



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA:
“AUTOLUJOS PIFO”**

DIRECTOR: ING. RODRIGO FERNANDO SALTOS MOSQUERA, MBA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS
ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL**

**SUBLÍNEA: ESTRATEGIAS DEL SECTOR EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICO EN EL
MERCADO LOCAL Y GLOBAL**

ERICK DANIEL MAILA CAJAMARCA

QUITO, NOVIEMBRE DE 2022

DIRECTOR:

Ing. Rodrigo Fernando Saltos Mosquera, MBA.

LECTORES

Mgt. Leonardo Ávila

Mgt. Paulina Cadena

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme salud, fuerzas, sabiduría para poder afrontar los retos que me planteaba, por siempre mantenerme bendecido en mis trayectos todos los días. Porque siempre me ha levantado cada vez que caído.

A mi amada Pontificia Universidad Católica del Ecuador por darme las herramientas, recursos y servicios para poder desempeñarme desde el primer día que llegue acá hasta ser un profesional.

A mis profesores a lo largo del trayecto, en especial al Ing. Rodrigo Saltos, quien siempre me apoyo y confió en las habilidades que tenía, y por último guiándome a ser un gran profesional y buena persona.

Por último, a mis fieles amigos, quienes hicieron inolvidable mi transcurso en la PUCE, me llevo re bonitos recuerdos vividos junto a ellos.

ERICK DANIEL

DEDICATORIA

Dedico todo mi éxito a Dios quien siempre está conmigo y sé que cuento con él en todos mis proyectos que me plantee.

A mis padres, por su constancia, tiempo, dedicación y bendición para poder ir y regresar de la escuela. A mi madre por realizar una gran inversión en mis estudios, confiando en que sea un profesional en la vida. A mi padre, por siempre trabaja para que no me falte nada material, con el fin de aprender cada día.

A mi hermano, por bancarme en cada uno de mis objetivos y proyectos, ayudándome a ver que las decisiones tomadas, sean las adecuadas.

A mis padrinos, por su incondicional apoyo en cada una de las decisiones que he tomado, aconsejándome y recomendándome en base a su experiencia, lo que es mejor para mí.

Y a mis queridos abuelos, primos hermanos y amado ahijado, las personas muy especiales que tengo, quienes me motivan a seguir adelante sin rendirme y quienes siempre me gusta verlos felices.

ERICK DANIEL

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN.....	11
Planteamiento del problema	12
Problema general	13
Problema específico	13
OBJETIVOS	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos	13
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	14
DISEÑO METODOLÓGICO	16
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	18
1.1. Antecedentes.....	18
1.1.1. Historia de Autolujos Pifo	18
1.1.2. Clasificación CIU	18
1.2. Análisis del entorno externo.....	20
1.2.1. Análisis PESTGAD	20
1.2.2. Matriz PESTGAD	30
1.2.3. 5 fuerzas de Michael Porter	31
1.2.4. Oportunidades y amenazas	36
1.3. Análisis de entorno interno	37
1.3.1. Análisis de recursos y capacidades.....	37
1.3.2. Cadena de valor	41
1.3.3. Fortalezas y debilidades.....	43
1.4. Análisis FODA.....	44
1.5. Ventaja competitiva	45
CAPÍTULO 2: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	46
2.1. Valores	46
2.2. Misión.....	47
2.3. Visión.....	47
2.4. Objetivos	48

2.5. Estrategias	49
2.5.1. Estrategias genéricas de Porter	49
2.5.2. Estrategias para mejorar la posición competitiva	49
2.5.3. Matriz FODA.....	50
2.5.4. Políticas	52
CAPÍTULO 3: PLAN OPERATIVO.....	54
3.1. Antecedentes.....	54
3.2. Objetivo del plan operativo.....	56
3.3. Objetivos específicos	56
3.4. Actividades	57
3.5. Requisitos de personal y recursos.....	57
3.5.1. Requisitos de personal	57
3.5.2. Requisitos de recursos	58
3.6. Plazo	59
3.7. Presupuesto.....	59
3.8. Matriz de plan operativo.....	61
CAPÍTULO 4: BALANCED SCORECARD	63
4.1. Perspectivas del BSC	64
4.2. Pasos para implementar el BSC	66
4.3. Aplicación del BSC	67
4.3.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	68
4.3.2. Perspectiva de procesos internos	70
4.3.3. Perspectiva del cliente	72
4.3.4. Perspectiva financiera.....	74
4.4. Mapa estratégico	77
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
5.1. Conclusiones	78
5.2. Recomendaciones	80
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	83

FIGURAS

<i>Figura 1 - Balances Comerciales y saldo PIB</i>	<i>22</i>
<i>Figura 2 - Saldo acumulado de la balanza comercial como porcentaje del PIB.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 3 - Cifras de robos anual a nivel nacional</i>	<i>25</i>
<i>Figura 4 - Evolución nominal de líneas de pobreza y pobreza extrema</i>	<i>29</i>
<i>Figura 5 - Organigrama de Autolujo Pifo.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 6 - Propuesta de organigrama para Autolujo Pifo</i>	<i>38</i>
<i>Figura 7 - Objetivos de las perspectivas del BSC</i>	<i>64</i>

TABLAS

<i>Tabla 1 - Matriz PESTGAD</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 2 - Cadena de valor para Autolujo Pifo.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 3 - Análisis FODA</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 4 - Matriz FODA.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 5 - Presupuesto para el plan operativo</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 6 - Matriz de plan operativo.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 7 - Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 8 - Perspectiva de procesos internos</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 9 - Perspectiva del cliente.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 10 - Perspectiva financiera</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 11 - Balanced Scorecard</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 12 - Mapa estratégico</i>	<i>77</i>

ANEXOS

<i>Anexo 1 - Fotografía del establecimiento</i>	<i>83</i>
<i>Anexo 2 - Ubicación de la empresa</i>	<i>83</i>
<i>Anexo 3 - Autorización</i>	<i>84</i>

RESUMEN EJECUTIVO

Autolujos Pifo es una empresa que lleva aproximadamente 10 años en el mercado de la venta de piezas, partes y accesorios de automóviles el cual está ubicado en Pifo, parroquia perteneciente al cantón de Quito. En su corta trayectoria la empresa ha logrado posicionarse en el mercado del valle de Tumbaco debido a la fidelidad de los clientes por su buena calidad en los productos y su eficaz servicio en la mano de obra. La empresa hoy en día se ha adaptado al mundo del comercio luego de una época de escaso número de ventas debido a la pandemia provocada por el SARS-COVID-19, sin embargo, el no contar con un direccionamiento planificado en la empresa, ha hecho que esta no tenga rumbo alguno a futuro, ya que no posee objetivos y estrategias propias. Por lo que, el objetivo del presente trabajo es formular un plan estratégico para la empresa Autolujos Pifo el cual sea implementado y de un lineamiento de objetivos analizados a través de herramientas administrativas estudiar los factores internos y externos que puedan afectar o ayudar a rendir a la pequeña empresa. De esta manera definir una misión, visión, objetivos los cuales por medio de estrategias la empresa logre alcanzar, con el único objetivo principal de incrementar las ventas para que la empresa siga creciendo.

PALABRAS CLAVE: EMPRESA / PLANIFICAR / VETAS / OBJETIVOS / ESTRATEGIAS.

ABSTRACT

Autolujos Pifo is a company that has been in the market for the sale of auto parts, parts and accessories for approximately 10 years, which is located in Pifo, a parish belonging to the canton of Quito. In its short history, the company has managed to position itself in the Tumbaco Valley market due to customer loyalty for its good quality products and its efficient labor service. The company today has adapted to the world of commerce after a time of low sales due to the pandemic caused by SARS-COVID-19, however, not having a planned address in the company has made that it has no future course, since it does not have its own objectives and strategies. Therefore, the objective of this work is to formulate a strategic plan for the company Autolujos Pifo which is implemented and a guideline of objectives analyzed through administrative tools to study the internal and external factors that can affect or help to render the company. small company. In this way define a mission, vision, objectives which through strategies the company manages to achieve, with the sole main objective of increasing sales so that the company continues to grow.

KEY WORDS: COMPANY / PLANNING / SALES / OBJETIVES / STRATEGIES.

INTRODUCCIÓN

Autolujos Pifo es una empresa ecuatoriana que con el paso del tiempo se mantienen en constante crecimiento desde la fecha de su creación, a través de la comercialización de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores la cual toma decisiones sin regirse a un estatuto o plan establecidos, por lo que se ha visto afectada en múltiples ocasiones por no contar con un plan estratégico en el que se tenga limitaciones y restricción alguna por la cultura empresarial. El no contar con personas estables dirigidas al análisis y planteamiento de estrategias en ventas, financieras, marketing y operativas han dado como resultado que la empresa tome decisiones prontas y en ocasiones sin haber tenido en cuenta diferentes opciones.

El plan está enfocado en establecer estrategias corporativas y competitivas centralizadas en la historia, activos, recursos y objetivos que desea alcázar con elementos de organización, logística y gestión.

