIDENDO POR PAGAR	\$ 19.503,30	\$ 30.674,06	\$ 41.678,79	\$ 97.927,51	\$ 124.163,80
PARTICIPACION A TRABAJADORES	\$ 5.098,90	\$ 8.019,36	\$ 10.896,42	\$ 25.601,96	\$ 32.461,12
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR					
OTRAS CUENTAS POR PAGAR					
PASIVOS CORRIENTES	\$ 169.091,95	\$ 198.295,83	\$ 229.032,78	\$ 386.470,08	\$ 452.186,66
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 169.091,95	\$ 198.295,83	\$ 229.032,78	\$ 386.470,08	\$ 452.186,66
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
RESERVAS	\$ 3.273,70	\$ 6.681,93	\$ 11.312,91	\$ 22.193,74	\$ 35.989,72
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIOR		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RESULTADO DEL EJERCICIO					
APORTES FUTURAS CAPITALIZACION	\$ 53.600,00	\$ 53.600,00	\$ 53.600,00	\$ 53.600,00	\$ 53.600,00
TOTAL PATRIMONIO	\$ 57.673,70	\$ 61.081,93	\$ 65.712,91	\$ 76.593,74	\$ 90.389,72
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 226.765,65	\$ 259.377,76	\$ 294.745,69	\$ 463.063,83	\$ 542.576,38

Fuente: Elaboración Propia

A primera vista el estado de resultados es bien reservado apenas con el veinticinco por ciento de ventas del incremento de ventas, y con un incremento de gastos bajo. La inyección de dinero se ve en el sueldo por un año, para el jefe de taller, supervisora de ventas y departamento de marketing. Una gran inversión en publicidad, para poder pegar con fuerza en el consumidor. A continuación el flujo de caja (Fig. 30), para ver el ingreso y egresos reales.

Figura 30._ Flujo de Caja esperado

FLUJO DE CAJA						
VARIABLES				INVERSION		
INFLACION ANUAL ACUMULADA	8,00%			SUELDOS	\$	33.600,00
VENTAS AL CONTADO	60%			ARRIENDOS	\$	-
VENTAS A CREDITO	40%			PUBLICIDAD	\$	20.000,00
DIAS DE COBRO	45	FACTOR MULT.	10,5	MANTEN./ADECUACIONES	\$	-
DIAS DE PAGO	90	FACTOR MULT.	9	GASTOS (TALLER - VTAS - ADM)	\$	-
TREMA	INFLACION	TASA PASIVA	TOTAL	COMPRAS DE ACTIVOS	\$	-
	1,055	1,0453	10,28%	INVERSION TOTAL	\$	53.600,00
AÑO A TRASNCURRIR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AÑO EN PROYECTO DE ASESORIA	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INVERSION	\$	53.600,00				
INGRESO POR VENTAS AL CONTADO	\$	369.128,39	\$ 424.497,65	\$ 488.172,30	\$ 716.213,92	\$ 831.037,09
INGRESO POR VENTAS A CREDITO	\$	215.324,90	\$ 247.623,63	\$ 284.767,17	\$ 417.791,45	\$ 484.771,64
CUENTAS POR COBRAR AÑO ANTERIOR	\$	32.911,67	\$ 30.760,70	\$ 35.374,80	\$ 40.681,02	\$ 59.684,49
TOTAL INGRESOS	\$	617.364,96	\$ 702.881,98	\$ 808.314,28	\$ 1.174.686,40	\$ 1.375.493,23
	\$	615.213,99	\$ 707.496,09	\$ 813.620,50	\$ 1.193.689,87	\$ 1.385.061,82
EGRESOS						
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	\$	24.096,17	\$ 27.710,60	\$ 31.867,19	\$ 45.809,08	\$ 52.979,20
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES ANTERIORES	\$	289.154,05	\$ 332.527,16	\$ 382.406,23	\$ 549.708,96	\$ 635.750,36
SUELDOS	\$	102.817,49	\$ 113.099,24	\$ 124.409,17	\$ 161.731,92	\$ 185.991,70
ARRIENDOS	\$	2.474,12	\$ 2.622,57	\$ 2.779,93	\$ 3.113,52	\$ 3.487,14
PUBLICIDAD	\$	26.597,70	\$ 27.927,59	\$ 33.513,10	\$ 36.864,41	\$ 38.707,63
MANTENIMIENTO ADECUACIONES	\$	4.861,82	\$ 5.104,91	\$ 5.360,16	\$ 5.896,17	\$ 7.075,41
OTROS GASTOS (TALLER - VTAS - ADM)	\$	58.534,06	\$ 57.390,68	\$ 60.260,22	\$ 63.273,23	\$ 78.578,60
SERVICIOS BASICOS	\$	8.535,75	\$ 8.001,49	\$ 8.627,21	\$ 9.302,98	\$ 12.923,19
PARTICIPACION DE TRABAJADORES			\$ 5.098,90	\$ 8.019,36	\$ 10.896,42	\$ 25.601,96
IMPUESTO A LA RENTA			\$ 7.223,45	\$ 11.360,76	\$ 15.436,59	\$ 36.269,45
PAGO ACCIONISTAS			\$ 19.503,30	\$ 30.674,06	\$ 41.678,79	\$ 97.927,51
TOTAL EGRESOS	\$	-	\$ 547.718,93	\$ 674.883,98	\$ 778.252,57	\$ 1.025.371,73
	\$	-	\$ 547.718,93	\$ 674.883,98	\$ 778.252,57	\$ 1.025.371,73
FLUJO DE EFECTIVO	\$	-	\$ 69.646,03	\$ 27.998,00	\$ 30.061,70	\$ 149.314,67
	\$	-	\$ 69.646,03	\$ 27.998,00	\$ 30.061,70	\$ 149.314,67
SALDO INICIAL	\$	-	\$ 15.532,04	\$ 85.178,07	\$ 113.176,07	\$ 143.237,78
	\$	-	\$ 15.532,04	\$ 85.178,07	\$ 113.176,07	\$ 143.237,78
SALDO FINAL	\$	-	\$ 85.178,07	\$ 113.176,07	\$ 143.237,78	\$ 292.552,45
	\$	-	\$ 85.178,07	\$ 113.176,07	\$ 143.237,78	\$ 292.552,45
CALCULO DEL VAN						
FLUJO NOMINAL	\$	(53.600,00)	\$ 85.178,07	\$ 113.176,07	\$ 143.237,78	\$ 292.552,45
FACTOR DEFLACTOR		1,00	1,08	1,17	1,26	1,36
FLUJO REAL	\$	(53.600,00)	\$ 78.868,58	\$ 97.030,24	\$ 113.706,77	\$ 215.034,78
VAN REAL	\$	380.872,46				
CALCULO DEL TIR						
ACTIVOS TOTALES 2011	\$	208.828,34				
INVERSION 2011	\$	53.600,00				
FLUJO NOMINAL	\$	(262.428,34)	\$ 85.178,07	\$ 113.176,07	\$ 143.237,78	\$ 292.552,45
FACTOR DEFLACTOR		1,00	1,08	1,17	1,26	1,36
FLUJO REAL	\$	(262.428,34)	\$ 78.868,58	\$ 97.030,24	\$ 113.706,77	\$ 215.034,78
TIR REAL		37,56%				

