



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA:**

**Desarrollo de la planeación estratégica de la empresa  
Autoamericano S.A de la ciudad de Guayaquil durante el  
periodo 2016-2020 para optimizar su rentabilidad.**

**AUTORES:**

Aguilera Vintimilla, John Eduardo  
Espinoza Romero, Carla María

**Trabajo de Titulación**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTORA:**

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth

**Guayaquil, Ecuador**

**2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **John Eduardo Aguilera Vintimilla** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

**TUTOR (A):**

**Ing. Gabriela Elizabeth, Hurtado Cevallos**

**DIRECTORA (e) DE LA CARRERA**

**Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.**

**Guayaquil, a los 21 días del mes de marzo del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Carla María Espinoza Romero** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR (A):

Ing. Gabriela Elizabeth, Hurtado Cevallos

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA

Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.

Guayaquil, a los 21 días del mes de marzo del año 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Aguilera Vintimilla John Eduardo**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación “**Desarrollo de la planeación estratégica de la empresa Autoamericano S.A de la ciudad de Guayaquil durante el período 2016-2020 para optimizar su rentabilidad**” previa a la obtención del Título **de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 21 días del mes de marzo del año 2016**

**EL AUTOR:**

---

**John Eduardo Aguilera Vintimilla**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Espinoza Romero Carla María**


### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación “**Desarrollo de la planeación estratégica de la empresa Autoamericano S.A de la ciudad de Guayaquil durante el período 2016-2020 para optimizar su rentabilidad**” previa a la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 21 días del mes de marzo del año 2016**

**LA AUTORA:**

  
\_\_\_\_\_  
**Carla María Espinoza Romero**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Aguilera Vintimilla John Eduardo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “**Desarrollo de la planeación estratégica de la empresa Autoamericano S.A de la ciudad de Guayaquil durante el período 2016-2020 para optimizar su rentabilidad**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 21 días del mes de marzo del año 2016**

**EL AUTOR:**

---

**John Eduardo Aguilera Vintimilla**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL


## AUTORIZACIÓN

Yo, **Espinoza Romero Carla María**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“Desarrollo de la planeación estratégica de la empresa Autoamericano S.A de la ciudad de Guayaquil durante el período 2016-2020 para optimizar su rentabilidad”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 21 días del mes de marzo del año 2016**

LA AUTORA:

  
\_\_\_\_\_  
**Carla María Espinoza Romero**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, quien me ha guiado en todo momento desde el día que inicié mi vida como estudiante de primaria hasta ahora que culmino mis estudios como profesional, guiándome e iluminando con su sabiduría y misericordia para acompañarme en este largo camino de instrucción universitaria viviendo lejos de mi familia y de mi ciudad.

A mis padres, John y María, quienes han sido la razón y motivo de mi esfuerzo para cada día levantarme sin la necesidad de que estén ellos presentes y hacerme valer por mí mismo, demostrándoles que todo lo que han invertido en mi educación no ha sido en vano y ahora que ha llegado el momento de retribuírseles se sientan orgullosos de mí.

A la empresa Autoamericano S.A. y sus propietarios Juan José y Cindy Hojas Zambrano por permitirme utilizar la información y datos de su empresa para mi trabajo de titulación.

Quiero terminar agradeciendo a mi tutora de tesis, Ing. Gabriela Hurtado, por todo su apoyo y dedicación que me brindó durante estos meses de asesoría y guía para poder realizar y sacar adelante este proyecto.

John Eduardo Aguilera Vintimilla



## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, el cual me ha ayudado a alcanzar una de mis metas, me ha dado las fuerzas necesarias para afrontar y vencer las dificultades que se han presentado en el camino.

A mis padres, por su amor y apoyo incondicional.

A mi hijo Mathias quien es mi motivación para conseguir todas las metas trazadas.

A la Ing. Gabriela Hurtado, tutora de este trabajo de Grado, por su aporte en la elaboración de este documento y por su tiempo dedicado para la revisión del mismo.

A mi compañero John Aguilera, quien ha sido un pilar fundamental para el desarrollo de este trabajo.

Carla Espinoza Romero

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo de titulación a una persona muy especial, la cual ya no se encuentra entre nosotros físicamente pero que me acompaña y me cuida todos los días, ojalá aún estuviera entre nosotros para que pueda leer estas palabras, esto es para usted Papito Lalo.

John Aguilera Vintimilla

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mis padres.

Carla Espinoza Romero

# ÍNDICE GENERAL

Contenido

<b>1. TEMA</b> .....	1
<b>2. PROBLEMA</b> .....	1
2.1. Introducción.....	1
2.2. Planteamiento del problema de investigación.....	2
2.3. Justificación.....	3
2.4. Alcance.....	4
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	4
3.1. Objetivo general.....	4
3.2. Objetivos específicos.....	5
<b>4. REVISION DE LITERATURA</b> .....	5
4.1. MARCO CONCEPTUAL.....	5
4.1.1. Concepto de Planeación Estratégica.....	5
4.1.2. Principios de la Planeación Estratégica.....	6
4.1.3. Elementos de la Planificación.....	7
4.1.4. Comercio Electrónico.....	9
4.1.5. Diferencia entre Comercio electrónico y negocios en línea.....	10
4.1.6. La logística en el E-commerce.....	10
4.1.7. Community Manager.....	11
4.2 MARCO TEORICO.....	12
4.2.1 ¿Por qué hacer Planeación Estratégica?.....	12
4.2.2. Función de Planeación.....	12
4.2.3. Propósitos de Planeación.....	12
4.2.4. Las cinco fuerzas de Michael Porter.....	13
4.2.5. Teoría de Comercio Electrónico.....	15
4.2.6. Expectativas del Comercio Electrónico.....	15
4.2.7. Comercio Electrónico en el Ecuador.....	16
4.2.8. Análisis Costo – Beneficio.....	18
<b>5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b> .....	19

6.1. Justificación del Método.....	19
6.2. Muestra / Selección de participantes.....	20
6.3. Cálculo de la muestra.....	21
6.4. Técnica de recogida de datos.....	22
<b>7. CAPITULOS.....</b>	<b>23</b>

**CAPÍTULO 1: INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA  
AUTOAMERICANOS.A.....23**

7.1.1. Historia de la empresa Autoamericano S.A.....	23
7.1.2. Clasificación de la empresa Autoamericano S.A.....	24
7.1.2.1. Sector de Actividad.....	24
7.1.2.2. Tamaño de la empresa.....	24
7.1.2.3. Propiedad de Capital.....	25
7.1.2.4. Ámbito de Actividad.....	25
7.1.2.5. Forma Jurídica.....	25
7.1.2.6. Misión.....	25
7.1.2.7. Visión.....	25
7.1.2.8. Instalaciones.....	25
7.1.3. Organigrama Estructural.....	26
7.1.4. Descripción de Cargos y Funciones.....	26
7.1.5. Análisis FODA.....	30
7.1.6. Análisis Porter.....	32
7.1.6.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	32
7.1.6.2. Amenaza de posibles productos sustitutos.....	32
7.1.6.3. Poder de negociación de los clientes.....	32
7.1.6.4. Poder de negociación de los proveedores.....	33
7.1.6.5. Rivalidad entre competidores.....	33
7.1.7. Portafolio de clientes.....	34
7.1.7.1. Principales clientes que pagan en efectivo.....	34
7.1.7.2. Principales clientes que pagan a crédito.....	35
7.1.7.3 Principales ítems representativos de mayor movimiento.....	37

7.1.7.4. Artículos que generaron mayores ingresos en efectivo.....	39
7.1.7.5. Artículos que generaron mayores ingresos a crédito..	39
7.1.8. Estudio de mercado por medio de encuestas.....	40
7.1.8.1. Encuestas a clientes.....	40
7.1.8.1.1. Análisis y Tabulación de resultados.....	40
7.1.8.1.2. Análisis de encuestas.....	50
7.1.8.2. Encuestas a empresas de competencia directa.....	50
7.1.8.2.1. Análisis y Tabulación de resultados.....	51
7.1.8.2.2. Análisis de encuestas a empresas de competencia directa.....	55
7.1.9. Entrevista a Gerente General de la empresa Autoamericano S.A.....	56

**CAPÍTULO 2: ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA AUTOAMERICANO S.A.....60**

7.2.1. Evaluación Externa: Matriz EFE (Oportunidades y Amenazas).....	60
7.2.2. Evaluación Interna: Matriz EFI (Fortalezas y Debilidades).....	62
7.2.3. Semaforización aplicada a la empresa Autoamericano S.A.....	64
7.2.4. Mapa Estratégico de la empresa Autoamericano S.A.....	65
7.2.5. Mapa consolidado de estrategias de la empresa Autoamericano S.A.....	66
7.2.6. Matriz de factores claves de éxito para la empresa Autoamericano S.A.....	67
7.2.7. Mapa de Procesos de la empresa Autoamericano S.A.....	68
7.2.8. Procesos por departamento de la empresa Autoamericano S.A.....	69
7.2.8.1. Departamento de Compras e Importaciones.....	69
7.2.8.2. Departamento de Ventas.....	71
7.2.8.3. Departamento de Contabilidad y Finanzas.....	72

<b>CAPITULO 3: INDICADORES DE GESTION E IMPLMENTACIÓN DEL USO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO PAR AOPTIMIZAR LA GESTIÓN COMERCIAL.....</b>	<b>74</b>
7.3.1. Características de Indicadores de Gestión.....	75
7.3.2. Clasificación de los Indicadores de Gestión.....	76
7.3.3. Indicadores de calidad para medir la gestión de la empresa Autoamericano S.A.....	78
7.3.4. Análisis de los resultados de los indicadores de gestión periodo Noviembre-Diciembre 2015.....	82
7.3.4.1. Indicador: Satisfacción del cliente por el servicio brindado.....	82
7.3.4.2. Indicador: Stock de productos en bodega.....	85
7.3.4.3. Indicador: Personal Capacitado.....	87
7.3.4.4. Indicador: Tiempo de entrega del producto.....	89
7.3.5. Plan Operativo Anual (POA) 2016.....	92
7.3.6. Técnicas de Comercio Electrónico.....	94
7.3.6.1. Estudio de la Interfaz del cliente.....	94
7.3.6.1.1. Contexto.....	94
7.3.6.1.2. Contenido.....	94
7.3.6.1.3. Comunidad.....	94
7.3.6.1.4. Personalización.....	95
7.3.6.1.5. Conexión.....	95
7.3.6.1.6. Comercio.....	95
7.3.6.1.7. Comunicación.....	96
7.3.6.2. Google Analytics para medición de tráfico.....	96
7.3.6.3. Re-diseño de la página web de la empresa Autoamericano S.A.....	98
7.3.6.4. Página web actual de la empresa Autoamericano S.A.....	98
7.3.6.5. Propuesta para la nueva página web de la empresa Autoamericano S.A.....	100

7.3.6.6. Análisis comparativo entre página web actual y propuesta.....	101
7.3.6.7. Estrategias de Marketing Digital.....	102
<b>CAPITULO 4: ANALISIS FINANCIERO.....</b>	<b>104</b>
7.4.1. Inversión.....	104
7.4.2. Proyección de Resultados.....	104
7.4.2.1. Proyección de Estado de Resultados sin Proyecto...	106
7.4.2.2. Proyección de Estado de Resultados con Proyecto..	107
7.4.3. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.....	108
7.4.4. Análisis cualitativo Costo – Beneficio.....	108
<b>Conclusiones.....</b>	<b>111</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>113</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>115</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>119</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos Generales de la empresa Autoamericano S.A.....	24
Tabla 2. Principales clientes que pagan en efectivo 1er semestre 2015.....	34
Tabla 3. Principales clientes que pagan a crédito 1er semestre 2015.....	35
Tabla 4. Ítems de mayor movimiento.....	37
Tabla 5. Artículos de mayor ingreso en efectivo.....	39
Tabla 6. Artículos de mayor ingreso a crédito.....	39
Tabla 7. Resultado de personas encuestadas según el género.....	40
Tabla 8. Resultado de personas encuestadas según el rango de edad propuesto.....	41
Tabla 9. Resultado de personas encuestadas según su regularidad de compra.....	42
Tabla 10. Resultado de personas encuestadas según el criterio de calidad en el servicio brindado.....	43
Tabla 11. Resultado de personas encuestadas de acuerdo a la búsqueda de sus productos.....	44
Tabla 12. Resultado de personas encuestadas según su criterio de calidad de los productos.....	45
Tabla 13. Resultado de personas encuestadas que tienen cuenta de correo electrónico.....	46
Tabla 14. Resultado de personas encuestadas que revisan su cuenta de correo electrónico.....	47
Tabla 15. Resultado de personas encuestadas que quisieran recibir promociones e información.....	48
Tabla 16. Resultado de personas encuestadas que quisieran revisar información en página web.....	49
Tabla 17. Empresas a encuestar.....	50
Tabla 18. Regularidad de clientes.....	51
Tabla 19. Aplicación de Planeación Estratégica.....	51
Tabla 20. Stock de producto.....	52

Tabla 21. Calidad de productos.....	53
Tabla 22. Necesidad del uso del comercio electrónico.....	53
Tabla 23. Utilización de plataforma tecnológica actualizada.....	54
Tabla 24. Principal plataforma virtual que utilizan.....	54
Tabla 25. Clientes conformes con recibir información virtualmente.....	55
Tabla 26. Matriz EFE Oportunidades y Amenazas.....	60
Tabla 27. Matriz EFI Fortalezas y Debilidades.....	62
Tabla 28. Semaforización.....	64
Tabla 29. Mapa Estratégico.....	65
Tabla 30. Consolidado de Estrategias.....	66
Tabla 31. Matriz de Factores Claves de Éxito.....	67
Tabla 32. Procesos del departamento de compras.....	69
Tabla 33. Procesos del departamento de ventas.....	71
Tabla 34. Procesos del departamento de Contabilidad y Finanzas.....	72
Tabla 35. Características de Indicadores de Gestión.....	75
Tabla 36. Clasificación de los Indicadores de Gestión.....	76
Tabla 37. Indicadores de calidad para medir la Gestión de la empresa.....	78
Tabla 38. Indicadores de calidad para medir la Gestión de la empresa con su respectiva evaluación.....	80
Tabla 39. Medición de cumplimiento de Indicador Satisfacción del cliente por el servicio brindado.....	82
Tabla 40. Medición de cumplimiento de Indicador Stock de productos en bodega.....	85
Tabla 41. Medición de cumplimiento de Indicador Personal Capacitado.....	88
Tabla 42. Medición de cumplimiento de Tiempos de entrega.....	89
Tabla 43. Plan de Mejoras año 2016.....	91
Tabla 44. Información del Plan Operativo Anual.....	92
Tabla 45. Plan Operativo Anual 2016.....	93
Tabla 46. Comparación página web actual y propuesta.....	101
Tabla 47. Inversión del proyecto.....	104
Tabla 48. Estado de Resultados Integral 2013-2015.....	105
Tabla 49. Proyección de Estado de Resultados sin Proyecto.....	106

Tabla 50. Proyección de Estado de Resultados con Proyecto.....	107
Tabla 51. VAN y TIR del Proyecto.....	108

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dirección y Planificación Estratégica.....	6
Figura 2. La diferencia entre comercio electrónico y negocios en línea.....	10
Figura 3. Partes del proceso de planeación.....	13
Figura 4. Valoración sobre las expectativas del Comercio Electrónico.....	17
Figura 5. De los objetivos a los insumos requeridos por el proyecto.....	18
Figura 6. Flujo del proyecto y aplicación del ACB.....	19
Figura 7. Cuenta de Autoamericano S.A. en Google Analytics.....	97
Figura 8. Medición de tráfico de página web.....	97
Figura 9. Página web Autoamericano S.A.....	99
Figura 10. Página web piloto – página principal.....	100
Figura 11. Ranking de redes sociales en Ecuador 2015.....	103

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama estructural Autoamericano S.A.....	26
Gráfico 2. Principales clientes que pagan en efectivo 1er semestre 2015...	35
Gráfico 3. Principales clientes que pagan a crédito 1er semestre 2015.....	36
Gráfico 4. Ítems de mayor movimiento.....	38
Gráfico 5. Resultado de personas encuestadas según el género.....	40
Gráfico 6. Resultado de personas encuestadas según el rango de edad propuesto.....	41
Gráfico 7. Resultado de personas encuestadas según su regularidad de compra.....	42
Gráfico 8. Resultado de personas encuestadas según el criterio de calidad en el servicio brindado.....	43
Gráfico 9. Resultado de personas encuestadas de acuerdo a la búsqueda de sus productos.....	44
Gráfico 10. Resultado de personas encuestadas según su criterio de calidad de los productos.....	45
Gráfico 11. Resultado de personas encuestadas que tienen cuenta de correo electrónico.....	46
Gráfico 12. Resultado de personas encuestadas que revisan su cuenta de correo electrónico.....	47
Gráfico 13. Resultado de personas encuestadas que quisieran recibir promociones e información.....	48
Gráfico 14. Resultado de personas encuestadas que quisieran revisar información en página web.....	49
Gráfico 15. Mapa de procesos.....	68

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Local actual y nuevas instalaciones en construcción de la empresa Autoamericano S.A.....	119
Anexo 2. Encuesta a clientes.....	124
Anexo 3. Encuesta a la competencia.....	125
Anexo 4. Encuesta a clientes para actualizar datos.....	126
Anexo 5. Creación de la cuenta en Google Analytics de la empresa Autoamericano S.A.....	128
Anexo 6. Pestaña Sobre Nosotros.....	129
Anexo 7. Pestaña Marcas.....	130
Anexo 8. Repuestos Delco Remy.....	130
Anexo 9. Repuestos Wai.....	131
Anexo 10. Repuestos Jeep.....	131
Anexo 11. Repuestos General Motors.....	132
Anexo 12. Repuestos Ford.....	132
Anexo 13. Repuestos Iskra.....	133
Anexo 14. Pestaña Contacto.....	133
Anexo 15. Página principal de Facebook.....	134
Anexo 16. Página principal de Twitter.....	134
Anexo 17. Página principal de Instagram.....	135

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación se basa en el desarrollo de la planeación estratégica de la empresa Autoamericano S.A. que se dedica a la venta de partes eléctricas de autos en la ciudad de Guayaquil, la misma que carece de un plan para desarrollar ordenadamente sus actividades dentro de su gestión comercial y a la vez no cuenta con la infraestructura tecnológica actualizada que se requiere hoy en día para dar a conocer los productos con sus respectivas marcas que ofrece, además de incrementar notablemente sus ventas, mejorar su servicio y lograr competitividad en los próximos cinco años para de esta manera asegurar la fidelidad de los clientes satisfaciendo los requerimientos de los mismos.

Para recolectar la información necesaria y realizar los respectivos análisis, se utilizarán tres técnicas de recolección de datos: encuesta a los clientes, encuesta a tres empresas consideradas principales competidoras para Autoamericano S.A. a sus respectivos propietarios y/o gerentes, y una entrevista realizada a la Gerente General de la compañía antes mencionada.

Para medir el cumplimiento de todas las actividades y estrategias propuestas en los periodos asignados se utilizarán indicadores de gestión y como herramienta comercial para incrementar las ventas y dar publicidad a la empresa se implementarán técnicas de comercio electrónico, como el rediseño de la página web, el uso de Google Analytics para la medición de visitantes de la página y estrategias de marketing digital.

Aplicando cada una de las actividades y estrategias desarrolladas en el proyecto, sumadas las técnicas de comercio electrónico que se implementarán, se obtendrá un aumento promedio en los ingresos del 4% anual a razón durante los próximos 5 años.

**Palabras claves:** Planeación Estratégica, gestión comercial, infraestructura tecnológica, comercio electrónico, marketing digital, indicadores de gestión.

## **ABSTRACT**

This thesis is based on the development of strategic planning of the company Autoamericano S.A. dedicated to the sale of electrical parts of cars in the city of Guayaquil. It lacks a strategy plan, also does not have updated technological infrastructure to publicize the products with their respective brands, increase sales, improve service and achieve competitiveness in the next five years to ensure customer loyalty and meet their requirements.

To collect the necessary information and make the respective analysis, three data collection techniques are used: customer survey, survey companies considered three main competitors for Autoamericano S.A. to their respective owners and / or managers, and an interview with the General Manager of the aforementioned company.

To measure the performance of all activities and strategies proposed in the assigned periods, management indicators will be used. E-commerce techniques will be implemented to publicize the company through the redesign of the website, use of Google Analytics to measure site visitors and digital marketing strategies.

By applying each of the activities and strategies developed in the project, and implementing e-commerce techniques, there will be an average increase in income of 4% annual rate over the next 5 years.

**Keywords :** Strategic planning, commercial management, technological infrastructure, e-commerce, digital marketing, management indicators.



## RÉSUMÉ

Le présent travail se base sur le développement de la planification stratégique de l'entreprise Autoamericano S.A. qui s'occupe de la vente de parties électriques de voitures dans la ville de Guayaquil, même qu'elle manque d'un plan pour développer avec ordre ses activités à l'intérieur de sa gestion commerciale et à la fois on ne raconte pas de l'infrastructure technologique actualisée pour positionner les produits avec ses marques, en plus d'augmenter remarquablement ses ventes, améliorer son service et obtenir une compétitivité dans les cinq années suivantes pour assurer la loyauté des clients en satisfaisant leurs besoins.

Pour ramasser l'information nécessaire et réaliser les analyses respectives, on utilisera trois techniques de récolte de données : une enquête aux clients, une enquête à trois entreprises concurrentes d'Autoamericano S.A. a partir de ses propriétaires et/ou des gérants, et un entretien réalise au Gérant Général de la compagnie mentionnée au préalable.

Pour mesurer l'accomplissement de toutes les activités et de stratégies proposées dans les périodes assignées des indicateurs de gestion seront utilisés et comme outil commercial pour augmenter les ventes et pour donner une publicité à l'entreprise, des techniques de commerce électronique seront mises en pratique telles que la modification du site marchand pour le devenir plus effectif, l'usage de Google Analytics à l'avenir pour mesurer le nombre de visiteurs de la page, leur provenance, leur comportement d'achat et les stratégies de marketing digital aussi.

En appliquant chacune des activités et des stratégies développées dans le projet et les techniques de commerce électronique qui seront mises en application, une augmentation sera obtenue dans les revenus de 4 % par an à une raison pendant les 5 années suivantes, pourcentage aussi obtenu à partir de l'application d'une méthodologie spécifique.

**Mots-clés:** Planification stratégique, gestion commerciale, infrastructure technologique, commerce électronique, marketing digital, indicateurs de gestion.

## **1. Tema**

“Desarrollo de la planeación estratégica de la empresa Autoamericano S.A de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2016-2020 para optimizar su rentabilidad”.

## **2. Problema**

### **2.1 Introducción**

Hoy en día, la industria automotriz es considerada como uno de los principales sectores económicos debido a sus altos ingresos, siendo considerado el automóvil uno de los principales medios de transporte en la sociedad. En el caso de nuestro país, los aranceles, los impuestos y la posibilidad de generar empleo hacen de este sector muy importante para contribuir a la economía ecuatoriana.

Según el Ministerio de Comercio Exterior (2013) las principales variables que intervienen en el sector automotriz ecuatoriano son: la producción nacional, exportación, importación y las ventas de los principales rubros que forman parte de esta industria como son: vehículos, llantas, motos y repuestos.

La presencia de empresas multinacionales en Ecuador, han liderado la transferencia y asimilación de tecnologías en empresas de autopartes y de ensamblaje de automóviles, lo cual se ve reflejado en el desarrollo tecnológico alcanzado por la industria automotriz ecuatoriana. De esta manera, la industria de ensamblaje ha brindado la oportunidad de la producción local de componentes, partes, piezas e insumos en general lo que genera a su vez un encadenamiento productivo en la fabricación de otros productos relacionados a los automotores, maquinarias y herramientas necesarias para producirlos. (Ministerio de Comercio Exterior, 2013)

Debido a todos estos antecedentes, surge la empresa familiar Autoamericano S.A., localizada en la ciudad de Guayaquil la misma que se

encuentra operando hace aproximadamente 26 años en el mercado automotor, teniendo como propósito brindar a sus clientes un servicio de calidad en venta de repuestos y partes eléctricas.

Todo vendedor y distribuidor sueña que su producto se pueda comprar en cualquier parte del mundo, y a la vez que su venta no conlleve ninguna acumulación excesiva de stocks, ni grandes gastos de distribución. Es así como el internet nos ofrece todo esto. El comercio electrónico supone la eliminación de las barreras espaciales, culturales, la accesibilidad total, el abaratamiento de los costes, la reducción de stocks, la publicidad casi gratuita, entre otros (Ferreiro, Tanco, 1997).

El proyecto hace énfasis no solamente en desarrollar una planificación estratégica para la empresa, sino que implementar indicadores y estrategias adecuadas en las áreas de gestión comercial, de importaciones, de abastecimiento y de servicio al cliente, para contribuir a la mejora continua de la organización.

## **2.2 Planteamiento del Problema de Investigación**

La sociedad cada vez es más competitiva, y es que se debe al constante desarrollo y evolución de la tecnología, la población crece, igual que la economía y los conocimientos. Es por esto que las compañías no pueden quedarse atrás y se ven prácticamente obligadas a implementar innovadoras y mejores estrategias de negocios.

En este caso, empresas como Autoamericano S.A debería verse presionada a cambiar sus procesos de negocios por medio de este estudio, y de esta manera satisfacer su demanda sin dejar atrás sus principios empresariales.

No obstante, hay que tener mucho cuidado en estos cambios, puesto que hay empresas que no están preparadas para sufrir estas modificaciones, es por esta razón que entra en acción la planeación estratégica como soporte para lograr los objetivos propuestos.

Pero este no es la única problemática que necesita resolver esta organización, otra de sus falencias es la desactualización o poco uso de la tecnología como herramienta comercial, dando paso a la implementación de estrategias de comercio electrónico dentro de su gestión comercial para lograr de esta forma un mejor posicionamiento dentro del mercado automotor.

Según Marcos Pueyrrendon, presidente del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico, en una publicación hecha por Diario El Universo dijo lo siguiente: *“El mayor problema que tiene Ecuador al momento no viene por la demanda, ya que los usuarios tienen una gran penetración en redes sociales y acceso a la tecnología, sino por la falta de oferta de productos y servicios online en el mercado nacional”* (El Universo, 2015).

### **2.3 Justificación**

Hace 30 años, la industria automotriz ha venido generando un gran desarrollo tecnológico, contribuyendo al desarrollo nacional con inversiones, capacitación, tecnología y generación de divisas. Ésta alta calidad de los productos fabricados por la industria de autopartes del Ecuador ha permitido la apertura de mercados internacionales, exportando a países como: Colombia, Venezuela, Perú y otros de América Central y el Caribe (Ministerio de Comercio Exterior, 2013).

De acuerdo a éste análisis, es fácil deducir la factibilidad de constituir una empresa automotriz en nuestro país, es por esto que el siguiente trabajo de titulación se justifica en la necesidad de mejorar el funcionamiento de las operaciones de la compañía Autoamericano S.A y a la vez ganar posicionamiento en el mercado mediante el desarrollo de una planeación estratégica que permita optimizar la rentabilidad de la misma.

Además, una herramienta válida para aportar a este enfoque que se plantea en el proyecto es la inclusión de estrategias de comercio electrónico, ya que hoy en día el internet se ha convertido en una de las principales

herramientas de trabajo para todo tipo de empresa, teniendo un impacto profundo en el mundo laboral ya sea por su acceso fácil e inmediato y en nuestro país su valor es económico y accesible en comparación al de otros países de la región.

*“El comercio electrónico permite a las compañías ser más flexibles y eficientes en sus operaciones internas, y responde a las necesidades y expectativas de sus clientes. Permite a las compañías seleccionar los mejores proveedores sin importar la localización geográfica para vender en un mercado global. En definitiva, mayor eficiencia en la eficacia”* (Pequeño, 1998).

Por tal razón, la ausencia en la empresa de una buena estructura tecnológica también ha influido en la baja de las ventas, conllevando a una decaída en la comercialización dentro del mercado y dando paso a un estudio para implementar mejores estrategias aplicadas en ventas permitiendo una vinculación con otros canales de distribución.

## **2.4 Alcance**

La transcendencia de este trabajo de titulación radica en dar a conocer por medio de esta investigación, a los dueños de empresas dedicadas al sector automotriz, especialmente a la empresa Autoamericano S.A la necesidad de desarrollar un estudio de planeación estratégica para evaluar su gestión y de esta forma brindar mejores servicios de calidad.

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo general**

Realizar la planeación estratégica de la empresa Autoamericano S.A para el período 2016-2020 para optimizar la gestión de sus procesos operativos.