A través de un análisis situacional realizado a la empresa se pudo definir la posición de esta en su mercado y de esa manera poder dar un inicio al desarrollo de un lineamiento situacional. Se analizo y se definió el plan estratégico, como complemento de un plan operativo, el cual esta enderezada a dar una buena atención a sus clientes de manera eficaz y eficiente en base a decisiones analizadas que se tomen, las cuales serán definidas en este proyecto. A su vez, es se suma importancia realizar un Cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*) con el motivo de definir las estrategias alineadas a la misión, visión y objetivos para implementar en la empresa en adelante.

Se logró obtener toda la información necesaria de manera independiente por métodos exploratorios y deductivos los cuales se arquearon a las variables ensayadas entre las que se plasmaran en este propósito (campo teórico) y el mundo empresarial de Autolujos Pifo (campo tractico).

Planteamiento del problema

En el siguiente estudio se planteará una problemática para la entidad comercial bajo el nombre de “Autolujos Pifo” emergida en el Ecuador, es una como muchas que se encuentra en constate comercialización desde su creación por su propietaria y administradora Miriam Elizabeth Cajamarca Pineida, ubicados en la parroquia de Pifo en el año de 2012 el cual ofrece productos clasificados como piezas, accesorios y repuestos para automóviles. Autolujos Pifo a lo largo del tiempo trabaja con proveedores profesionales de marcas reconocidas, lo que lo hace un aspecto esencial al instante de mercadear sus productos los cuales tiene buena demanda en el sector.

De la misma manera la empresa ha trabajado con múltiples patrocinadores de marcas reconocidas con el objetivo de promocionar sus productos con eventos los cuales ha llamado la atención al público y ha hecho que aprueben u opinen de los productos, llegando a recibir buenas ideas de innovación de estos accesorios. Así también haciendo que la calidad de estos mejore para que sean aceptados por sus clientes.

Debido a los eventos presentados en el país como el virus SARC-COVID19 y paro nacional por sus pobladores la empresa se ha visto afectada al momento de la toma de sus decisiones, teniendo limitaciones en su desenvolvimiento, puesto a que, no cuenta con un plan estratégico direccionado a su mercado, habiendo prohibiciones el cual debilita a la sociedad por no contar con un departamento el cual se encargue de realizar un análisis situacional y poder plantear estrategias de ventas el momento de presentarse una crisis momentánea en la ciudad o simplemente en cualquier ocasión, apresurando las actividades sin tomar en cuenta opciones las cuales se estudia con el paso del tiempo.

Problema general

¿Dispone de formular un Plan Estratégico la empresa “AUTOLUJOS PIFO”? La empresa AUTOLUJOS PIFO, no cuenta con un plan estratégico.

Problema específico

- ¿Se a realizado un análisis situacional de la empresa Autolujos Pifo?
- ¿Se a realizado un lineamiento a las estrategias de Autolujos Pifo?
- ¿Qué limitaciones tiene Autolujos Pifo al momento de comercializar sus productos?
- ¿Cuenta la empresa Autolujos Pifo con un Balanced Scorecard para evaluar su desempeño?

OBJETIVOS

Objetivo general

Formular un Plan Estratégico adecuado para la empresa “AUTOLUJOS PIFO”.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional para una empresa dedicada a la venta al por mayor de partes, piezas y accesorios para vehículos.
- Plantear estrategias para la empresa.
- Formular un plan operativo para una de las estrategias de la empresa.
- Estructurar un Balanced Scorecard como una herramienta de control y evaluación de las estrategias planteadas.

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Marco teórico

El marco teórico consiste en asumir una teoría que sirva de marco de referencia a todo el proceso de investigación, enlazando el problema con la metodología propuesta y empleada para buscarle una solución. (Daros, 2002)

La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. (Chiavenato, 2007)

En la actualidad, la nueva generación de administradores posee en cuenta que el éxito de sus empresas se debe a una buena dirección en su plan estratégico, en todo proceso, desde su inicio de desarrollo, su ejecución, hasta el cierre con el motivo de obtener los resultados deseados, financieramente.

Conociendo el concepto de lo que es un plan estratégico se podría llegar a la conclusión que en esta generación un plan debería ser indispensable para cualquiera compañía, sin importar en la clase en la que se encuentre. Entonces podría pensar que el crear o implementar unos estudios no es todo, se necesita plantear un problema, tener una capacidad de ejecutar el proyecto y dar un seguimiento o controlar con monitoreos para así poder evaluar si los resultados se cumplen.

En este marco teórico se dará a conocer los temas a sintetizar en el presente trabajo de titulación. El proyecto está subdividido en capítulos los cuales analiza distintos tópicos con formados de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se realizará un análisis situacional de la empresa, en donde se da a conocer la historia de la empresa y su clasificación en el CIIU, seguido del análisis del entorno tanto externo (en el cual destacan puntos como las 5 fuerzas de Porter y el análisis PESTGAD) como interno (recursos y capacidades y cadena de valor), un análisis aplicando el análisis FODA y la ventaja competitiva con la que cuenta la empresa. En este punto se conforman los problemas que tiene, pasado o podría tener, expresándolos detalladamente sin dejar escapar el más mínimo dato y de esta manera planear tácticas para laborar eficaz y eficientemente.

En el capítulo 2 se definirá la dirección estratégica en la cual se concretará principalmente la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de la organización. El objetivo de este capítulo es diseñar metas de los resultados que se desea alcanzar, estos deben ser medibles en un consecuencia, espacio y tiempo determinado. Luego de tener claro nuestros objetivos podremos encajar nuestras adecuadas estructurar estrategias las cuales sean analizadas, adecuadas y aprobadas para implementarlas en la empresa, las cuales cumplan con las metas que se van a proponer es la principal razón de este ítem. En base a este, se seleccionará a una de esas estrategias la cual por su jerarquía desarrollará un plan operativo.

En el siguiente, capítulo 3 un plan operativo el cual está conformado por: primero, un análisis de los antecedentes de la entidad, para así abrir paso a los objetivos del plan operativo, actividades a desarrollar, requisitos de personal y recursos con los que cuenta la empresa, plazo o tiempo para llevar a cabo el progreso del plan, presupuesto y la matriz del plan operativo que se aplicara. Esto con el fin de cumplir con el segundo aporte al proyecto el cual es implementar un plan operativo, muy aparte del plan estratégico.

En el capítulo 4 está dirigido al Balanced Scorecard, el cual es un diagrama de modelo de negocios en el cual sirve de herramienta que gestiona la implementación de estrategias para obtener buenos resultados financieros vinculados a los objetivos estratégicos de la empresa. En este capítulo se subdivide el análisis en cual se definirán las perspectivas del Balanced Scorecard y los pasos para implementar un BSC. Al estructurar nuestro cuadro de mando integral, la empresa podrá monitorear sus indicadores de gestión los cuales calculan y ayudan a corregir las falencias que las estrategias planteadas tienen.

Por último, se establecerá las conclusiones y recomendaciones de estudio realizado, con el motivo evidenciar los hallazgos de resultado importante y poseer la certeza de, si los objetivos específicos escritos fueron cumplidos con satisfacción tal y como es el porqué de la creación de este proyecto. Estas recomendaciones serán argumentadas por el autor y director de este trabajo los cuales buscan aportar nuevas ideas de negocio para la empresa analizada.

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

El presente estudio se lo realiza por decisión propia de investigación, con el fin de formular un problema, en este caso la reestructuración de un sistema estratégico, y plantearse una meta, u objetivos, los cuales se pongan a consideración de implementarlo por parte de la entidad a la cual va dirigida.

Su método de desarrollo es simple, el cual se podría considerar cuantitativo y cualitativo, este a su vez, conlleva un desarrollo investigativo en todas sus fases, clasificadas: en la definición del proyecto, en el planteamiento de su problema, ejecución del plan estratégico, seguimiento o control del su avance y su cierre en donde se arrojan los resultados y se finaliza la investigación.

De esta forma, mientras el enfoque cuantitativo tiene como metas describir, explicar y predecir fenómenos, así como generar y poner a prueba teorías; el enfoque cualitativo, por su parte, busca describir, comprender e interpretar los fenómenos. (Hernández Sampieri, 2010)

Método de investigación

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizará el método deductivo y descriptivo.

Es estudio deductivo, se fundamenta en el razonamiento formal en el que la conclusión se obtiene por la forma del juicio, del que se parte. La derivación es necesaria. Se considera una conclusión verdadera e imposible de ser falsa si hemos admitido del juicio del que se parte. Se admite que, si las inferencias son verdaderas la conclusión será verídica. La inferencia es de arriba hacia abajo. (Cabezas Mejía & Andrade Naranjo, 2018)

El método descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Baptista Lucio y otros, 2014)

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes

1.1.1. *Historia de Autolujos Pifo*

Autolujos Pifo fue emprendida por Miriam Cajamarca en el año de 2012 como una pequeña empresa comercializadora de piezas, accesorios y repuestos para vehículos automotores. Con el paso de los años la empresa se ha ido desarrollando experiencia en su mercado desde Pifo, Valle de Tumbaco, con proveedores de productos de alta calidad, los cuales han gustado a sus clientes que son fieles por su eficacia del producto y eficiencia en sus servicios.