Fuente: Elaboración Propia

Figura 31._ Análisis de ratios a estados financieros esperados

DIAS EN EL AÑO:	365	2012	2013	2014	2015	2016
1) RAZON CIRCULANTE	<u>Activo Corriente</u> <u>Pasivo Corriente</u>	1,13	1,13	1,13	1,11	1,12
2) CAPITAL DE TRABAJO	Activo Cte - Pasivo Cte	\$ 22.686,81	\$ 26.095,04	\$ 30.726,01	\$ 41.606,85	\$ 55.402,83
3) ROTACION CTAS X COBRAR	<u>Ctas por Cobrar * días en el año</u> <u>Ventas anuales del crédito</u>	52,14	52,14	52,14	52,14	52,14
4) ROTACION DE CARTERA	<u>Ctas por Cobrar promedio * días en el año</u> <u>Ventas anuales del crédito</u>	53,97	48,74	48,74	43,84	48,54
5) PERIODO DE PAGO PROVEEDORES	<u>Ctas X Pagar Promedio * 360</u> <u>Compras a Proveedores</u>	49,76	28,43	28,43	25,79	28,36
6) ROTACION CAJA BANCOS	<u>Caja/ bancos *360</u> <u>Ventas</u>	50,54	58,39	64,26	89,46	95,53
7) ROTACION DE ACTIVOS	<u>Ventas</u> <u>Activos Totales</u>	2,71	2,73	2,76	2,58	2,55
9) RAZON ENDEUDAMIENTO	<u>Pasivo Total</u> <u>Activo Total</u>	0,75	0,76	0,78	0,83	0,83
10) RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	<u>Utilidad neta</u> <u>Patrimonio</u>	0,59	0,88	1,11	2,23	2,39
11) MARGEN DE UTILIDAD NETA	<u>Utilidad antes de Intereses e Impts</u> <u>Ventas</u>	0,06	0,08	0,09	0,14	0,16
12) MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	<u>Ventas - Costo de Ventas</u> <u>Ventas</u>	0,37	0,37	0,37	0,39	0,39
13) MULTIPLICADOR DE CAPITAL	<u>Activos Totales</u> <u>Patrimonio</u>	3,93	4,25	4,49	6,05	6,00
14) DUPONT	<u>Margen de utilidad *</u> <u>Rotacion activos *</u> Multiplicador del capital	0,59	0,88	1,11	2,23	2,39

Fuente: Elaboración propia

6.2.1. Análisis estados financieros esperados

El resultado de la posible implementación del proyecto, es favorable con crecimientos notables en las utilidades, gracias a la inversión en personal y a la campaña de publicidad por parte de los socios, a pesar de que las variables aplicadas al ingreso por ventas son conservadoras, incluso de menor crecimiento que la de los años estudiados (Fig. 32).

Figura 32._ Histórico de ventas

VENTAS	2007	2008	2009	2010	2011
PRODUCTOS	\$ 317.848,35	\$ 333.909,89	\$ 276.873,42	\$ 363.571,60	\$ 456.139,39
SERVICIOS	\$ 31.009,40	\$ 37.824,43	\$ 46.644,06	\$ 42.429,27	\$ 55.877,42
TOTAL VENTAS	\$ 348.857,75	\$ 371.734,32	\$ 323.517,48	\$ 406.000,87	\$ 512.016,80
PROMEDIO		6,56%	-12,97%	25,50%	26,11%

VENTAS	2012	2013	2014	2015	2016
PRODUCTOS	\$ 543.012,30	\$ 624.464,15	\$ 718.133,77	\$ 1.032.317,29	\$ 1.193.897,39
SERVICIOS	\$ 72.201,69	\$ 83.031,94	\$ 95.486,73	\$ 161.372,57	\$ 191.164,43
TOTAL VENTAS	\$ 615.213,99	\$ 707.496,09	\$ 813.620,50	\$ 1.193.689,87	\$ 1.385.061,82
PROMEDIO	20,16%	15,00%	15,00%	46,71%	16,03%

Fuente: Elaboración propia

El crecimiento en ventas (Fig. 19), que se evidencia en el año dos mil quince, es por la apertura de la sucursal. Las ventas tiene un crecimiento estable, la publicidad que todos los años se realiza para afianzar la imagen de la empresa, la calidad de empleados, que mejoran la calidad de servicio, y por ende la experiencia del usuario.

Todos las variables son cumplidas, con un simple vistazo al análisis financiero se determina que el DuPont presenta un incremento progresivo en los 5 años, hasta llegar a la media del mercado. El cobro de las deudas es más organizado, solo a empresas en un plazo de cuarenta y cinco días, mientras el pago a proveedores es de noventa días. Las utilidades del ejercicio son pagadas en su totalidad a los accionistas. El margen de utilidad neta y el margen de utilidad bruta se acercan, de tal manera la estructura de gasto se va asentando, sin peligro que a que se repita, en el dos mil nueve, situación por la llego a quebrar la empresa.

En el cálculo del VAN, este demuestra la creación de valor para la empresa, aparte del retorno total de la inversión, que supera los intereses pagados por el banco. La TIR devuelve un porcentaje positivo, por lo tanto se considera un proyecto aceptable.

7. CONCLUSIONES

La empresa ha demostrado ser un negocio rentable, que a pesar de tener grandes pérdidas, se puede recuperar con facilidad, y mínimo esfuerzo. Siendo ese mismo mínimo esfuerzo el que lo llevo a la quiebra técnica.

Los problemas financieros de la empresa evitaran, que obtenga financiamiento de los bancos, por lo que depende totalmente de sus accionistas.

El parque automotor es grande y no para de crecer, y el problema que existe es de las concesionarias que obligan al cliente a comprar seguros y hacer mantenimientos al automóvil en lugares específicos, comúnmente ligados a las mismas casas vendedoras, todo esto cambia con la ley de control de poder de mercado, en la que cada uno tendrá la libertad de escoger el lugar, eso sumado a que las concesionarias elevan sus costos cada vez más, resultando que el consumidor busque otras fuentes. Es allí donde la empresa debe también hacer presencia, y llamar la atención del consumidor. Visitas a empresas, crear convenios con ellos, ser proveedor del gobierno, en total tres fuentes de dinero inagotables, si se sabe trabajar bien.

La hipótesis presentada en esta tesis, de la estrategia comercial, se encuentra respaldada por los estudios de mercado realizados, análisis de las variables internas y externas, observando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La probabilidad de éxito del trabajo de tesis, también se encuentra respaldada por las diez y nueve estrategias creadas a la medida de los problemas de la empresa, si una fracasa, existen otras para complementar la falla.

Demostrando los estudios de variables, condiciones económicas, necesidades de financiación y resultados financieros esperados, se puede llegar a la conclusión de que el “Establecimiento de una estrategia comercial, y manejo financiero óptimo de la empresa Andrés Perdomo e Hijos S.A.” es viable y se acepta.

8. RECOMENDACIONES

El proyecto es viable, siempre y cuando se cumplan los lineamientos principales, y es el control de gerencia, el objetivo de todo el trabajo fue demostrar las habilidades requeridas para manejar una crisis y planear dentro de ella, para no solo solucionar el problema, es para ser mejor de lo que en algún momento llego.