## **3.2 Objetivos específicos**

- Determinar la situación actual de la empresa Autoamericano S.A.
- Realizar el esquema de planeación estratégica de la empresa Autoamericano S.A. en las principales unidades de gestión.
- Mejorar la gestión comercial a través del uso del comercio electrónico y los indicadores de gestión de la empresa Autoamericano S.A.
- Determinar la factibilidad del modelo de planeación estratégica a utilizar en la empresa Autoamericano S.A en el período 2016-2020 a través del análisis financiero.

## **4. Revisión de Literatura**

### **4.1. Marco Conceptual**

#### **4.1.1. Concepto de Planificación Estratégica**

*“La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno” (Burgwal, Cuéllar, 1999).*

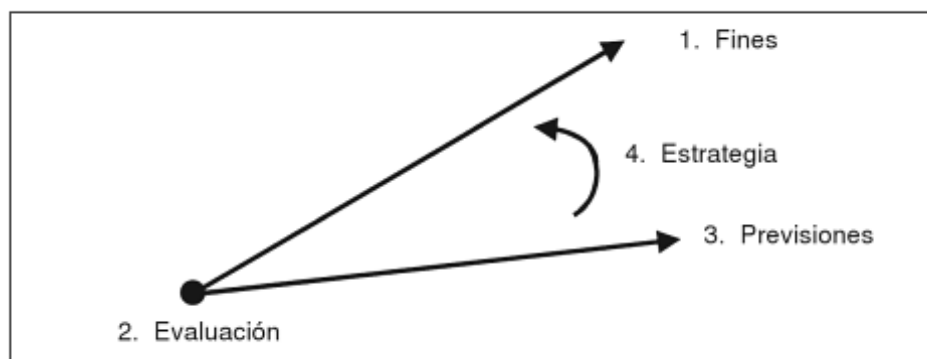
*“La idea de planificación estratégica es muy antigua, la actuación en medios y objetivos con órdenes con mucha incertidumbre obligaba a idear procedimientos que permitieran lograr el mayor éxito en la acción. Pero fue a mediados de los años cincuenta que la planificación estratégica se sistematizó y se institucionalizó en grandes empresas estadounidenses; como sabemos, esta modalidad de planificación es apropiada para actuar en objetos donde rige un alto grado de incertidumbre, como es el caso de los ambientes donde existe la competencia empresarial. De la empresa privada,*

la planificación estratégica se ha extendido a otras realidades, llegándose a intentar su aplicación a la planificación nacional.” (Molins, 1998).

“Es esta una denominación de origen británico, probablemente. La denominación “corporativa” se usó para expresar el carácter integral y holístico de la planificación estratégica, a fin de sensibilizar sobre la necesidad de que los planes de todas las unidades y de las diversas áreas funcionales (planes de marketing, planes de recursos humanos, planes de desarrollo de nuevos productos) estuviesen incorporados a un plan general de la corporación” (Fernández, 2004).

Es importante que una empresa logre un óptimo nivel de rendimiento, pero a la vez tiene que estar capacitada para asimilar el cambio.

Figura 1. Dirección y Planificación Estratégica



Fuente: Fernández, A. (2004)

#### 4.1.2. Principios de la Planeación Estratégica

Según los autores Carmen Campos, Anglae Centeno, Maricela Morales, Viridiana Morales y Víctor Rodríguez (2012), quienes en su tesis hablan sobre Aplicación de la Planeación Estratégica y el Análisis Financiero en la Industria Automotriz, detallan tres principios de la planeación estratégica:



**1. Principio de la Precisión:** *“los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor exactitud posible. Mientras que el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente total o parcialmente ineficientes”* (Campos, Centeno, Morales V, Morales V & Rodríguez, 2012).

**2. Principio de la Flexibilidad:** *“es dejar un margen para los posibles cambios que se pudieran dar, tanto buenos como malos, derivados por las variaciones que se presenten durante su aplicación y que se hicieron evidente gracias al proceso de revisión continua a que todo plan debe estar sujeto ineficientes”* (Campos et al, 2012).

**3. Principio de Unidad de Dirección:** *“todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales. Al departamentalizar la empresa se debe identificar claramente las funciones, establecer a quién se le asigna las mismas delegando específicamente la autoridad correspondiente; quedando de esta manera bien delimitada la responsabilidad de cada función para alcanzar la eficacia de los objetivos de una empresa, así como para obtener el máximo beneficio”* (Campos et al, 2012).

#### **4.1.3.Elementos de la Planificación**

**Propósitos:** *“son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo, que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social”* (Campos et al, 2012).

**Investigación:** *“es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta la conducta de los fenómenos”* (Campos et al, 2012).

**Objetivos:** *“representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente. La clasificación de los objetivos es la siguiente: Estratégicos o generales, Tácticos o departamentales y Operacionales o específicos”* (Campos et al, 2012).

**Estrategias:** *“son cursos de acción generales o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más óptimas. Nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia y la vida de la compañía en sí”* (Campos et al, 2012).

**Políticas:** *“son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización”* (Campos et al, 2012).

**Programas:** *“son los planes, pero en los cuales no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. Los programas pueden ser a corto generalmente a un año y de largo plazo cuando excede ese periodo”* (Campos et al, 2012).

**Presupuestos:** *“es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos y es un instrumento de control que permite consolidar los planes de una empresa. Además de su uso en la planeación, también se utiliza en el control y la coordinación”* (Campos et al, 2012).

**Procedimientos:** *“detallan la forma exacta en que debe desarrollarse una actividad; son guías de acción más que de pensamiento. Los procedimientos son más definidos que las políticas y se aplican a actividades específicas para la realización de ciertas metas bien definidas, se dan en*

*todos los niveles de una empresa, pero son más frecuentes en los niveles de operación” (Campos et al, 2012).*

**Métodos:** *“es una descripción de cómo un paso del procedimiento puede llevarse a cabo de la mejor manera posible” (Campos et al, 2012).*

**Reglas:** *“Son normas que se refieren a una acción específica y definida; dice con exactitud qué debe hacerse y que no debe hacerse, no dejan campo o decisión o elección al jefe en quien se delega autoridad, sino que tan solo le permite si ella es aplicable al caso concreto que se trate” (Campos et al, 2012).*

#### **4.1.4.Comercio Electrónico**

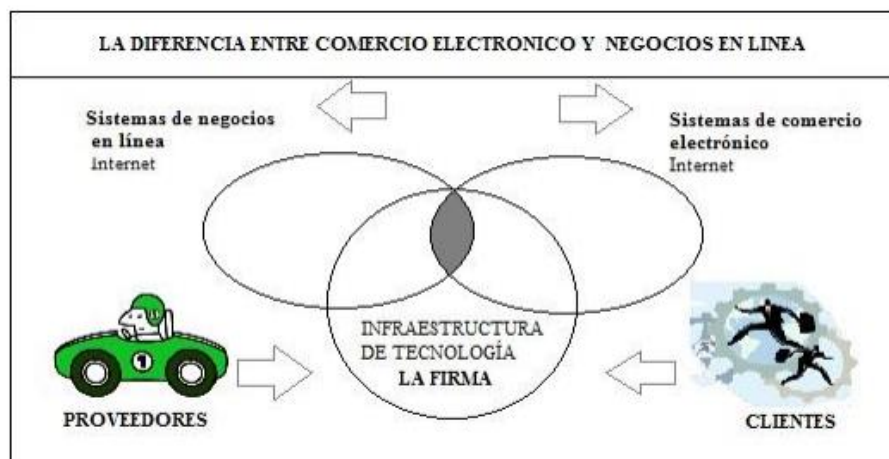
En la actualidad, nuestro país al igual que el resto del mundo, atraviesa por una era tecnológica plena, en donde el internet y su uso se han convertido en una prioridad para todos. Según Castells (2000): *“Internet es el tejido de nuestras vidas en este momento. No es futuro. Es presente. Internet es un medio para todo, que interactúa con el conjunto de la sociedad y, de hecho, a pesar de ser tan reciente, en su forma societal no hace falta explicarlo, porque ya sabemos qué es Internet.”*

Gerardo Gariboldi acota lo siguiente: *“Hay quienes creen que el comercio electrónico es inaccesible por su complejidad o que su sector o industria no puede beneficiarse si decidieran utilizarlo. De este modo, resulta más apropiado dejar el tema en manos de expertos y científicos. Esto no implica que desconozcan por completo la existencia del comercio electrónico. Simplemente se limitan, por ejemplo, a mantener un acceso a la red para navegar o una dirección de e-mail con el fin de utilizarlo como medio barato de comunicación” (Gariboldi, 1999).*

#### 4.1.5. Diferencia entre Comercio Electrónico y Negocios en línea

“Hay un debate entre consultores y académicos acerca del significado y las limitaciones del comercio electrónico (e-commerce) y los negocios en línea (e-business). El comercio electrónico implica principalmente las transacciones que cruzan los límites de la firma (empresa). Mientras que los negocios en línea comprenden sobre todo la aplicación de tecnologías digitales a los procesos de negocios dentro de la firma” (Valarezo, Yungasaca, 2012).

Figura 2. La diferencia entre comercio electrónico y negocios en línea



Fuente: (Valarezo K, Yungasaca JC, 2012).

#### 4.1.6. La logística en el E-commerce

Entre las grandes dificultades que se pueden presentar en los negocios online, se presentan con los envíos de bienes, servicios o dinero. Debido a la poca paciencia por parte de los “ciberclientes” por la demora en la recepción de sus pedidos, estos proceden a cancelar el negocio con anterioridad (Ballesteros D, Ballesteros P, 2007).

No importa que el costo sea mayor, es necesario realizar convenios con empresas de correos confiables, la cual nos permita estructurar el sistema de envío de la mercancía, garantizándonos principalmente tiempos de entrega lo más reducidos posibles. *“Esta última característica es de suma importancia porque permite ofrecerle al cliente diversas opciones de envío con variación de costo. (Normalmente se utilizan tres niveles: normal, rápido o súper rápido)”* (Ballesteros D, Ballesteros P, 2007).

Es necesario también que la empresa que oferta los servicios señale detallada y claramente quien será el principal responsable de los gastos de envío, los mismos que pueden ser la empresa, el cliente o a la vez se puede compartir la responsabilidad (Ballesteros D, Ballesteros P, 2007).

*“La anulación de una transacción genera al menos un triple efecto: pérdida de la venta, causación de costos de envío y devolución y entrega de un cliente a la competencia. Para que lo anterior no suceda, debe haber completa seguridad de mantener un stock suficiente de productos cuando se atiende un pedido “on line” y debe cumplirse con la fecha de entrega prometida en la publicidad”* (Ballesteros D, Ballesteros P, 2007).

#### **4.1.7. Community Manager**

El Community Manager es uno de los últimos cargos que han surgido gracias a la globalización, y es que los avances tecnológicos y el internet no paran, llegando a convertirse en un miembro indispensable dentro de la gestión comercial de las empresas. Su rol principalmente es el de dar publicidad a todo lo que se refiere a una empresa determinada, tanto como sus productos y servicios que oferta, ya sea por medio de una página web, redes sociales, blogs, etc.

Un Community manager es *“un profesional que se encarga de las relaciones e interacciones entre una entidad y sus usuarios, clientes y público en general a través de los medios en redes sociales online”* (Marquina, 2013).

## **4.2. Marco Teórico**

### **4.2.1. ¿Por qué hacer Planeación Estratégica?**

*“Es porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).*

*“La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización” Mintzberg (1995).*

### **4.2.2. Función de Planeación**

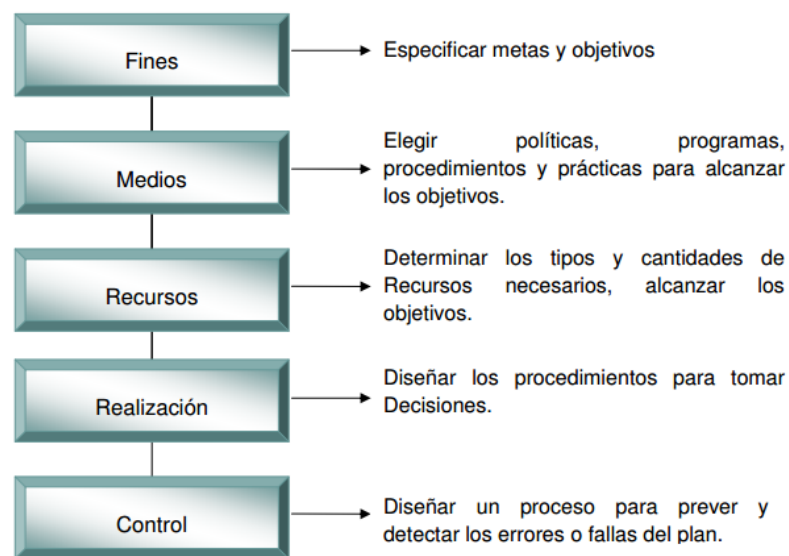
Zabala (2005) indica que: *“para administrar con acierto, debemos planear la gestión, esto es, decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién ejecutarlo; aún más, previamente. Ello significa haber decidido por qué y para qué emprender tal misión. El esfuerzo de comprensión del qué hacer, hace más simple y ágil el cumplimiento de las funciones administrativas. Todo administrador plantea. Toda planeación es toma de decisiones, puesto que involucra seleccionar alternativas. Literalmente es “el puente que se levanta entre el punto donde nos encontramos hoy y aquel a dónde queremos llegar mañana.””*

### **4.2.3. Propósitos de Planeación**

Mintzberg (1995) sostiene lo siguiente: *“La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos: facilitar el logro de los objetivos y de la empresa y entre ellos tenemos:”*

- **Propósito protector:** se debe minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que giran al entorno de los negocios y además, dejar en claro las consecuencias de cualquier acción administrativa tomada en ese sentido.
- **Propósito afirmativo:** propone elevar el éxito de la organización.
- **Propósito de coordinación:** entre los miembros que forman parte de la organización, se deben juntar esfuerzos y así lograr generar una mejor eficiencia organizacional.

Figura 3. Partes del proceso de planeación



Fuente: Mintzberg (1995)

#### 4.2.4. Las cinco fuerzas de Michael Porter

Ramírez (2008) indica que Porter plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que

relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

*“El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor” (Ramírez, 2008).*

Villamar (2014) en su tesis describe las cinco fuerzas de Porter de la siguiente manera:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** *“Cuando las barreras de entrada en una industria son penetrables, la participación de nuevas empresas no tardará en llegar, de tal forma que la competencia va aumentar en dicho mercado y como consecuencia generará una disminución en la rentabilidad.”*
- **Amenaza de posibles productos sustitutos:** *“los productos sustitutos son una gran amenaza en el mercado porque estos pueden ser producidos con un valor agregado, distribuidos a menor precio y con mejor calidad, generando una inestabilidad en la oferta y demanda de las empresas.”*
- **Poder de negociación de los proveedores:** *“Los proveedores son quienes suministran la materia prima a las empresas siendo fundamental para su posicionamiento en la industria, pero mientras mayor sea la cantidad de proveedores que existan en el mercado menor será su poder de negociación.”*
- **Poder de negociación de los clientes:** *“Mientras los clientes obtengan mayor margen de la industria, es decir, varias opciones de compra, el mercado se vuelve no atractivo para las empresas ya que estarán*



*obligadas a reducir los precios y aumentar el nivel de servicio sin recompensa.”*

- **Rivalidad entre competidores:** *“Esta quinta fuerza es una de las más importantes dentro del análisis del sector, determina hasta qué punto se despilfarrará el valor creado por la industria debido a que existe gran concentración de competidores restringiendo su rivalidad. Esta fuerza se mide de acuerdo al funcionamiento de las demás fuerzas ya mencionadas”* (Villamar, 2014).

#### **4.2.5. Teoría de Comercio Electrónico**

De acuerdo al autor Seoane (2005), *“para todos nosotros el comercio electrónico o e-commerce es cualquier tipo de operación comercial en la que la transacción se realiza mediante algún sistema de comunicación electrónico, por lo que no se requiere el “contacto físico” entre comprador y vendedor”*.

Hoy en día, toda empresa necesita actualizar su sistema tecnológico o desarrollarlo si aún no cuenta con uno para poder competir al nivel de las grandes compañías, y gracias a la ayuda del internet, contamos con el comercio electrónico como una de tantas herramientas comerciales válidas para hacerlo, siendo en la actualidad una de las más usadas.

#### **4.2.6. Expectativas del Comercio Electrónico**

*“El E-Commerce sigue creciendo a nivel mundial, debido principalmente a la evolución tecnológica, nuevas formas de pago y la confianza que han demostrado los compradores en Internet. Se estima que el mercado global de comercio electrónico alcance 1.5 Trillones de Dólares en 2014, y 2.35 Trillones para el 2017”* (Abad, 2014).

#### **4.2.7.Comercio electrónico en el Ecuador**

*“En un país como Ecuador existen muchas limitaciones y factores los cuales hacen que el comercio electrónico no tenga la misma acogida que en otros países más desarrollados” (Pachano, 2013).*

*“En Ecuador todavía existe mucha duda y falta de convicción por parte de las empresas hacia la venta de sus productos a través del internet. Además existe esa misma duda por parte de los consumidores hacia las empresas de productos online. Es por esto que el comercio electrónico de productos todavía no ha sido adoptado por el Ecuador a gran escala” (Pachano, 2013).*

*“Dentro del ranking de comercio electrónico en países de América latina Ecuador se encuentra ubicado en el octavo lugar de la lista. Como se puede observar Ecuador es uno de los países menos desarrollados en cuanto a comercio electrónico se refiere. Ecuador se posiciona entre los últimos lugares de Latinoamérica y es uno de los países que menor cantidad de ventas registra para el comercio electrónico” (Pachano, 2013).*

Según datos del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2015), el negocio del Comercio Electrónico en el Ecuador toma fuerza en el mercado ecuatoriano. La lista de los servicios que ofrecen las aerolíneas, hoteles, entidades financieras y otras, se multiplican en las páginas de internet. Un ejemplo de comercio electrónico en el Ecuador lo constituye la empresa Revoluciona tu Precio, que es una Tienda Virtual donde el usuario puede comprar online todo tipo de bienes y servicios que están categorizados en:

- Gourmet
- Mascotas
- Hogar y oficina
- Licores
- Tecnología

- Salud y Belleza
- Diseño y Accesorios
- Novedades

Las empresas pueden ofertar sus catálogos de productos en esta página que está tomando cada vez más auge en el mercado nacional, ya que indica la facilidad de entrega de los productos a nivel nacional. Es la primera plataforma de e-Commerce en integrar pago, facturación y logística en una sola plataforma (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2015).

Figura 4. Valoración sobre las expectativas del Comercio Electrónico

VALORACION SOBRE LAS EXPECTATIVAS DEL COMERCIO ELECTRONICO EN DIFERENTES PAISES DEL MUNDO EN UNA ESCALA DEL 1 AL 5					
	TAMAÑO DE MERCADO	PENETRACION TECNOLÓGICA	CLIMA POLÍTICO	PUNTUACION	COMENTARIOS
<b>SUPERPOTENCIA</b>					
ESTADOS UNIDOS	5	5	5	5	PARA MANTENER SU POSICION, LOS ESTADOS UNIDOS DEBEN ELIMINAR RESTRICCIONES Y ACOMETER UNA POLITICA IMPOSITIVA CLARA.
<b>CONTENDIENTES</b>					
ALEMANIA	4	4	5	5-	ALEMANIA Y EL REINO UNIDO LIDERAN LAS INICIATIVAS, MIENTRAS QUE JAPON SE POSICIONA PARA DARLES ALCANCE. CANADA, AUNQUE RELATIVAMENTE PEQUEÑO, NO DEBE PERDER COMBA.
REINO UNIDO	4-	4	5	4*	
JAPON	4*	4-	4*	4	
CANADA	2	4*	5-	4	
<b>EXPECTANTES</b>					
SINGAPUR	5-	4-	4	4*	LA PROMESA DE CONVERTIR SINGAPUR EN UNA ISLA INTELIGENTE PUEDE FRUSTRARSE SI SU GOBIERNO INSISTE EN LA POLITICA DE CENSURA.
HOLANDA	2*	5-	5-	4	LA POSICION DE HONG KONG ES INCIERTA TRAS SU INTEGRACION EN CHINA.
BELGICA/LUXEMBURGO	3	4*	5-	4	
HONG KONG	2	4-	3*	4	
<b>VELOCISTAS</b>					
FINLANDIA	2	5	5	4*	LAS POLITICAS LIBERALES DE LOS PAISES ESCANDINAVOS Y EL USO INTENSIVO DE TARJETAS INTELIGENTES DEBEN HACER DE ELLOS UN ENORME ZOCO DE NEGOCIOS ELECTRONICOS. EL GRADO DE DESREGULACION DEL MERCADO EN NUEVA ZELANDA INDICA UN POTENCIAL SIMILAR.
SUECIA	2	5	5	4*	
DINAMARCA	2	5-	5	4	
NORUEGA	2	5-	5	4	
NUEVA ZELANDA	1*	5	5	4-	
<b>EXTRAVIADOS</b>					
FRANCIA	3	4-	4*	4-	LOS POTENCIALMENTE LUCRATIVOS MERCADOS DEL GRUPO CORREN EL RIESGO DE QUEDARSE ATRAS. LA LENTA ADOPCION DE INTERNET POR FRANCIA Y SU FIDELIDAD A MINTEL ES UN SINTOMA DE AISLAMIENTO CULTURAL Y "CHAUVINISMO". EL SECTOR DE NEGOCIOS ITALIANO DEBE LIBERARSE DE LOS EXCESOS DE LA BUROCRACIA.
AUSTRALIA	2	4*	4*	4-	
ITALIA	3	3*	4*	4	
COREA DEL SUR	2-	3*	2*	3-	
ESPAÑA	2-	2-	4-	3-	

FUENTE: Forrester Research.

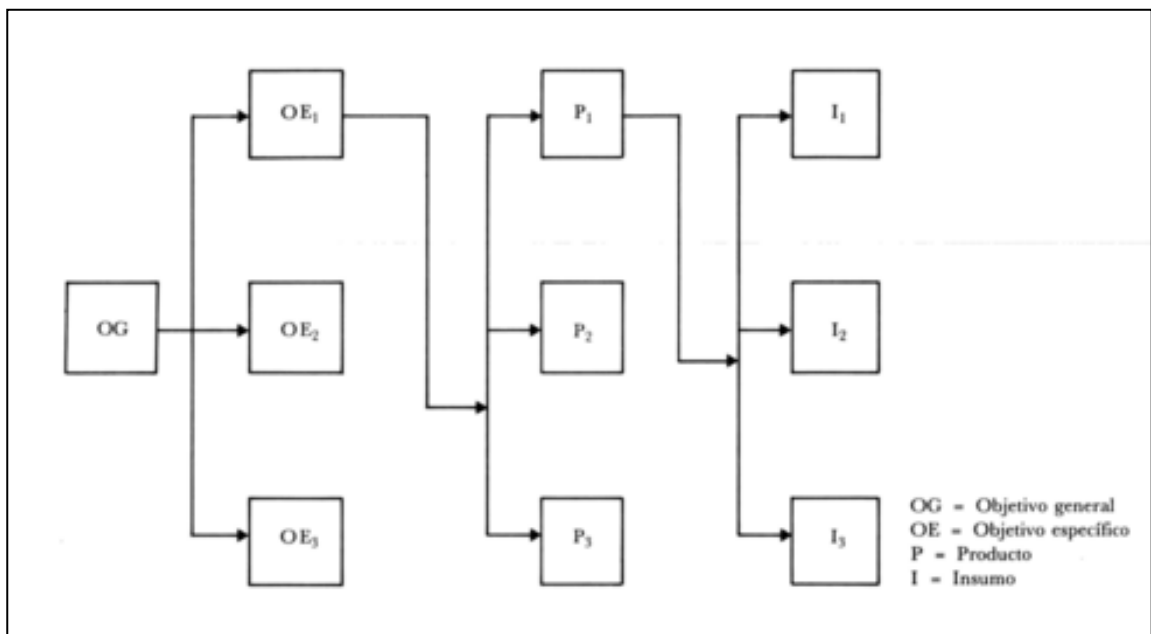
Fuente: Oñoro (1997)

#### 4.2.8. Análisis Costo – Beneficio (ACB)

Tan solo por sentido común, de por sí todo proyecto que tengamos en mente implementar, implicará costos y sobre todo cuando se trata de proyectos económicos en donde los resultados y costos se traducen en unidades monetarias. Tal como lo indican Cohen E, Franco R (2006): “*el ACB se basa en un principio muy simple: comparar los beneficios y los costos de un proyecto particular y si los primeros exceden a los segundos entrega un elemento de juicio inicial que indica su aceptabilidad. Si, por el contrario, los costos superan a los beneficios, el proyecto debe ser en principio rechazado*”.

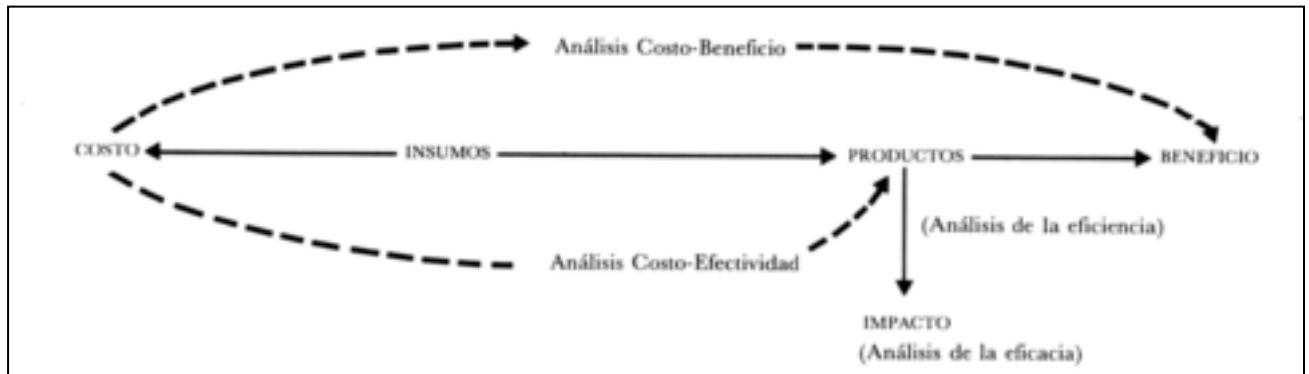
Se puede incluir además, que éste análisis brinda a los proyectos una guía para jerarquizarlos racionalmente al momento de relacionan tanto sus costos y los beneficios (Cohen E, Franco R, 2006).

Figura 5. De los objetivos a los insumos requeridos por el Proyecto



Fuente: Cohen E, Franco R (2006)

Figura 6. Flujo del proyecto y la aplicación del ACB



Fuente: Cohen E, Franco R (2006)

## 5. Metodología de investigación

En el presente trabajo de titulación, se elaborará un flujo de caja por un periodo de 5 años para determinar la viabilidad del proyecto, para sustentar dicha viabilidad se aplicará el método de análisis de costo beneficio con el propósito de conocer el impacto en la rentabilidad de la empresa a través del incremento porcentual en las ventas, calculadas utilizando un modelo de regresión lineal, cuyos porcentajes serán el resultado de la aplicación de la planeación estratégica y uso de algunas estrategias de comercio electrónico.

### 5.1. Justificación del método

El uso del método aplicado obedece a la necesidad de determinar la viabilidad financiera del proyecto considerando que se trata de una pequeña empresa con algunos años de permanencia en el mercado pero sin una estrategia de gestión clara y proyectada. Por tal motivo se utilizaron mecanismos matemáticos para realizar el pronóstico de ventas y el análisis costo beneficio cualitativo para soportar la viabilidad del proyecto.

## 6. Muestra / Selección de participantes

Para el desarrollo del análisis cuantitativo, la población será los clientes reales de la empresa Autoamericano S.A, tomándolos de su base de datos históricos.

Se utilizará un margen de error del 5%, para lo cual se aplicará el método de muestreo probabilístico, debido a que la población podría variar en su dimensión debido a que no hay una cantidad fija de clientes que asisten a la empresa en los periodos de tiempo tomados, sino que varían. Esta variación obedece al comportamiento irregular de la demanda de la empresa por parte de sus consumidores, quienes algunos siguen manteniendo la fidelidad para con la compañía, mientras otros no.

Para calcular la muestra a estudiar se aplicará la fórmula detallada a continuación:

n= tamaño de muestra

z= nivel de confianza

p= probabilidad de que ocurra

q= probabilidad de que no ocurra

e= error del muestreo

N= tamaño de la población

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

## 6.1. Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra usaremos las siguientes variables, siendo el tamaño de la población igual a 3312:

n= tamaño de la muestra

z= representa 2, siendo el nivel de confianza igual a 95%

p= probabilidad de que ocurra de un 50%

q= probabilidad de que no ocurra de un 50%

e= error de muestreo de un 5%

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

$$n = \frac{2^2 * 0.5 * 0.5 * 3312}{0.05^2 * (3312 - 1) * 2^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{4 * 0.25 * 3312}{0,0025 * (3311) * 4 * 0.25}$$

$$n = \frac{3312}{8,28}$$

8,28

**n= 400**

Según el cálculo realizado, la muestra poblacional para determinar el número de personas que serán encuestadas es de 400, las cuales se las realizarán personalmente, dentro de la empresa al momento que las mismas acudan a realizar una compra.