La empresa hoy en día trabaja con marcas reconocidas e importantes de país con el objetivo de mejorar su reconocimiento y el de sus productos, creando eventos patrocinados al año para hacer reconocer la alianza de estos. Autolujos es una empresa que analiza, prioriza y elige los bienes con mejor calidad en el mercado, vendiéndolos a precios cómodos y bastantes económicos a sus compradores.

1.1.2. *Clasificación CIIU*

Clasificación Industrial Internacional Uniforme, es la clasificación por categorías de todas las actividades económicas. Su finalidad es poder identificar a un sector industrial en grandes y pequeños grupos, establecidos con códigos.

Para establecer el posicionamiento de *CIIU* de Autolujos Pifo, nos retomamos a las actividades que ellos realizan, las cuales son: venta de partes, piezas, accesorios y mantenimiento de vehículos a automotor.

Identificando en los múltiples grupos, Autolujos Pifo se encuentra en el entorno de mercado de comercio al por mayor y al por menor, ya que ellos realizan actividades de compra-venta clasificada en:

G45 Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas.

G452 Mantenimiento y reparación de vehículos automotores.

G4520 Mantenimiento y reparación de vehículos automotores.

G4520.0 Mantenimiento y reparación de vehículos automotores.

G4520.01 Mantenimiento y reparación de vehículos automotores: reparación mecánica, eléctrica, sistemas de inyección eléctricos, carrocerías, partes de vehículos automotores: parabrisas, ventanas, asientos y tapicerías. Incluye el tratamiento anti óxido, pinturas a pistola o brocha a los vehículos y automotores, la instalación de partes, piezas y accesorios que no se realiza como parte del proceso de fabricación (parlantes, radios, alarmas, etcétera). Según el (INEC I, 2012, pág. 117)

Esta clasificación fue elegida, ya que la empresa se dedica a la reparación de partes de vehículos, a parte, también realiza instalaciones de piezas nuevas como implementos secundarios para un automóvil el cual mejora su rendimiento y servicio y realiza instalaciones de lujos, novedades vanidosas como luces, parlantes, alarmas muy aparte de los bienes de fabricación que viene en estos por defecto.

G453 Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.

G4530 Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.

G4530.0 Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.

G4530.00 Venta de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores como: neumáticos (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación partes y piezas eléctricas. Según el (INEC I, 2012, pág. 118)

Fue clasificada en este código CIIU, puesto a que, es su principal razón de la empresa, puesto a que se dedican a la venta de accesorios para vehículos a automotor, elementos y componentes diferentes que no viene en un vehículo. Y porque sus productos son repuestos de partes que con el paso del tiempo se deprecian y hace que estos deban cambiarse.

1.2. Análisis del entorno externo

1.2.1. Análisis PESTGAD

El análisis PESTGAD es una observación que nos sirve para identificar los factores del entorno externo de la organización, los cuales se definen en los siguientes factores: Político, Económico, Social, Tecnológico; sin embargo, con el paso de los años se han añadido diferentes aspectos de ámbito Global, Ambiental, Demográfico, entre otros que se podrían tomar en cuenta. De ahí derivan las iniciales de su nombre PESTGAD.

- **Factor Político**

Entorno global

Pienso que un factor político que afecta de manera mundial son el implemento de políticas comerciales, en la cuales describan cambios que delimiten la compra de productos a proveedores que exportan productos de países extranjeros.

Entorno nacional

Un factor por tomar en cuenta son las futuras elecciones del nuevo presidente del Distrito Municipal de Quito, en el que la ciudad lo realiza cada 4 años para determinar un alcalde para el pueblo en una temporada entrante de 2023 a 2027.

Las elecciones del Distrito Metropolitano de Quito de 2023 hacen referencia al proceso electoral que se llevará a cabo el 5 de febrero de 2023. Las elecciones metropolitanas determinarán, por sufragio directo de los electores, las dignidades que encabezarán el cabildo metropolitano por un período de cuatro años comprendidos entre el 2023 y el 2027. Se elegirá a un alcalde metropolitano y a 21 concejales Metropolitanos de los cuales 15 son representantes de las parroquias urbanas y 6 de las parroquias rurales del Distrito. (Wikipedia, 2022)

Entorno industrial o de la empresa

Las empresas comerciales al por mayor y al por menor son organizaciones que se rigen a ciertas normas políticas con el fin de mantener en confidencialidad su proceso y hacen que se facilite el proceso de comercialización, puesto a que no se incluye ningún proceso productivo.

La empresa con el paso del tiempo ha ido creciendo por lo que se ve afectada por aspectos tributarios al momento de pagar los debidos impuestos, puesto a que cada vez crecen y han delimitado la toma de decisiones de Autolujos Pifo.

- **Factor Económico**

Entorno global

A mi pensar un evento que afecté a la economía a nivel global es la caída de la dolarización, puesto a que días atrás se di la caída del euro, una moneda que tuvo gran valor en un largo periodo de tiempo en los países del continente europeo. Con

esto quedo claro que lo imposible puede hacerse posible. Entonces me atrevo a decir que la moneda electrónica como Bitcoins podría robarse el protagonismo de monedas a nivel mundial, lo que desordenaría la economía del planeta.

Entorno nacional

El PBI (Producto Interno Bruto) es un principal factor el cual reflejan la estabilidad del Ecuador en el comercio. Por esto todas las organizaciones deben tener en cuenta estos valores para estar al margen de la economía del país.

La economía ecuatoriana creció 3,8% interanual durante el primer trimestre de 2022, lo que refleja una paulatina recuperación de las actividades económicas y productivas. Este incremento de 3,8% respecto al primer trimestre de 2021 fue impulsado por la variación positiva de los componentes del Producto Interno Bruto (PIB) como el Gasto de Consumo Final de los Hogares de 6,7%; el Gasto de Consumo Final del Gobierno de 6,5%; y la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) de 4,0%. (Banco Central del Ecuador, 2022)

Período		Total Balanza Comercial	Total Balanza Comercial Acumulada	Saldo acumulado balanza comercial % PIB
2022	Enero	110,29	2.980,95	2,81
	Febrero	493,42	3.474,38	3,27
	Marzo	328,92	3.803,29	3,58
	Abril	412,28	4.215,57	3,97
	Mayo	350,98	4.566,55	4,30
	Junio	304,96	4.871,51	4,59

Figura 1 - Balances Comerciales y saldo PIB

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2022)

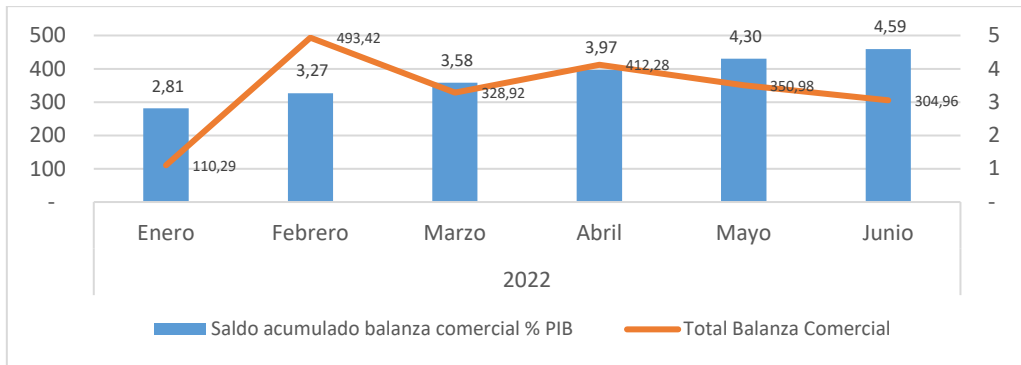


Figura 2 - Saldo acumulado de la balanza comercial como porcentaje del PIB

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2022)

Y se prevé que este mejore antes que termine el año, por lo que sería una buena noticia para el país si el PIB continúa escalando y recuperando su valor en la economía del Ecuador.

Entorno industrial o de la empresa

Dentro de los factores económicos está el paro nacional eventuada días atrás, han afectado negativamente en la economía con pérdida en sus ventas. Las empresas comerciales se han visto presuntuosas puesto a que muchos de los productos son fabricados en China, país en donde surgió el virus SARS-COVID-19. Y el paro nacional afectando en sus 17 días de manifestaciones, haciendo que existirán ventas nulas, a esto, sumarle el sin número de gastos que el local genera, arriendo, internet, luz eléctrica, agua potable y sueldo de los trabajadores, entre otros.

Para poder expandirse la empresa y crecer, podría no solo depender de sus ganancias, sino también de un préstamo bancario, el cual hoy en día es difícil de conseguir por el aumento en las tasas de interés que los bancos, entidades y el mercado en sí, los han asumido.