Es también seguir la misión y visión de la empresa, que son el alma del proyecto, es crear una experiencia positiva en la visita al local, y se llega por medio de la comunicación no verbal, es decir con la presentación del local, la información relevante que encontrar dentro del local, la transparencia de los procesos y el cobro, la experticia y orden de los empleado para trabajar, la reacción ante un problema, y sobre todo ser buenos profesionales.

No descuidar las fuentes de dinero, una vez que el plan estén en marcha dejara a la directiva con bastante tiempo libre para afianzar los contratos con empresas, proveedores, buscar lugares factibles para expandirse, nuevas líneas de negocio.

El objetivo final de este trabajo, es que la directiva pase a un puesto de inversor, que no se necesite la presencia de ellos para que el negocio funcione, y dejar un gerente administrativo a cargo, pero es necesaria la perseverancia.

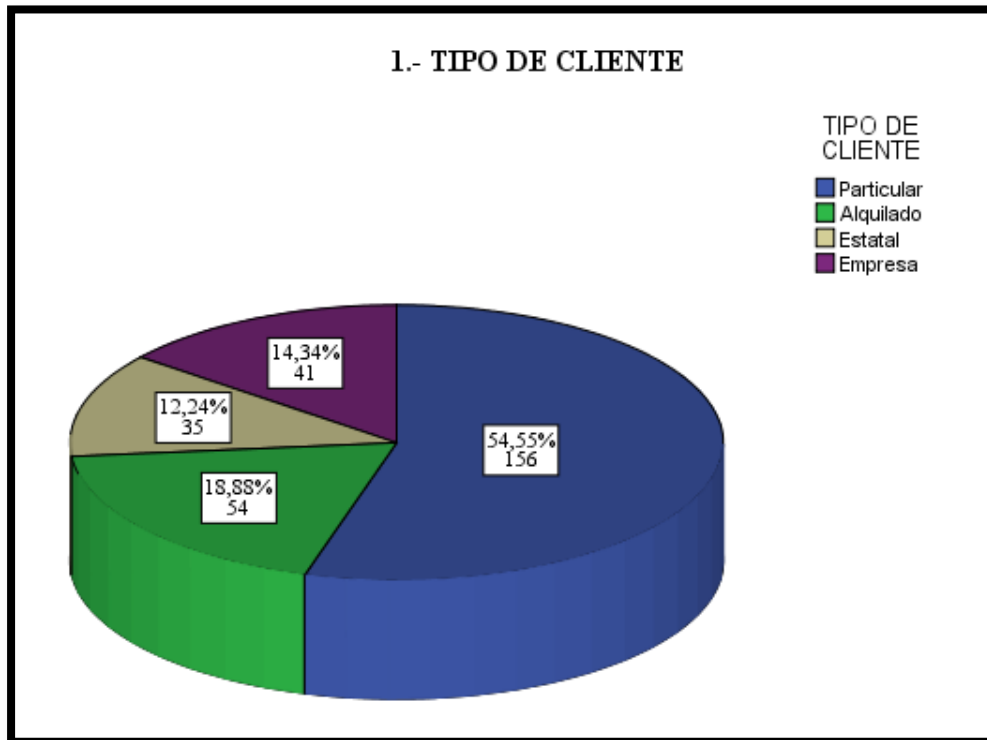
Recomendación final, tomar en cuenta este trabajo, como una muestra de que la falta de conocimientos financieros, no significa que la empresa no pueda ser exitosa, lo que no la hace exenta de problemas. El conocimiento financiero administrativo ayuda a prevenirlos, y en caso de una crisis, poder controlarlos. Que sirva de ejemplo.

Bibliografía

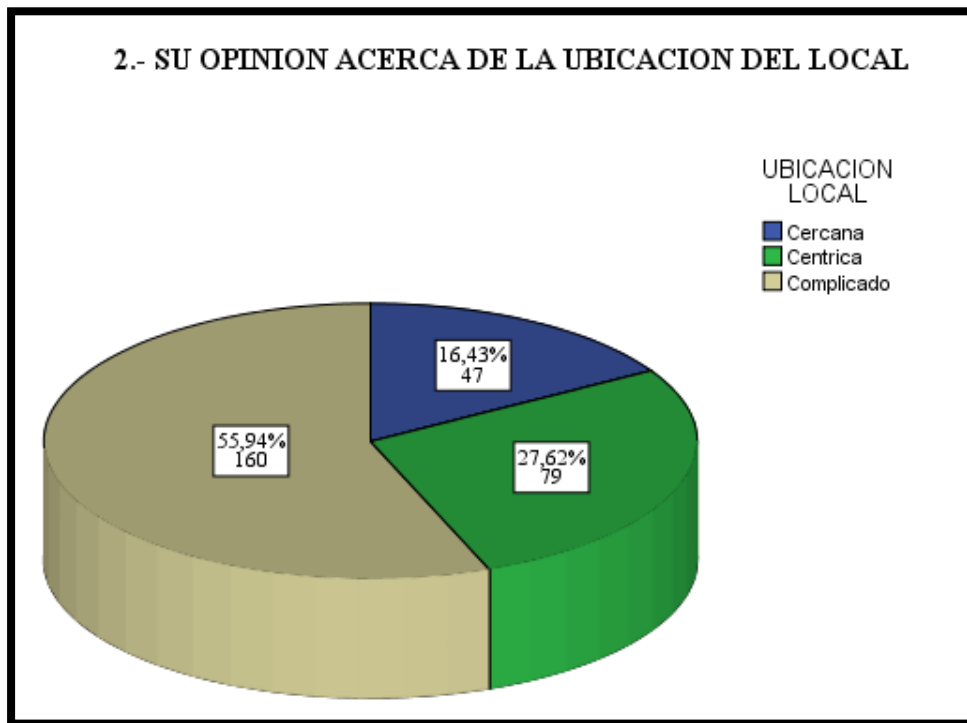
- Páginas Web
 - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador.
 - www.inec.gov.ec
 - Banco Central del Ecuador
 - www.bce.fin.ec
 - Banco Mundial
 - www.bancomundial.org
- Artículos
 - The Five Competitive Forces That Shape Strategy
 - Michael E. Porter
- Libros
 - Análisis Económico-Financiero
 - Oriol Amat