## 6.2 Técnicas de recogidas de datos

Las técnicas de recogida de datos a utilizarse son las siguientes:

- **Encuestas a clientes en término de satisfacción:** se realizará un cuestionario con preguntas precisas para recibir información de manera directa por parte del consumidor, y conocer su conformismo o crítica en términos de satisfacción para con la empresa y así conocer los aspectos a mejorar.
- **Encuesta a la competencia:** es necesario también, conocer cómo es la funcionalidad de empresas que compiten en el mercado automotriz directamente con Autoamericano S.A y conocer las estrategias utilizadas en su gestión comercial en términos de tecnología.
- **Entrevista al empresario (Gerente de Autoamericano S.A):** permitirá conocer todo lo relacionado al manejo y gestión de la empresa; así como los puntos críticos de su competitividad en el mercado durante 26 años.



## **7. Capítulos**

### **CAPITULO 1**

#### **Información General de la Empresa Autoamericano S.A.**

##### **7.1.1. Historia de la Empresa Autoamericano S.A.**

La empresa Autoamericano S.A inició sus actividades comerciales con personería jurídica en Agosto de 1989, y oficialmente constituida el 30 de noviembre de 1989. Se ubica actualmente en las calles Machala 541 y Luis Urdaneta, en la ciudad de Guayaquil.

Fue fundada por el Sr. Juan Hojas Cabrera, quien comenzó sus operaciones con pocos ítems de las marcas STANDARD, EIS y FEDERAL MOGUIL.

Gracias a la experiencia obtenida durante todos estos años de arduo trabajo, sus propietarios han aprendido la importancia de diversificar su línea de productos para satisfacer las necesidades de sus clientes. Es por esto, que hoy en día cuentan con un inventario de alrededor de 10000 productos, compuestos por partes originales y por marcas de electricidad automotriz, todas estas siendo importadas desde Estados Unidos, los cuales permiten otorgar una garantía de 90 días en alguno de los casos.

En la actualidad, se encuentra en marcha la construcción de su casa Matriz, ocupando un área de 800 metros la cual contará con servicios de almacén y zona de exhibición, bodega, taller de reparaciones y un laboratorio de diagnóstico. Lo que busca la empresa con estas nuevas implementaciones de infraestructura y servicios es poder asesorar y atender los requerimientos de sus clientes de una manera más eficaz.

## 7.1.2. Clasificación de la empresa Autoamericano S.A

### 7.1.2.1. Sector de Actividad

Esta empresa se considera como una compañía comercial, debido a su actividad de importación, compra, venta y distribución de partes y repuestos de vehículos, teniendo una relación de intermediarios tanto el productor y el consumidor.

### 7.1.2.2. Tamaño de la Empresa

De acuerdo a la información obtenida de la Superintendencia de Compañías, podemos concluir que la empresa Autoamericano S.A es considerada como pequeña.

Tabla 1. Datos generales de la empresa Autoamericano S.A

Expediente	RUC	Compañía	Objeto Social	Capital Suscrito	Total de Ventas	Año de Balance	Número de Empleados
58043	0991029222001	Autoamericano S.A.	ART. 2.- IMPORTACION, COMPRA, VENTA, DISTRIBUCION, COMERCIALIZACION, CONSIGNACION DE TODA CLASE DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REPUESTOS, LLANTAS, PARTES Y PIEZAS DE LOS MISMOS Y ...ETC.	\$28.436,04	\$219,688.46	2014	6

Elaborado por: los autores

Fuente: Superintendencia de Compañías (2015)

### **7.1.2.3. Propiedad de Capital**

La empresa Autoamericano S.A es una compañía de carácter privado, puesto que su capital pertenece a personas particulares.

### **7.1.2.4. Ámbito de Actividad**

Autoamericano S.A es una empresa nacional, ya que todas sus actividades y transacciones comerciales son efectuadas dentro de territorio ecuatoriano.

### **7.1.2.5. Forma Jurídica**

La forma jurídica de esta empresa fue constituida como Sociedad Anónima.

### **7.1.2.6. Misión**

Proveer partes y piezas eléctricas para todo tipo de vehículos y motores en líneas genuinas y alternas, con el objetivo de representar la solución más óptima para nuestros clientes, ofreciéndoles productos y servicios basados en altos estándares de calidad.

### **7.1.2.7. Visión**

Ser el mayor distribuidor de partes y piezas eléctricas a nivel nacional, teniendo un fiel compromiso de crecimiento y de diversificación de nuestras líneas de productos.

### **7.1.2.8. Instalaciones**

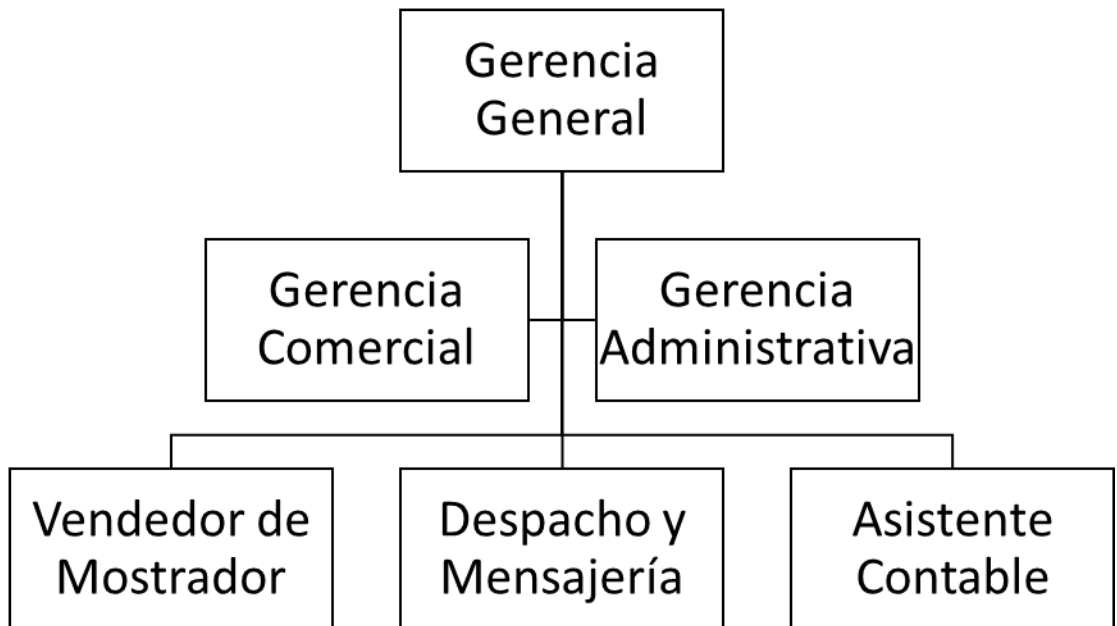
Autoamericano S.A cuenta con una infraestructura pequeña por el momento, donde se encuentran todos sus productos, se ubica en una zona de la urbe guayaquileña de total conocimiento y rápido acceso para sus clientes, y en su afán de brindar un mejor servicio está próximo a inaugurar

su nuevo local matriz, con modernas instalaciones y con personal bien capacitado. (Ver anexo 1).

### 7.1.3. Organigrama Estructural de la empresa

Gráfico 1. Organigrama estructural Autoamericano S.A

#### Autoamericano S.A. Organigrama 2015



Elaborado por: los autores

### 7.1.4. Descripción de cargos y funciones

Se han revisado funciones que los directores más representativos de organizaciones deben ejercer tomando como referencia algunas ilustraciones importantes.

Según Andino Investment Holding (2011), la descripción del cargo de Gerente General y sus funciones son las siguientes:

- **Gerente General:** *“será el Representante Legal de la Sociedad y tendrá a su cargo la dirección y la administración de los negocios sociales. No podrá ser miembro titular del Directorio, pero el Directorio podrá encargar provisionalmente la Gerencia a cualquiera de sus miembros. Además, será nombrado por el Directorio, salvo el primero, que es designado en la escritura de constitución social. Para ser gerente no es necesario ser accionista.”*

**Funciones:** Andino Investment Holding (2011) señala que las principales funciones de este funcionario son las siguientes:

- *“Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la sociedad.*
- *Organizar el régimen interno de la sociedad, usar el sello de la misma, expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad esté al día.”*
- *“Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.”*
- *“Someter al Directorio, para su aprobación, los proyectos de la memoria y los estados financieros, los presupuestos de la sociedad para cada año, así como los programas de trabajo y demás actividades, entre otras.”*

La Comunidad de Emprendedores Emprendices (2010) sostiene lo siguiente acerca del cargo de Gerente Comercial y sus funciones:

- **Gerente Comercial:** *“lleva adelante al equipo de vendedores y lidera a los mismos. Es el nexo entre el directorio o dueño de la PYME y los vendedores. No debe dedicarse a vender, para no perder su función gerencial y la visión estratégica del negocio. Tiene que acompañar al equipo de ventas, pero nunca ponerse a vender. La rutina del día a día y los problemas que esta acarrea, no lo deben desviar de su función de líder.”*

**Funciones:** La Comunidad de Emprendedores Emprendices (2010) señala que el Gerente Comercial:

- *“Planifica: la planificación es la base de la buena y correcta administración del tiempo. Sirve para organizar las acciones y tareas del equipo comercial.”*

- *“Supervisa: conoce a la perfección las tareas que realizan día a día sus vendedores y supervisa el trabajo del equipo. Organiza reuniones quincenales de ventas y corrige desvíos.”*

- *“Escucha: saber escuchar es parte de las claves de toda gestión comercial.”*

- *“Lidera: representa a sus vendedores, frente al directorio y los clientes. Respalda y defiende las gestiones realizadas y acompaña al equipo en la ardua tarea de vender y captar nuevos clientes. Es justo y busca ser imparcial. También castiga y sabe sancionar al que se desvía del camino, entre otras.”*

La Empresa Portuaria Quezta (2012) en su manual de funciones de gerencia administrativa nos indica lo siguiente:

• **Gerente Administrativo:** *“Planifica, dirige y controla las actividades Administrativas de la Empresa, además que coordina y supervisa los Departamentos de Servicios Administrativos y Compras.”*

**Funciones:**

- *Es responsable de la organización, coordinación dirección y desarrollo de los servicios Administrativos de la Empresa.*

- *Asesora a la Gerencia General en materia de administración.*

- *Formula el Presupuesto Anual de Egresos de la Gerencia de a su cargo.*

- *Rinde informes de a la Gerencia General, en cuanto a los resultados de la Gestión Administrativa, aplicación de procesos y Sistemas de Gestión.*

- *Participa en reuniones con la Junta Directiva y Gerencia General, para informar sobre las actividades de la Gerencia a su cargo y plantear soluciones, a la problemática que se presenta en las diferentes áreas de trabajo, entre otras.*

La Universidad de Los Andes Venezuela (2015) define el cargo de asistente contable de la siguiente manera:

• **Asistente Contable:** *“Efectúa asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.”*

**Funciones:**

- *Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.*

- *Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.*

- *Archiva documentos contables para uso y control interno.*

- *Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.*

- *Elabora informes periódicos de las actividades realizadas, entre otras.*

Suttle R (2015) en el portal web eHow nos indica lo siguiente acerca del cargo de vendedor de mostrador:

• **Vendedor de Mostrador:** *“es el empleado que genera ingresos directamente a la tienda. Son los principales responsables de ayudar a los clientes a encontrar lo que necesitan, hacer selecciones sobre las características, estilos o sabor, dependiendo del producto, y luego manejar las operaciones de pago. Además, algunos puestos de venta de mostrador*

*se basan en la comisión, que hace que sea fundamental para el vendedor satisfacer las necesidades del cliente.”*

**Funciones:**

- *Arreglo y reabastecimiento de las estanterías.*
- *Pedido de mercancía.*
- *Control de los envíos.*
- *contar dinero en el registro de ventas e incluso ejecutar los informes de ventas, entre otras.*

Según la Aduana del Ecuador SENA E (2014), la descripción del cargo de mensajería y despacho es la siguiente:

- **Despacho y Mensajería:** *“dentro del proceso de despacho se encarga de realizar el acto administrativo de aforo según el canal asignado a la declaración.”*

**Funciones:**

- *Búsqueda del producto en las repisas.*
- *Facturación.*
- *Pagos y trámites varios.*
- *Despacho de productos al cliente.*

### **7.1.5. Análisis FODA**

La empresa Autoamericano S.A cuenta con factores internos y externos, los cuales nos permitirán mediante el siguiente análisis, evaluar la situación estratégica en que se encuentra la compañía.



## **Fortalezas**

- Propietarios dirigen la empresa.
- Capital propio y disponible para invertir.
- Distribución de marcas importadas de Estados Unidos, con reconocimiento a nivel nacional e internacional.
- Consumidores fidelizados.

## **Oportunidades**

- Rentabilidad en el mercado automotor y el segmento de importaciones.
- Diversificación de líneas de productos.
- Oferta de variedades de marcas para todo tipo de consumidor.
- Crecimiento del sector automotriz en el país.

## **Debilidades**

- Inexistencia de una planeación estratégica aplicada en su gestión.
- Falta de una actualizada plataforma tecnológica.
- Bajo nivel de ventas.
- Poco personal capacitado según giro del negocio.
- Restricción de productos importados.

## **Amenazas**

- Aplicación de aranceles e impuestos encarecen precios de los productos.
- Fuerte competencia en el mercado.
- Influencia del contrabando en el sector automotriz.
- Inestabilidad política y económica en el país.

## **7.1.6. Análisis Porter**

### **7.1.6.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El sector automotriz ha evolucionado de tal manera que se genera mucha más rentabilidad en el mercado de repuestos automotores, debido a que cada vez crece la expectativa de mejorar las normas de seguridad del vehículo, y de una manera u otra, modernizar la calidad del mismo. Es por esto que, debido a la gran aceptación de este negocio, son más los interesados en invertir su capital en esta industria, la cual podría crear una fuerte competencia con mejores propuestas de servicios y calidad, causando por lo tanto una contracción comercial, debido a que la empresa Autoamericano S.A por ser una compañía pequeña, tiene ciertas desventajas en comparación a grandes organizaciones bien estructuradas y constituidas que se encuentran dentro del negocio y abarcan gran parte del mercado.

### **7.1.6.2. Amenaza de posibles productos sustitutos**

La cartera de productos de la empresa Autoamericano S.A es de total importación desde los Estados Unidos, lo cual provoca, debido a la ley dictada por el gobierno de aplicar impuestos y aranceles, un alza considerable en el precio de estos repuestos y partes. Esto provoca que entren al mercado, gracias a la competencia, productos de menor calidad pero de mayor accesibilidad para el consumidor y estos lleguen a tener un mejor posicionamiento.

### **7.1.6.3. Poder de negociación de los clientes**

Actualmente, el portafolio de clientes de Autoamericano S.A lo conforman empresas del sector público y privado, además de clientes particulares que a lo largo del tiempo han creado una fidelidad importante con la empresa al momento de solicitar alguno de sus productos. De tal razón que las negociaciones, las formas de pago, garantías y todo lo

relacionado con la interacción empresa-cliente ya son de conocimiento y totalmente definidas entre ambas partes.

#### **7.1.6.4. Poder de negociación de los proveedores**

Este poder de negociación se lleva a cabo de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa, y a la vez por solicitudes especiales por parte de los principales clientes. Pero todo esto se maneja según un estudio de los principales directivos de la organización, en el cual se asegura que la mercadería a importar cumpla con los estándares de calidad, gestión de inventario, rotación de productos y volúmenes de ventas, asegurando una buena relación comercial y además, una cadena de valor entre el proveedor y la empresa, en el que el punto principal sea la satisfacción del cliente.

#### **7.1.6.5. Rivalidad entre competidores**

El mercado de repuestos automotores dentro del sector automotriz no es nuevo, toma tiempo tratar de posicionarse en el mercado ecuatoriano como uno de las principales fuentes de productividad y de ingresos económicos para nuestro país, y lo ha conseguido. Todo esto causa que el que quiera incursionar en este negocio, sepa que si desea competir con los mejores debe estar preparado no solamente con el capital económico, sino que también con estrategias las cuales permitan diferenciarse, brindando el mismo servicio pero con un plus que sus competidores no ofrezcan, esa diferenciación es la clave del éxito para encarar esta rivalidad. Esta diferenciación puede ser también posible a través del cúmulo de ventajas comparativas y el plazo que le tome a la empresa transformarlas en competitivas.

## 7.1.7. Portafolio de clientes

### 7.1.7.1. Principales clientes que pagan en efectivo

Los principales clientes de Autoamericano S.A que han realizado sus pagos en efectivo y las ganancias que éstos han generado a la empresa durante el primer semestre del año 2015 se detallan a continuación:

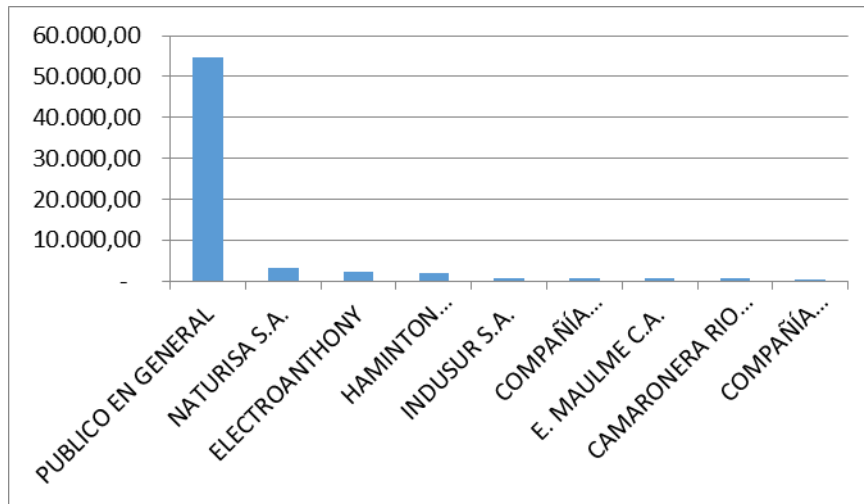
Tabla 2. Principales clientes que pagan en efectivo 1er semestre 2015

<b>CLIENTES</b>	<b>Total Ventas</b>
<b>PUBLICO EN GENERAL</b>	<b>\$54.560,75</b>
<b>NATURISA S.A.</b>	<b>\$3.114,10</b>
<b>ELECTROANTHONY</b>	<b>\$2.205,68</b>
<b>HAMINTON VILLACRESES SEVERINO</b>	<b>\$1.800,00</b>
INDUSUR S.A.	\$688,00
COMPAÑÍA MULTIMODAL S.A.	\$578,54
E. MAULME C.A.	\$535,24
CAMARONERA RIO NILO S.A.	\$516,96
COMPAÑÍA MULTIMODAL	\$305,00

Fuente: Autoamericano S.A (2015)

Elaborado por: los autores

Gráfico 2. Principales clientes que pagan en efectivo 1er semestre 2015



Elaborado por: los autores

### 7.1.7.2. Principales clientes que pagan a crédito

Los principales clientes de Autoamericano S.A que han realizado sus pagos en modalidad crédito y las ganancias que éstos han generado a la empresa durante el primer semestre del año 2015 se detallan a continuación:

Tabla 3. Principales clientes que pagan a crédito 1er semestre 2015

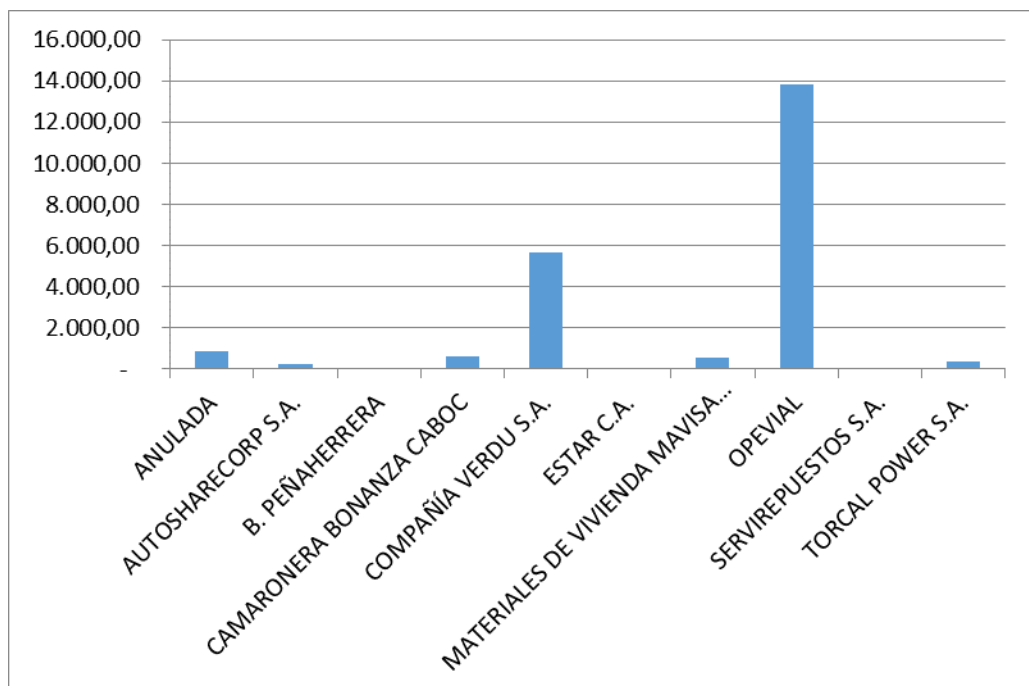
CLIENTES	Suma de venta neta
ANULADA	\$851,68
AUTOSHARECORP S.A.	\$226,54
B. PEÑAHERRERA	\$32,14
CAMARONERA BONANZA CABOC	\$612,00
<b>COMPAÑÍA VERDU S.A.</b>	<b>\$5.673,13</b>
ESTAR C.A.	\$60,00

MATERIALES DE VIVIENDA MAVISA S.A.	\$557,00
<b>OPEVIAL</b>	<b>\$13.839,94</b>
SERVIREPUESTOS S.A.	\$32,14
TORCAL POWER S.A.	\$332,14
<b>Total general</b>	<b>\$22.216,71</b>

Fuente: Autoamericano S.A (2015)

Elaborado por: los autores

Gráfico 3. Principales clientes que pagan a crédito 1er semestre 2015



Elaborado por: los autores

**Nota:** No hay información de ventas de los meses junio, julio, agosto, septiembre, octubre hasta noviembre 30 que se ha realizado el estudio.

### 7.1.7.3. Principales ítems representativos de mayor movimiento

Tabla 4. Ítems de mayor movimiento

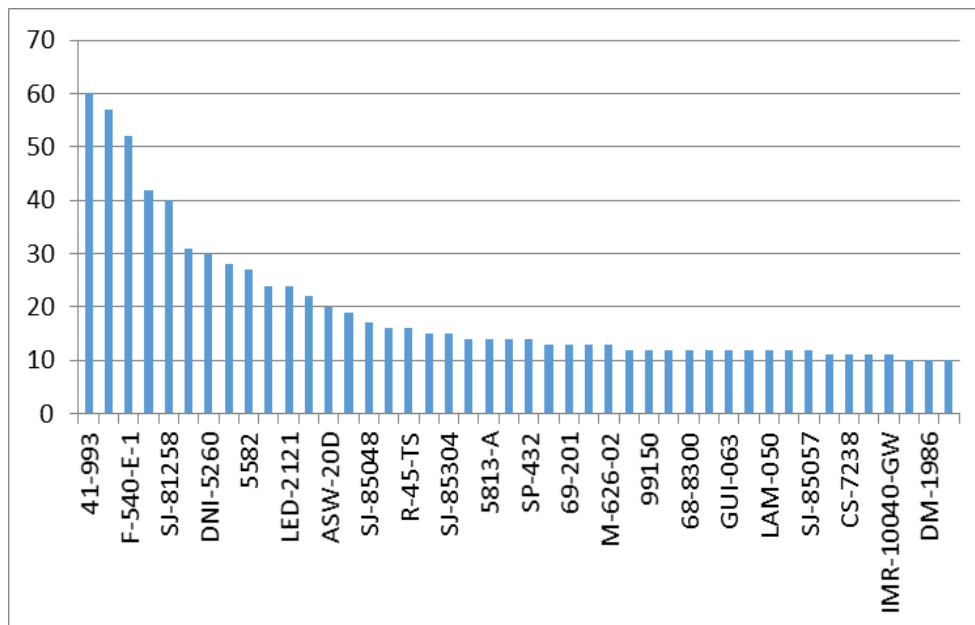
Ítem	Cantidad	Artículo
41-993	60	BUJIA PLATINO
SJ-85045-12	57	SOCKET FOCO
F-540-E-1	52	REGULADOR VOLT
SJ-85021	42	SOCKET LUZ DELAN
SJ-81258	40	SOCKET LUZ DIREC
6303-NTN	31	RULIMAN:70 20-52
DNI-5260	30	MANGUERA CORRUGA
MR-43-T	28	BUJIA MARINA:MER
5582	27	TOGGLE:12V.25AMP
LED-1141	24	FOCO LED:LUZ NOR
LED-2121	24	FOCO LED:LUZ NOR
12337924	22	PERNO ARRANQUE:C
ASW-20D	20	SWITCH TECLA OVA
6202-NTN	19	RULIMAN ALT:CHEV
SJ-85048	17	SOCKET FOCO 9004
39-8200	16	PORTACARBON ALT.
R-45-TS	16	BUJIA:(+)MALIBU
SJ-85303	15	SOCKET 2WAY:TRAI
SJ-85304	15	SOCKET 2WAY:TRAI
38-9100	14	CARBON ALT.BOSCH
5813-A	14	LICUADORA ROTARY
CR-43-TS	14	BUJIA:(*) CHEVRO
SP-432	14	BUJIA:FORD 6CYL.
2262	13	RELAY DOBLE CONT
69-201	13	PORTACARBON ARRA
84-1507	13	PERNO ARRANQUE:
M-626-02	13	PULSADOR ARRANQUE
2270	12	RELAY POTENCIA:1
99150	12	ROCKER:12V.1TIEM
68-140	12	CARBON ARRANQUE

68-8300	12	CARBON ARRANQUE
68-8401	12	CARBON ARRANQUE
GUI-063	12	GUIA LED REDONDA
LAM-049	12	GUIA RUTA BLINDA
LAM-050	12	GUIA RUTA BLINDA
SJ-83179	12	SOCKET ALT:MITSU
SJ-85057	12	SOCKET LUZ DELAN
222210	11	SOCKET:RELAY 4-5
CS-7238	11	ELEVADOR VIDRIO
D-1943-A	11	MODULO DIST.CHEV
IMR-10040-GW	11	PLACA ALT.MITSUB
6203-NTN	10	RULIMAN ALTERNADOR
DM-1986	10	MODULO:(*)DELCO
SJ-83137	10	SOCKET SENSOR TE

Fuente: Autoamericano S.A (2015)

Elaborado por: los autores

Gráfico 4. Ítems de mayor movimiento



Elaborado por: los autores



#### 7.1.7.4. Artículos que generaron mayor ingresos en efectivo

Tabla 5. Artículos de mayor ingreso en efectivo

ARTICULOS	SUMA DE VENTA NETA
Alternador 30 SI 24 voltios 100amp Delco	\$1800
Módulo Chevrolet - Original Ac Delco, socket de 4 y 2 abajo y 2 pines arriba	\$1365,64
Bujías de platino	\$658,26
Cerebro de luz Spartan	\$600,86
Borne de batería reforzado	\$551,9
Módulo Chevrolet - Genérico Transpo, con socket de 4 pines con boquilla hacia arriba	\$501,53

Fuente: Autoamericano S.A (2015)

Elaborado por: los autores

#### 7.1.7.5. Artículos que generaron mayor ingresos a crédito

Tabla 6. Artículos de mayor ingreso a crédito

ARTICULOS	SUMA VENTAS NETAS
Barra de luz 12 voltios 1120 rotaciones por minuto	\$2107,26
Licuada Rotary 12 voltios 160 giros por minuto	\$1900
Alternador Bosch Mercedes Sprint 12v 120 amp	\$1599,36
Alternador Luv D-Max, 80 Amp con Bombona	\$682,14
Alternador Hyundai 12 voltios 100amp Terracan	\$553
Motor de arranque D-Max 12 Voltios, motores de 2.5cc hasta 3.0cc	\$550
Alternador Hyundai 12 voltios - para H1 con Bombona	\$550
Guia led redonda blanca, 12 voltios 4 pulgadas niquelada-plana	\$516

Fuente: Autoamericano S.A (2015)

Elaborado por: los autores

## 7.1.8. Estudio de mercado por medio de encuestas

### 7.1.8.1. Encuestas a clientes

La siguiente tabulación e interpretación de los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas a 400 clientes de la empresa Autoamericano S.A, ha permitido conocer de una manera más detallada la validez de la misma y deducir el nivel de fidelidad por parte de sus clientes y además, el nivel de servicio que se brinda al público. ( Ver anexo 2).