- **Factor Social**

Entorno global

La crisis mundial del empleo es uno de los riesgos más grandes para la seguridad en estos tiempos. De seguir este rumbo se corre el riesgo de tener un mundo más fragmentado, proteccionista y confrontado. La persistente escasez de oportunidades de trabajo decente, inversiones insuficientes y bajo consumo provocan una erosión del contrato social sobre el cual se asientan las sociedades democráticas según el cual el progreso debe beneficiar a todos. (OIT, S/A)

Además, existe un factor muy a tomar en cuenta que es el desempleo, no solo en no profesionales, sino también hasta en personas cerca de su jubilación, por lo que cualquiera pensaría que esto afectaría al mercado, sin embargo, han optado por laburar en opciones como brindar un servicio de transportistas abiertos al público y hasta privado, lo que ha incrementado las ventas del negocio.

Entorno nacional

Otro aspecto al tomar en cuenta es la delincuencia a nivel nacional, en la parroquia de Pifo el aumento de crimen ha transgredido negativamente en la empresa, puesto a que se han visto afectados por múltiples saqueos a establecimientos cercanos al lugar donde se encuentra. De igual manera los ciudadanos de la parroquia han pasado por eventos de homicidios con cada vez, más frecuencia.

Durante todo el 2021 se registraron 25.389 robos a personas a nivel nacional, pero de enero a mayo de este 2022 ya se habían registrado 12.548, es decir, casi la mitad en cinco meses, según las cifras del Ministerio de Gobierno. Solo en mayo del presente ocurrieron 2.562 a nivel nacional, y de estos, en Guayaquil se cometieron 829, frente a los 585 de mayo de 2021. (El Universo, 2022)

Tipo de Robo	2019	2020	2021	2022 Hasta mayo
Roba a domicilio	11.099	7.369	8.176	3.413
Robo a personas	31.001	20.126	25.386	12.548
Robo de autos	5.653	4.596	6.901	3.819
Robo de bienes, accesorios y autopartes de autos	9.686	6.214	7.980	3.357

Figura 3 - Cifras de robos anual a nivel nacional

Fuente: (El Universo, 2022)

Entorno industrial o de la empresa

Autolujos Pifo, como otras empresas que pertenecen al sector industrial de la venta de accesorios para vehículos se les es complejo convencer a los compradores, que el producto presenta una excelente calidad y su servicio de instalación tiene garantía, este último por los conocimientos, práctica y la experiencia que tiene la empresa, en comparación con las competencias. En este punto importante incide el precio, puesto a que las clientelas prefieren piezas bajas por un producto en ocasiones ineficiente con otros, que tal vez su origen, son juzgados.

- **Factor Tecnológico**

Entorno global

La globalización tecnológica es un fenómeno basado en el aumento continuo del desarrollo y utilización de tecnología en todos los países del mundo, ayudando a que exista mayor interconexión cultural, económica y social. De esta manera, las fronteras entre los países se disuelven cada vez más, y lo que antes se pensaba imposible debido a la distancia, ahora está al alcance de un clic. (DispatchTrack, 2022)

Entorno nacional

Una desventaja de ser un país subdesarrollado es que el Ecuador siempre tarda en hacerse con los nuevos avances tecnológicos puesto a que tiene que mover y desarrollar mucha de su economía para poder comprar estas con respecto a otros países del mundo. Y afecta más al público cuando estos llegan, puesto a que sus precios son casi imposibles para los ecuatorianos por lo que si se tarda este proceso mientras que la tecnología no descansa y cada día son desarrollados en país primer mundista o con países donde si tiene los recursos necesarios para crearlos.

Entorno industrial o de la empresa

La tecnología en sí ayuda y facilita a realizar una tarea que en otras épocas era casi imposible, por lo que su convivencia con el ser humano es indispensable. Hoy en día las personas están bien comunicadas unas de otras, por la tecnología, por lo que la empresa ha optado crear cuentas a su nombre con el fin de mejorar su comercialización con publicidad. Publicidad la cual la hacen en sus redes sociales, promocionando y dando a conocer sus productos con fotografías y videos, recomendaciones de clientes frecuentes, encontrar su dirección y sus horarios de atención.

- **Factor Global**

Entorno global

La economía de la Unión Europea está sintiendo el impacto de la guerra de Rusia en Ucrania. Se ha producido un nuevo aumento de los precios de la energía, que ha llevado la inflación a máximos históricos. Ucrania y Rusia producen casi un tercio del trigo y la cebada del mundo, y son grandes exportadores de metales. Las interrupciones en las cadenas de suministro, así como el aumento de los costes de muchas materias primas, han hecho subir el precio de los alimentos, y de otros bienes y servicios básicos. Esto supone una carga para las empresas y menos poder adquisitivo. La UE ha recortado su previsión de crecimiento económico del 4 % al

2,7 % para este año y del 2,8 % al 2,3 % para el próximo. La inflación, prevista en un 3,9 % hace unos meses, se estima en torno al 6,8 % de media. (EURONEWS, 2022)

Entorno nacional

Debido a las fisuras generadas por el efecto pandémico, varios organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial aseguran que la economía mundial tendrá un lento resurgimiento durante 2022. Sin embargo, el progresivo levantamiento de restricciones de aislamiento a nivel mundial ha generado ciertas señales de recuperación para el sector empresarial. El lento pero positivo efecto provocado por la producción y generalizada distribución de las vacunas COVID-19 y el claro impacto disruptivo al conglomerado empresarial han modelado nuestra 25ª Encuesta Global Anual de CEOs. Gran parte de nuestros encuestados han mejorado significativamente sus expectativas, proyectando resultados favorecedores para el desempeño económico para 2022. (PwC, 2022)

Según los estudios de la PwC en 2022, nos indican y señalan que se espera que el Ecuador recupere su flujo de economía, arrojando números positivos en sus estadísticas a finales del presente año.

Entorno industrial o de la empresa

Mientras que la industria de manufactura automotriz a nivel global continúa invirtiendo en la producción de vehículos eléctricos (VE), los motores de combustión interna (ICE, por sus siglas en inglés) siguen dominando las intenciones futuras de compra en los EE.UU., con 69% de los consumidores buscando esta tecnología en su próximo vehículo. (Deloitte, 2022)

- **Factor Ambiental**

Entorno global

Este factor a nivel global se ve afectado por el tema de la contaminación, puesto que al pasar de los años se han notado cambios en el planeta muy significativos, uno de ellos el cambio climático que se ha presentado a nivel mundial. Esto afecta a las empresas que producen sus propios productos, ya que son señalados por fabricar esos elementos con máquinas no amigables con el planeta.

Entorno nacional

Para una entidad de comercialización de vendedor con comprador hoy en día es esencial el contar con las debidas medidas de bioseguridad frente al todavía COVID-19, el cual ha hecho que los locales tengan que siempre contar con empleados con su respectiva mascarilla de rostro y alcohol desinfectante para su uso.

Dentro de esos factores también podríamos tomar en cuenta un factor casi similar al primero, en el cual los clientes prefieren realizar sus consultas y compras en lugares con su debido orden, limpieza y sobre todo que mantenga representación social alguna con el medio ambiente.

Entorno industrial o de la empresa

Por último, Autolujos Pifo es una empresa la cual comercializa con algunos proveedores nacionales los cuales hacen llegar sus productos a través de cajas de cartón, producto no muy amigable con el planeta, para lo cual la empresa ha adaptado una política de reciclar estos productos para necesidad propia o bien para reusarla al hacer llegar otros envíos.

- **Factor Demográfico**

Entorno global

Un aspecto demográfico siempre será el crecimiento de la población a nivel del mundo, puesto a que hace que se creen un sin número de negocios más, lo que ocasiona que las industrias tengan nuevas competencias y sin olvidar que este factor delimita los recursos del planeta, haciéndolo un fenómeno negativo en cualquier parte del mundo.

Entorno nacional

El estudio registra que la pobreza por ingresos a nivel nacional en junio de 2022 se ubica en 25,0% mientras que la pobreza urbana es de 16,7%, y la pobreza en el área rural es de 42,9%. En junio de 2022 la pobreza extrema a nivel nacional se ubica en 10,7%. En el área urbana la pobreza extrema es de 5,2% y en el área rural es de 22,7%. El Índice de Gini, se ubica en junio de 2022 en 0,453 a nivel nacional; 0,435 en el área urbana, y 0,432 en el área rural. (INEC II, 2022, pág. 3)

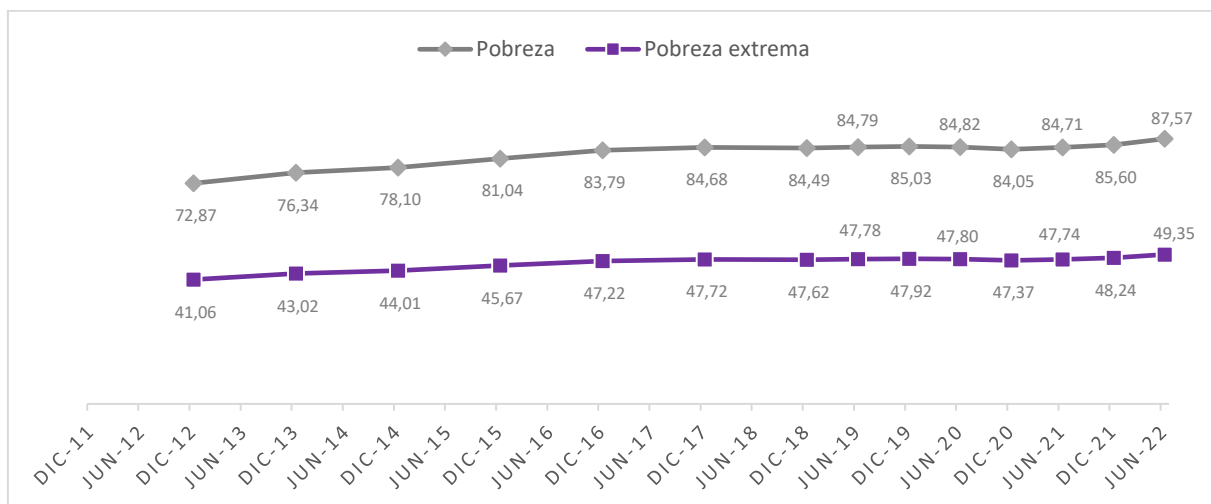


Figura 4 - Evolución nominal de líneas de pobreza y pobreza extrema

Fuente: (INEC II, 2022, pág. 4)