ANEXOS

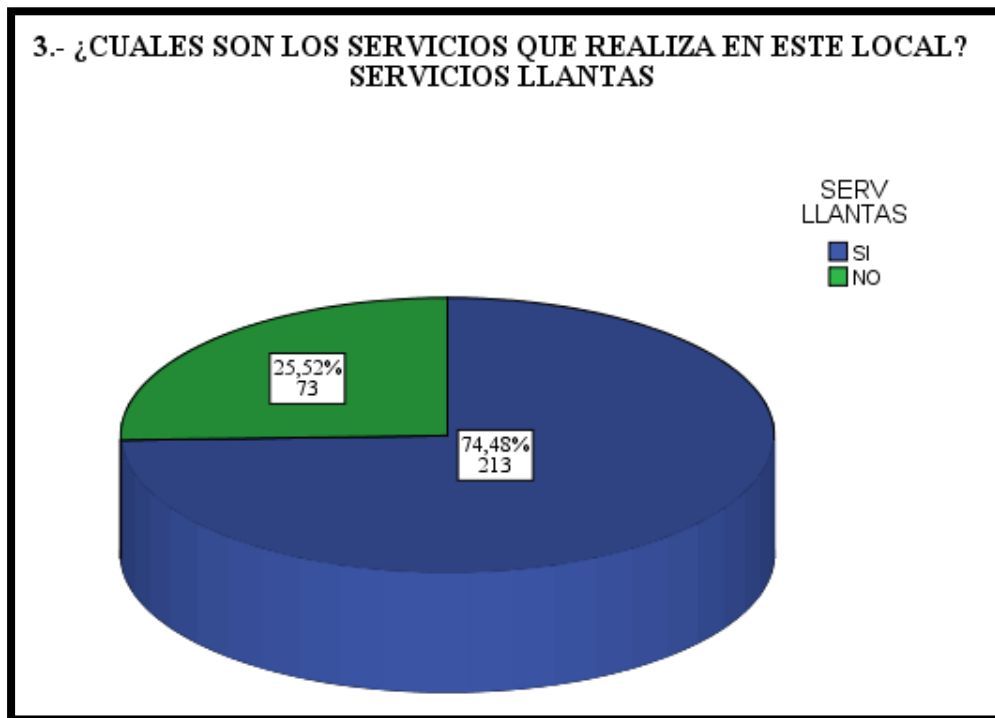
1. Resultados de encuestas - Tipo del cliente



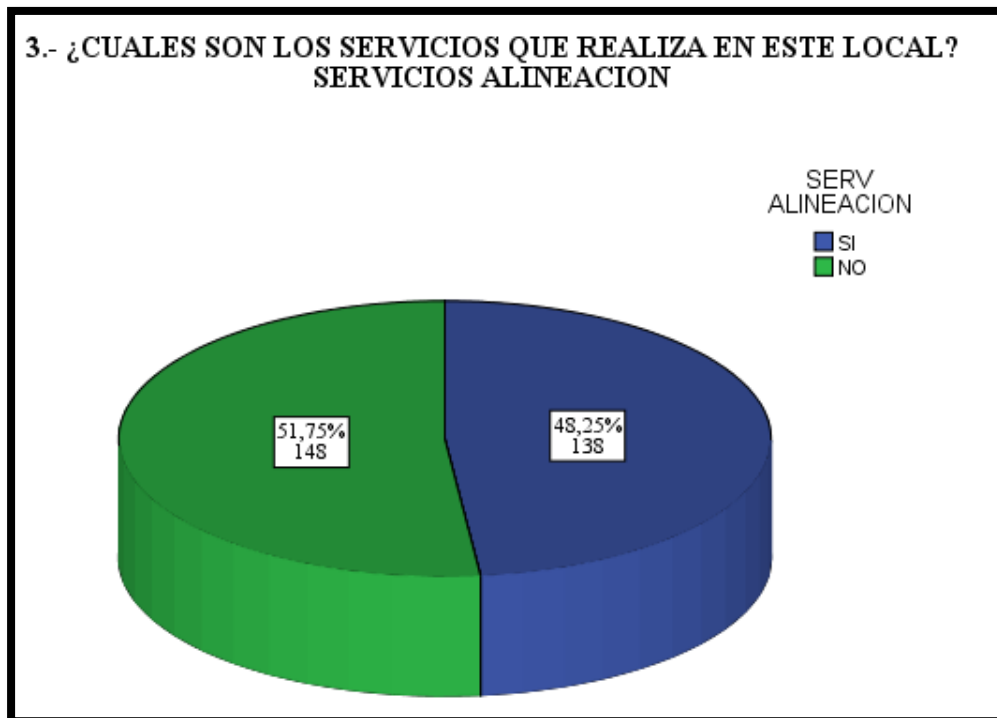
2. Resultados de encuestas - Ubicación del Local



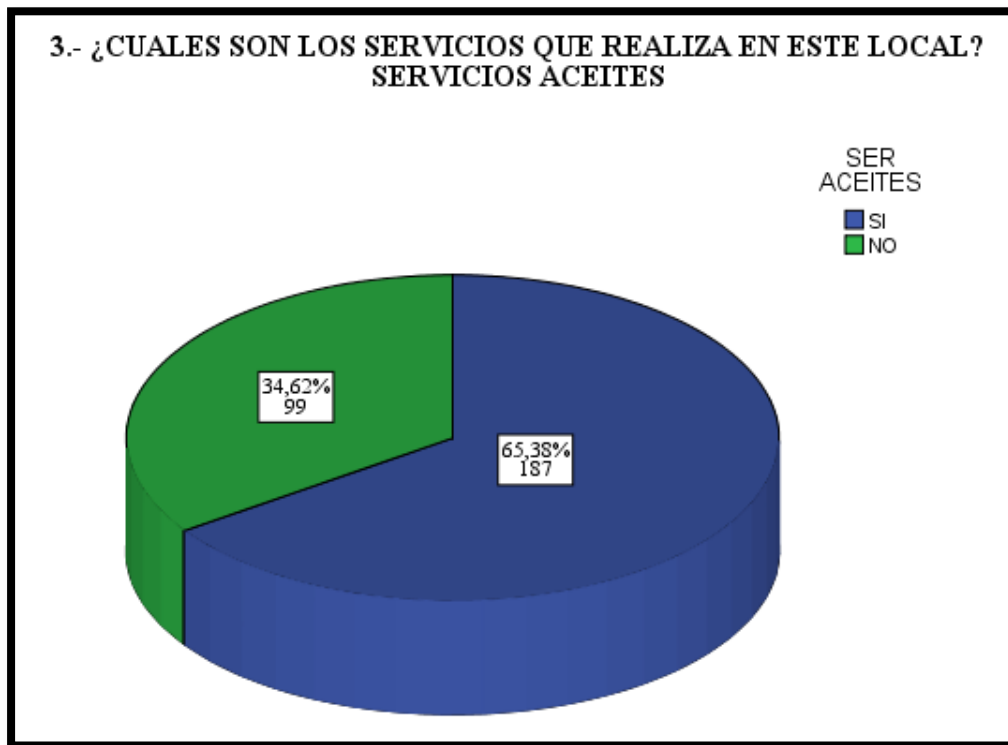
3. Resultados de encuestas - Servicio que realizan – Llantas