#### 7.1.8.1.1. Análisis y Tabulación de resultados

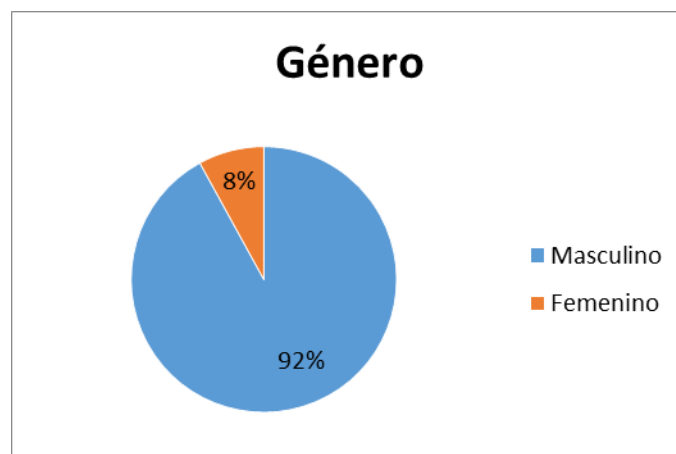
##### Género

Tabla 7. Resultado de personas encuestadas según el género

Género	Número de encuestados	Porcentaje
Masculino	368	92%
Femenino	32	8%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>

Fuente y Elaboración: los autores

Gráfico 5. Resultado de personas encuestadas según el género



Fuente y Elaboración: los autores

**Interpretación:** El 92% de los encuestados son hombres y el 8% restante son mujeres.

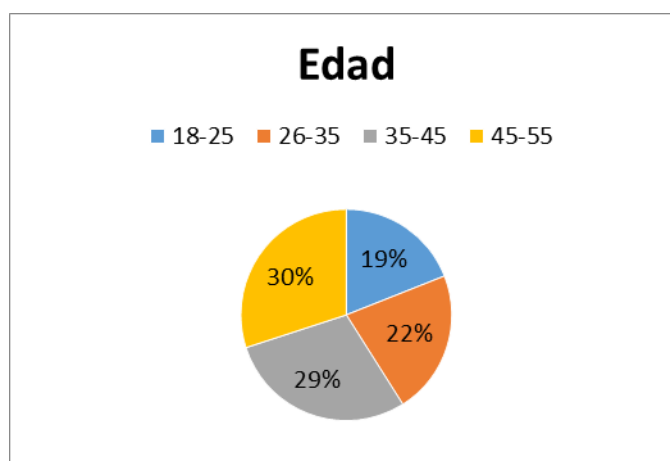
## Edad

Tabla 8. Resultado de personas encuestadas según el rango de edad propuesto

Edad	Número de encuestados	Porcentaje
18-25	75	19%
26-35	86	22%
35-45	117	29%
45-55	122	30%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>

Fuente y Elaboración: los autores

Gráfico 6. Resultado de personas encuestadas según el rango de edad propuesto



Fuente y Elaboración: los autores

**Interpretación:** con un 30% de personas encuestadas entre 45-55 y un 29% entre 35-45 años, se concluye que los clientes de la empresa son personas mayores adultas.

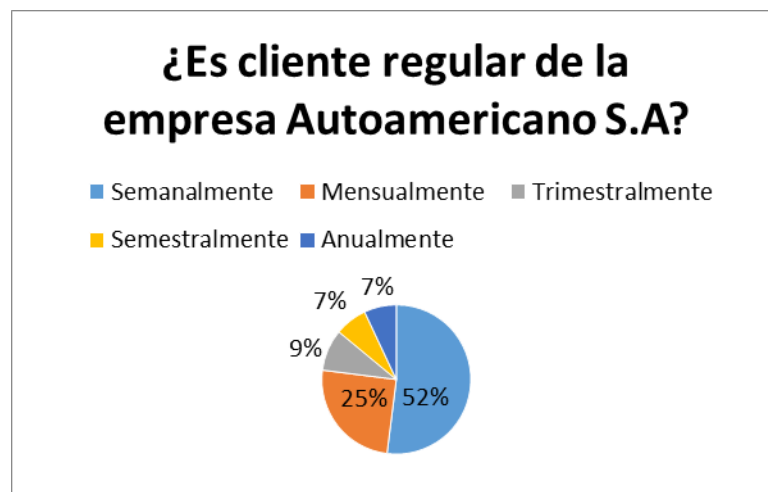
## 1) ¿Es cliente regular de la empresa Autoamericano S.A?

Tabla 9. Resultado de personas encuestadas según su regularidad de compra

Regularidad	Número de encuestados	Porcentaje
Semanalmente	206	52%
Mensualmente	99	25%
Trimestralmente	36	9%
Semestralmente	27	7%
Anualmente	32	7%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>

Fuente y Elaboración: los autores

Gráfico 7. Resultado de personas encuestadas según su regularidad de compra



Fuente y Elaboración: los autores

**Interpretación:** con el 52% de los encuestados, se puede deducir que la semana puesto que es el lapso donde se efectúan la mayoría de las ventas, observándose la necesidad o urgencia de requerir alguno de los artículos que comercializa la empresa.

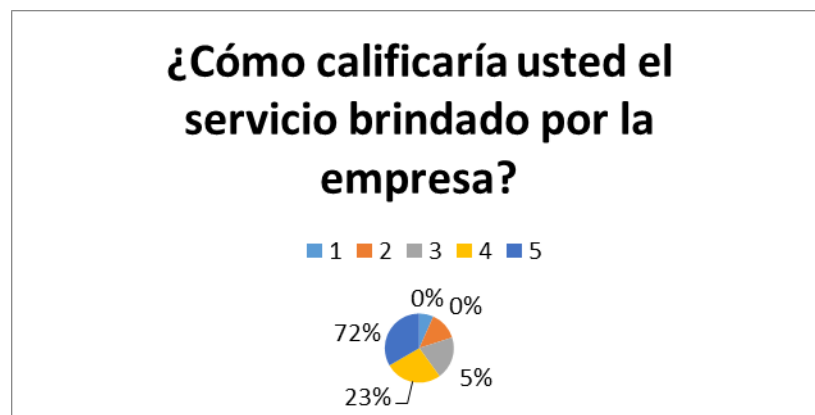
## 2) ¿Cómo calificaría usted el servicio brindado por la empresa?

Tabla 10. Resultado de personas encuestadas según el criterio de calidad en el servicio brindado

Escala de calificación ascendente	Número de encuestados	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	91	23%
4	289	72%
5	20	5%
<b>TOTAL</b>	400	100%

Fuente y Elaboración: los autores

Gráfico 8. Resultado de personas encuestadas según el criterio de calidad en el servicio brindado



Fuente y Elaboración: los autores

**Interpretación:** de acuerdo a la escala de Likert utilizada, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta, para una mejor especificación, se estima que:

- 1 es malo
- 2 es suficiente
- 3 es regular

- 4 es muy bueno
- 5 es excelente

Siendo así, se concluye que con un 72% de las personas encuestadas, la empresa brinda un muy buen servicio, pero se debe tener en cuenta el 23% que indica que se brinda un servicio regular, de tal manera se debe mejorar mucho en ese aspecto y trabajar para que haya mayor excelencia.

### 3) ¿Siempre encuentra lo que busca al momento de realizar una compra en la empresa?

Tabla 11. Resultado de personas encuestadas de acuerdo a la búsqueda de sus productos

Pregunta 3	Número de encuestados	Porcentaje
Si	306	77%
No	94	23%
Total	400	100%

Fuente y Elaboración: los autores

Gráfico 9. Resultado de personas encuestadas de acuerdo a la búsqueda de sus productos



Fuente y Elaboración: los autores

**Interpretación:** gracias al stock multivariado con que cuenta la empresa, se ve reflejado en un 77% de las personas encuestadas que encuentran el producto deseado al momento de realizar una compra en la empresa. No obstante, el 23% de los encuestados indicó lo contrario, es decir, existe una oportunidad de mejorar en la gestión de almacenes.

#### 4) ¿Cómo califica la calidad de los productos que adquiere de la empresa?

Tabla 12. Resultado de personas encuestadas según su criterio de calidad de los productos

Escala de calificación ascendente	Número de encuestados	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	43	11%
4	289	72%
5	68	17%
<b>TOTAL</b>	400	100%

Fuente y Elaboración: los autores

Gráfico 10. Resultado de personas encuestadas según su criterio de calidad de los productos



Fuente y Elaboración: los autores

**Interpretación:** de acuerdo a la escala de Likert utilizada, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta, para una mejor especificación, se estima que:

- 1 es malo.
- 2 es suficiente
- 3 es regular
- 4 es muy bueno
- 5 es excelente

Estos resultados nos indican que la empresa cuenta con productos de muy buena calidad, ya que con el criterio del 72% de los encuestados, se llega a esta conclusión.

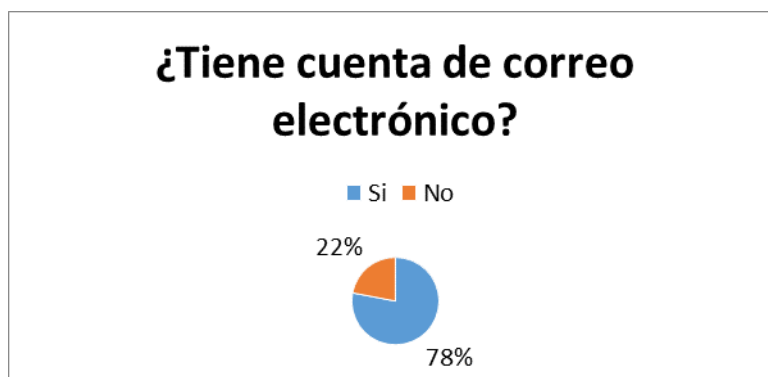
## 5) ¿Tiene cuenta de correo electrónico?

Tabla 13. Resultado de personas encuestadas que tienen cuenta de correo electrónico

Pregunta 5	Número de encuestados	Porcentaje
Si	313	78%
No	87	22%
<b>TOTAL</b>	400	100%

Fuente y Elaboración: los autores

Gráfico 11. Resultado de personas encuestadas que tienen cuenta de correo electrónico



Fuente y Elaboración: los autores



**Interpretación:** el 78% de los encuestados tienen una cuenta de correo electrónico y tan solo el 22% no tiene cuenta de correo electrónico.

## 6) ¿Lo revisa frecuentemente?

Tabla 14. Resultado de personas encuestadas que revisan su cuenta de correo electrónico

Pregunta 6	Número de encuestados	Porcentaje
Si	289	72%
No	111	28%
TOTAL	400	100%

Fuente y Elaboración: los autores

Gráfico 12. Resultado de personas encuestadas que revisan su cuenta de correo electrónico



Fuente y Elaboración: los autores

**Interpretación:** el 72% de los encuestados revisan frecuentemente sus cuentas de correo electrónico, mientras que el 28% no suele hacerlo.

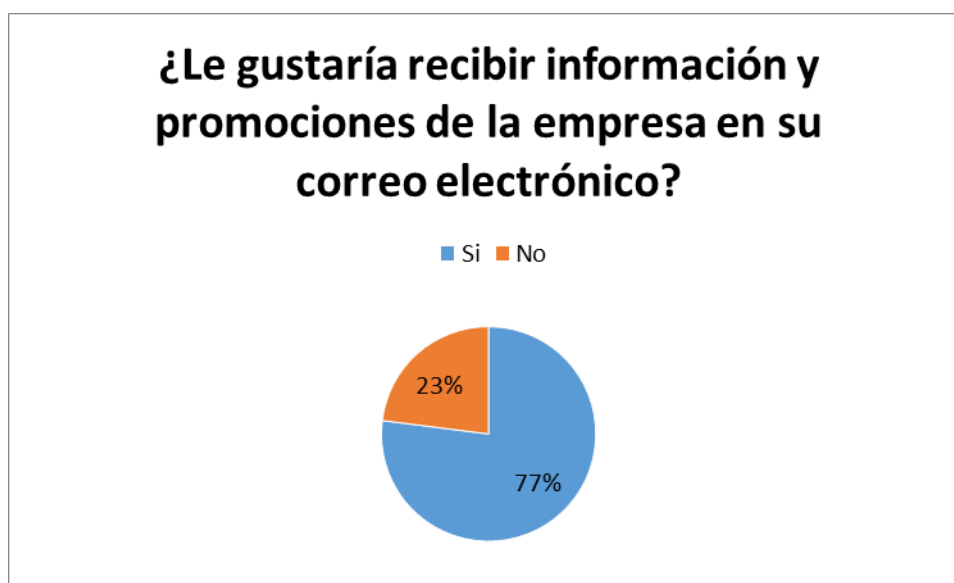
## 7) ¿Le gustaría recibir información y promociones de la empresa en su correo electrónico?

Tabla 15. Resultado de personas encuestadas que quisieran recibir promociones e información

Pregunta 7	Número de encuestados	Porcentaje
Si	309	77%
No	91	23%
TOTAL	400	100%

Fuente y Elaboración: los autores

Gráfico 13. Resultado de personas encuestadas que quisieran recibir promociones e información



Fuente y Elaboración: los autores

**Interpretación:** el 77% de los encuestados les gustaría recibir información y promociones relacionadas con la empresa en su cuenta de correo electrónico, mientras que al 23% no. Éste resultado beneficia a la idea de impulsar estrategias de comercio electrónico dentro de la gestión comercial de la empresa a través de ofertas y anuncios personalizados según el comportamiento de compra en términos de frecuencia, tipo de producto, montos gastados, etc.

### 8) ¿Le gustaría revisar promociones, descuentos, nuevos productos en la página web de la empresa?

Tabla 16. Resultado de personas encuestadas que quisieran revisar información en página web

Pregunta 8	Número de encuestados	Porcentaje
Si	391	98%
No	9	2%
TOTAL	400	100%

Fuente y Elaboración: los autores

Gráfico 14. Resultado de personas encuestadas que quisieran revisar información en página web



Fuente y Elaboración: los autores

**Interpretación:** el 98% de los encuestados estarían dispuestos a revisar promociones, descuentos y el stock de productos que cuenta la empresa, haciendo factible la actualización de la plataforma tecnológica de la empresa a través del interface-cliente.

### 7.1.8.1.2. Análisis de encuestas a clientes

Las conclusiones obtenidas gracias a los resultados de las encuestas clarifican el objetivo que se tiene en éste Trabajo de Titulación, y es el desarrollo de la planeación estratégica de ésta empresa debido a varios factores, un 33% de personas piensan que su servicio es excelente, un 27% que es muy bueno y 20% que es bueno, es muy parejo así que se debe mejorar mucho en este aspecto y para esto se necesita desarrollar estrategias para lograrlo.

Además, el 78% de las personas encuestadas tienen una cuenta de correo electrónico, y gracias a este dato y apoyados en los altos porcentajes de personas que desean recibir información vía e-mail y revisar la página web de la empresa, es factible implementar estrategias de comercio electrónico dentro de su gestión comercial.

### 7.1.8.2. Encuestas a empresas de competencia directa

La tabulación e interpretación de los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas a las 3 principales empresas consideradas competidores directos para Autoamericano S.A, fueron dirigidas a sus respectivos propietarios y/o gerentes generales, las cuales permitieron conocer cómo desarrollan su gestión comercial, los departamentos involucrados y qué herramientas tecnológicas utilizan para dar a conocer sus productos, promociones, etc. (*Ver anexo 3*).

Tabla 17. Empresas a encuestar

<b>Empresa</b>	<b>Dirección</b>	<b>Página web</b>
América Autopartes SA	Av. De Las Américas Cda. La Garzota Mz. 12 SI 8	-
Avisan CIA LTDA	Lorenzo de Garaycoa 531 y Luis Urdaneta	<a href="http://www.avisanautoparts.com">www.avisanautoparts.com</a>
Importadora Electric Jordan SA	Tulcán 2322 y Capitán Nájera	<a href="http://www.electricjordan.com">www.electricjordan.com</a>

Elaborado por: los autores

### 7.1.8.2.1. Análisis y Tabulación de resultados

1) ¿Cuál es la frecuencia de repetición de los clientes de su empresa?

Tabla 18. Regularidad de clientes

Empresas	América Autopartes	Avisan CIA LTDA	Importadora Electric Jordan S.A.
Semanal	X		
Mensual		x	x
Trimestral			
Anual			

Fuente y Elaboración: los autores

**Interpretación:** la regularidad de estas empresas es mensualmente a excepción de América Autopartes, debido a que su demanda está dirigida a pequeños volúmenes de productos, en cambio en el caso de Avisan y Jordan, son distribuidoras de principalmente al por mayor y tienen en su cartera de clientes empresas importantes.

2) ¿Aplica a su empresa un modelo de planeación estratégica? De ser positiva su respuesta, cuales son los departamentos involucrados en esta planificación

Tabla 19. Aplicación de Planeación Estratégica

Empresas	América Autopartes	Avisan CIA LTDA	Importadora Electric Jordan S.A.
SI		x	x
NO	x		

Fuente y Elaboración: los autores

En el caso de la compañía Avisan, su planeación estratégica involucra a sus departamentos de Ventas, Contabilidad y Servicio al cliente. Con lo que respecta a la empresa Jordan, la planeación estratégica está dirigida a los departamentos de Importaciones, Ventas, Financiero y Servicio al cliente.

**Interpretación:** por ser una empresa pequeña, América autopartes aún no posee una planificación estratégica dentro de su gestión comercial, en cambio Avisan y Jordan están bien posicionadas y reconocidas debido a su buena planificación y gestión.

### 3) ¿El cliente siempre encuentra lo que busca al momento de realizar una compra en su empresa?

Tabla 20. Stock de producto

Empresas	América Autopartes	Avisan CIA LTDA	Importadora Electric Jordan S.A.
Siempre			
Casi siempre	x	x	x
Nunca			

Fuente y Elaboración: los autores

**Interpretación:** el motivo de que las 3 empresas casi siempre cuenten con el stock deseado por sus clientes es porque América autopartes al ser una pequeña empresa, el volumen de sus productos no es tan alto pero si muy variado; muy diferente a Avisan y Jordan que cuentan con un mayor volumen de stock en sus bodegas y además cuentan con el servicio de importación de productos cada que un cliente fuerte lo solicite.

4) **¿Cómo califica la calidad de los productos que adquiere la empresa? En un rango del 1-5 siendo 1 mala calidad y 5 excelente calidad.**

Tabla 21. Calidad de productos

Empresas	América Autopartes	Avisan CIA LTDA	Importadora Electric Jordan S.A.
1			
2			
3			
4	x	x	
5			x

Fuente y Elaboración: los autores

**Interpretación:** la calidad de los productos que ofrecen las tres empresas encuestadas según sus propietarios es de buena calidad, puesto que son marcas importadas del extranjero.

5) **¿Piensa que es necesario el uso del comercio electrónico dentro de la gestión comercial de una empresa?**

Tabla 22. Necesidad del uso del comercio electrónico

Empresas	América Autopartes	Avisan CIA LTDA	Importadora Electric Jordan S.A.
SI			
NO	x	x	x

Fuente y Elaboración: los autores

**Interpretación:** es claro que el uso del comercio electrónico se ha convertido en una necesidad dentro de la gestión comercial de cualquier empresa, y por ello las empresas encuestadas están de acuerdo con la implementación de esta herramienta tecnológica.

## 6) ¿Cuenta con una plataforma tecnológica actualizada?

Tabla 23. Utilización de plataforma tecnológica actualizada

Empresas	América Autopartes	Avisan CIA LTDA	Importadora Electric Jordan S.A.
SI		x	x
NO	x		

Fuente y Elaboración: los autores

**Interpretación:** las empresas Avisan y Jordan cuentan con una página web actualizada, las mismas en donde presentan toda la información concerniente a su organización, las marcas de productos ofertantes y enlaces con sus cuentas de redes sociales. En el caso de la empresa América autopartes, no cuenta con una plataforma propia, pero existen páginas que proporcionan información de la misma por medio de un buscador web.

## 7) ¿Cuál es la principal plataforma virtual que utiliza para publicar información, promociones, stock, etc. a sus clientes?

Tabla 24. Principal plataforma virtual que utilizan

Empresas	América Autopartes	Avisan CIA LTDA	Importadora Electric Jordan S.A.
E-mail			
Página Web		x	
Redes Sociales	x		x

Fuente y Elaboración: los autores

**Interpretación:** el uso de las redes sociales se ha convertido en una de las principales formas de publicar información acerca de los servicios que brinda una empresa, debido a su gran volumen de usuarios por su fácil accesibilidad que estas brindan, por ello es que para América autopartes e



Importadora Jordan su uso es fundamental dentro de su gestión. En el caso de Avisan, centran toda su publicidad en su página web, aunque también cuentan con redes sociales.

### 8) ¿Sus clientes están conformes o de acuerdo con recibir esta información virtualmente?

Tabla 25. Clientes conformes con recibir información virtualmente

Empresas	América Autopartes	Avisan CIA LTDA	Importadora Electric Jordan S.A.
SI	x	x	x
NO			

Fuente y Elaboración: los autores

**Interpretación:** es importante para estas empresas que sus clientes tengan una buena aceptación al recibir periódicamente información virtualmente, de esta manera están al tanto de cada nuevo servicio o producto que sale a la venta y que puede ser del interés del consumidor.

#### 7.1.8.2.2. Análisis de encuestas a empresas de competencia directa

Las conclusiones que dejaron las encuestas realizadas a los propietarios de las empresas seleccionadas reflejan la necesidad de implementar un plan estratégico para optimizar la gestión comercial de cualquier compañía, en la cual se debe dar soporte a los departamentos que la conforman, capacitación al personal y la inclusión del uso del comercio electrónico como herramienta comercial para ayudar a dar a conocer los productos y servicios que ofertan y que los mismos sean recibidos con mayor accesibilidad por parte de los consumidores.

Gracias a la tecnología, la manera de dar a conocer los productos automotrices que estas empresas ofertan se ha vuelto más sencilla, ya sea a través de sus portales web o sus cuentas de redes sociales, todas estas son

bien recibidas por parte de los clientes, quienes hoy en día tienen más acceso a las plataformas virtuales haciendo del comercio electrónico cada vez más utilizado en el mundo empresarial.

### **7.1.9. Entrevista a Gerente General de la empresa Autoamericano S.A.**

La siguiente entrevista se la realizó a la Ing. Cindy Hojas Zambrano, Gerente General de la empresa Autoamericano S.A., la cual permitió conocer más detalladamente la situación actual de la empresa, su criterio sobre la implementación del comercio electrónico dentro de la gestión comercial de la misma, entre otros puntos que se detallan en las siguientes preguntas que tuvo la cordialidad de responder para colaborar en el trabajo de titulación realizado:

#### **1. ¿Cuál cree usted que son las fortalezas de su empresa?**

Dentro de nuestras principales fortalezas podemos destacar las siguientes:

- Nuestros clientes nos reconocen por ser un lugar donde encuentran un surtido y variedad de productos y marcas, que no encuentran en otros lugares.
- La mayoría de las marcas que tenemos son de calidad, muchas de ellas originales, es decir, vendemos calidad, a diferencia de nuestra competencia que en algunos casos venden productos de menor calidad.
- Realizamos el pago de comisiones a compradores del 10% del valor de la compra.
- Damos garantías en algunas marcas, hasta por 90 días, mientras que nadie más en el mercado da garantías.
- Damos 30 días de crédito a nuestros clientes, mientras que otros no dan crédito o solo lo otorgan por menos tiempo.

## **2. ¿Cuál cree usted que son las debilidades de su empresa?**

La mayoría de veces, no contamos con el flujo necesario para llevar a cabo nuestras operaciones, ya sea compra de mercaderías o pagos a acreedores, dado que nuestro nivel de ventas no es relativamente alto comparado a nuestro nivel de gastos en ciertas ocasiones, en términos de flujo. Tenemos un sistema de ventas obsoleto, basado en la venta al mostrador únicamente, no existe una estrategia de ventas, no existe una planificación financiera basado en un plan de ventas y de compras, que nos permita hacer un presupuesto de ingresos que conlleve a una planificación correcta de los gastos, para poder cumplir con los mismos al día, así como también tener nuestras reservas para contingencias.

Además, no existen políticas internas bien específicas con respecto al personal, tanto en pago de sueldos, como en horarios de llegada, salida y faltas al trabajo, por último contamos con sistemas de inventario, facturación y contable muy obsoletos e ineficientes, lo cual hace que nuestros procesos operativos se dificulten y en algunos casos se vuelvan tediosos y problemáticos.

## **3. ¿Por qué la empresa no ha contado con una planeación estratégica dentro de su gestión comercial?**

Somos conscientes de que el know-how del negocio, más la iniciativa de abrir un local con la estrategia de vender únicamente al mostrador, son situaciones que en su momento dieron resultados y nos llevaron al éxito. Sin embargo, el mundo y los mercados se mantienen en constante evolución y cambio y no podemos quedarnos de brazos cruzados siendo simplemente espectadores de lo rápido que se mueven los mercados y la competencia mientras nosotros seguimos esperando sentados que “lluevan” los clientes, al menos no si queremos ver resultados diferentes, y mucho más ahora que el país está en recesión, lo cual hace que el mercado sea mucho más

competitivo, pues el público en general busca comprar todo barato y ahorrar al máximo en tiempos de crisis.

#### **4. ¿Por qué la empresa no cuenta con una plataforma tecnológica actualizada?**

Porque no se ha contado con el presupuesto suficiente, además que no se le ha dado mayor importancia pero que en la actualidad nos damos cuenta es una herramienta necesaria dentro de las actividades de la compañía.

#### **5. ¿Cree usted que es necesaria la implementación del comercio electrónico dentro de la gestión comercial de la empresa como recurso válido para optimizar su rentabilidad?**

Por supuesto, el comercio electrónico se ha convertido en una herramienta muy útil para todo tipo de empresas, y no ahora sino ya viene colaborando con la gestión comercial y publicitaria de las compañías desde hace mucho tiempo. Sé que con una buena implementación y con el presupuesto indicado, nuestra empresa podrá optimizar su rentabilidad y ganar mejor posicionamiento y reconocimiento en el mercado nacional.

#### **6. ¿Cuáles son sus principales empresas competidoras directas dentro del mercado automotriz?**

Nuestros principales competidores directos son las siguientes empresas que se detallan a continuación:

- **AVISAN:** Venta al público (al por menor) de partes de motor, suspensión y eléctricas para vehículos americanos, en marcas genéricas y alternas. Su estrategia de venta se basa en vender a precios bajos productos de menor calidad.

- **AMERICA AUTOPARTES:** Venta al por menor (al público) y a concesionarias de vehículos de repuestos automotrices para vehículos americanos.
- **ELECTRIC JORDAN:** Uno de los mayores distribuidores de repuestos automotrices en la calle Ayacucho y en algunas ciudades del Ecuador, dado que vende al por mayor puede ofrecer precios bajos. Es considerado una competencia directa para nosotros ya que ofrecen algunas marcas que nosotros vendemos pero en el sector de Ayacucho, mientras que nosotros vendemos estos productos a empresas y a nuestros clientes fieles. Sin embargo, en un futuro como ya lo mencionamos, nuestro objetivo es ser uno de los mayores distribuidores a nivel nacional de repuestos, y tendremos que hacer una campaña de venta agresiva y una fuerte inversión para poder competir con ellos.

## CAPITULO 2

### Esquema de Planeación Estratégica para la empresa Autoamericano S.A

#### 7.2.1. Evaluación Externa: Matriz EFE (Oportunidades y Amenazas)

En la siguiente matriz EFE de evaluación externa, se toman en cuenta las oportunidades y amenazas del análisis FODA de la empresa, las cuales se procede a darles un peso, calificación y ponderación en donde el resultado final refleje los puntos altos y bajos que la compañía debe mejorar, reestructurar por completo, y mantener en funcionamiento.