Entorno industrial o de la empresa

El factor demográfico ha influido con mucho impacto en los últimos años, puesto a que el país atraviesa una alta demanda de vehículos, lo cual ha causado que surjan nuevas tiendas y sucursales de marcas de automotores con buena calidad. Por esta razón, la empresa se ha visto satisfecha con estos resultados, ya que ha incrementado en un cierto porcentaje las ventas en los últimos meses. Sin embargo, el que los ciudadanos tengan hoy por hoy, facilidad para adquirir un auto, es un aspecto negativo para el país, puesto a que han aumentado las horas de tráfico vehicular al momento de entrar a la ciudad. Esto ha provocado también, el aumento de contaminación en la ciudad, por lo que en ocasiones se la observa oscura y poco saludable el poder respirar.

1.2.2. *Matriz PESTGAD*

ANÁLISIS PESTGAD

FACTOR	ASPECTO GENERAL	ASPECTO ESPECÍFICO
POLÍTICO	Nuevo alcalde de Quito	Elecciones el próximo año por el cambio en la alcaldía de Quito.
	Nuevas reformas laborales	Cambio en las leyes laborales para los empleados en el Ecuador.
ECONÓMICO	PIB	Aumento y recuperación del índice del Producto interno bruto en el país.
	Aumento de impuestos	Crecimiento en la tasa de impuestos.
SOCIAL	Desempleo	Aumento de la tasa del desempleo por cuestiones internas de las empresas.
	Delincuencia	Acciones delincuenciales en el país.
TECNOLÓGICO	Nueva tecnología	Lanzamiento de nuevas tecnologías.
	Vehículos eléctricos	Venta de vehículos eléctricos, sustituyendo a los vehículos automotores.
GLOBAL	Pandemia	Enfermedad sanitaria provocada por el virus SARS-COVID-19 a nivel mundial.
	Guerra entre Rusia y Ucrania	Enfrentamiento entre países europeos provocaron declives en las economías.
AMBIENTAL	Contaminación	Tema global por elementos que afectan el equilibrio del ecosistema.
	Normas de bioseguridad	Adaptación por tomar medidas de bioseguridad por enfermedades.
DEMOGRÁFICO	Aumento de la población	Incremento en la tasa poblacional en el mundo.
	Aumento de vehículos	Incremento de tráfico en las ciudades más grandes del mundo.

Tabla 1 - Matriz PESTGAD

Elaborado por: Erick Maila

1.2.3. 5 fuerzas de Michael Porter

El análisis definido como las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico con el objetivo de tener una estrategia competitiva en el cual se definen cinco puntos indispensables, planteados por Michael Porter en 1979, y su finalidad es buscar un equilibrio de poder en un determinado mercado, son los siguientes:

- 1) Poder de negociación con los clientes
- 2) Rivalidad con otros competidores del mismo sector
- 3) Amenaza de nuevos competidores
- 4) Poder de negociación con los proveedores
- 5) Empresas que ofrecen productos sustitutos

Una vez establecida la definición y la subdivisión del tema, 5 fuerzas de Porter, se realizará un estudio aplicado a la empresa Autolujos Pifo con el objetivo principal de obtener ventaja competitiva a través de estrategias.

- **Poder de negociación con los clientes**

Primero debemos definir el tipo de clientes con los que la empresa cuenta pues así se los considerara al momento de tomar decisiones y plantear estrategias. Se reconoce que los clientes son un elemento fundamental de una empresa, por lo que Autolujos Pifo se caracteriza por simpatizar con sus consumidores para que estos regresen en un futuro y es una política no establecida de la entidad.

Estos compradores se no se encuentran enfocados en aspectos especiales, sino están abiertos a todo el público que cuenta con un vehículo en el valle de Tumbaco u otras parroquias cercanas. Por otra parte, sus precios han sido aceptados, por estos, debido a que son bajos y los productos son de buena calidad y hasta son verificados antes de salir del establecimiento.

En el transcurso que ha tenido Autolujos Pifo, ha mantenido enlaces con un sin número de clientes leales a la empresa, en los cuales los más importantes son:

- Mundi Grúa
- Patricio Heredia
- Luis Defaz
- Luis Condor
- Juan Báez
- CERFENSA
- Ángel Gómez
- DAM CIA. LTDA
- Cooperativa de taxis Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre
- Floraltech CIA. LTDA

Analizando estos aspectos importantes hay que establecer que el poder de negociación lo tiene la empresa, debido a que son ellos quienes ponen los precios en sus productos y estos son aceptados, es la empresa quien conoce desde su experiencia el cómo desarrollar y finalizar un buen trabajo de mano de obra.

- **Rivalidad con otros competidores del mismo sector**

La rivalidad se define a los competidores directos que se dedican a la venta de productos iguales o similares a una empresa, las cuales se encuentran en el mismo mercado. Autolujos Pifo siempre se ha mantenido rodeado de competencia, sin embargo, nunca se ha visto afectada específicamente, debido a la fidelidad de sus clientes.

La empresa se ha posicionado y se ha tomado el mercado de las parroquias vecinas de Pifo por lo que sus similares han optado por establecer políticas de ventas, estrategias de ventas y hasta reducción de costos, lo que ha sido insignificante para hacerle posición. Por último, Autolujos Pifo al ver que la competencia cada vez era

significativa en cantidad, ha optado por expandir su establecimiento en el que hoy en día ha hecho que sus ventas mejoren en comparación con sus contrincantes.

Los principales competidores de Autolujos Pifo en la actualidad son las empresas que se encuentran en un sector cercano a la matriz, ubicados en el valle de Tumbaco:

- Servicios y representaciones automotrices servitire cia. Ltda.
- Centro automotriz autorepairsa s.a
- Autos del valle autovalley cia. Ltda.
- Autolider ecuador s.a.s.
- Soluservicios autos del ecuador s.a.
- Carrera & alvarez comercializadora automotriz sekidkar s.a.
- Autoreplace importadora de repuestos automotrices compañía anónima
- Ingeniería diseño y automatización metalinox-jcb cia.ltda.
- Ilalomotors servicios automotrices s.a.s.
- Compañía autoservicio express la esperanza servesperanz s.a.
- Auto clean & green cle&gre s.a.

Cabe destacar que en este mercado también existe informalidad por lo que muchos de los negocios no están registrados por la Superintendencia de Compañías. Estos también comercializan por las calles de la ciudad, en vehículos en los que venden algunos de los productos a los que Autolujos Pifo se dedica a comerciar.

- **Amenaza de nuevos competidores**

En el mercado de venta de repuestos automotrices se han evidenciado un sin número de entrantes a este mercado sin barreras, así que la posible aparición de nuevos competidores es casi un hecho. Ha esto se suma los muchos de negocios emprendidos cerca de Tumbaco, Quito y el incremento de la venta de automóviles que lleva casi un año desde el período postpandemia, hacen que la empresa opte por planear estrategias para hacer frente a estos posibles muchos competidores.

Autolujos Pifo al evidenciar este factor se verá obligado en mejorar sus servicios, capacitando al personal operativo en ámbitos de bioseguridad, en caso de emergencias de primer auxilio y desarrollar habilidades de perímetros automotriz para la instalación de algún elemento. También buscar convenios con nuevos proveedores para mejorar sus productos de calidad con costos bajos.

En base a la opinión de la directiva de Autolujos Pifo, se dice que los nuevos competidores que entran a esta industria no duran con el paso del tiempo, no tiene productos de calidad, no dan garantía de sus servicios o no conocen de la materia, por lo que se ven vulnerables al momento de hacerle competencia a esta empresa que ya se encuentra posicionada en el mercado.

- **Poder de negociación con los proveedores**

Los proveedores son de esencia vital para el desarrollo de negocios de Autolujos Pifo, por lo que a lo largo de su trayecto se han aliado y han roto su relación, con muchos proveedores que traban con marcas reconocidas y otros que son informales los cuales emplean con sus productos propios o de empresas no reconocidas que producen sus bienes.