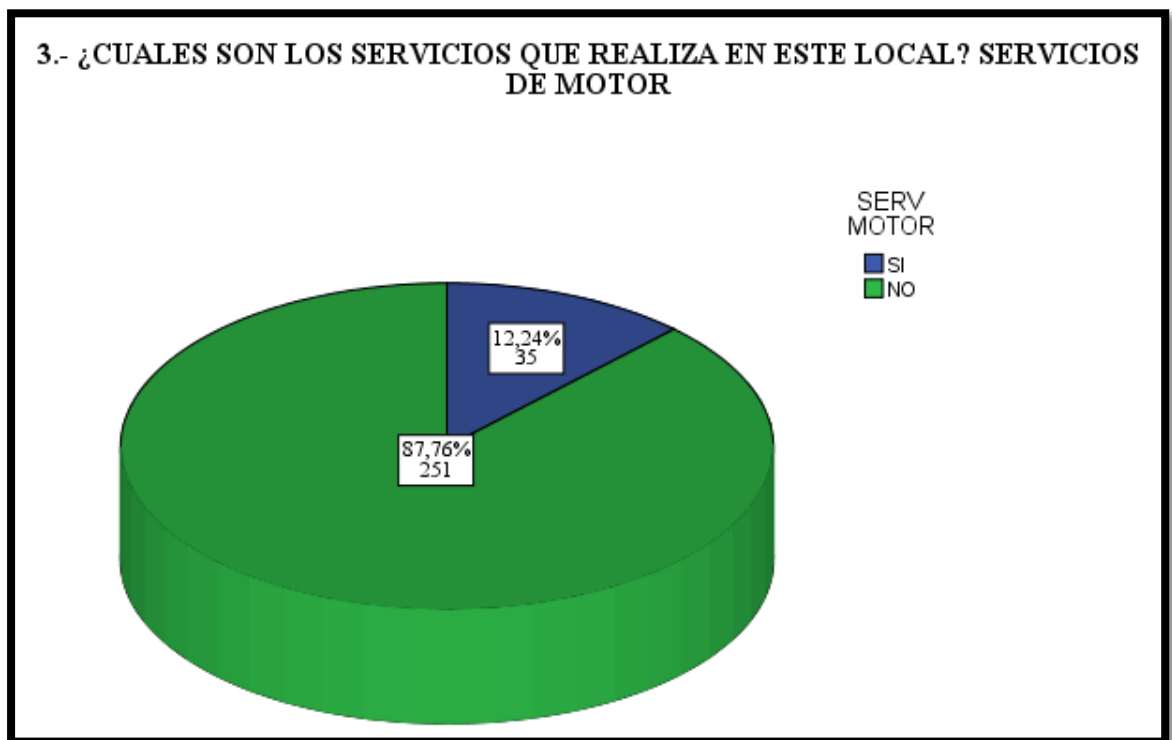
4. Resultados de encuestas - Servicios que realizan – Alineación



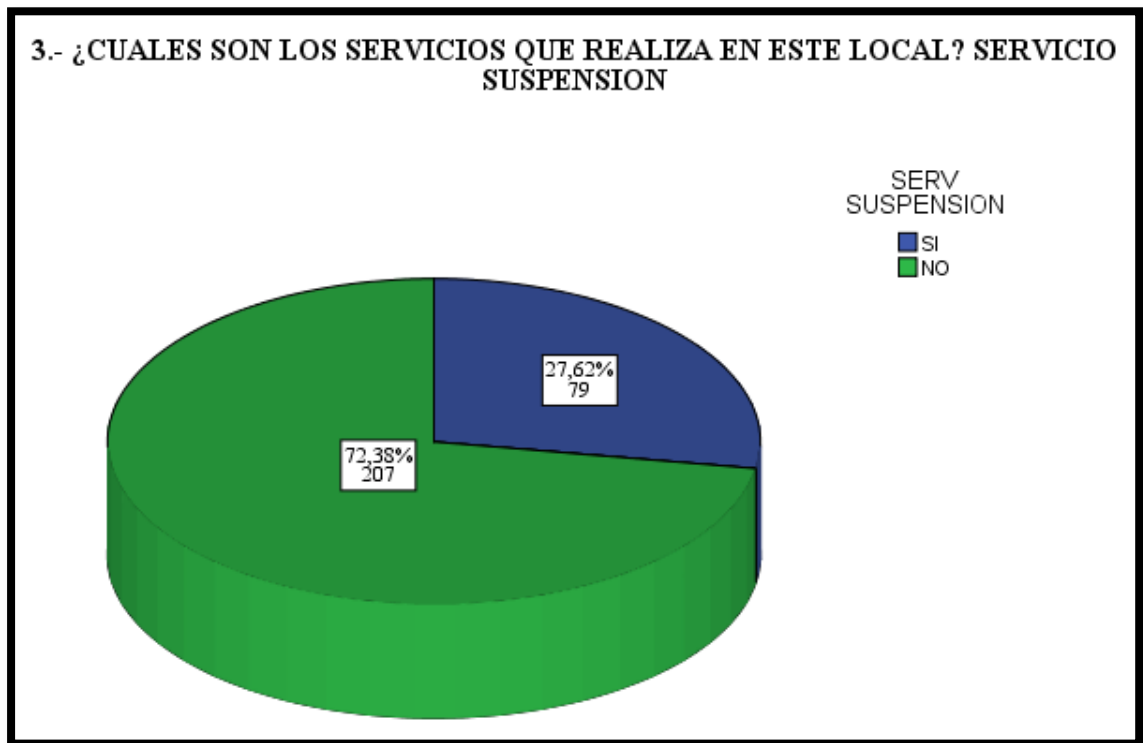
5. Resultados de encuestas - Servicio que realizan – Aceite



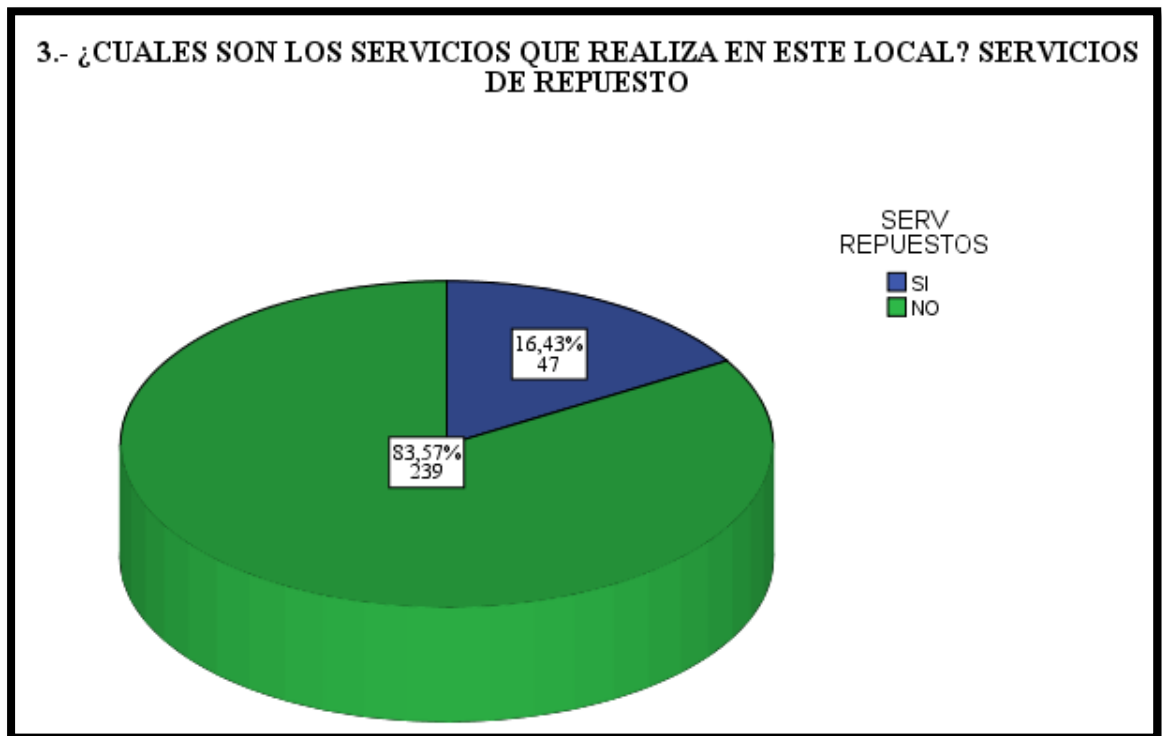
6. Resultados de encuestas - Servicios que realizan – Motor