Tabla 26. Matriz EFE Oportunidades y Amenazas

	<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
1	Rentabilidad en el mercado automotor y el segmento de importaciones	0.17	3	0.51
2	Diversificación de líneas de productos	0.11	3	0.33
3	Oferta de variedades de marcas para todo tipo de consumidor	0.12	4	0.48
4	Crecimiento del sector automotriz en el país	0.11	4	0.44
	<b>Amenazas</b>			
1	Aplicación de aranceles e impuestos encarecen precios de los productos	0.08	1	0.08
2	Fuerte competencia en el mercado	0.17	2	0.34
3	Influencia del contrabando en el sector automotriz	0.12	2	0.24
4	Inestabilidad política y económica en el país	0.12	2	0.24
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.66</b>



Suma = 1



1 = mala  
 2 = media  
 3 = superior  
 a la media  
 4 = superior

Elaborado por: los autores

Como se observa en la matriz, para el análisis se tomaron en cuenta 4 oportunidades y 4 amenazas que son decisivas en la empresa, así mismo se procedió a darle una ponderación a cada uno de los factores externos indicando la importancia que reflejan cada uno de ellos que oscila entre 0 (sin importancia) y 1 (muy importante). Además, se realiza una clasificación de 1 a 4 de dichas variables indicando lo siguiente:

- Amenaza importante (1)
- Amenaza menor (2)
- Oportunidad menor (3)
- Oportunidad importante (4)

Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación y se establece el resultado ponderado de cada variable, para finalizar se suman cada resultado para determinar el resultado total ponderado de la empresa.

Como se indica en la matriz, el rango de calificación es de 1 a 4, siendo el resultado superior 4 y el menor o malo 1, por lo tanto se tiene un resultado promedio de 2.5. Si se obtuviera un resultado de 4, indicaría que la empresa compite fuertemente en el mercado y que dispone de considerables oportunidades externas, al contrario de si el resultado sería de 1, nos diera a entender que la empresa es poco atractiva y que enfrenta graves amenazas externas.

El resultado total ponderado de la matriz refleja un valor de 2.66 el cual muestra que Autoamericano S.A está apenas por encima del promedio, compitiendo en una industria muy fuerte y exigente, indicando que no está del todo capacitada y a la altura de otras empresas del mismo sector mejor posicionadas, no obstante cuenta con importantes factores externos los cuales permitirán ir desarrollando estrategias para mejorar su gestión comercial y obtener una mejor calificación en el futuro.

## 7.2.2. Evaluación Interna: Matriz EFI (Fortalezas y Debilidades)

En la siguiente matriz EFI de evaluación interna, se toman en cuenta las fortalezas y debilidades del análisis FODA de la empresa, las cuales se procede a darles un peso, calificación y ponderación en donde el resultado final refleje los puntos altos y bajos que la compañía debe mejorar, reestructurar por completo, y mantener en funcionamiento.

Tabla 27. Matriz EFI Fortalezas y Debilidades

	<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
1	Propietarios dirigen la empresa	0.20	4	0,80
2	Capital propio y disponible para invertir	0.19	3	0,57
3	Distribución de marcas importadas de Estados Unidos, con reconocimiento a nivel nacional e internacional	0.12	4	0.48
4	Consumidores fidelizados	0.15	4	0.60
	<b>Debilidades</b>			
1	Inexistencia de una planeación estratégica aplicada en su gestión	0.07	2	0.14
2	Falta de una actualizada plataforma tecnológica	0.14	2	0.28
3	Bajo nivel de ventas	0.07	1	0.07
4	Poco personal capacitado según giro del negocio	0.06	1	0.06
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.00</b>



**Suma = 1**



**1 = mala  
2 = media  
3 = superior  
a la media  
4 = superior**

Elaborado por: los autores



Ahora para el análisis de esta matriz, se tomaron en cuenta 4 Fortalezas y 4 Debilidades que son decisivas en la empresa, así mismo se procedió a darle una ponderación a cada uno de los factores internos indicando la importancia que reflejan cada uno de ellos que oscila entre 0 (sin importancia) y 1 (muy importante) en donde sin importar el número de factores la suma debe totalizar 1. Además, se realiza una clasificación de 1 a 4 de dichas variables indicando lo siguiente:

- Debilidad importante (1)
- Debilidad menor (2)
- Fortaleza menor (3)
- Fortaleza importante (4)

Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación y se establece el resultado ponderado de cada variable, para finalizar se suman cada resultado para determinar el resultado total ponderado de la empresa.

Como se indica en la matriz, el rango de calificación es de 1 a 4, siendo el resultado superior 4 y el menor o malo 1, por lo tanto se tiene un resultado promedio de 2.5. Cualquier resultado mayor a este promedio intuye que la empresa posee una fuerte posición interna dentro de su gestión comercial e institucional, al contrario de poseer un valor menor al antes indicado muestra una empresa débil y con problemas internos.

El resultado total ponderado es de 3, el cual supera el valor promedio y permite sacar las conclusiones antes mencionadas, por lo tanto se puede decir que Autoamericano S.A. cuenta con importantes fortalezas internas que hacen disminuir el nivel de sus debilidades, pero que se debe seguir trabajando para mejorar aún más esta evaluación interna.

### 7.2.3. SemafORIZACIÓN aplicada a la empresa Autoamericano S.A

Tabla 28. SemafORIZACIÓN

ROJO	AMARILLO	VERDE
<p>La empresa Autoamericano S.A no cuenta con una planeación estratégica clara y definida dentro de su gestión comercial.</p>	<p>Se debe fidelizar el personal que conoce bien sobre el funcionamiento de la compañía, para que sirvan de instructores a nuevos miembros de la empresa al momento de expandirla, principalmente con capacitaciones en servicio al cliente.</p>	<p>Se cuenta con un stock diverso de productos de todo tipo, por lo que resulta más atractivo para el consumidor sabiendo que puede encontrar lo que necesita sin necesidad de acudir a la competencia.</p>
<p>La disminución de ventas y no contar con una plataforma tecnológica actualizada que sirva de información y atracción de clientes.</p>	<p>El servicio prestado por la empresa es muy bueno, pero no lo suficientemente excelente.</p>	<p>Empresas importantes forman parte del portafolio de clientes de la empresa, manteniendo la fidelidad con cada uno de ellos.</p>
<p>La competencia es fuerte y cuenta con mejores estructuras organizacionales y de servicio ya establecidas en el mercado y de conocimiento del consumidor.</p>	<p>Seguir manteniendo las negociaciones con los proveedores, no obstante analizar la posibilidad de contactar otras y mejores posibilidades que brinde una mejor calidad de productos.</p>	<p>La mayoría de sus clientes tienen cuenta de correo electrónico y saben manejar una plataforma virtual.</p>
<p>El alza en el precio de los productos ofertados debido a la aplicación de aranceles e impuestos por parte del gobierno.</p>	<p>Mejorar el sistema con que cuenta la empresa, se sugiere que cambie de proveedor tecnológico.</p>	<p>La empresa cuenta con un porcentaje importante de fidelidad por parte de los clientes, pero se deben impulsar nuevas estrategias para mantener y mejorar la regularidad de compra.</p>

Elaborado por: los autores

## 7.2.4. Mapa Estratégico de la empresa Autoamericano

S.A.

Tabla 29. Mapa Estratégico

**VISION PROPUESTA**

					<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>Financiera</b>	Incorporar al mercado nuevas marcas y brindar más servicios automotrices	Invertir más en el sector comercial y publicitario para hacer conocer aún más la empresa	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores obteniendo así un aumento en los porcentajes de inversión en mercadeo	Desarrollar una mejor estructura comercial	Desarrollo de su gestión comercial adecuada y ampliar sus servicios operacionales. Establecimiento de alianzas estratégicas con los proveedores obteniendo así un aumento en los porcentajes de inversión en mercadeo.
<b>Servicio al cliente</b>	Mejorar el servicio post venta	Desarrollar nuevas estrategias comerciales gracias al estudio de mercado realizado (encuestas)	Utilizar el e-commerce como herramienta comercial y hacer virtual el conocimiento de la empresa enviando información de la misma vía internet al correo de los clientes	Lograr el posicionamiento de la empresa gracias a la fidelidad de los clientes	Desarrollo un estudio de mercado (encuestas) para determinar la satisfacción que tiene el cliente con el servicio brindado por parte de la empresa, y de acuerdo a los resultados, determinar las posibles correcciones y nuevas implementaciones para mejorar la gestión comercial.
<b>Productos / Servicios</b>			<b>Imagen</b>		
<b>Gestión Interna</b>	Contar con personal capacitado para hacer carrera dentro de la empresa	Promover la integración de todo el personal de la empresa	Obtener el máximo provecho de las herramientas tecnológicas para aumentar las ventas	Establecer una cultura organizacional dentro de la empresa	Establecimiento de alianzas estratégicas con los proveedores obteniendo así un aumento en los porcentajes de inversión en mercadeo. Planteo de planes de carrera para el crecimiento profesional dentro de la empresa para una futura sucesión generacional.
	<b>Capital Humano</b>	<b>Capital de Información</b>	<b>Capital de Organización</b>		
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Realizar capacitaciones al personal durante el año	Actualizar la base de datos de los clientes y actualizar la plataforma tecnológica de la empresa	Desarrollar un plan de marketing corporativo que socialice la planificación estratégica	Actualización periódicamente la base de datos de antiguos y nuevos clientes; actualizar también las herramientas tecnológicas para incrementar la productividad de la empresa	

Elaborado por: los autores

## 7.2.5. Mapa Consolidado de Estrategias de la empresa Autoamericano S.A.

Tabla 30. Consolidado de Estrategias

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>
<b>Financiera</b>	Generar una buena rentabilidad como empresa para sus propietarios y que evolucione a través del tiempo	Desarrollo de su gestión comercial adecuada y ampliar sus servicios operacionales
	Posicionar las marcas que más demanda tienen por parte de los clientes	Establecimiento de alianzas estratégicas con los proveedores obteniendo así un aumento en los porcentajes de inversión en mercadeo
<b>Servicio al Cliente</b>	Incrementar el nivel de fidelidad de los clientes mediante el servicio de calidad de los productos y servicio al cliente que ofrece Autoamericano S.A.	Desarrollo un estudio de mercado (encuestas) para determinar la satisfacción que tiene el cliente con el servicio brindado por parte de la empresa, y de acuerdo a los resultados, determinar las posibles correcciones y nuevas implementaciones para mejorar la gestión comercial
<b>Gestión Interna</b>	Establecer una buena relación laboral y lograr un alto nivel de comunicación dentro de la empresa	Desarrollo una plataforma virtual que sirva de información al momento de analizar el comportamiento de mercados
	Capacitar constantemente al personal y promover el crecimiento dentro de la empresa	Planteo de planes de carrera para el crecimiento profesional dentro de la empresa para una futura sucesión generacional
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Desarrollar un excelente ambiente laboral y mantener un personal capacitado y eficiente	Actualización periódicamente la base de datos de antiguos y nuevos clientes; actualizar también las herramientas tecnológicas para incrementar la productividad de la empresa

Elaborado por: los autores

## 7.2.6. Matriz de Factores Claves de Éxito para la empresa Autoamericano S.A.

Tabla 31. Matriz de Factores Claves de Éxito

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Fidelidad por parte de los clientes	0.4	4	1.6
Uso de herramientas tecnológicas actualizadas dentro de la gestión comercial	0.2	3	0.6
Capacitación y crecimiento profesional del personal	0.2	2	0.4
Posicionamiento de la empresa	0.2	1	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2,8</b>

Elaborado por: los autores

Esta matriz es una herramienta analítica que ayuda a la empresa a identificar sus principales factores claves que señalan la vía correcta para el éxito de su gestión, por lo tanto el resultado final se lo obtiene gracias a la selección de los mismos, a los cuales se les asigna un valor a su ponderación y clasificación.

El rango de ponderación es de 0 sin mucha importancia y 1 muy importante en donde la suma total debe ser 1; de igual manera se le da un valor a la clasificación de cada uno de los factores, siendo 4 el valor superior y 1 el menor, de esta manera el resultado promedio es de 2.5.

Con un valor de 2.8 y por encima del promedio, los factores claves de esta empresa están en un buen nivel ayudando a desarrollar de a poco una mejor gestión comercial.

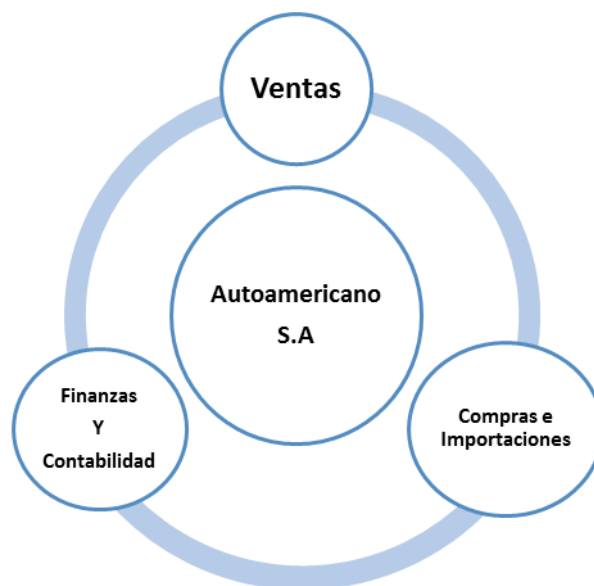
Para realizar el esquema de Planeación Estratégica propuesto para la empresa Autoamericano S.A, se han elegido los departamentos de:

- Compras e Importaciones: se encarga de realizar los pedidos respectivos tanto con los proveedores a nivel local y extranjero, de los ítems que no se cuenta en existencia dentro del inventario.
- Ventas: se encarga de ofrecer la mercadería al consumidor y realiza la venta respectiva, además de la facturación respectiva.
- Finanzas y Contabilidad: se encarga de llevar las cuentas de la empresa, sus registros contables y obligaciones financieras en buen estado.

Esta selección obedece a la necesidad de la empresa de acuerdo a la información otorgada por su propietario y en los cuales se llevan a cabo las operaciones de la organización.

### **7.2.7. Mapa de procesos de la empresa Autoamericano S.A**

Gráfico 15. Mapa de procesos



Elaborado por: los autores

## 7.2.8. Procesos por Departamento de la empresa Autoamericano S.A

### 7.2.8.1. Departamento de Compras e Importaciones

Tabla 32. Procesos del departamento de compras

Entrada	Actividades	Salida
Elaboración de pedidos.	Verificar en el reporte de ventas las existencias a fin de hacer énfasis en los ítems que se quedan con menor stock.	Orden de pedido.
Contacto con el proveedor del exterior.	Elaborar un e-mail a la persona encargada del contacto con la orden de pedido respectiva.	Cotización de la orden de pedido.
Contacto con el proveedor local.	Dependiendo de la necesidad existen dos vías: -Si existe urgencia por un pedido específico de parte de un cliente y no se cuenta en el inventario, se realiza el pedido vía telefónica. -Cuando exista la visita mensual por parte de su representante se lee proporciona la orden de pedido con todos los ítems faltantes.	Entrega de los productos solicitados con su respectiva factura por parte del proveedor.
Contacto con agente aduanero.	Se notifica al agente aduanero sobre el o los pedidos de importación en proceso para que realice las diligencias pertinentes, el despacho puede ser vía Courier o aéreo, dependiendo de la carga.	El pedido llega a la bodega en la aduana de Miami.

<p>Aprobación del despacho de pedido.</p>	<p>Se da el Ok al agente aduanero para que realice el despacho, el mismo que se realiza desde EE.UU. al Ecuador.</p>	<p>Llegada de la mercadería al Ecuador.</p>
<p>Nacionalización de la mercadería.</p>	<p>El agente aduanero notifica a nuestra empresa sobre la llegada del pedido de importación al Ecuador, remite la liquidación aduanera para proceder al pago de la misma o que ellos realicen el pago y nos otorguen un crédito de 15 días.</p>	<p>Ingreso de la mercadería a bodega.</p>
<p>Llegada de la mercadería al local.</p>	<p>Se procede a ingresar la mercadería a bodega revisando que cada ítem se encuentre acorde en cuanto a cantidad y descripción con lo que se refleja en la factura comercial y la orden de pedido al proveedor.</p> <p>En caso de existir inconsistencias, se notifica al proveedor en el exterior para saber si son aplicables o no. En caso de que aplique, nos remite una nota de crédito.</p>	<p>Ingreso de la mercadería a la bodega del local.</p>
<p>Ingreso de la mercadería al sistema de inventario.</p>	<p>En el módulo de compras (locales o importación) se procede a ingresar la mercadería acorde a lo descrito en la factura y las descripciones provistas por catálogos del fabricante.</p>	<p>Mercadería ingresada en el sistema con su respectivo precio.</p>

Fuente: Autoamericano S.A.

Elaborado por: los tutores



## 7.2.8.2. Departamento de Ventas

Tabla 33. Procesos del departamento de ventas

<b>Entrada</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salidas</b>
Venta en mostrador.	El cliente se acerca al local, realiza su pedido del repuesto que necesita y es atendido por el vendedor con quien pacta la negociación en cuanto al precio, descuento y marca de su preferencia.	Se procede a realizar la factura de venta y la entrega del producto.
Orden de compra del cliente (empresa).	El cliente, ya sea vía e-mail o presencial, nos hace entrega de una orden de compra (pedido) de los ítems que requiere. Se procede a verificar el stock de dichos productos corroborando si hay como despachar la orden o se requiere hacer un pedido local de lo que no se cuenta con existencia. Una vez conocidos los ítems con los que se cuenta y sus precios, se elabora una proforma a nombre de la empresa.	Cotización del pedido.
Aprobación de la cotización por parte del cliente (empresa).	Una vez que se cuente con la aprobación por parte del cliente de la cotización remitida anteriormente, se procede a la preparación del despacho de productos requeridos, un representante del cliente se acerca al local a retirar los productos ya sea cancelando en efectivo con cheque con la retención correspondiente o a crédito.	Factura de venta y entrega del producto.

Gestión de cobranzas.	Se otorgan créditos de entre 15 hasta 60 días a clientes empresariales, o que ya tengan un considerable tiempo comprando los productos en la empresa (fidelidad de varios años). En caso de que el cliente no se acerque a cancelar en los casos establecidos, o no realice la transferencia bancaria, la Gerente Financiera realiza la gestión de cobro vía telefónica o visita, indagando las posibles causas y establece una negociación.	Recaudación efectiva.
-----------------------	--	-----------------------

Fuente: Autoamericano S.A.

Elaborado por: los autores

### 7.2.8.3. Departamento de Contabilidad y Finanzas

Tabla 34. Procesos del departamento de Contabilidad y Finanzas

Entrada	Actividades	Salidas
Ingreso de los asientos contables de las ventas del día.	Ingresar al sistema contable tanto los depósitos con sus respectivos registros.	Se imprime y se autoriza el asiento contable, finalmente se procede a revisar que todo esté cuadrado.
Registro de las facturas de compras.	Ingreso al sistema para registrar la mercadería comprada.	Se imprime el asiento y la retención para que en un futuro se autorice hacer el pago respectivo al proveedor.
Pagos al agente de aduana.	Registro de pagos al agente de aduana cuando hace la desaduanización de la mercadería.	Ingreso del sistema de bancos, registro del asiento contable de la cuenta de pago por el servicio de desaduanización.

Pago a proveedores del extranjero.	Ingreso al sistema los pagos respectivos y notas de débito correspondientes.	Imprimir el proceso realizado en donde consta el asiento y se procede a firmar.
Elaboración del flujo de caja.	Semanalmente, la Gerente Financiera extrae los movimientos bancarios y en función a los mismos va armando el flujo, tomando en consideración las ventas en efectivo, recaudaciones de los clientes, pagos en tarjetas de crédito corporativas, pagos a proveedores a través de cheques, reembolsos a través de cheques, cheques por pago de gastos varios, pagos de nómina.	Flujo de caja mensual.
Cierre contable.	Se realiza la conciliación bancaria y se revisa las pérdidas conciliatorias del mes.  Se procede a una impresión de estados financieros preliminares, a través de un reporte provisto para el módulo contable del sistema.	Estados financieros finales.
Presentación de estados financieros a entes reguladores.	El contador (externo a la empresa) junto a la Gerente Financiera, cargan los estados financieros a la página de la Súper Intendencia de Compañías (una vez que los mismos estén registrados y aprobados).	Estados financieros cargados en la página de la Súper Intendencia de Compañías.

Fuente: Autoamericano S.A.

Elaborado por: los autores

## **CAPÍTULO 3**

### **Indicadores de Gestión e implementación del uso del Comercio Electrónico para optimizar la gestión comercial**

Las empresas, sin importar si pertenecen al sector público o privado, en los últimos años se han visto en la necesidad de hacer mediciones las cuales les permitan contar con información que les ayude en la toma de decisiones en cuanto al comportamiento de sus procesos para la evaluación de su gestión se refiere (Zabala W, 1992).

Es por esto, que para lograr contar con una gestión organizacional y comercial eficaz, se requiere implementar una plataforma de indicadores de gestión en la que los directivos encuentren de una manera más ágil y flexible, la información necesaria para tomar la o las decisiones sobre los procesos claves de la organización (Zabala W, 1992).

*“Los indicadores no se construyen con una lluvia de ideas, sino que se definen en el marco del pensamiento estratégico de la organización, el cual debe orientar el quehacer de cada uno de sus procesos y responsables de la gestión”* (Zabala W, 1992).

Los indicadores de gestión se pueden definir también como una expresión cuantitativa del desempeño de toda una empresa o una de las partes que la conforma (gerencia, departamento o una sola persona). Además, el valor del indicador es justamente el resultado de la medición del mismo, constituyendo así un valor de comparación de acuerdo a su meta propuesta (Murillo G, 2011).

En el desarrollo de los indicadores de gestión, se debe establecer y tener bien claro cuáles serán las necesidades propias del área que se está involucrando, clasificándolos según su naturaleza y necesidad del indicador (Murillo G, 2011).

La importancia de los indicadores de gestión radica principalmente en la ayuda que brindan a las empresas en la toma de decisiones, de manera precisa y acertada, no solamente para aportar información. Claro está, todo este escenario alentador que se detalla puede darse si los indicadores son bien utilizados, y así facilitar el proceso de planificación del o las áreas en las cuales se los esté utilizando, permitiendo diagnosticar la situación actual de la empresa.

### 7.3.1. Características de Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión cumplen estrictamente con requisitos y elementos en los cuales dan soporte a la gestión y de esa manera conseguir la meta para mejorar los procesos de las áreas o departamentos que la empresa considera estratégicos para su funcionamiento, tales como: Ventas, Finanzas y Contabilidad, Compras e Importaciones:

Tabla 35. Características de Indicadores de Gestión

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
Simplicidad	Define el evento que se quiere medir de manera factible tanto en tiempo y en recursos.
Validez en el tiempo	Son permanentes en un periodo de tiempo deseado.
Adecuación	Describen fácilmente el fenómeno o efecto.
Utilidad	Siempre se orientan a buscar las causas que llevan a alcanzar un valor particular y mejorarlas.
Participación de los usuarios	Se involucran desde el diseño, además de tener que contar con todo lo necesario para su correcta ejecución.
Oportunidad	Da la chance de recolectar los datos a tiempo y de igual manera se pide que la información se analice para su correcta ejecución.

Fuente: Silva, D (2008)

Elaborado por: los autores

### 7.3.2. Clasificación de los Indicadores de gestión

Para poder determinar los factores que impliquen la inclusión en el proceso de seguimiento y control del desempeño en una organización, se debe llevar a cabo el desarrollo de una metodología de inclusión de los indicadores de gestión, según la clasificación que se detalla a continuación:

Tabla 36. Clasificación de los Indicadores de Gestión

<b>Eficiencia</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Efectividad</b>	<b>Observaciones</b>
Materia Prima	Calidad	Planeación	Efect. Interna
Mano de Obra	Cumplimiento	Productividad	Efect. Interna
Maquinaria	Costo	Potencialidad	Efect. Interna
Medios Logísticos	Confiabilidad	Participación	Efect. Social
Métodos	Comodidad	Adaptación	Efect. Social
Medios Financieros	Comunicación	Cobertura	Efect. Social

Fuente: Silva, D (2008)

Elaborado por: los autores

Tomando en referencia la tabla 26, en el caso de la empresa Autoamericano S.A, se puede establecer que según la clasificación antes mencionada, los indicadores de gestión considerados importantes para las áreas estratégicas denotan:

**-Satisfacción del cliente por el servicio brindado:** cumplimiento, confiabilidad, calidad, productividad.

**-Stock de productos en bodega:** medios logísticos, planeación, comunicación.

**-Personal capacitado por proceso de selección:** calidad, confiabilidad, productividad, planeación, participación, adaptación.

**-Tiempo de entrega del producto:** cumplimiento, productividad.

Además, se debe tener en claro que cada uno de los indicadores representará un equivalente dentro de una formulación matemática, en donde la prioridad es mantener el concepto de relación y fracción, la misma que busca alcanzar los objetivos y metas propuestas.

La formulación matemática de los indicadores de gestión está representada en la siguiente fórmula:

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Resultado de la medición}}{\text{Meta establecida para la variable}} \times 100$$

Esta fórmula se relaciona con cada uno de los factores antes mencionados en la clasificación de los indicadores de gestión, y esto a la vez se determina de acuerdo al tipo de indicador que se requiera aplicar, tomándose como primera medida los indicadores de eficiencia, los mismos que representan los recursos de la compañía. Como segunda medida se toman en cuenta los indicadores de eficacia, siendo los atributos de medida o servicio.

Para que la aplicación de los indicadores de gestión tenga éxito, es de vital importancia que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado y vaya a la par con los de su respectiva unidad de negocios o área estratégica de la empresa, solo así se puede cumplir los objetivos propuestos.

### 7.3.3. Indicadores de calidad para medir la gestión de la empresa Autoamericano S.A.

Tabla 37. Indicadores de calidad para medir la Gestión de la empresa

Indicador	Definición del indicador	Objetivos del indicador	Procedimiento de cálculo	Expresión matemática	Forma de Obtención	Meta	Unidad	Frecuencia
Satisfacción del cliente por el servicio brindado	Ayuda a conocer el criterio del cliente al momento de responder sobre la calidad del servicio brindado	Llegar al 80% de clientes satisfechos con respecto al servicio brindado	Contabilizar el número de clientes satisfechos, dividido para el número de clientes encuestados y multiplicado por 100	$Sc = \left( \frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes encuestados}} \right) \times 100$	Datos de la encuesta realizada personalmente	80%	( % )	Semestral
Stock de productos en bodega	Se busca obtener el porcentaje real de productos que el consumidor encuentra al momento de realizar la compra en el local	Establecer como meta un 80% de la gestión de almacenes para contar con el stock necesario y variado que demanda el consumidor	Se contabiliza el número de clientes que encuentran los productos que necesitan, dividido para el número de clientes encuestados, multiplicado por 100	$Sp = \left( \frac{N^{\circ} \text{ clientes que encuentran sus productos}}{N^{\circ} \text{ clientes encuestados}} \right) \times 100$	Datos de la encuesta realizada personalmente	80%	( % )	Trimestral



Personal capacitado por proceso de selección	Da a entender el nivel de calidad del personal con que cuenta la empresa y si está capacitado para el cargo	Ostentar un 80% el nivel del personal de la empresa para brindar una mejor atención al cliente	Se contabiliza el número de personal capacitado, dividido para el número de personal evaluado, multiplicado por 100	$Pc = \left( \frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Número de personal evaluado}} \right) \times 100$	Evaluación de desempeño del personal por parte del Gerente General	80%	( % )	Semestral
Tiempo de entrega del producto	Obtener el porcentaje real del tiempo de las entregas efectivas del producto al cliente	Mejorar y alcanzar un 80% de calidad en cuanto a la entrega del producto al cliente	Se debe contabilizar el tiempo de entrega del producto ofrecido para el tiempo que toma realizar el trabajo	$Te = \left( \frac{\text{Tiempo de entrega ofrecido}}{\text{Tiempo de entrega real}} \right) \times 100$	Control de personal por parte del Gerente General	80%	( % )	Mensual

Estos indicadores planteados en la tabla 27, son el resultado del análisis de las encuestas planteadas a los clientes, el análisis de la matriz de análisis interno MEFI y del análisis de la matriz de perfil competitivo. Además de la necesidad de la empresa Autoamericano S.A. para llevar un control más efectivo de los procesos que involucran las áreas de Ventas, Finanzas y Contabilidad, y Compras e Importaciones las cuales forman parte de la organización. Es por eso, que se detalla a continuación el indicador y el área a la que pertenece o está relacionado:

- Satisfacción del cliente por el servicio brindado: Ventas
- Stock de productos en bodega: Compras e Importaciones
- Personal capacitado por proceso de selección: Ventas
- Tiempo de entrega del producto: Ventas

Cabe también indicar, que en la empresa Autoamericano S.A. en todos sus años de gestión comercial, no se ha llevado a cabo antes una medición de indicadores, es por esta razón que no existe una línea de base, pero sin embargo para proceder a desarrollar la tabla 27, se tomaron como referencia los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa y a partir de dicha información se obtendrán, gracias a las fórmulas matemáticas, los resultados de la situación real de la organización en cuanto a medición de sus indicadores.