La empresa tiene una política en sus alianzas las cuales es conformar no solo una alianza, sino una estrecha amistad en los negocios con el fin de adquirir alianzas en los negocios fija entre las dos partes. Los proveedores más reconocidos de la empresa son organizaciones de prestigio como: Bosh, Pioneer, Audi, Simoniz, Sparco, Momo, Sonax, AromHouse, Honda, Nissan, Chevrolet, Suzuki, entre otras.

- BOSH: Esta organización ha mantenido estrechos negocios con Autolujos Pifo desde hace varios años, sus principales productos de venta son: plumas, relays, focos (altas, bajas y de parpadeo), forros de volante, volantes, llovederas o lagrimeros, forros de pedales, entre otros.

- SIMONIZ: Esta gran empresa se dedica a la venta de productos direccionados a la solución de limpieza de vehículos, por lo que los productos que vende Autolujos Pifo son: cremas, fibras, cera, liquido abrillantador, liquido aromático, fragancias, aromas de aire acondicionado, limpia vidrios, aditivo para limpiar los parabrisas para el interior y exterior.
- MOMO: Es una marca que se dedica la fabricación de productos accesorios y lujos para vehículos, de los cuales se comercializan: rines para llantas, volantes, accesorios para volantes, asientos, harnesses, palancas de cambio, entre otros.
- PIONER: Es una marca muy reconocida la cual se dedica a la producción y comercialización de receptoras de audio y video para vehículos automotores, de los cuales Autolujos Pifo comercializa: radios receptoras de audio, radios receptoras de audio y video, parlantes, amplificadores y múltiples accesorios que se derivan al lujo tuning de vehículos.

Entonces analizando estos aspectos se puede denotar que el poder de negociación con los proveedores depende la empresa o la persona con la que se realizan negocios. En el caso de proveedores de grandes empresas, son ellos quienes tiene el poder de negociación, pues ellos son quienes imponen los precios a la empresa. Por su contraparte, con proveedores pequeños, es la empresa quien cuenta con el poder de negociación, debido a que llegan a un acuerdo para realizar una provisión de productos o ellos ponen un precio para adquirir los productos del proveedor.

- **Empresas que ofrecen productos sustitutos**

Para el mercado de compra-venta de piezas y accesorios e instalación de estos para vehículos es fácil encontrar competitividad, sin embargo en la actualidad no existen productos sustitutos que puedan desfavorecer a la empresa en este mercado.

El desenvolverse en un mercado sin productos sustitutos hace que los competidores varíen el precio de sus productos, en donde las personas necesitantes de estos productos tengan a escoger y encontrar estos productos con costos altos y hasta costos bajos dependiendo de factores como demográficos, ambientales, políticas de negocios, entre otros.

1.2.4. Oportunidades y amenazas

El detallar las oportunidades y amenazas sirve para gestionar unas buenas estrategias y así potenciar las oportunidades de la organización en contra de sus amenazas, para de esta manera poder obtener una ofensiva en contra de estas y contrarrestarlas.

- **Oportunidades**

Son características de factores del entorno externo empresarial las cuales son efectivos o favorables que tiene la empresa con el motivo de sacar provecho de ellas.

- Excelente posicionamiento de su local.
- Demanda creciente de vehículos en el país.
- No contar con competidores cerca.
- Crecimiento de mercado y altas demandas de productos.
- Existencia de nuevos productos, sin explorar en el mercado.
- Crear una sucursal de la empresa.

- **Amenazas**

Son factores negativos o puntos débiles los cuales afectan y ponen en mala postura a la empresa en comparación a otras de la misma industria.

- Inseguridad por alta delincuencia en la parroquia de Pifo.
- Estar en un mercado en donde aparecen nuevos competidores.
- Incrementar el precio de sus productos debido a su alta demanda.
- Verse desfavorecida debido al poco flujo económico por factores externos.
- Rebrote del virus SARS-COVID-19.

1.3. Análisis de entorno interno

1.3.1. Análisis de recursos y capacidades

Es una herramienta que busca identificar los activos, habilidades o atributos que posee la empresa para formular una estrategia competitiva con los recursos y capacidades que conserva y puede gestionar en su momento. Para definir este tema debemos conocer que la empresa no cuenta con un organigrama definido, para lo cual se planteara un organigrama funcional según puesto y función de los empleados. Conociendo los parámetros se ha estructurado el siguiente organigrama:



Figura 5 - Organigrama de Autolujos Pifo

Elaborado por: Erick Maila

La empresa Autolujos Pifo contaría con un organigrama funcional pequeño, estructurado con departamentos lo suficientemente adecuados para poder ejercer sus funciones y cumplir sus objetivos. Este esquema es el apto para ser una pequeña empresa con pocos años en el mercado. Sin embargo, para poder cumplir nuevos objetivos y aplicar estrategias que serán planteadas se debería replantear el organigrama, pensando a futuro.

Organigrama planteado por el autor del trabajo:

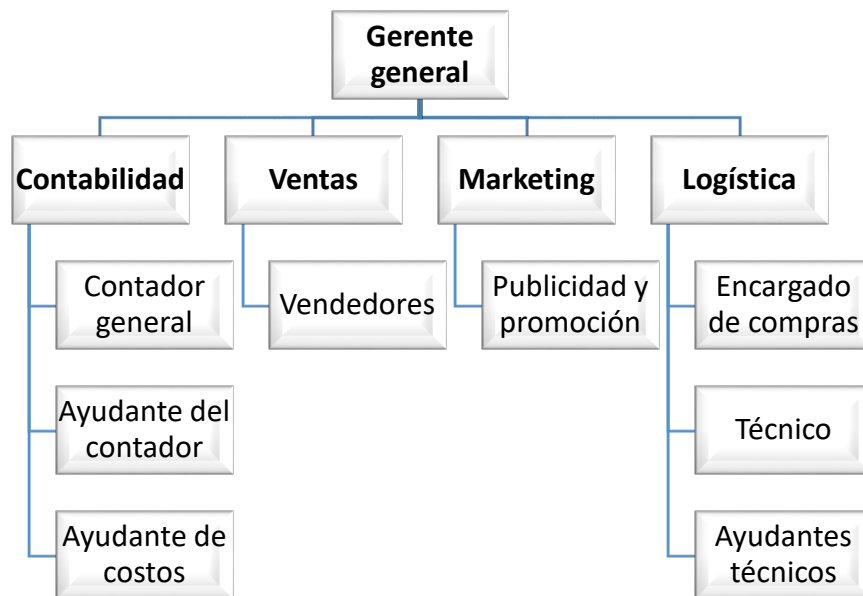


Figura 6 - Propuesta de organigrama para Autolujos Pifo

Elaborado por: Erick Maila

Una vez establecido el organigrama funcional de la empresa Autolujos Pifo, podemos realizar el análisis de recursos y capacidades, comenzando por reconocer los recursos con los que la empresa actualmente cuenta, está dividida de manera que se clasifiquen en tangibles e intangibles:

- **Recursos tangibles:**

- Local administrativo y de funcionamiento
- Mercadería
- Equipos de computo
- Equipos de oficina
- Estanterías y vitrinas
- Programa de registro de inventarios
- Programa de registro contable
- Cámaras de seguridad
- Teléfono convencional
- Teléfono móvil
- Red wi-fi
- Vehículo
- Bodega
- Herramientas
- Equipo en caso de emergencias

- **Recursos Intangibles:**

- Buena reputación en el mercado
- Técnico con alta experiencia con maquinaria
- Experiencia en compra de productos
- Relación con los clientes
- Relación con los proveedores

- **Capacidades de la perspectiva del cliente:**

1. Capacidad de atribuir características diferenciadoras de los productos, tales como, calidad, precio y funcionalidad con el fin de obtener la aprobación y satisfacción del cliente.
2. Capacidad para atraer a clientes por la reputación que tienen sus garantizados servicios de mano de obra e imagen en el valle de Tumbaco en comparación a los competidores.
3. Capacidad de generar compromisos a corto y largo plazo, gracias al proceso de la compra hasta el servicio de la postventa.

- **Capacidades desde la perspectiva de aprendizaje y conocimiento**

1. Capacidad de la empresa guie a sus empleados a realizar las tareas con los conocimientos en base a la experiencia con el objetivo de cumplir los objetivos de la empresa.
2. Capacidad para implementar innovación en sus manos de obra con nuevas herramientas que agilitan y facilitan múltiples tareas de instalación.
3. Capacidad de asemejar riesgos para una toma de decisiones adecuadas para el correcto tratamiento de posibles riesgos.

- **Capacidades desde la perspectiva del área de marketing y ventas**
 1. Capacidad para atraer y aumentar la bolsa de clientes mediante sus activas redes sociales.
 2. Capacidad de generar una experiencia amigable y rápida en el proceso de compra del cliente, de manera que este se convierta en comprador fiel y no sufra contratiempos.
 3. Capacidad de identificar productos innovadores los cuales llamen la atención a los consumidores al momento de exhibirse en sus estanterías.

1.3.2. Cadena de valor

Es una herramienta administrativa en la cual se describe el desarrollo de las actividades de la empresa desde la creación, desarrollo y terminación de un proceso, las cuales se divide en actividades primarias y de soporte, esta última mejora el desempeño de las principales con el fin de buscar una ventaja competitiva en el mercado.