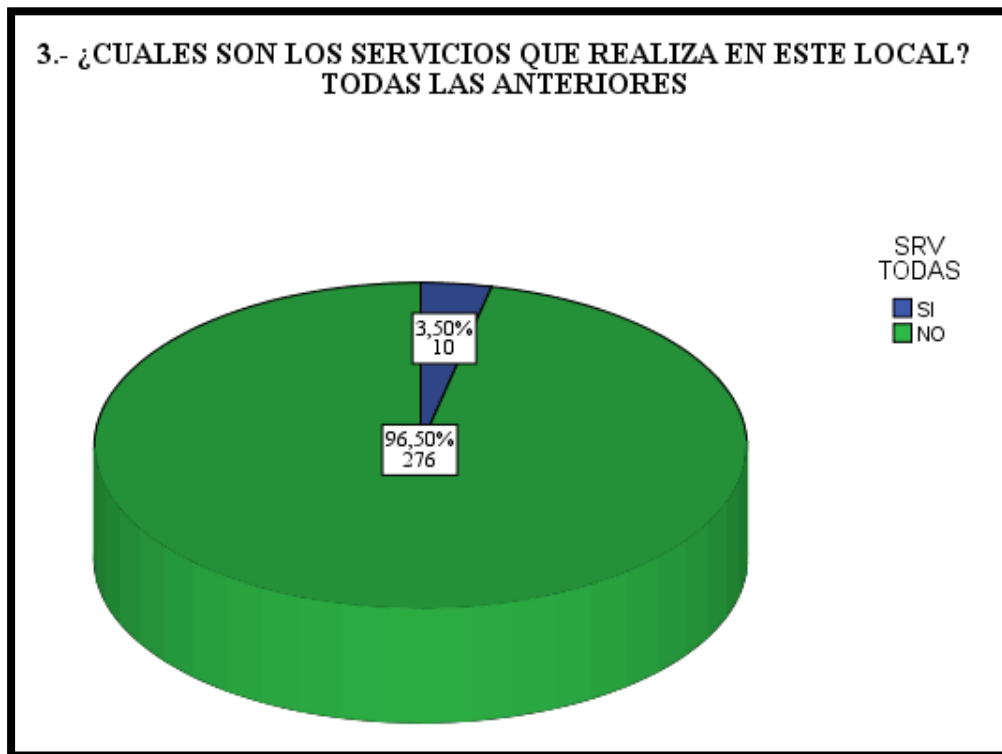
7. Resultados de encuestas - Servicios que realizan – Suspensión



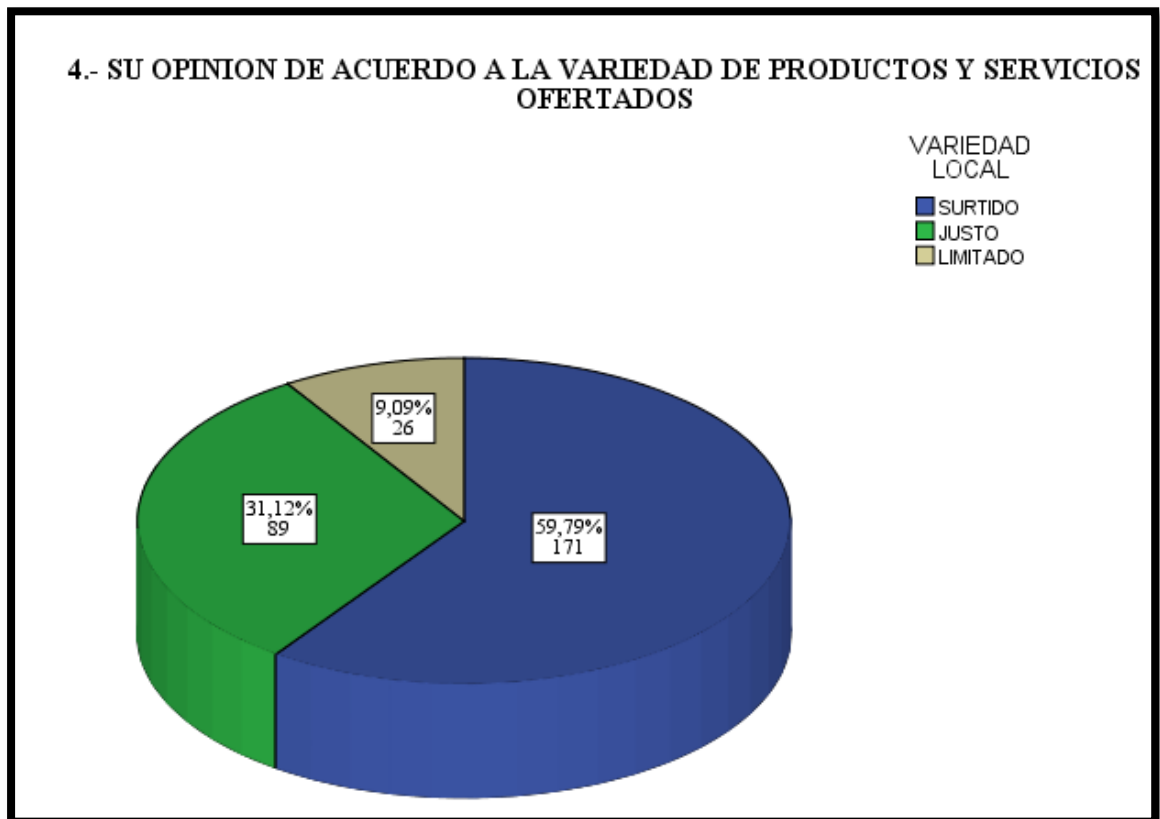
8. Resultados de encuestas - Servicios que realizan – Repuesto