Tabla 38. Indicadores de calidad para medir la Gestión de la empresa con su respectiva evaluación

Indicador	Definición del indicador	Objetivos del indicador	Procedimiento de cálculo	Expresión matemática	Forma de Obtención	Meta	Medida	Frecuencia
Satisfacción del cliente por el servicio brindado	Ayuda a conocer el criterio del cliente al momento de responder sobre la calidad del servicio brindado	Llegar al 80% de clientes satisfechos con respecto al servicio brindado	Contabilizar el número de clientes satisfechos, dividido para el número de clientes encuestados y multiplicado por 100	$Sc = \left( \frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes encuestados}} \right) \times 100$	Datos de la encuesta realizada personalmente	80%	72%	Semestral
Stock de productos en bodega	Se busca obtener el porcentaje real de productos que el consumidor encuentra al momento de realizar la compra en el local	Establecer como meta un 80% de la gestión de almacenes para contar con el stock necesario y variado que demanda el consumidor	Se contabiliza el número de clientes que encuentran los productos que necesitan, dividido para el número de clientes encuestados, multiplicado por 100	$Sp = \left( \frac{\text{Nº clientes que encuentran sus productos}}{\text{Nº clientes encuestados}} \right) \times 100$	Datos de la encuesta realizada personalmente	80%	77%	Trimestral

Personal capacitado por proceso de selección	Da a entender el nivel de calidad del personal con que cuenta la empresa y si está capacitado para el cargo	Ostentar un 80% el nivel del personal de la empresa para brindar una mejor atención al cliente	Se contabiliza el número de personal capacitado, dividido para el número de personal evaluado, multiplicado por 100	$Pc = \left( \frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Número de personal evaluado}} \right) \times 100$	Evaluación de desempeño del personal por parte del Gerente General	80%	80%	Semestral
Tiempo de entrega del producto	Obtener el porcentaje real del tiempo de las entregas efectivas del producto al cliente	Mejorar y alcanzar un 80% de calidad en cuanto a la entrega del producto al cliente	Se debe contabilizar el tiempo de entrega del producto ofrecido para el tiempo que toma realizar el trabajo	$Te = \left( \frac{\text{Tiempo de entrega ofrecido}}{\text{Tiempo de entrega real}} \right) \times 100$	Control de personal por parte del Gerente General	80%	70%	Mensual

Elaborado por: los autores




### 7.3.4. Análisis de los resultados de los indicadores de gestión período Noviembre-Diciembre 2015

#### 7.3.4.1. Indicador: Satisfacción del cliente por el servicio brindado

**Departamento:** Ventas

Se encuestaron personalmente a 400 clientes de la empresa Autoamericano S.A. en los meses de noviembre y diciembre del 2015, la frecuencia de evaluación de este indicador se lo llevará a cabo semestralmente, debido a que es lo más conveniente, pues se considera un período prudente en el cual los resultados estarían más próximos a la realidad, incluso para evitar molestias en los clientes al momento de ser encuestados. El resultado fue de 72%, menor al porcentaje planteado como meta (80%), por lo que se establecerá una política departamental que incluya los formatos (documentos) que se utilizarán para realizar el control y la medición semestral de dicho indicador.

Tabla 39. Medición de cumplimiento de Indicador Satisfacción del cliente por el servicio brindado

<b>Indicador:</b>	Satisfacción del cliente por el servicio brindado		
<b>Descripción del indicador:</b>	Ayuda a conocer el criterio del cliente al momento de responder sobre la calidad del servicio brindado		
<b>Línea base inicial</b>	No tiene	<b>Unidad de medida:</b>	Porcentaje
<b>Fuente:</b>	Encuesta		
<b>Método del cálculo</b>	# clientes satisfechos / # clientes encuestados x100		
<b>Responsable:</b>	Gerente Departamento de Ventas	<b>Umbrales</b>	
<b>Comportamiento:</b>	Continuo	Mayor o igual a:	 80%
<b>Fecha de inicio:</b>	01/06/2016	Entre:	 71% y 79%
<b>Frecuencia:</b>	Semestral	Menos o igual a:	 70%

Elaborado por: los autores

## **POLITICA DE LA EMPRESA AUTOAMERICANO S.A. PARA SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL SERVICIO BRINDADO POR PARTE DE LOS CLIENTES**

Indicador: Satisfacción del cliente por el servicio brindado

La empresa Autoamericano S.A. establece una política para seguimiento del servicio brindado por parte de los clientes, los mismos que son el pilar fundamental para el crecimiento económico e institucional de la compañía, con el objetivo de garantizar una atención al cliente de calidad cada vez que se acerquen a adquirir algún producto o servicio.

### **CLIENTE:**

Se le proporcionará al cliente un cuestionario (encuesta de satisfacción siendo por la afluencia de clientes al local, dirigidas a 400 personas la cantidad más adecuada) para la próxima medición, la cual se la llevará a cabo de acuerdo a la frecuencia semestral, en junio del 2016, en la cual se incluirán nuevas preguntas de acuerdo a la encuesta inicial con el propósito de obtener nueva información actualizada con las siguientes especificaciones (*ver anexo 4*):

#### 1) ¿Es cliente regular de la empresa?

- Semanalmente
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

#### 2) ¿Cómo calificaría usted el servicio brindado por la empresa?

- Muy satisfactorio
- Regular
- Poco satisfactorio
- Malo

3) ¿Es atendido cordialmente al momento de acercarse a preguntar por algún producto o servicio?

- SI
- NO

4) ¿En qué cree usted que debe mejorar la atención al cliente de la empresa?

**RESPONSABLE:**

-Debe presentar al cliente el cuestionario de satisfacción al momento de que el mismo ingrese a las instalaciones de la empresa, indicándole que la misma tiene la finalidad de evaluar el servicio brindado y por lo tanto sus respuestas deben ser con total sinceridad para generar un proceso de retroalimentación y mejorar en la gestión comercial.

-Validar la información.

-El responsable será el encargado de tabular la información y presentar el informe final en donde se reflejen los resultados de cada pregunta propuesta.

Elaborado por: Gerente de Ventas Autoamericano S.A.

Fecha: junio 2016




Alcance: junio 2016

### 7.3.4.2. Indicador: Stock de productos en bodega

**Departamento:** Compras e Importaciones

Se encuestaron personalmente a 400 clientes de la empresa Autoamericano S.A. en los meses de noviembre y diciembre del 2015, la frecuencia de evaluación de este indicador se lo llevará a cabo mensualmente, debido a que es lo más conveniente, pues se considera un período prudente en el cual los resultados estarían más próximos a la realidad. En el caso de este indicador, además de la encuesta a los clientes, también se realizará una evaluación interna, puesto que también debe haber un control dentro de la empresa para que se cuente con el stock necesario en bodega y no se pierdan ventas por motivo de falta de producto. El resultado fue de 77%, menor al porcentaje planteado como meta (80%), no es un mal resultado, pero así como se acerca a la meta también puede bajar el nivel del mismo, por lo que se establecerá una política departamental que incluya los formatos (documentos) que se utilizarán para realizar el control y la medición mensual de dicho indicador.

Tabla 40. Medición de cumplimiento de Indicador Stock de productos en bodega

<b>Indicador:</b>	Stock de productos en bodega		
<b>Descripción del indicador:</b>	Se busca obtener el porcentaje real de productos que el consumidor encuentra al momento de realizar la compra en el local		
<b>Línea base inicial</b>	No tiene	<b>Unidad de medida:</b>	Porcentaje
<b>Fuente:</b>	Encuesta		
<b>Método del cálculo</b>	# clientes que encuentran sus productos / # clientes encuestados x100		
<b>Responsable:</b>	Gerente Departamento de Compras	<b>Umbrales</b>	
<b>Comportamiento:</b>	Continuo	Mayor o igual a:	 80%
<b>Fecha de inicio:</b>	01/03/2016	Entre:	 71% y 79%
<b>Frecuencia:</b>	Trimestral	Menos o igual a:	 70%

Elaborado por: los autores

**POLITICA DE LA EMPRESA AUTOAMERICANO S.A. PARA  
SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL STOCK DE PRODUCTOS EN BODEGA  
POR PARTE DE LOS CIENTES Y CONTROL INTERNO**

Indicador: Stock de productos en bodega

La empresa Autoamericano S.A. establece una política para seguimiento de contar con el stock de productos solicitados en la empresa por parte de los clientes, los mismos que son el pilar fundamental para el crecimiento económico e institucional de la compañía, con el objetivo de garantizar una atención de calidad cada vez que se acerquen a adquirir algún producto o servicio y la empresa cuente con el mismo en percha o en bodega para ser entregado al cliente.

**CLIENTE:**

Se le proporcionará al cliente un cuestionario (encuesta de satisfacción siendo por la afluencia de clientes al local, dirigidas a 400 personas la cantidad más adecuada) para la próxima medición, la cual se la llevará a cabo de acuerdo a la frecuencia trimestralmente, en marzo del 2016, en la cual se incluirán nuevas preguntas de acuerdo a la encuesta inicial con el propósito de obtener nueva información actualizada con las siguientes especificaciones:

5) ¿Siempre encuentra lo que busca al momento de realizar una compra en la empresa?

- SI
- NO

6) ¿Cómo califica la calidad de los productos que adquiere en la empresa?

- Muy buenos
- Regulares
- Malos



**RESPONSABLE:**

-Debe presentar al cliente el cuestionario de satisfacción al momento de que el mismo ingrese a las instalaciones de la empresa, indicándole que la misma tiene la finalidad de evaluar el servicio brindado y por lo tanto sus respuestas deben ser con total sinceridad para generar un proceso de retroalimentación y mejorar en la gestión comercial.

-Validar la información.

-El responsable será el encargado de tabular la información y presentar el informe final en donde se reflejen los resultados de cada pregunta propuesta.

Elaborado por: Gerente de Compras Autoamericano S.A.

Fecha: marzo 2016




Alcance: marzo 2016

**7.3.4.3. Indicador:** Personal Capacitado por proceso de selección

**Departamento:** Ventas

La evaluación de este indicador lo realizará el Gerente General de la empresa, puesto que en este caso se trata de un seguimiento de control completamente interno. El resultado de la medición fue de 80%, lo que significa que se está haciendo un buen trabajo contratando al personal que se encuentra laborando en la compañía, cumpliendo con la meta establecida del 80%, no obstante se necesita que el nivel de los trabajadores siga mejorando para no simplemente llegar a la meta proyectada sino que prevenir que no decaiga el nivel alcanzado, por lo que se establecerá una política departamental que incluya los formatos (documentos) que se utilizarán para realizar el control y la medición semestral de dicho indicador.

Tabla 41. Medición de cumplimiento de Indicador Personal  
Capacitado por Proceso de Selección

<b>Indicador:</b>	Personal Capacitado por proceso de selección		
<b>Descripción del indicador:</b>	Da a entender el nivel de calidad del personal con que cuenta la empresa y si está capacitado para el cargo		
<b>Línea base inicial</b>	No tiene	<b>Unidad de medida:</b>	Porcentaje
<b>Fuente:</b>	Nómina de personal de la empresa		
<b>Método del cálculo</b>	# personal capacitado / # personal evaluado x100		
<b>Responsable:</b>	Gerente General	<b>Umbrales</b>	
<b>Comportamiento:</b>	Continuo	Mayor o igual a:	 80%
<b>Fecha de inicio:</b>	01/06/2016	Entre:	 71% y 79%
<b>Frecuencia:</b>	Semestral	Menos o igual a:	 70%

Elaborado por: los autores

### **POLITICA DE LA EMPRESA AUTOAMERICANO S.A. PARA SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PERSONAL POR PARTE DE LA GERENCIA**

Indicador: Personal Capacitado por proceso de selección

La empresa Autoamericano S.A. establece una política para seguimiento y control del personal que se encuentra capacitado para realizar las diferentes labores que competen dentro del funcionamiento de la misma, con el objetivo de garantizar una atención al cliente de alta calidad, y a la vez formar excelentes profesionales haciendo carrera dentro de la empresa por medio de capacitaciones que se realicen cada cierto período de tiempo.

**RESPONSABLE:**

- Debe hacer seguimiento del desempeño de los trabajadores de la empresa, así mismo seleccionar a los aspirantes más capacitados para ocupar un cargo dentro de la misma.
- Realizar capacitaciones cada cierto período prudente de tiempo para evaluar el desempeño de los trabajadores (semestralmente) y notar

las falencias de los mismos, así como el reconocimiento a los buenos elementos.

-El responsable será el encargado de presentar el informe final en donde se reflejen los resultados de cada evaluación.

Elaborado por: Gerente General Autoamericano S.A.

Fecha: junio 2016




Alcance: junio 2016

#### 7.3.4.4. Indicador: Tiempo de entrega del producto

##### Departamento: Ventas

La evaluación de este indicador lo realizará el Gerente del departamento de Ventas de la empresa, en este caso se trata de un seguimiento de control completamente interno. El resultado de la medición fue de 70%, lo que significa que el personal no está trabajando efectivamente y se está por debajo de la meta establecida del 80%, por lo que se establecerá una política departamental que incluya los formatos (documentos) que se utilizarán para realizar el control y la medición mensual de dicho indicador.

Tabla 42. Medición de cumplimiento de Tiempos de entrega

<b>Indicador:</b>	Tiempo de entrega del producto		
<b>Descripción del indicador:</b>	Da a entender el nivel de calidad del personal con que cuenta la empresa y si está capacitado para el cargo		
<b>Línea base inicial</b>	No tiene	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	
<b>Fuente:</b>	Nómina de personal de la empresa		
<b>Método del cálculo</b>	# personal capacitado / # personal evaluado x100		
<b>Responsable:</b>	Gerente Departamento de Ventas	<b>Umbrales:</b>	
<b>Comportamiento:</b>	Continuo	Mayor o igual a:	 80%
<b>Fecha de inicio:</b>	01/01/2016	Entre:	 71% y 79%
<b>Frecuencia:</b>	Mensual	Menos o igual a:	 70%

Elaborado por: los autores

**POLITICA DE LA EMPRESA AUTOAMERICANO S.A. PARA SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL TIEMPO DE ENTREGA DEL PRODUCTO POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Indicador: Tiempo de entrega del producto

La empresa Autoamericano S.A. establece una política para seguimiento y control del tiempo que se toma el personal para entregar el producto al cliente, desde el momento en que el mismo es solicitado hasta que se realiza la entrega y facturación, con el objetivo de garantizar una atención de alta calidad cada vez que se acerquen a adquirir algún producto o servicio tiempo.

**RESPONSABLE:**

- Debe hacer seguimiento del desempeño de los trabajadores de la empresa, tomando en consideración el tiempo que se toma en entregar el producto al cliente desde el momento que se es solicitado hasta que finalmente llega al poder del consumidor.
- El responsable será el encargado de presentar el informe final en donde se reflejen los resultados de cada evaluación.

Elaborado por: Gerente Departamento de Ventas Autoamericano S.A.

Fecha: enero 2016

Alcance: enero 2016

Tabla 43. Plan de Mejoras año 2016

<b>Situación Actual</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>	<b>Acción a realizar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Plazo</b>
Regular satisfacción por parte de los clientes con el servicio brindado de la empresa	Fidelización de los nuevos clientes y mantener la confianza en los antiguos clientes	Capacitar al personal de trabajo en atención de servicio al cliente	Gerente Departamento de Ventas	1/junio	30 días
Falta de stock de ciertos productos en perchas o bodega	Contar con los productos con más demanda por parte de los consumidores fidelizados y no perder esa confianza para con la empresa	Coordinar con los proveedores para tener la suficiente cantidad de producto en la empresa	Gerente Departamento de Compras	1/marzo	15 días
Poca cordialidad en la atención al cliente y atención personalizada	Enseñar al personal de trabajo a tratar mejor al cliente para que el mismo se sienta a gusto de realizar su compra en la empresa	Capacitar al personal de trabajo en atención de servicio al cliente	Gerente Departamento de Ventas	1/junio	30 días
Demora en la entrega del producto por falta de conocimiento del cargo	Entrega del producto de inmediato por tener el pleno conocimiento de lo solicitado	Realizar simulacros de entrega de productos	Gerente Departamento de Ventas	1/ enero	15 días

Elaborado por: los autores

### 7.3.5. Plan Operativo Anual (POA) 2016

El plan operativo se lo desarrolla por medio de la información anual del proyecto propuesto, en el caso de la empresa Autoamericano S.A. el desarrollo de la planeación estratégica, tomando en consideración los objetivos, actividades, productos y presupuestos.

De esta manera, el POA sirve como herramienta principal para evaluar cada proceso del desarrollo del plan estratégico. El plan operativo se lo muestra a continuación:

Tabla 44. Información del Plan Operativo Anual

MATRIZ PLAN OPERATIVO ANUAL	
Año 2016	
DATOS DE LA EMPRESA	
Autoamericano S.A.	
<b>Misión:</b>	Proveer partes y piezas eléctricas para todo tipo de vehículos y motores en líneas genuinas y alternas, con el objetivo de representar la solución más óptima para nuestros clientes, ofreciéndoles productos y servicios basados en altos estándares de calidad.
<b>Visión:</b>	Ser el mayor distribuidor de partes y piezas eléctricas a nivel nacional, teniendo un fiel compromiso de crecimiento y de diversificación de nuestras líneas de productos.
<b>Objetivos del Plan:</b>	
1	Llegar a ser una empresa rentable para sus propietarios y que perdure en el tiempo
2	Posicionar el nombre de la empresa como una de las principales del país
3	Asegurar la fidelidad de los clientes gracias a la buena calidad de productos que ofrece Autoamericano S.A.
4	Mejorar la comunicación entre los trabajadores y propietarios para manejo de información y toma de decisiones
5	Mantener el personal capacitado constantemente para que sea eficiente

Elaborado por: los autores

Tabla 45. Plan Operativo Anual 2016

Empresa: Autoamericano S.A.

INDICADORES DEL PROCESO	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD	COSTO ESTIMADO DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE METAS												
					EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NV	DC	
Satisfacción de servicio al cliente por el servicio brindado	Evaluar a los clientes por medio de una encuesta para conocer su nivel de satisfacción por el servicio recibido	Capacita al personal de trabajo en atención de servicio al cliente en 2 cursos o seminarios	\$ 1500	Gerente Departamento de Ventas							x						x
Stock de productos en bodega	Coordinar con los proveedores para contar con stock suficiente	Revisar inventario en el sistema semanalmente por medio del nuevo software que se adquirirá	\$ 3500	Gerente Departamento de Compras													
		Revisar Inventario en bodega	N/A														
Personal Capacitado por proceso de selección	Seleccionar el personal indicado para las diferentes áreas	Realizar un proceso de selección para reclutar los mejores perfiles en las áreas de la empresa (Ventas, Compras y Contabilidad)	N/A	Gerente General							x						x
Tiempo de entrega del producto	Medir tiempo de espera del cliente entre pedido y despacho	Realizar simulacros solicitando diferentes tipos de productos para medir el tiempo de despacho	N/A	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Elaborado por: los autores

## **7.3.6. Técnicas de Comercio Electrónico**

### **7.3.6.1. Estudio de la Interfaz del cliente**

Los 7 pasos más importantes para mejorar la página web de la empresa Autoamericano S.A. se detallan a continuación:

#### **7.3.6.1.1. Contexto**

El enfoque de la página web de la empresa estará dirigido hacia la función y la estética:

- La función es la “usabilidad” que se centra en la ergonomía del sitio web, refiriéndose a la estructura, las secciones y herramientas dentro de la página que deben estar distribuidas y organizadas adecuadamente para una mejor accesibilidad del cliente y una mayor rapidez en la búsqueda de información de los productos y promociones.
- En cuanto a la estética, se refiere a todos los elementos visuales que son usados dentro de la página, como son los esquemas, el color, temas, imágenes, etc. que son recursos válidos para atraer la atención del usuario.

#### **7.3.6.1.2. Contenido**

En el contenido de la página web se debe dar a conocer los productos con sus respectivas marcas y los servicios que brinda la empresa, además de las diferentes promociones que se vayan presentando, los mismos que deben ser actualizados frecuentemente.

#### **7.3.6.1.3. Comunidad**

Es la interacción que se da entre el cliente y la empresa dentro del sitio web, por medio de opiniones, comentarios o críticas por parte del consumidor de acuerdo a la experiencia que tuvo al momento de adquirir un



producto de la compañía. Para una mejor comunicación, ésta interacción se la lleva a cabo a través de las cuentas de redes sociales que tiene la empresa (Facebook y Twitter).

#### **7.3.6.1.4 Personalización**

Es una de las principales herramientas del marketing digital, debido a que todos buscan el mejor diseño de interacción para su página web y muchos de ellos no consiguen el objetivo deseado. La razón de esto es que se busca desarrollar en la página web la mejor adaptación de la interfaz y las funcionalidades de la plataforma a las necesidades y gustos del consumidor.

La personalización busca recopilar la mayor cantidad de información y datos de los clientes, con el fin de saber cómo fue la experiencia que tuvieron los mismos al momento de interactuar con la página de la empresa, y leer las posibles sugerencias, reclamos o comentarios los cuales serán de mucha ayuda para mejorar la calidad del servicio.

#### **7.3.6.1.5. Conexión**

Enlaces con sitios web de las diferentes marcas que forman parte del portafolio de productos que brinda la empresa, vínculos directos con las cuentas de redes sociales de la compañía y diversos links con información como catálogos, contenido multimedia, etc.

#### **7.3.6.1.6. Comercio**

En el caso de la empresa Autoamericano S.A. no se brindará el servicio de compra en línea, pero lo que si se podrá encontrar en la página serán las promociones, ofertas, descuentos y diversas campañas que la compañía ofrezca a sus consumidores, por medio de su página principal y en sus cuentas de redes sociales.

### **7.3.6.1.7. Comunicación**

Se trata de una comunicación bidireccional página web-cliente, siendo interactiva como se mencionó anteriormente en donde la empresa recibe las sugerencias y a la vez la misma procede a aclarar todas las inquietudes, ofreciendo así un servicio óptimo y eficiente.

Los 7 parámetros que fueron detallados, son una vía válida y muy utilizada en el mercado para lograr la aceptación y fidelidad que tanto desean hoy en día las empresas para tener éxito en su gestión comercial.

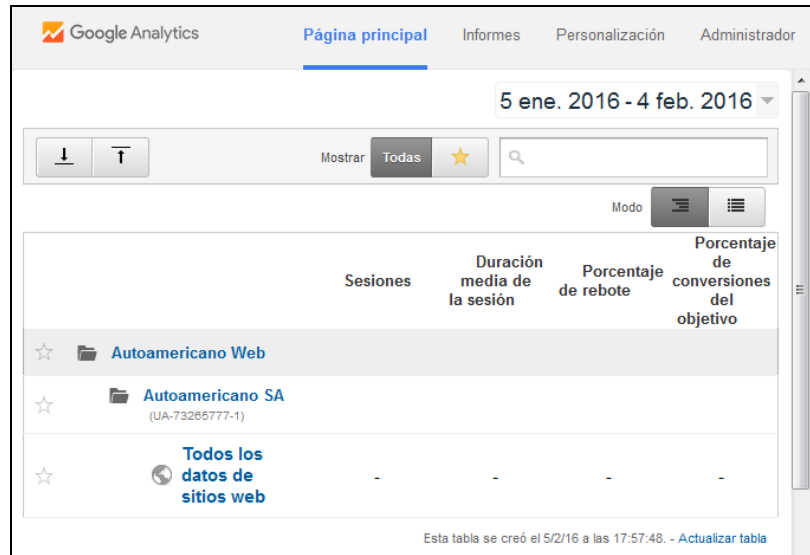
### **7.3.6.2. Google Analytics para medición de tráfico**

*“Google Analytics ofrece actualmente el mejor servicio estadístico gracias a su gran calidad, su interfaz clara y amigable y su gratuidad. El objetivo de Analytics no es ofrecer datos estadísticos, sino mejorar el ROI (return on investment) de las empresas, hacerles ganar dinero. Por eso las empresas usan cada vez más Analytics” (Rodríguez-Burrel, 2009).*

Google Analytics es una herramienta gratuita muy utilizada para medir el tráfico de visitas dentro de una página web, la empresa Autoamericano S.A. no cuenta con este servicio actualmente y es por esta razón que en el presente trabajo de titulación se realizará un estudio para medir el número de visitas que recibe su portal web.

Para esto, se creó una cuenta en Google Analytics por medio del correo electrónico personal Gmail de uno de los autores, llenando el formulario respectivo para obtener el código de seguimiento y poder implementarlo en la página web de la empresa y comenzar a recibir análisis de medición de visitantes de la misma (*Ver anexo 5*).

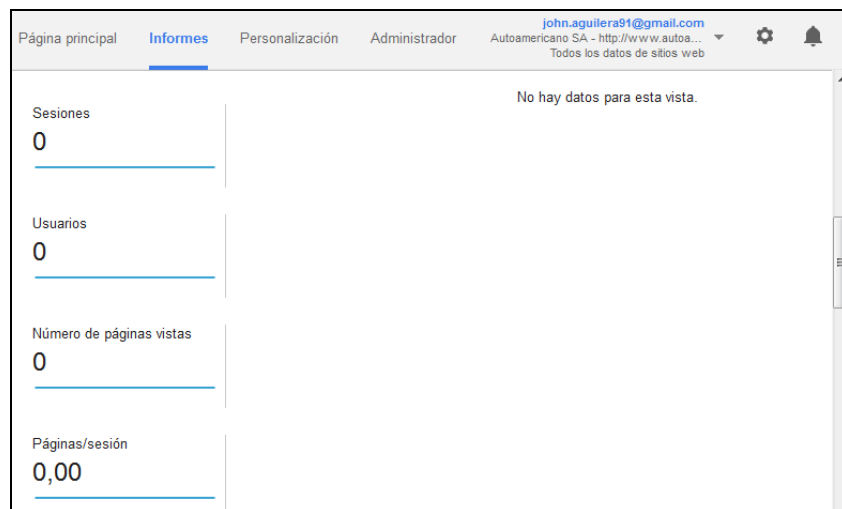
Figura 7. Cuenta de Autoamericano S.A. en Google Analytics



Fuente: [www.google.com/analytics](http://www.google.com/analytics)

Luego de haber creado la cuenta, se procedió a realizar el respectivo análisis de medición de tráfico, teniendo un resultado totalmente desalentador debido a que la página actual no tuvo ninguna visita en los últimos meses, esto puede ser por el posible desconocimiento del sitio web, o la poca publicidad que se hace por parte de la empresa.

Figura 8. Medición de tráfico de página web de Autoamericano S.A.



Fuente: [www.google.com/analytics](http://www.google.com/analytics)

En este caso, con Google Analytics se podrá visualizar el número de visitantes por día, motores de búsqueda más utilizados por estos visitantes, registro de visitas por día, procedencia de visitas y consultas, etc., con esta medición que se hará un mes después de implementar la nueva página web con el interface se pretende saber si el e-mailing y la presencia de redes sociales se ha logrado atraer a consumidores potenciales y a fidelizar clientes reales a través de la repetición y frecuencia de las compras.

#### **7.3.6.3. Re-diseño de la página web de la empresa Autoamericano S.A.**

El re-diseño de la página web es un recurso válido y necesario, puesto que la plataforma web actual de la empresa Autoamericano S.A. no es manejada correctamente. La página web cuenta con varios años desde que fue creada y no se ha realizado ninguna actualización de datos, cambios en la presentación ni alguna implementación innovación tecnológica que pueda ser incluida. Debido a esto, se ha visto la necesidad de desarrollar un mejoramiento de la página, actualizando continuamente la información, publicaciones, promociones, y sobretodo que exista esa interactividad con los clientes para que el sitio web sea conocido y no ocurra lo mismo que el medidor de tráfico vuelva a quedar en cero.

#### **7.3.6.4. Página actual de la empresa Autoamericano S.A.**

La página web actual de la empresa Autoamericano S.A. presenta varios aspectos a considerar por lo cual se ha decidido el rediseño de la misma, ya que lleva varios años en la red y no ha tenido ninguna actualización, cambios en el formato de la presentación, ni publicidad para que sea visitada o tomada en cuenta por los propios clientes o público en general. Por esta razón se ha realizado una propuesta para el rediseño de la actual plataforma web y un análisis comparativo entre estas dos páginas para conocer los beneficios de esta idea de innovación tecnológica.

Figura 9. Página web Autoamericano S.A.