Tabla 2 - Cadena de valor para Autolujos Pifo

Elaborado por: Erick Maila

1.3.3. Fortalezas y debilidades

Son factores internos los cuales busca equilibrar entre tener atractivos estratégicos, a través de las fortalezas, con los puntos vulnerables, las debilidades, los cuales se deben corregir para solidificar los objetivos de la empresa.

- **Fortalezas**

Son puntos fuertes en cuanto a recursos y capacidades de la empresa, el cual gestiona un aumento de competitividad en el mercado.

- Estrecha y confiable relación con los proveedores.
- Manejo del sistema contable de inventarios.
- Obreros eficientes en su mano de obra.
- Precios estables al cliente.
- Fidelidad con los clientes.
- Capacidad de endeudamiento de la empresa.
- Selección de la compra de sus productos.
- Orden de la exhibición de los productos.
- Amplio parqueadero para la atención de sus clientes.

- **Debilidades**

Son puntos contrarios a las fortalezas, son factores vulnerables o de elementos que carece la empresa, la cual puede hacer que esta desfavorezca a la empresa con relación a la competencia.

- Vendedores no ubican bien los productos.
- Falta de estructura organizacional.
- Falta de personal de ventas para atención eficaz.
- Falta de capacitación automotriz para el personal.
- Falta de capacitación al personal en la atención al cliente.

1.4. Análisis FODA

Análisis en la que se plasma cuatro puntos que sirven como herramientas para evaluar: fortalezas, debilidades (entorno interno), oportunidades y amenazas (entorno externo). A la vez, son características que ayudan a saber que congruente tiene para desarrollar una visión futura óptica de la organización.

ANÁLISIS FODA	
ENTORNO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Excelente posicionamiento de su local.	Inseguridad por alta delincuencia en la parroquia de Pifo.
Demanda creciente de vehículos en el país.	Estar en un mercado en donde aparecen nuevos competidores.
No contar con competidores cerca.	Incrementar el precio de sus productos debido a su alta demanda.
Crecimiento de mercado y altas demandas de productos.	Verse desfavorecida debido al poco flujo económico por factores externos.
Avance de tecnología agiliza el proceso de mano de obra de la empresa.	Rebrote del virus SARS-COVID-19.
ENTORNO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estrecha y confiable relación con los proveedores.	Vendedores no ubican bien los productos.
Manejo del sistema contable de inventarios.	Falta de estructura organizacional.
Obreros eficientes en su mano de obra.	Falta de personal de ventas para atención eficaz.
Precios estables al cliente.	Falta de capacitación profesional para el personal.
Fidelidad con los clientes.	Falta de capacitación al personal en la atención al cliente.

Tabla 3 - Análisis FODA

Elaborado por: Erick Maila

1.5. Ventaja competitiva

Es una característica deseada, ya que pone a la empresa en una alta posición y prestigio en el mercado por satisfacer a sus clientes con productos de alta calidad y bajos costos. Lo podría considerar una calificación y reconocimiento deseado por las organizaciones para ser reconocida.

Servicio confiable

- La empresa cuenta con una buena confianza de los clientes debido al excelente mano de obra en sus instalaciones en comparación a la competencia.

Precios competitivos

- Precios estables en sus productos y en su mano de obra en comparación con la competencia.

Buena logística

- El buen conocimiento y experiencia en el mercado hace que la empresa conozca que productos son innovadores y novedosos para el cliente.

CAPÍTULO 2: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Valores

Son normas y políticas a los cuales se debe regir la empresa y sus empleados con el fin de mantener un comportamiento y principios de fidelidad de las actividades de la organización. Los valores se administran bajo la misión y visión de la entidad.

Respeto: Es un principio con que la empresa ha adoptado y hasta el día de hoy mantiene como principal valor. El respeto de la organización es el valorar a cada uno de los recursos y equipo de trabajo con los que la entidad cuenta.

Constancia: El trabajar cada día no basta, sin el valor de la constancia de hacerlo con energías con el motivo de aprender y crecer cada día más para hacer reconocer y dejar en lo alto a la empresa.

Puntualidad: Ser cumplido, constante y disciplinado es la mayor actitud con el cual la empresa inculca al momento de realizar las tareas y actividades planificadas para brindar mayor satisfacción a los compradores y a la organización.

Lealtad: Para la empresa la demostración de lealtad hacia lo que hacen debe ser de suma confidencialidad, demostrando la fidelidad que tiene hacia otras personas y a lo que se dedican todos los que forman parte de la empresa.

Trabajo en equipo: Es una actitud y habilidad para desarrollar las tareas de la empresa, ayudándose unos a otros, con el fin de hacerlo con eficacia y eficiencia para brindar un buen servicio.

2.2. Misión

Es una herramienta de una definición para justificar la razón de la empresa, identificar, conocer su propósito y a lo que se dedican en el mercado comercial con o sin fines de lucro.

Para la siguiente definición se debe comentar que la empresa Autolujos Pifo, no tiene definida su misión por lo cual se deberá plantear una.

Misión planteada por el autor para la empresa Autolujos Pifo:

“Ser una empresa de prestación de servicios y de venta de piezas, partes y accesorios de calidad para todo tipo de vehículos automotores con el fin de brindar un buen trato a nuestros clientes con compromiso y trabajo en equipo”.

2.3. Visión

Es la definición a lo que la empresa desea alcanzar a ser o la dirección hacia donde se ve posicionada, en el corto o largo plazo, esto se debe replantear cada cierto período para mantener siempre un objetivo.

Al igual que la misión, la empresa tampoco cuenta con una definida visión.

Visión planteada por el autor para la empresa Autolujos Pifo:

“Expandirse con una sucursal para poder ser la empresa más reconocida en el valle de Tumbaco por la venta de productos de calidad y buena mano de obra con constancia en sus actividades laborables”.

2.4. Objetivos

Es la planeación de metas de los resultados que se desea alcanzar, estos deben ser medibles en un consecuencia, área, espacio y tiempo determinado.

- **Área financiera**
 - Aumentar la rentabilidad de la empresa en comparación al año pasado.
 - Superar el número de ventas del año pasado.
 - Incrementar en un 15% el número de clientes.

- **Área de ventas y clientes**
 - Incrementar nuevos productos para las ventas.
 - Capacitarse para brindar más servicios a los clientes en nuevas ramas.
 - Aumentar el grado de satisfacción de los clientes para inicios de 2023.

- **Área de procesos internos**
 - Reducir el tiempo de instalación de un repuesto.
 - Mejorar la comunicación interna de la empresa.
 - Rebajar los productos que llevan años sin salir a la venta.

- **Aprendizaje y crecimiento**
 - Incrementar los enlaces con proveedores y aliados que tiene la empresa.
 - Realizar capacitaciones para mejor atención operativa.
 - Crear un ambiente laboral más positivo para el bienestar de la empresa.

2.5. Estrategias

Es una herramienta que describe una guía en la que se explica como la organización va a cumplir los objetivos que planteo anteriormente, aquí se define las acciones que se tomaran en cuenta y los recursos que necesitara.

2.5.1. *Estrategias genéricas de Porter*

Las estrategias genéricas que plantea Michael Porter son tácticas que explican como una organización puede direccionarse a obtener ventaja competitiva frente a la competencia. Estas estrategias genéricas están divididas en cinco aspectos: liderazgo en costos bajos, diferenciación, proveedores de mejores costos, diferenciación dirigida y costos bajos dirigidos. Sin embargo, el valor que la empresa le da al cliente será el éxito que tenga, sin importar la estrategia que escoja.

Pero para Porter son tres las estrategias que sirven para generar ventaja competitiva, estas son: liderazgo en precios, diferenciación de productos y segmentación de mercado.

Para Autolujos Pifo la estrategia que generara ventaja frente a la competencia es la diferenciación de productos, no debido a sus productos, sino al servicio que ofrecen a los compradores que se caracterizan por tener garantía y aceptación de los clientes que, por comentarios, clasifican el servicio de Autolujos Pifo, como único del sector.

2.5.2. *Estrategias para mejorar la posición competitiva*

Las ofensivas estratégicas son necesarias cuando una empresa descubre oportunidades de obtener una participación de mercado redituable a expensas de los rivales o cuando una empresa no tiene más remedio que socavar la ventaja competitiva de un rival fuerte. (Thompson y otros, 2012)

La estrategia que mejorara la posición competitiva de Autolujos Pifo será una de clase ofensiva, debido a que la empresa desea añadir un nuevo segmento al mercado con el cual pueda obtener una demanda completamente nueva. El segmento que la empresa busca agregar es el de venta de herramientas pequeñas necesarias, tipo ferretería.

2.5.3. *Matriz FODA*

Esta matriz es una herramienta que esquematiza los ítems la información desarrollada tanto del entorno externo como entorno interno en el análisis FODA, esto con la finalidad de generar un plan estratégico para que la empresa pueda cumplir sus objetivos planteados.