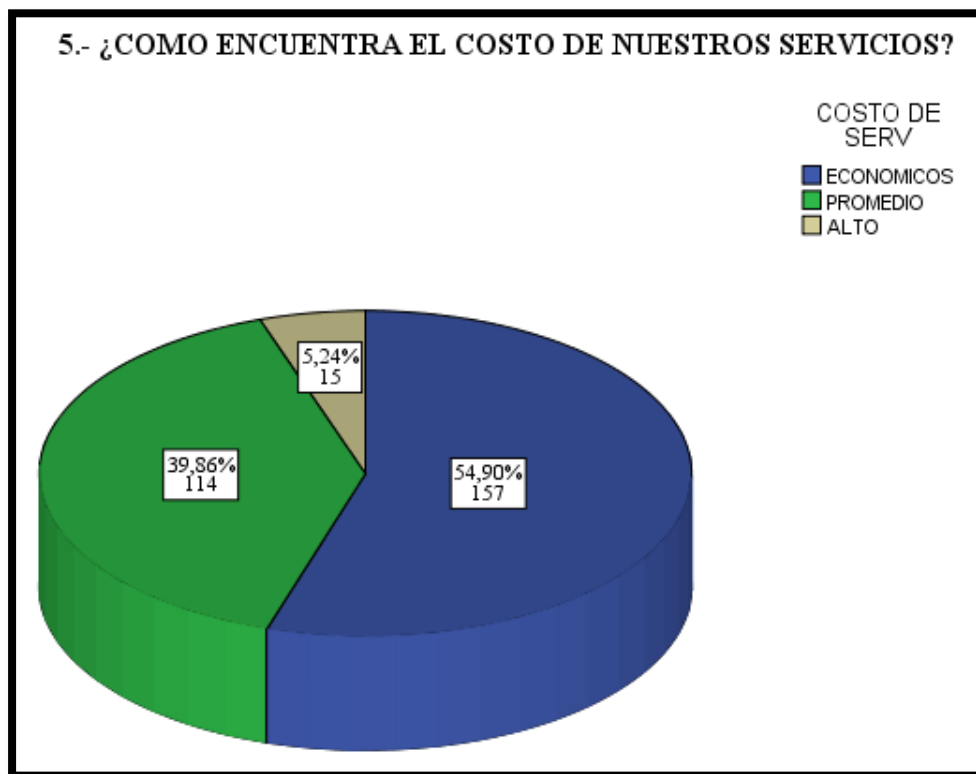
9. Resultados de encuestas - Servicios que realizan – Todos



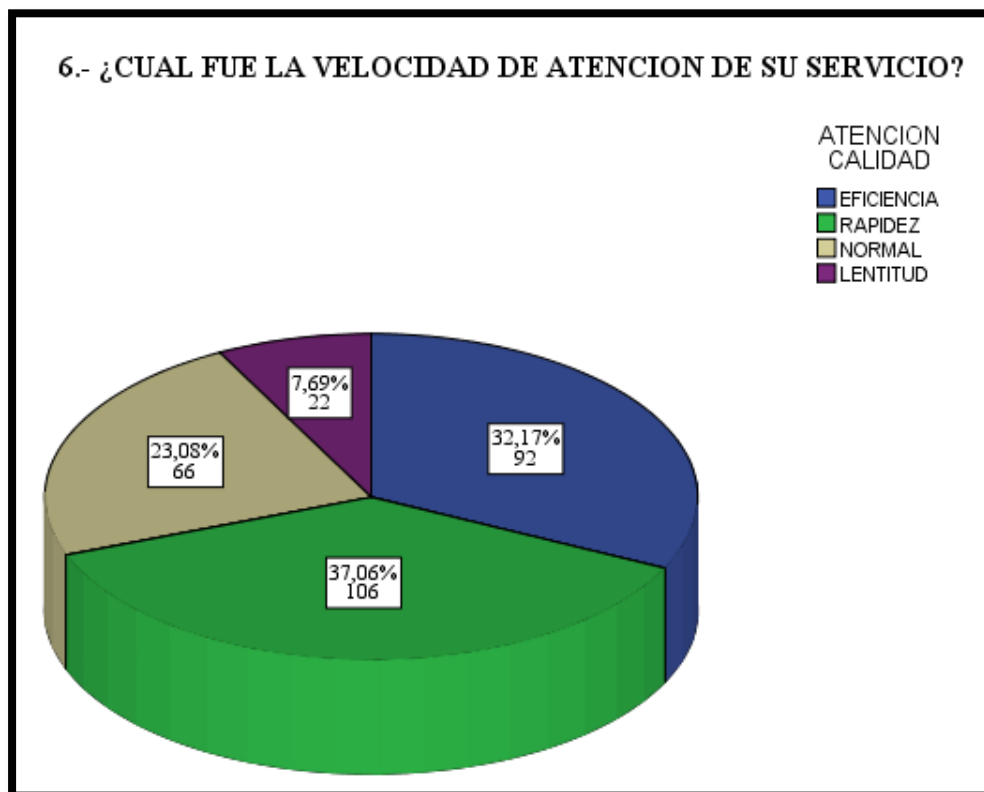
10. Resultados de encuestas - Variedad de productos



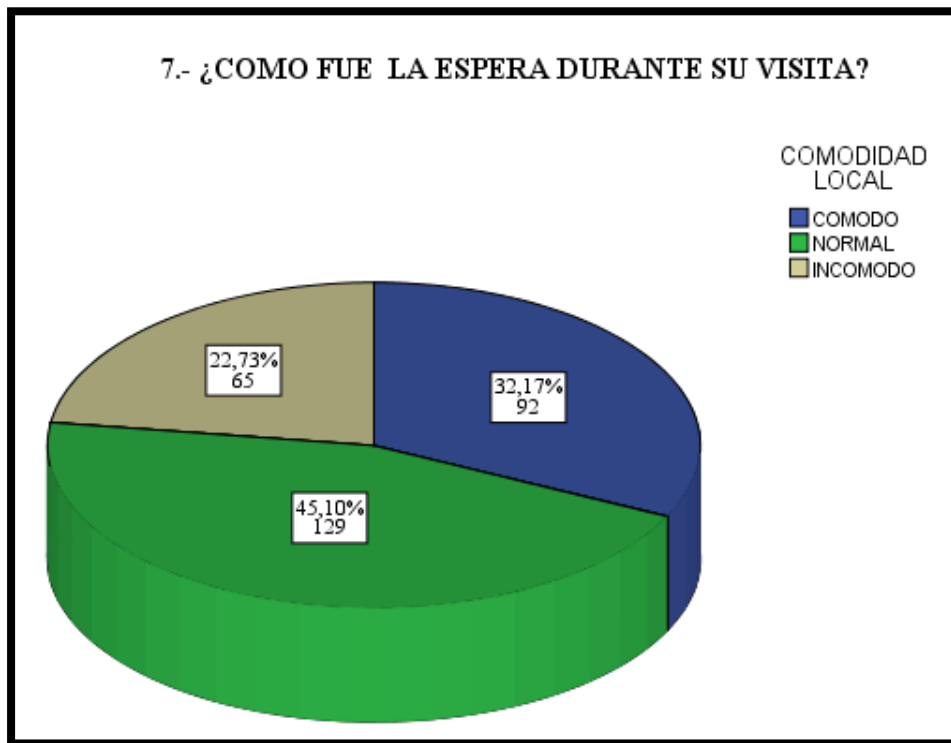
11. Resultados de encuestas - Costo de servicios