Fuente: www.autoamericano.ec

### 7.3.6.5. Propuesta para nueva página web de la empresa Autoamericano S.A.

Figura 10. Página web piloto – Página principal



Elaborado por: los autores

### 7.3.6.6. Análisis comparativo entre página web actual y propuesta

Tabla 46. Comparación página web actual y propuesta

PESTAÑA	PAGINA WEB ACTUAL	PROPUESTA
INICIO	Simple presentación en el formato de menús, en letras y se repite la barra de menús	Mejor presentación desde el encabezado de página, barra de menús y con fondo de página más detallista y vistoso
NOSOTROS	Formato de letras de muy baja calidad, texto no justificado y tipo de letra que no es el indicado	Texto ordenado, justificado y con fondo de pantalla más atractivo ( <i>ver anexo 6</i> )
MARCAS	Direcciona a una página con imágenes de las marcas que distribuye la empresa y links incorrectos en algunas de ellas	Presenta una página con imágenes de las marcas que se distribuye y además un submenú desplegable con links directos a los productos que se ofrece de cada marca ( <i>ver anexo 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13</i> )
PRODUCTOS	Muestra un submenú desplegable con los productos de las marcas que ofrece la empresa	Se eliminó esta pestaña porque en sí eran los mismos links que en la pestaña "Marcas", y ahora se decidió usar un submenú desplegable directamente desde la pestaña antes mencionada
UBICACIÓN	Tan solo muestra un Google Map de la ubicación de la empresa	Se decidió eliminar esta pestaña e incluir la ubicación dentro de la pestaña "Contacto"
CONTACTO	Muestra datos personales como correo electrónico y números telefónicos de los propietarios	Además de los contactos personales de los propietarios, se incluyó el Google Map con la ubicación de la empresa y los links con las respectivas páginas de redes sociales ( <i>ver anexo 14</i> )

Elaborado por: los autores

### 7.3.6.7. Estrategias de Marketing digital

Toda empresa necesita estrategias de publicidad, ya que despiertan el interés del consumidor en revisar las distintas plataformas virtuales que tiene la empresa e informarse de las distintas publicaciones, promociones e información que le sea útil.

Con la ayuda del E-Marketing, se busca dar a conocer la empresa Autoamericano S.A. por la vía virtual con la finalidad de llegar a nuevos clientes, difundir la imagen de la empresa y ganar mejor posicionamiento dentro del mercado automotriz de la ciudad y del país. Para esto, se ha planteado el uso de distintos recursos tecnológicos que se detallan a continuación:

- **Página Web:** el objetivo de la nueva página web que se ha propuesto para la empresa es brindar información a los clientes y público en general sobre los productos que ofrece Autoamericano S.A., estando disponible las 24 horas del día y así convertirse de a poco en una compañía más competitiva en el mercado nacional.
- **Redes Sociales:** el objetivo de las redes sociales es principalmente dar publicidad a la empresa para que personas que no saben de ella la conozcan y la tomen en cuenta como opción al momento de necesitar alguno de sus productos. Las páginas más utilizadas en este tipo de plataforma virtual son: Facebook (*Ver anexo 15*), Twitter (*Ver anexo 16*), Instagram (*Ver anexo 17*) y YouTube, las mismas que permitirán una mayor interacción con los usuarios que visiten estas páginas periódicamente.



- E-mailing: este recurso nos ayuda a difundir información, promociones, descuentos y demás con temas relacionados a la empresa a través de correo electrónico, disminuyendo así costos de servicio de mensajería, llamadas telefónicas y evitando la incomodidad para el cliente.

Se espera que con la implementación de estos recursos del marketing digital la nueva página web de la empresa Autoamericano S.A. logre tener el éxito deseado y no pase por la misma situación de la página actual que no es visitada por los usuarios debido a su mal manejo y poca publicidad que se le ha dado.

Figura 11. Ranking de redes sociales en Ecuador 2015

 <b>RANKING REDES SOCIALES WEB ECUADOR ENERO 2015</b> 	
1	Facebook.com
2	Youtube.com
3	Twitter.com
4	Ask.fm
5	Instagram.com
6	Slideshare.net
7	Linkedin.com
8	Scribd.com
9	Pinterest.com
10	Badoo.com
11	Tumblr.com
12	Twoo.com
13	Hi5.com
14	Tagged.com
15	Flickr.com

  
**Formación Gerencial**

FUENTE: FORMACIÓN GERENCIAL INTERNACIONAL Y RANKING ALEXA 4 DE ENERO DE 2015. DATOS REFLEJAN VISITAS WEB. NO INCLUYEN INFORMACIÓN DE APLICACIONES MÓVILES. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

Fuente: Formación Gerencial, 2015

<http://blog.formaciongerencial.com/2014/05/16/ranking-redes-sociales-ecuador-mayo-2014/>

## CAPÍTULO 4

### ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero del proyecto permite demostrar si la propuesta planteada es factible o no para la empresa, de este modo, se consideran factores como la inversión, la proyección de resultados con y sin proyecto y un análisis costo- beneficio alcanzado por la implementación del mismo.

#### 7.4.1. Inversión

La inversión inicial del proyecto es de \$5000, en donde se toman en cuenta el nuevo software que se adquirirá como sistema de control de inventario y facturación, y también la creación de la nueva página web de la empresa por parte de un Community Manager que formará parte de la empresa a partir que se ponga en marcha el proyecto.

Tabla 47. Inversión del proyecto

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Nuevo sistema de inventario	3.500,00
Creación de nueva página web	1500,00
<b>TOTAL</b>	<b>5000,00</b>

Elaborado por: los autores

#### 7.4.2. Proyección de Estado de Resultados

En este caso, se tomó en cuenta el histórico (2013 al 2015) para analizar y determinar el comportamiento constante de la estructura financiera de la empresa, y de acuerdo a estos datos se llevó a cabo una proyección a 5 años sin la aplicación del proyecto y otra con la aplicación del mismo a partir del año 2016 hasta el año 2020.

Tabla 48. Estado de Resultados Integral 2013-2015

	2013	2014	2015
Ingresos	169.212,41	172.139,66	222.189,26
(-) Costo de Venta	59.806,19	58.518,51	75.237,42
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>109.406,22</b>	<b>113.621,15</b>	<b>146.951,84</b>
(-) Gastos Operacionales	<b>66.049,79</b>	<b>75.945,08</b>	<b>101.558,42</b>
Gastos de Ventas	39.473,57	42.541,22	52.836,46
Gastos Administrativos	26.576,22	33.403,86	48.721,96
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>43.356,43</b>	<b>37.676,07</b>	<b>45.393,42</b>
<b>(-) Gastos No Operacionales</b>	<b>7.628,24</b>	<b>8.915,33</b>	<b>10.157,07</b>
Gastos Financieros	7.593,74	8.905,60	9.838,51
Otros gastos no operacionales	34,50	9,73	318,56
<b>(=) Utilidad antes de Part. Trab. E Impuestos</b>	<b>35.728,19</b>	<b>28.760,74</b>	<b>35.236,35</b>
(-) 15% Participación de Trabajadores	4.708,53	3.506,73	2.402,36
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>31.019,66</b>	<b>25.254,01</b>	<b>32.833,99</b>
(-) 22% Impuesto a la Renta	7.134,52	4.728,75	6.850,65
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>23.885,14</b>	<b>20.525,26</b>	<b>25.983,34</b>
<b>(=) Flujo Neto Efectivo sin proyecto</b>	<b>23.885,14</b>	<b>20.525,26</b>	<b>25.983,34</b>

Fuente: Autoamericano S.A.

Elaborado por: los autores

Se observa a continuación en la tabla 49 la proyección del estado de resultados de la empresa Autoamericano S.A. sin la aplicación del proyecto y con un incremento anual en las ventas promedio según la información histórica de la empresa.

### 7.4.2.1. Proyección de Estado de Resultados sin Proyecto

Tabla 49. Proyección Estado de Resultados sin Proyecto

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	\$ 169.212,41	\$ 172.139,66	\$ 222.189,26	\$ 240.854,67	\$ 198.563,22	\$ 209.136,09	\$ 214.422,52	\$ 240.854,67
(-) Costo de Venta	\$ 59.806,19	\$ 58.518,51	\$ 75.237,42	\$ 82.854,01	\$ 68.305,75	\$ 71.942,81	\$ 72.903,66	\$ 81.890,59
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 109.406,22</b>	<b>\$ 113.621,15</b>	<b>\$ 146.951,84</b>	<b>\$ 158.000,67</b>	<b>\$ 130.257,48</b>	<b>\$ 137.193,27</b>	<b>\$ 141.518,86</b>	<b>\$ 158.964,09</b>
(-) Gastos Operacionales	\$ 66.049,79	\$ 75.945,08	\$ 101.558,42	\$ 103.455,13	\$ 85.289,54	\$ 89.830,93	\$ 92.101,63	\$ 103.455,13
Gastos de Ventas	\$ 39.473,57	\$ 42.541,22	\$ 52.836,46	\$ 57.661,38	\$ 47.536,67	\$ 50.067,85	\$ 51.333,44	\$ 57.661,38
Gastos Administrativos	\$ 26.576,22	\$ 33.403,86	\$ 48.721,96	\$ 45.793,75	\$ 37.752,87	\$ 39.763,09	\$ 40.768,20	\$ 45.793,75
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 43.356,43</b>	<b>\$ 37.676,07</b>	<b>\$ 45.393,42</b>	<b>\$ 54.545,54</b>	<b>\$ 44.967,94</b>	<b>\$ 47.362,34</b>	<b>\$ 49.417,23</b>	<b>\$ 55.508,96</b>
<b>(-) Gastos No Operacionales</b>	<b>\$ 7.628,24</b>	<b>\$ 8.915,33</b>	<b>\$ 10.157,07</b>	<b>\$ 11.447,48</b>	<b>\$ 9.437,43</b>	<b>\$ 9.939,94</b>	<b>\$ 10.191,20</b>	<b>\$ 11.447,48</b>
Gastos Financieros	\$ 7.593,74	\$ 8.905,60	\$ 9.838,51	\$ 11.311,46	\$ 9.325,29	\$ 9.821,84	\$ 10.070,11	\$ 11.311,46
Otros gastos no operacionales	\$ 34,50	\$ 9,73	\$ 318,56	\$ 136,01	\$ 112,13	\$ 118,10	\$ 121,09	\$ 136,01
<b>(=) Utilidad antes de Part. Trab. E Impuestos</b>	<b>\$ 35.728,19</b>	<b>\$ 28.760,74</b>	<b>\$ 35.236,35</b>	<b>\$ 43.098,06</b>	<b>\$ 35.530,51</b>	<b>\$ 37.422,40</b>	<b>\$ 39.226,03</b>	<b>\$ 44.061,48</b>
(-) 15% Participación de Trabajadores	\$ 4.708,53	\$ 3.506,73	\$ 2.402,36	\$ 6.464,71	\$ 5.329,58	\$ 5.613,36	\$ 5.883,91	\$ 6.609,22
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 31.019,66</b>	<b>\$ 25.254,01</b>	<b>\$ 32.833,99</b>	<b>\$ 36.633,35</b>	<b>\$ 30.200,94</b>	<b>\$ 31.809,04</b>	<b>\$ 33.342,13</b>	<b>\$ 37.452,26</b>
(-) 22% Impuesto a la Renta	\$ 7.134,52	\$ 4.728,75	\$ 6.850,65	\$ 8.059,34	\$ 6.644,21	\$ 6.997,99	\$ 7.335,27	\$ 8.239,50
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 23.885,14</b>	<b>\$ 20.525,26</b>	<b>\$ 25.983,34</b>	<b>\$ 28.574,02</b>	<b>\$ 23.556,73</b>	<b>\$ 24.811,05</b>	<b>\$ 26.006,86</b>	<b>\$ 29.212,76</b>
<b>(=) FLUJO NETO SIN PROYECTO</b>				<b>\$ 28.574,02</b>	<b>\$ 23.556,73</b>	<b>\$ 24.811,05</b>	<b>\$ 26.006,86</b>	<b>\$ 29.212,76</b>

Elaborado por: los autores

### 7.4.2.2. Proyección de Estado de Resultados con Proyecto

Tabla 50.

Proyección Estado de Resultados con Proyecto

	2013	2014	2015	AÑO 0	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	\$ 169.212,41	\$ 172.139,66	\$ 222.189,26		\$ 229.299,32	\$ 237.324,79	\$ 246.271,94	\$ 256.122,81	\$ 266.367,73
(-) Costo de Venta	\$ 59.806,19	\$ 58.518,51	\$ 75.237,42		\$ 77.961,77	\$ 80.453,10	\$ 83.363,05	\$ 86.800,02	\$ 90.165,48
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 109.406,22</b>	<b>\$ 113.621,15</b>	<b>\$ 146.951,84</b>		<b>\$ 151.337,55</b>	<b>\$ 156.871,69</b>	<b>\$ 162.908,89</b>	<b>\$ 169.322,79</b>	<b>\$ 176.202,25</b>
(-) Gastos Operacionales	\$ 66.049,79	\$ 75.945,08	\$ 101.558,42		\$ 108.684,51	\$ 114.571,50	\$ 119.725,91	\$ 123.338,00	\$ 130.953,39
Gastos de Ventas	\$ 39.473,57	\$ 42.541,22	\$ 52.836,46		\$ 54.894,99	\$ 57.432,60	\$ 60.336,62	\$ 61.341,41	\$ 63.661,89
Gastos Administrativos	\$ 26.576,22	\$ 33.403,86	\$ 48.721,96		\$ 53.789,53	\$ 57.138,90	\$ 59.389,28	\$ 61.996,58	\$ 67.291,50
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 43.356,43</b>	<b>\$ 37.676,07</b>	<b>\$ 45.393,42</b>		<b>\$ 42.653,04</b>	<b>\$ 42.300,19</b>	<b>\$ 43.182,98</b>	<b>\$ 45.984,80</b>	<b>\$ 45.248,87</b>
<b>(-) Gastos No Operacionales</b>	<b>\$ 7.628,24</b>	<b>\$ 8.915,33</b>	<b>\$ 10.157,07</b>		<b>\$ 10.898,27</b>	<b>\$ 12.593,57</b>	<b>\$ 12.945,21</b>	<b>\$ 13.463,02</b>	<b>\$ 14.134,73</b>
Gastos Financieros	\$ 7.593,74	\$ 8.905,60	\$ 9.838,51		\$ 10.768,78	\$ 12.459,55	\$ 12.806,14	\$ 13.318,39	\$ 13.984,31
Otros gastos no operacionales	\$ 34,50	\$ 9,73	\$ 318,56		\$ 129,49	\$ 134,02	\$ 139,07	\$ 144,64	\$ 150,42
<b>(=) Utilidad antes de Part. Trab. E Impuestos</b>	<b>\$ 35.728,19</b>	<b>\$ 28.760,74</b>	<b>\$ 35.236,35</b>		<b>\$ 31.754,77</b>	<b>\$ 29.706,61</b>	<b>\$ 30.237,77</b>	<b>\$ 32.521,77</b>	<b>\$ 31.114,14</b>
(-) 15% Participación de Trabajadores	\$ 4.708,53	\$ 3.506,73	\$ 2.402,36		\$ 4.763,21	\$ 4.455,99	\$ 4.535,67	\$ 4.878,27	\$ 4.667,12
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 31.019,66</b>	<b>\$ 25.254,01</b>	<b>\$ 32.833,99</b>		<b>\$ 26.991,55</b>	<b>\$ 25.250,62</b>	<b>\$ 25.702,10</b>	<b>\$ 27.643,51</b>	<b>\$ 26.447,02</b>
(-) 22% Impuesto a la Renta	\$ 7.134,52	\$ 4.728,75	\$ 6.850,65		\$ 5.938,14	\$ 5.555,14	\$ 5.654,46	\$ 6.081,57	\$ 5.818,34
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 23.885,14</b>	<b>\$ 20.525,26</b>	<b>\$ 25.983,34</b>		<b>\$ 21.053,41</b>	<b>\$ 19.695,49</b>	<b>\$ 20.047,64</b>	<b>\$ 21.561,94</b>	<b>\$ 20.628,67</b>
<b>(-) Inversión</b>				\$ (5.000,00)					
<b>(=) FLUJO NETO CON PROYECTO</b>	<b>\$ 23.885,14</b>	<b>\$ 20.525,26</b>	<b>\$ 25.983,34</b>	<b>\$ (5.000,00)</b>	<b>\$ 21.053,41</b>	<b>\$ 19.695,49</b>	<b>\$ 20.047,64</b>	<b>\$ 21.561,94</b>	<b>\$ 20.628,67</b>

Elaborado por: los autores

Como se pudo observar, en la tabla 50 se presentan los resultados estimados de la actividad comercial de la empresa Autoamericano S.A. por medio de la aplicación del proyecto y aplicando un modelo de regresión lineal para calcular el incremento porcentual en los ingresos por ventas desde el año 2016 hasta el año 2020.

### 7.4.3. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

Tabla 51. VAN y TIR del Proyecto

<b>TASA DE DESCUENTO</b>	15%
<b>VAN</b>	\$ 68.965,78
<b>TIR</b>	416%

Elaborado por: los autores

Para realizar el cálculo correspondiente de éstos indicadores, se utilizó una tasa promedio de mercado del 15%. El VAN indica que el valor presente de los flujos calculados es de aproximadamente \$78000, traduciendo a que la inversión a efectuarse en el proyecto traerá ganancias para la empresa. Finalmente, la tasa interna de retorno (TIR) es de 416%, reflejando un retorno de la inversión muy atractivo debido a la rentabilidad estimada y puesto que la inversión no representa muchos egresos para la organización es que se puede decir que el proyecto es totalmente viable. Es importante mencionar que la tasa de descuento del 15% se utilizó puesto que la empresa tiene como política que los proyectos de inversión en los que incurre, sean éstos de pequeños o grandes montos, le ofrezcan una rentabilidad no menor al 15%.

### 7.4.4. Análisis cualitativo Costo – Beneficio

- La adquisición de un nuevo software para control de inventario y facturación es uno de los mayores beneficios que se propone para este proyecto, debido a que el actual es obsoleto e ineficiente, lo cual hace que los procesos operativos se dificulten y en algunos casos se vuelvan tediosos y problemáticos, para esto se invertirá una suma de

\$3500 que no significa una cantidad considerable, no obstante el beneficio que se adquirirá será mucho mayor tanto para la empresa y para los clientes. Este software permitirá actualizar de manera constante el inventario existente en bodega, lo que a su vez hará posible una planeación adecuada de compras a proveedores y a su vez el cliente contará con el producto cada vez que lo solicite. Se pretende incrementar en un 5% los resultados de este indicador en la siguiente medición a partir de la adquisición del software.

- Otra de las implementaciones que se estima concretar es la creación de una nueva página web para la empresa, con un valor de aproximadamente \$1500, se podrá disfrutar de los beneficios que proporciona el comercio electrónico dando publicidad a la empresa, mejorando su imagen y a la vez siendo más competitiva dentro del mercado automotriz ganando un mejor posicionamiento en el mismo. Con la creación e implementación de la página web, se utilizará con el dominio y código la herramienta gratuita de google analytics, la misma que permitirá conocer el tráfico de los clientes potenciales y reales, preparar ofertas personalizadas, determinar procedencia de los clientes a la hora de comprar (local o nacional), frecuencia de compras, montos, etc., inputs que son fundamentales en la clasificación de los clientes a través de su comportamiento de compra.
- Se llevarán a cabo 2 capacitaciones anuales las cuales tienen un costo promedio de \$250 c/u, destinadas principalmente al personal de ventas, mejorando de esta manera la atención de servicio al cliente y además, mejorar el nivel de profesionalismo de los trabajadores.
- La contratación de un community manager será de mucha ayuda y representará un alto beneficio para la empresa, puesto que será la persona encargada de actualizar contenidos de la página web, interactuar con los clientes en línea y de ser posible guiarlos en el proceso de compra cuando se tratara de un cliente que realiza una

compras de manera frecuente y conoce de manera exacta el producto requerido.



## **CONCLUSIONES**

El proyecto permitió conocer la situación actual de la empresa Autoamericano S.A., su estructura organizacional la cual es muy corta pues cuenta con pocos miembros trabajando para ella puesto que se trata de una pequeña compañía familiar. Se debe resaltar además la fidelidad de varios de sus clientes que por mucho tiempo vienen adquiriendo los productos que brinda esta empresa, sin embargo debe tratar de expandir su portafolio de clientes ofreciendo productos de buena calidad; las encuestas reflejaron una buena aceptación por parte del público sobre los productos que adquieren dentro de la compañía, no obstante ocurren situaciones en que no se cuenta con el stock necesario o solicitado en el momento de una compra.

La evaluación externa e interna que se realizó a la empresa por medio de las matrices MEFE y MEFI ayudó a saber que se cuenta con estructuras sólidas dentro de la misma, en el ambiente externo la situación es un poco diferente por motivos de aranceles e impuestos que el gobierno ha aplicado a los productos importados y prácticamente son la totalidad del stock que ofrece Autoamericano S.A. a sus clientes. El no contar con una planificación estratégica definida dentro de la gestión comercial de la organización, llevó a realizar una semaforización y mapas estratégicos con propuestas válidas las cuales se pretenden implementar para mejorar el desempeño de cada departamento que conforma la organización y que fueron analizados dentro de este proyecto.

De acuerdo a las estrategias desarrolladas, se definieron los indicadores de gestión que permitirán medir los resultados de las acciones planteadas por medio de políticas de seguimiento y control y el cumplimiento del plan operativo en los diferentes periodos que fueron propuestos. Además, se incluyó el uso del comercio electrónico como herramienta comercial para optimizar la gestión de esta empresa. Con el rediseño de la página web y estrategias de marketing, se espera obtener el éxito deseado.

En cuanto a la viabilidad financiera del proyecto, es importante indicar que a pesar de ser una inversión no tan representativa en cuanto al monto, ésta pretende contribuir al mejoramiento de la rentabilidad de la empresa a través del incremento de los ingresos por ventas, los mismos que en el flujo de caja fueron calculados utilizando el método de regresión lineal, agregándose un análisis cualitativo de costo beneficio para dar soporte a los resultados del flujo de efectivo.

## **RECOMENDACIONES**

Expandir el número de clientes fidelizados, ya sean empresas o público en general, y crear alianzas estratégicas con los proveedores de los productos en el extranjero para que jamás se presente la situación de no contar con el stock de productos necesario en bodega y así no perder una venta y un cliente.

Mantener al personal motivado y seguro en su ambiente de trabajo, eso creará una mejoría en la interna de la empresa. El año 2017 se podría presentar un gran cambio en el plan presentado para este trabajo, pues existe la posibilidad de que haya un nuevo gobierno y con esto reestructuraciones políticas y económicas que afectarían a los factores externos de la empresa.

Cumplir periódicamente las estrategias y actividades propuestas en tiempo establecido para cada indicador de gestión, de esta manera se podrá ajustar, o mantener si es necesario, el porcentaje de umbrales designados, permitiéndonos obtener el nivel de eficacia del plan de acuerdo a los resultados obtenidos.

Designar parte del presupuesto de la empresa al mejoramiento tecnológico e implementación de técnicas de comercio electrónico, tanto la adquisición de un nuevo sistema de control de inventario y la creación de una nueva página web, además del mantenimiento publicitario de las cuentas de redes sociales por medio de un Community Manager.

Utilizar Google Analytics como herramienta gratuita de medición de tráfico de la página web, esto para tener conocimiento del número de visitantes que ingresan a la página web de la empresa en un tiempo designado por la empresa como forma de analizar si la publicidad que se le da a la misma está funcionando de acuerdo a lo estimado.

Se recomienda mantener en equilibrio las estimaciones de los gastos que la empresa realiza, puesto que no debe sobrepasarse de la realidad del mercado y así poder generar una provisión del monto que se requiera invertir para determinadas actividades en el futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abad S (2014). El comercio electrónico. Recuperado de:  
<http://www.businessgo.es/documentos-para-descarga/Investigaci%C3%B3n%20OBS.%20El%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%202014.pdf>
- Aduana del Ecuador SENA E (2014). Manual específico para el despacho de mercancías bajo el régimen de excepción mensajería acelerada o Courier. Recuperado de:  
<http://www.aduana.gob.ec/files/pro/pro/oce/2015/SENAE-MEE-2-2-030-V1.pdf>
- Andino Investment Holding (2011). Gerencia. Funciones y responsabilidades del Gerente General. Recuperado de: <http://www.andino.com.pe/wp-content/uploads/2011/11/FUNCIONES-Y-RESPONSABILIDADES-DEL-GERENTE-GENERAL-.pdf>
- Ballesteros D, Ballesteros P (2007). El Comercio Electrónico y la logística en el contexto latinoamericano. Recuperado de:  
<http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/5425>
- Burgwal G, Cuéllar JC (1999). Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Pág. 25-26. Recuperado de:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=c4OQQWycJosC&oi=fnd&pg=PA7&dq=concepto+de+planificacion+estrategica&ots=Fp3ToLwFdl&sig=234Wrc8gWwvSPFqqR0iG839UhnE#v=onepage&q=concepto%20de%20planificacion%20estrategica&f=false>
- Campos C, Centeno A, Morales V & Morales V (2012). Aplicación de la Planeación Estratégica y el Análisis Financiero. Recuperado de:  
<http://tesis.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/9574/1/CP2012%20C366c.pdf>
- Cohen E, Franco R (2006). Evaluación de proyectos sociales. Pág. 171-174. Recuperado de:  
[https://books.google.com.ec/books?id=Uz7leGnN1mkC&pg=PA171&dq=concepto+analisis+costos+beneficios&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjyjIXB1\\_vKAhWJ7R4KHb9ICelIQ6AEIGzAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Uz7leGnN1mkC&pg=PA171&dq=concepto+analisis+costos+beneficios&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjyjIXB1_vKAhWJ7R4KHb9ICelIQ6AEIGzAA#v=onepage&q&f=false)
- Comunidad de Emprendedores Emprendices (2010). Gerencia Comercial: funciones y responsabilidades. Recuperado de:

<http://www.emprendices.co/gerencia-comercial-funciones-y-responsabilidades/>

Diario El Universo (2015). Comercio electrónico requiere oferta interna. Recuperado de:

<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/07/03/nota/4998307/comercio-electronico-requiere-oferta-interna>

Empresa Portuaria Quezta (2012). Gerencia Administrativa. Recuperado de: [www.puerto-quezta.com/c/document.../get\\_file?...](http://www.puerto-quezta.com/c/document.../get_file?...)

Ferreiro T, Tanco M. (1997). El comercio electrónico en Internet. Recuperado de:

[http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_DY C/DYC\\_1997\\_35\\_26\\_30.pdf](http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DY C/DYC_1997_35_26_30.pdf)

Fernández A. (2004). Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones, pág. 5. Recuperado de:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=\\_LnnKTPZONgC&oi=fnd &pg=PR11&dq=concepto+de+planificacion+estrategica&ots=UGa-e\\_vcrg&sig=9AEoZ\\_fmMAJy9a-HRykOhYRQEC#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_LnnKTPZONgC&oi=fnd &pg=PR11&dq=concepto+de+planificacion+estrategica&ots=UGa-e_vcrg&sig=9AEoZ_fmMAJy9a-HRykOhYRQEC#v=onepage&q&f=false)

Gariboldi, G (1999). Comercio Electrónico: Conceptos y Reflexiones básicas. Recuperado de:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bdBuE46EmFMC&oi=fnd &pg=PA8&dq=concepto+de+comercio+electronico&ots=vDKgALpfBI&sig=IZgHJAxngRtq4qbwQDC1CLLKi\\_A#v=onepage&q=concepto%20 de%20comercio%20electronico&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bdBuE46EmFMC&oi=fnd &pg=PA8&dq=concepto+de+comercio+electronico&ots=vDKgALpfBI&sig=IZgHJAxngRtq4qbwQDC1CLLKi_A#v=onepage&q=concepto%20 de%20comercio%20electronico&f=false)

Goodstein L, Nolan T, Pfeiffer J (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione, pág. 9.

Marquina-Arenas J, (2013). Plan social media y community manager.