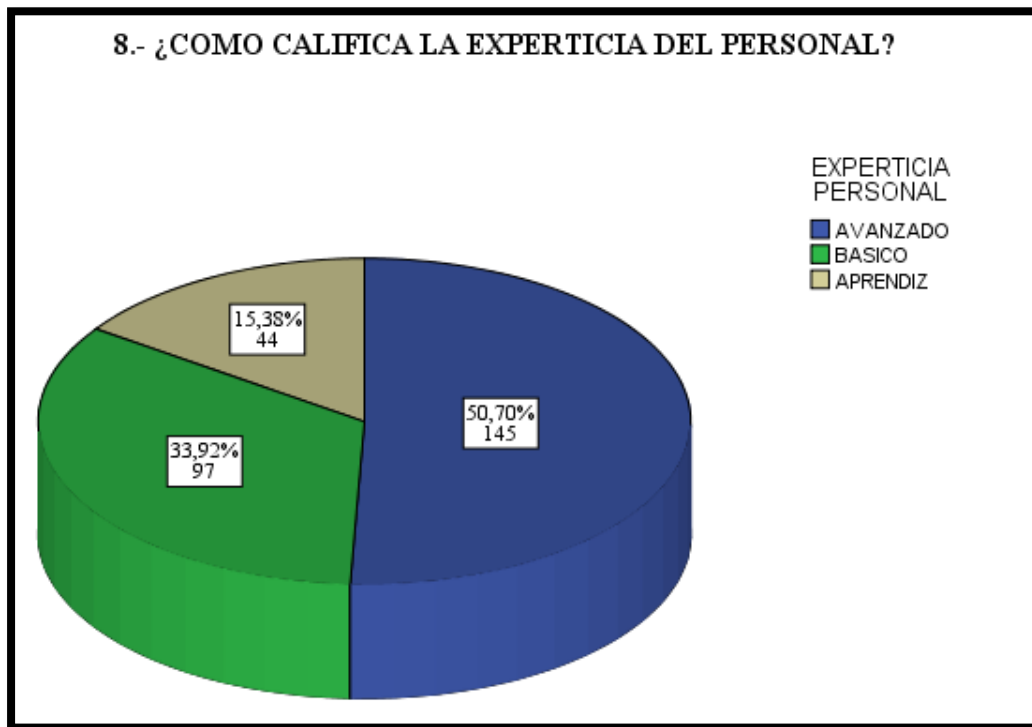
12. Resultados de encuestas - Velocidad de atención



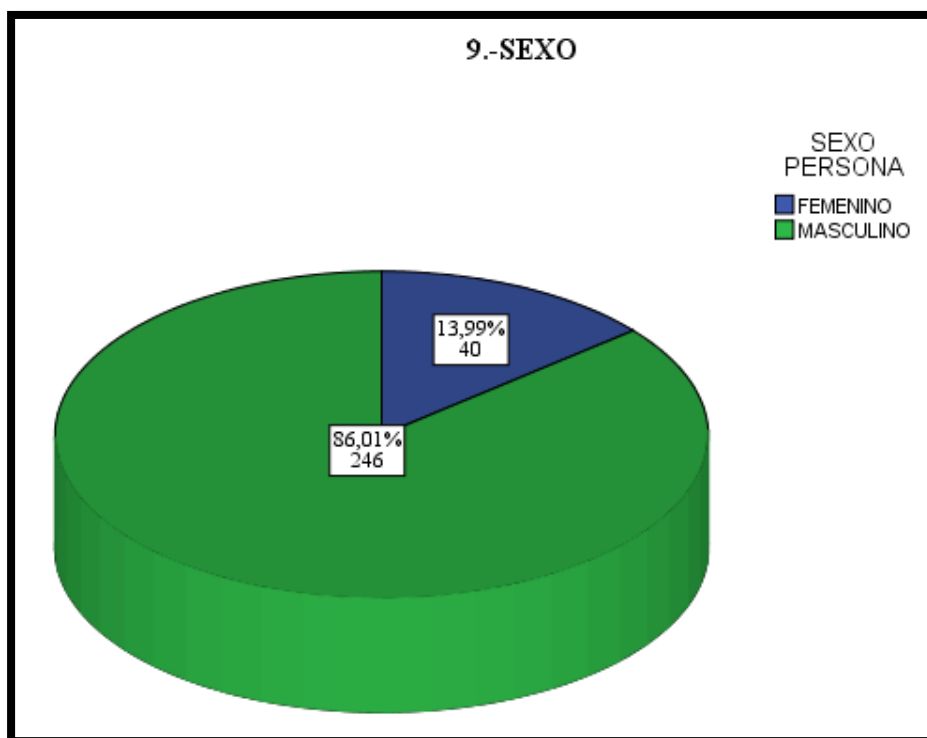
13. Resultados de encuestas - Comodidad durante el servicio



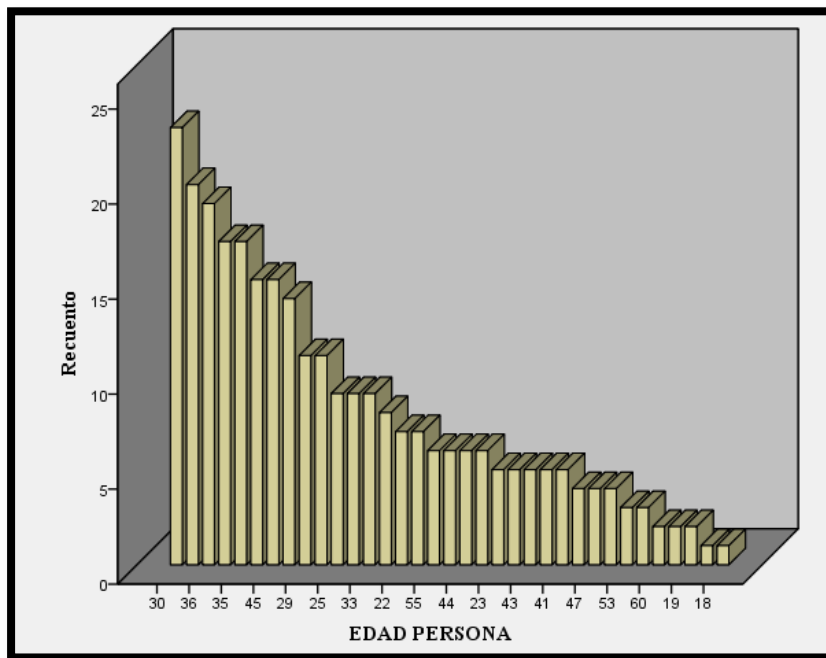
14. Resultados de encuestas - Experticia del personal



15. Resultados de encuestas - Diferenciación del encuestado



16. Resultados de encuestas - Edad del encuestado



LISTA DE FIGURAS

1. Clasificación de locales comerciales
2. Comparación con la competencia
3. Matriz de perfil competitivo
4. Matriz de evaluación competitiva
5. Operaciones (Matriz de evaluación competitiva)
6. Marketing (Matriz de evaluación competitiva)
7. Ingeniería y desarrollo (Matriz de evaluación competitiva)
8. Gestión (Matriz de evaluación competitiva)
9. Ventas por mes
10. 4 P del Marketing Mix
11. Encuesta para clientes del Tecnicentro Perdomo
12. Síntesis de las encuestas
13. Amenaza de entradas
14. Amenaza de sustitutos
15. Poder del comprador
16. Poder del proveedor
17. Fuerzas de Porter
18. Cuadro de Variables FODA
19. Matriz de Variables FODA
20. Matriz de Variables FODA Estratégico
21. Cadena de Valor de Tecnicentro Perdomo
22. Carta GANTT Ejecución de estrategias
23. Organigrama
24. Balance General - 2007 al 2011 APH

25. Pérdidas y ganancias – 2007 al 2011 APH
26. Análisis de ratios a estados financieros anteriores
27. Variables para la proyección del estado financiero
28. Estado de resultados esperados
29. Balance general esperado
30. Flujo de Caja esperado
31. Análisis de ratios a estados financieros esperados
32. Histórico de ventas