Recuperado de:

<https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=VDrFAGAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=concepto+de+community+manager&ots=FTVHM-VN2v&sig=b2Z3RNf14G3bmSsEoPbwvEZeylM#v=onepage&q=concepto%20de%20community%20manager&f=false>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2015). Comercio Electrónico en Ecuador. Recuperado de:

<http://www.observatoriotic.mintel.gob.ec/comercio-electronico-en-ecuador/>

Molins, M (1998). Teoría de la Planificación, pág. 88-89. Recuperado de:  
[https://books.google.com.ec/books?id=RuMoNe51MMoC&pg=PA89&pg=PA89&dq=teor%C3%ADa+de+la+planificacion+estrategica&source=bl&ots=zya9QEr\\_1P&sig=6jWLAcbZouSLeo8tYocQOIhrU&hl=en&sa=X&ved=0CFIQ6AEwB2oVChMIIZPTndLryAIVae4mCh0zxwC\\_#v=onepage&q=teor%C3%ADa%20de%20la%20planificacion%20estrategica&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=RuMoNe51MMoC&pg=PA89&pg=PA89&dq=teor%C3%ADa+de+la+planificacion+estrategica&source=bl&ots=zya9QEr_1P&sig=6jWLAcbZouSLeo8tYocQOIhrU&hl=en&sa=X&ved=0CFIQ6AEwB2oVChMIIZPTndLryAIVae4mCh0zxwC_#v=onepage&q=teor%C3%ADa%20de%20la%20planificacion%20estrategica&f=false)

Murillo, G (2011). Tesis: Metodología de aplicación de una auditoría de gestión como herramienta para determinar los costos de la no calidad y elevar la productividad en el departamento de ahorros de la Mutualista Pichincha. Recuperado de:  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>

Pachano, J (2013). Comercio electrónico en el Ecuador: análisis de ventajas y desventajas de la compra y venta de productos a través de del internet. Recuperado de:  
<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1834/1/106484.pdf>

Pequeño, A (1998). Comercio electrónico. Oportunidades para las empresas y los clientes. Recuperado de:  
[http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_DY C/DYC\\_1998\\_41\\_9\\_14.pdf](http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DY C/DYC_1998_41_9_14.pdf)

Ramírez, G (2008). Documento: Porter 5 fuerzas y Diamante de la Competitividad. Recuperado de:  
[https://scholar.google.com.ec/scholar?q=las+5+fuerzas+de+porter&btnG=&hl=es&as\\_sdt=0%2C5](https://scholar.google.com.ec/scholar?q=las+5+fuerzas+de+porter&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5)

Rodríguez-Burrel, J (2009). Google Analytics: bueno, bonito y gratis. Pág. 1. Recuperado de:  
<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2009/enero/16.pdf>

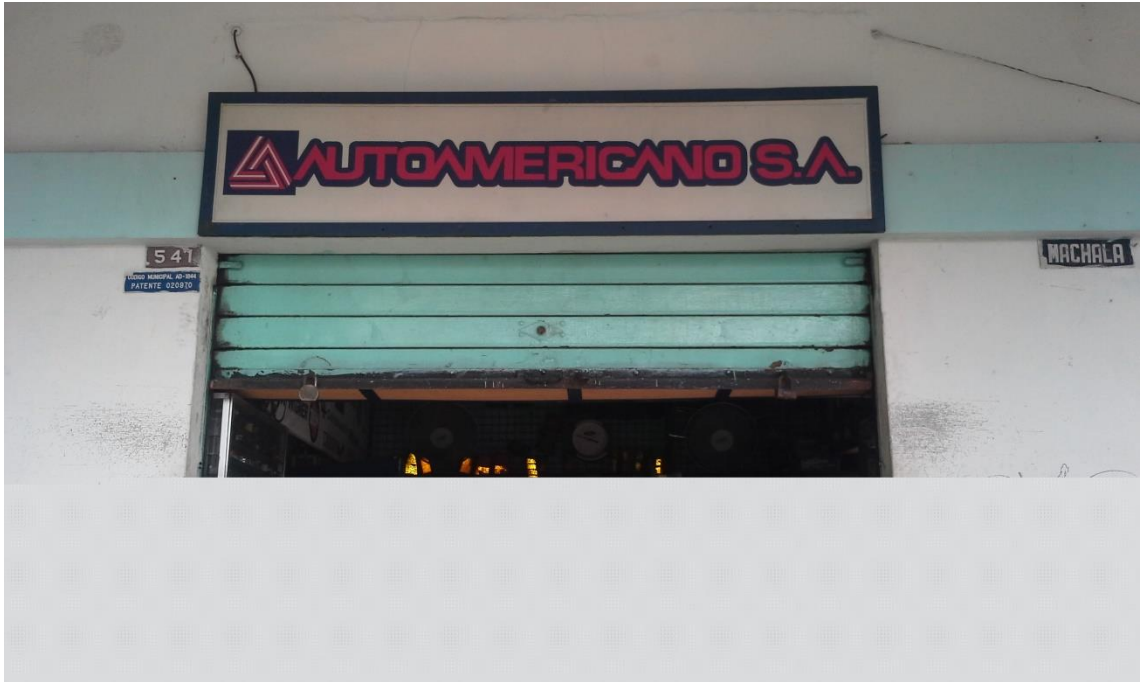
Seoane, E (2005). La nueva era del comercio: el comercio electrónico. Pág. 1. Recuperado de:  
[https://books.google.es/books?id=evLz521ZVmAC&pg=PA1&dq=comercio+electr%C3%B3nico++e-commerce&hl=es&sa=X&ei=9y9kVMu0B\\_aTsQSI6YCICA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=evLz521ZVmAC&pg=PA1&dq=comercio+electr%C3%B3nico++e-commerce&hl=es&sa=X&ei=9y9kVMu0B_aTsQSI6YCICA#v=onepage&q&f=false)

- Silva, D (2008). Teoría de Indicadores de Gestión y su Aplicación Práctica. Pág. 2-4. Recuperado de:  
[http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2\\_29.pdf](http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf)
- Suttle R (2015). Definición de ventas de mostrador. Recuperado de:  
[http://www.ehowenespanol.com/definicion-ventas-mostrador-sobre\\_118627/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-ventas-mostrador-sobre_118627/)
- Universidad de Los Andes Venezuela (2015). Descripción Genérica de Funciones. Recuperado de:  
[http://www.ula.ve/personal/cargos\\_unicos/asistente\\_de\\_contabilidad.htm](http://www.ula.ve/personal/cargos_unicos/asistente_de_contabilidad.htm)
- Valarezo K, Yungasaca JC. (2012). Proyecto de lanzamiento de Comercio Electrónico en Cuenca, aplicado al concepto de Netbuy Ecuador durante el período 2011-2015. Recuperado de:  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1534/1/tif95.pdf>
- Villamar J, (2014). Tesis: Diseñar un plan estratégico productivo para las empresas cultivadoras de organismos marinos para productos alimenticios en Manta, Manabí. Pág. 30-31.
- Zabala H (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias, pág. 15. Recuperado de:  
<https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=XW1kXEr1jlwC&oi=fnd&pg=PA9&dq=planeacion+estrategica+aplicad&ots=WSBdsXm2DG&sig=HOqoZ4LWCvDti-AC9Pm5Jhu0ltg#v=onepage&q=planeacion%20estrategica%20aplicad&f=false>
- Zabala W (1992). Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas, pág. 95, 101. Recuperado de:  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EaDovpo6HF4C&oi=fnd&pg=PA95&dq=indicadores+de+gestion&ots=\\_w2IO5Gzv\\_&sig=oGy606-\\_qliW\\_s55tOHat71BBi8#v=onepage&q=indicadores%20de%20gestion&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EaDovpo6HF4C&oi=fnd&pg=PA95&dq=indicadores+de+gestion&ots=_w2IO5Gzv_&sig=oGy606-_qliW_s55tOHat71BBi8#v=onepage&q=indicadores%20de%20gestion&f=false)

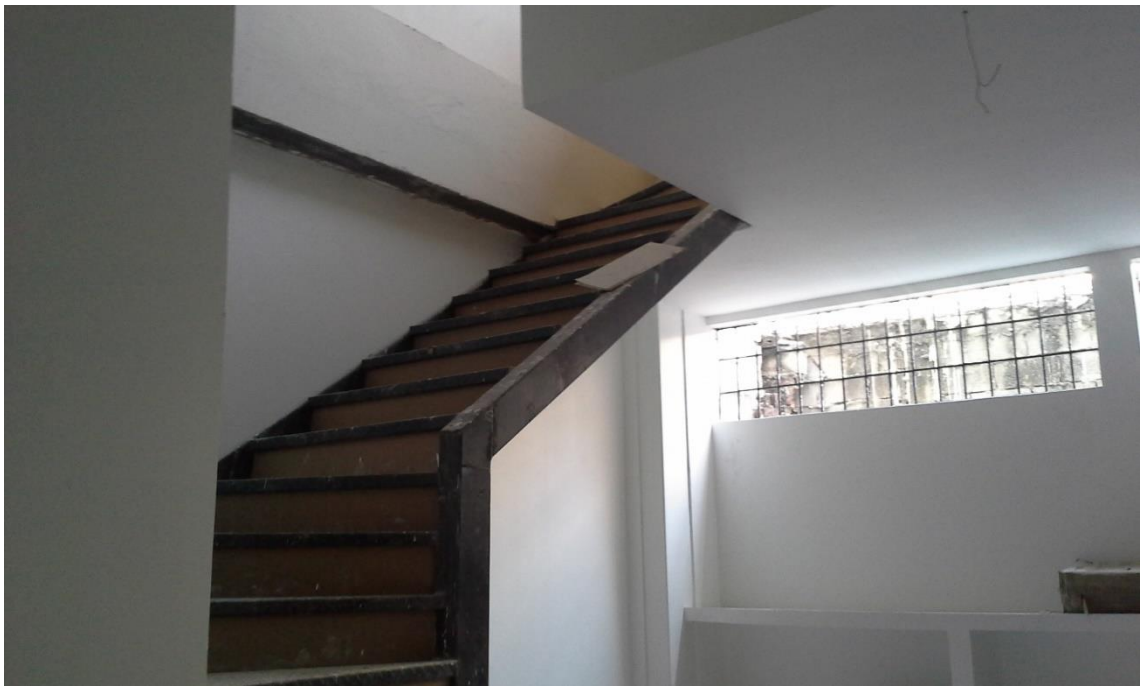


## ANEXOS

### Anexo 1. Local actual y nuevas instalaciones en construcción de la empresa Autoamericano S.A.











Fuente y elaboración: los autores

## Anexo 2. Encuesta a clientes

ENCUESTA A LOS CLIENTES:

GENERO: M\_\_ F\_\_

EDAD: \_\_\_\_

1. ¿Es cliente regular de la empresa Autoamericano S.A?

Semanalmente \_\_

Mensualmente \_\_

Trimestralmente \_\_

Anualmente \_\_

2. ¿Cómo calificaría usted el servicio brindado por la empresa? En un rango del 1-5 siendo 1 mal servicio y 5 excelente servicio.

1 \_\_

2\_\_

3\_\_

- 4\_\_  
5\_\_
3. ¿Siempre encuentra lo que busca al momento de realizar una compra en la empresa?  
SI\_\_ NO\_\_
4. ¿Cómo califica la calidad de los productos que adquiere de la empresa? En un rango del 1-5 siendo 1 mala calidad y 5 excelente calidad.  
1\_\_  
2\_\_  
3\_\_  
4\_\_  
5\_\_
5. ¿Tiene cuenta de correo electrónico?  
SI\_\_ NO\_\_
6. ¿Lo revisa frecuentemente?  
SI\_\_ NO\_\_
7. ¿Le gustaría recibir información y promociones de la empresa en su correo electrónico?  
SI\_\_ NO\_\_
8. ¿Le gustaría revisar promociones, descuentos, nuevos productos en la página web de la empresa?  
SI\_\_ NO\_\_

Fuente y Elaboración: los autores

### **Anexo 3. Encuesta a la competencia**

ENCUESTA A LA COMPETENCIA:

EMPRESA:

1. ¿Cuál es la frecuencia de repetición de los clientes de su empresa?

Semanalmente \_\_\_

Mensualmente \_\_\_

Trimestralmente \_\_\_

Anualmente \_\_\_

2. Aplica en su empresa un modelo de planeación estratégica?

SI

NO

De ser positiva su respuesta, cuales son los departamentos involucrados en esta planificación

3. ¿El cliente siempre encuentra lo que busca al momento de realizar una compra en su empresa?

Siempre \_\_\_

Casi siempre \_\_\_

Nunca \_\_\_

4. ¿Cómo califica la calidad de los productos que adquiere la empresa? En un rango del 1-5 siendo 1 mala calidad y 5 excelente calidad.

1 \_\_\_

2 \_\_\_

3 \_\_\_

4 \_\_\_

5 \_\_\_

5. ¿Piensa que es necesario el uso del comercio electrónico dentro de la gestión comercial de una empresa?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

6. ¿Cuenta con una plataforma tecnológica actualizada?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

7. ¿Cuál es la principal plataforma virtual que utiliza para publicar información, promociones, stock, etc. a sus clientes?

Correo Electrónico \_\_\_

Página Web \_\_\_

Redes Sociales \_\_\_

8. ¿Sus clientes están conformes o de acuerdo con recibir esta información virtualmente?

SI \_\_\_ NO\_\_\_

Fuente y elaboración: los autores

#### **Anexo 4. Encuesta a clientes para actualizar datos**

ENCUESTA A LOS CLIENTES:

GENERO: M\_\_\_ F\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_

6) ¿Es cliente regular de la empresa?

- Semanalmente
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

2) ¿Cómo calificaría usted el servicio brindado por la empresa?

- Muy satisfactorio
- Regular
- Poco satisfactorio
- Malo

3) ¿Es atendido cordialmente al momento de acercarse a preguntar por algún producto o servicio?

- SI
- NO

4) ¿En qué cree usted que debe mejorar la atención al cliente de la empresa?



5) ¿Siempre encuentra lo que busca al momento de realizar una compra en la empresa?

- SI
- NO

6) ¿Cómo califica la calidad de los productos que adquiere en la empresa?

- Muy buenos
- Regulares
- Malos

Fuente y elaboración: los autores

## Anexo 5. Creación de la cuenta en Google Analytics de la empresa Autoamericano S.A.

Google Analytics john.aguilera91@gmail.com

### Empiece a analizar el tráfico de su sitio en tres pasos

- 1 Registrarse en Google Analytics**  


Lo único que necesitamos es información básica acerca del sitio que desea supervisar.
- 2 Añadir código de seguimiento**  


Obtendrá un código de seguimiento para pegarlo en sus páginas a fin de que Google tenga constancia de cuándo se visita su sitio.
- 3 Conozca su audiencia**  


En pocas horas empezará a ver datos acerca de su sitio.

#### Empezar a usar Google Analytics

**Regístrese**

Regístrese ahora mismo. Es sencillo y gratuito.

© 2016 Google | [Página principal de Google Analytics](#) | [Condiciones del servicio](#) | [Política de privacidad](#) | [Denos su opinión](#)

## Nueva cuenta

¿De qué quiere realizar el seguimiento?

Sitio web

Aplicación móvil

Método de seguimiento

Esta propiedad funciona mediante Universal Analytics. Para completar la configuración haga clic en *Obtener ID de seguimiento* e implemente el fragmento de código de seguimiento de Universal Analytics.

Configuración de la cuenta

**Nombre de cuenta** obligatorio

Las cuentas son el nivel superior de organización y contienen uno o varios ID de seguimiento.

Mi nombre de cuenta nuevo

Configuración de la propiedad

**Nombre del sitio web** obligatorio

Mi sitio web nuevo

**URL del sitio web** obligatorio

http:// Ejemplo: http://www.mywebsite.com

Administración

JohnAguilera / Autoamericano SA

PROPIEDAD

Autoamericano SA

Configuración de la propiedad

Gestión de usuarios

Información de seguimiento

**Código de seguimiento**

Recopilación de datos

User-ID

Configuración de la sesión

Fuentes de búsqueda orgánica

Lista de exclusión de referencia

Lista de exclusión de términos de búsqueda

ENLACE CON OTROS PRODUCTOS

**ID de seguimiento**

UA-73777535-1

**Estado**

No se han recibido datos durante las últimas 48 horas. [Learn more](#)

**Seguimiento del sitio web**

Este es el código de seguimiento de Universal Analytics para esta propiedad.

Cópielo y péguelo en todas las páginas web que quiera supervisar a fin de obtener todas las ventajas de Universal Analytics para la propiedad.

```
<script>
(function(i,s,o,g,r,a,m){i['GoogleAnalyticsObject']=r;i[r]=i[r]||function(){
  (i[r].q=i[r].q||[]).push(arguments)},i[r].l=1*new Date(),a=s.createElement(o),
  m=s.getElementsByTagName(o)[0];a.async=1;a.src=g;m.parentNode.insertBefore(a,m)
})(window,document,'script','//www.google-analytics.com/analytics.js','ga');

ga('create', 'UA-73777535-1', 'auto');
ga('send', 'pageview');

</script>
```

**Implementación PHP** OPCIONAL

- Use el código de arriba para crear un archivo con el nombre `analyticstracking.php` e inclúyalo en cada página de la plantilla

Fuente: <http://www.google.com.ec/intl/es/analytics/>

## Anexo 6. Pestaña Sobre Nosotros

**Sobre nosotros**  
*"Calidad que vence al tiempo"*

**AUTOAMERICANO**  
*Historia...*

**Historia...**

AutoAmericano S.A. es una empresa con personería jurídica, que inició sus actividades en Agosto del año 1989, fue fundada por el Señor Juan Héctor Cabero, quien comenzó a operar con unos pocos items de las marcas STANDARD, EIS Y FEDERAL, MOGUL, en las calles Machala 54 y Luis Urdaneta.

Durante estos años de arduo trabajo y constante aprendizaje, hemos comprendido la importancia de desarrollar nuestra línea de productos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Es por esto que hoy en día contamos con un inventario de alrededor de 10.000 productos, comprando por partes originales como ACCIOLCO de General Motors, MOTOROLA y de Ford, MOPAR de Chrysler, y por marcas de electricidad automotriz, tales como TRANSPO, WAI, COLE HERGEL, DELCO REMY, ISKRA, HILTIKA, VALEO, BOSCH, LEECE NEVILLE, DENSO, MAGNETI MARELLI, SPARTAN, PRIMA, WAGNER, GENERAL ELECTRIC, SYLVANIA, FI OSCAR, CHAMPION, STANTONIC, AMETEK, WHITE RODGERS, GAGE, PAKES, FICCO, PRESTON, TRIMEDIA Y COCONWAY, siendo todos importados desde los Estados Unidos, otorgando garantías en algunos casos hasta por 90 días.

May Pronto construiremos nuestra Casa Madre, en un área de 800 metros, que contará con oficina y zona de exhibición, oficina, bodega, taller de reparaciones y laboratorio de diagnóstico, todo eso está con el fin de mejorar nuestra infraestructura y así poder asesorar y atender los requerimientos de nuestros clientes de una manera mucho más eficiente y eficaz.

Fuente y elaboración: los autores  
**Anexo 7. Pestaña Marcas**

**Marcas**  
*"Calidad que vence al tiempo"*

**AUTOAMERICANO**

Delco Remy, WAI, Jeep, GM, Ford, Iskra, MAGNETI MARELLI, Valeo, BOSCH, Leece-Neville, AMETEK, White Rodgers, C4, CHAMPION, GE

Entre otras...

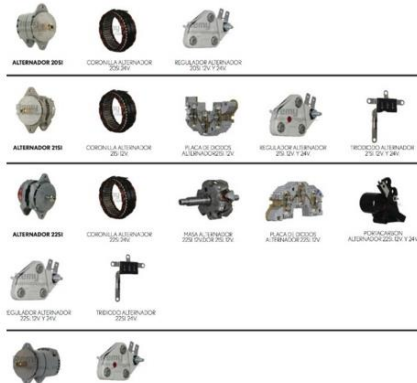
Machala 541 y Luis UrdanetaTelfs.: 2692580 - 2280484 info@autoamericano.ec  
Creado con Wobnode

Fuente y elaboración: los autores

## Anexo 8. Repuestos Delco Remy



Somos DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS DELCO REMY



Fuente y elaboración: los autores

## Anexo 9. Repuestos Wai



Fuente y elaboración: los autores

## Anexo 10. Repuestos Jeep



TPS - BOBINA - CABLE DE BUJIAS - FLASH DE LUCES - INYECTOR DE COMBUSTIBLE - SENSOR DE OXIGENO - SENSOR DE POSICION DE CIGUEÑAL - SENSOR DE VELOCIDAD - SWICHT DE ENCENDIDO - TAPA DE GASOLINA - VALVULA IAC



## Fuente y elaboración: los autores Anexo 11. Repuestos General Motors



BOBINA DE IGNICION - CABLE DE BUJIA - FLASH DE LUCES - INYECTOR DE COMBUSTIBLE - SENSOR DE BARRA DE LEVAS - SENSOR DE DETONACION - SENSOR DE FLUJO DE AIRE - SENSOR DE OXIGENO - SENSOR DE POSICION DE CIGUEÑAL - SENSOR DE VELOCIDAD - TAPA DE GASOLINA - VALVULA EGR FORD



Machala 541 y Luis Urdaneta Telfs.: 2692580 - 2280484 info@autoamericano.ec  
Creado con Weboador

Fuente y elaboración: los autores

## Anexo 12. Repuestos Ford



BOBINA - CABLE DE BUJIAS - FLASH DE LUCES - INYECTOR DE GASOLINA - SENSOR DE BARRA DE LEVAS - SENSOR DE DETONACION - SENSOR DE FLUJO DE AIRE - SENSOR DE OXIGENO - SENSOR DE POSICION DE CIGUENAL - SENSOR DE VELOCIDAD - TAPA DE GASOLINA - SENSOR TPS - VALVULA EGR - VALVULA IAC



Machala 541 y Luis UrdanetaTelfs.: 2692580 - 2280484 info@autoamericano.ec  
Creado con Weboade

Fuente y elaboración: los autores

## Anexo 13. Repuestos Iskra



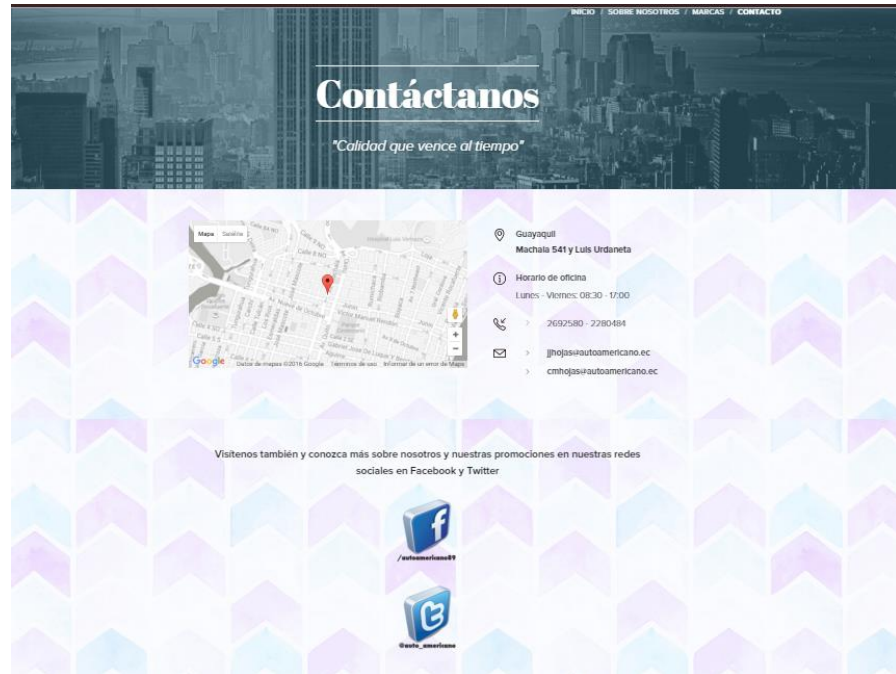
AUTOMATICO - PLACA DE DIODOS - REGULADOR DE VOLTAJE



Machala 541 y Luis UrdanetaTelfs.: 2692580 - 2280484 info@autoamericano.ec  
Creado con Weboade

Fuente y elaboración: los autores

## Anexo 14. Pestaña Contacto



Fuente y elaboración: los autores

## Anexo 15. Página principal de Facebook



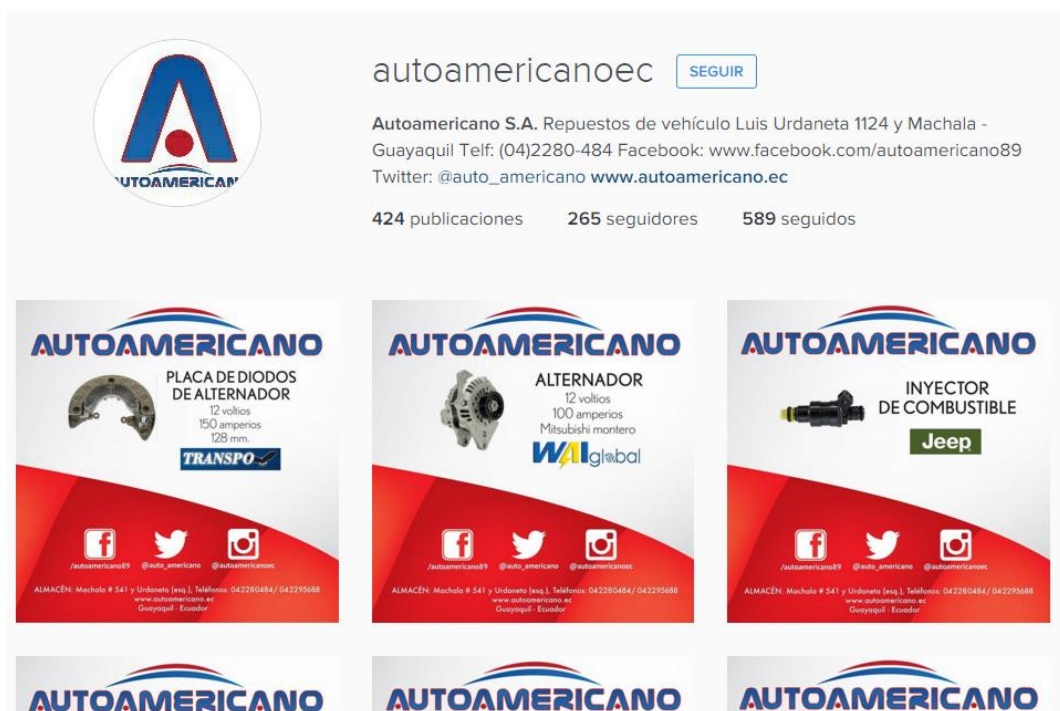
Fuente: <https://www.facebook.com/autoamericano89>

## Anexo 16. Página principal de Twitter



Fuente: [https://twitter.com/auto\\_americano](https://twitter.com/auto_americano)

## Anexo 17. Página principal de Instagram



Fuente: <https://www.instagram.com/autoamericanoec/>





Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Aguilera Vintimilla John Eduardo, con C.C: # 0705787232 y Espinoza Romero Carla María, con C.C: # 0916591993, autores del trabajo de titulación: Desarrollo de la planeación estratégica de la empresa Autoamericano S.A. de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2016-2020 para optimizar su rentabilidad previo a la obtención del título de **INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de marzo de 2016

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Aguilera Vintimilla John Eduardo

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Espinoza Romero Carla María

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Desarrollo de la planeación estratégica de la empresa Autoamericano S.A. de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2016-2020 para optimizar su rentabilidad.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Aguilera Vintimilla, John Eduardo Espinoza Romero, Carla María		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Escuela de Gestión Empresarial Internacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	21 de marzo del 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	134
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Planificación Estratégica, E-commerce		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN COMERCIAL, INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA, COMERCIO ELECTRÓNICO, MARKETING DIGITAL, INDICADORES DE GESTIÓN.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo de titulación se basa en el desarrollo de la planeación estratégica de la empresa Autoamericano S.A. que se dedica a la venta de partes eléctricas de autos en la ciudad de Guayaquil, la misma que carece de un plan para desarrollar ordenadamente sus actividades dentro de su gestión comercial y a la vez no cuenta con la infraestructura tecnológica actualizada que se requiere hoy en día para dar a conocer los productos con sus respectivas marcas que ofrece, además de incrementar notablemente sus ventas, mejorar su servicio y lograr competitividad en los próximos cinco años para de esta manera asegurar la fidelidad de los clientes satisfaciendo los requerimientos de los mismos.</p> <p>Para recolectar la información necesaria y realizar los respectivos análisis, se utilizarán tres técnicas de recolección de datos: encuesta a los clientes, encuesta a tres empresas consideradas principales competidoras para Autoamericano S.A. a sus respectivos propietarios y/o gerentes, y una entrevista realizada a la Gerente General de la compañía antes</p>			

mencionada.

Para medir el cumplimiento de todas las actividades y estrategias propuestas en los periodos asignados se utilizarán indicadores de gestión y como herramienta comercial para incrementar las ventas y dar publicidad a la empresa se implementarán técnicas de comercio electrónico, como el rediseño de la página web, el uso de Google Analytics para la medición de visitantes de la página y estrategias de marketing digital.

Aplicando cada una de las actividades y estrategias desarrolladas en el proyecto, sumadas las técnicas de comercio electrónico que se implementarán, se obtendrá un aumento promedio en los ingresos del 4% anual a razón durante los próximos 5 años.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-7-2912207 / 0998214440 +593-4-2821549 / 0958993168	E-mail: <a href="mailto:john15_kobe8@hotmail.com">john15_kobe8@hotmail.com</a> / <a href="mailto:carla_espinoza@outlook.com">carla_espinoza@outlook.com</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN: COORDINADOR DEL PROCESO DE UTE</b>	<b>Nombre:</b> Román Bermeo, Cynthia Elizabeth	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206950 / 0984228698	
	<b>E-mail:</b> cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec	
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>		
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>		
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>		
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		