Para la siguiente ilustración se desarrollará la matriz FODA de la empresa Autolujos Pifo:

MATRIZ FODA		
AUTOLUJOS PIFO  LUJOS Y ACCESORIOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Estrecha y confiable relación con los proveedores.	D1. Vendedores no ubican bien los productos.
	F2. Manejo del sistema contable de inventarios.	D2. Falta de estructura organizacional.
	F3. Obreros eficientes en su mano de obra.	D3. Falta de personal de ventas para atención eficaz.
	F4. Precios estables al cliente.	D4. Falta de capacitación automotriz para el personal.
F5. Fidelidad con los clientes.	D5. Falta de capacitación al personal en la atención al cliente.	
OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIA FO	ESTRATÉGIA DO
O1. Excelente posicionamiento de su local.	(F1,O1) La buena relación con proveedores y el buen posicionamiento hace que se puedan reunir seguido para negociar productos.	(D1,O5) Dar a conocer la ubicación de todos los productos a los vendedores para una atención eficaz.
O2. Demanda creciente de vehículos en el país.	(F5,O2) Aumento de clientes por recomendaciones debido a la satisfacción que tienen con la empresa.	(D3,O1) Aumentar el personal de ventas debido al incremento de ventas por la buena ubicación del local.
O3. No contar con competidores cerca.	(F5,O3) Aumentar el número de ventas por no contar con competidores cerca y tener fidelidad de los compradores.	(D4,O2) Capacitar al personal de ventas debido a la existencia de nuevos productos y nuevos vehículos.
O4. Crecimiento de mercado y altas demandas de productos.	(F4,O4) Comprar más mercadería por su alta demanda a precios estables.	(D5,O4) Capacitar al personal de ventas debido al crecimiento de ventas para una atención satisfactoria.
O5. Avance de tecnología aguilta el proceso de mano de obra de la empresa.	(F3,O5) El avance de la tecnología en nuevas herramientas y la buena mano de obra de los empleados hace un servicio eficiente.	(D2,O3) Ampliar la estructura organizacional debido al crecimiento del mercado.
AMENAZAS	ESTRATÉGIA FA	ESTRATÉGIA DA
A1. Inseguridad por alta delincuencia en la parroquia de Pifo.	(F1,A1) Establecer horarios para llevar a cabo negociaciones con los proveedores debido a la inseguridad de la parroquia.	(D2,A1) Implementar un sistema de seguridad debido a robos contra la demora en la ubicación de productos.
A2. Estar en un mercado en donde aparecen nuevos competidores.	(F1,A2) Aumentar los lazos de aliados debido a la aparición de nuevos competidores.	(D4,A2) Capacitar a los vendedores para brindar un buen servicio debido al apareamiento de nuevos competidores.
A3. Incrementar el precio de sus productos debido a su alta demanda.	(F5,A3) Aprovechar la fidelidad de los clientes para no tener que aumentar considerablemente los precios.	(D3,A5) Falta de personal en ventas debido al rebrote de COVID-19.
A4. Verse desfavorecida debido al poco flujo económico nuevamente.	(F4,A4) Establecer políticas en los precios para que el flujo económico no sea favorecido.	(D2,A2) Ampliar la estructura organización para contar con más áreas para eficiencia por estar en un mercado abierto.
A5. Rebrote del virus SARS-COVID-19.	(F3,A2) Capacitar a los empleados para mejorar sus conocimientos en la mano de obra en comparación a la competencia.	(D2,A4) Contar con un área financiera para realizar inversiones.

Tabla 4 - Matriz FODA

Elaborado por: Erick Maila

Una vez establecida la matriz FODA, podemos observar que se plantearon estrategias obtenidas de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se puede realizar un análisis de cuales estrategias son adecuadas para la empresa y desarrollar un plan operacional para una de ellas. De las estrategias establecidas, destacan las siguientes:

- Capacitar al personal de ventas y operativo para desarrollar una mejor satisfacción en los clientes con eficiencia y eficacia en sus servicios.
- Incrementar las alianzas de la empresa para mejor desenvolvimiento en el mercado por ubicarse en un mercado abierto.
- Aumentar su estructura organizacional, contando con áreas de seguridad, financiera y de logística en nuevos productos con el fin de hacer que la empresa crezca y se pueda desenvolver de mejor manera en el mercado.
- Establecer políticas en los precios para que exista una garantía en que los precios seguirán siendo bajos y estables para el consumo del público.

2.5.4. Políticas

Son normas a las cuales se rige una organización en la cual impondrá el orden, estas se integran a la cultura organizacional de la empresa, con la que laborara para lograr los objetivos que la entidad plasmo en su plan estratégico o proyecto en desarrollo.

A continuación, se plasmarán algunas políticas con las que todos los miembros que conforman la empresa Autolujos Pifo laboraran para conseguir los objetivos planteados y lograr cumplir con su visión a futuro:

- Antes de que un producto se comercialice, deberá ser probada su funcionalidad o revidado que no exista averías.

- Una vez, se venda uno o varios productos y salga del local, no existirá un reembolso o devolución alguno.
- Tomar nota de todo el materias o producto que salió del establecimiento para su debida instalación.
- La gerente es la única persona que puede aprobar la realización de descuentos en ventas.
- La gerente es la única persona que puede autorizar la compra de nuevos productos.
- La gerente es la única persona que puede aprobar la realización de préstamos a nombre de la empresa.
- Realizar el pago de impuestos en el tiempo establecido.
- Los empleados deberán realizar una limpieza del local al iniciar la jornada para poder laburar y dar una presentación del mismo.
- Los empleados deben desempeñar sus actividades con respeto, compromiso y puntualidad a las responsabilidades de su puesto de trabajo y según las instrucciones realizadas por su superior.

CAPÍTULO 3: PLAN OPERATIVO

3.1. Antecedentes

Un plan operativo anual (POA) es una herramienta fundamental para las empresas, en la que se describe la información de planificación, desarrollo y realización de un procedimiento a llevar a cabo, esto con el fin de tomar buenas decisiones para de esta manera lograr los objetivos que se busca alcanzar por parte de la organización.

Como lo dijo Anthony Robbins, “Establecer metas es el primer paso en volver lo invisible en visible”. Autulujos Pifo siempre ha mantenido objetivos los cuales con esmero cumple y por esta razón crece cada vez en el mercado de los negocios llegando a ser la empresa conocida que es hoy en día en la parroquia de Pifo y para lograr los objetivos se debe llevar a cabo una planificación para conseguir lo deseado, de manera exitosa. Sin embargo, en su trayecto la empresa no podido desarrollar un plan operativo debido a su falta de conocimientos, por lo que se desea proyectar uno como motivo de este trabajo de titulación.

En el análisis realizado anteriormente en la matriz FODA se pudo concretar algunas estrategias las cuales podría implementarse en la empresa Autolujos Pifo, de los cuales se tomará una de ellas para su ejecución.

Para el siguiente plan operativo se desea llevar a cabo el plan de “Capacitar al personal de ventas y operativo para desarrollar una mejor satisfacción en los clientes con eficiencia y eficacia en sus servicios”. Esta fue seleccionada puesto a que cumple los requisitos de una estrategia viable para esta pequeña empresa y a los objetivos planteados en el presente estudio, con el propósito de que exista mejor satisfacción en el acto de comercialización de un producto entre el vendedor y el comprador.

La capacitación se transforma en un modificador de la gestión de la empresa, y por eso se considera una pieza clave para su crecimiento. Invertir en capacitar al personal potenciará su desarrollo y facilitará el logro de los objetivos de la empresa. Si el grado de preparación de los empleados es alto, también lo será su productividad. La capacitación continua permite al personal de una empresa planear, mejorar, y realizar de manera más eficiente sus tareas, además de articularse con el resto de las áreas de la organización. (Capacitarte, S/A)

Desarrollo

El capacitar al personal de la empresa hoy en día es fundamental para el desarrollo de las labores para generar más producción, ventas y hasta brindar un mejor servicio y puede ser aplicada en las múltiples áreas que tenga la empresa.

Ahora para la empresa Autolujos Pifo sería fundamental el poder capacitar al personal de ventas, operativo y hasta de logística con el único resultado de resolver algunos de los problemas que se presentan cuando tienen demasiado laburo con la atención de distintos clientes que llegan al establecimiento al mismo tiempo y desean ser atendidos de manera rápida. Esto generaría una banda de beneficios a la empresa, puesto a que, una atención satisfactoria es sinónimo de cliente satisfecho por el buen servicio.

De esta manera se podría diferenciar la empresa con los competidores que tiene en el mismo mercado:

- Eficacia con la que el cliente será tomado en cuenta.
- Eficiencia al momento de iniciar y finalizar la atención.
- Brindar garantía del trabajo realizado.
- Incrementar la producción de ventas.
- Mejorar la comunicación entre jefes y subordinados.
- Aplicar las políticas de la empresa en todo momento.

Esto enlazado a los objetivos que fueron planteados para la empresa, que son los siguientes:

- Capacitarse para brindar más servicios a los clientes en nuevas ramas.
- Aumentar el grado de satisfacción de los clientes para inicios de 2023.

3.2. Objetivo del plan operativo

Cuando un equipo conformado por varios integrantes debe que realizar trabajos en conjunto, suele perderse el control de las actividades si no se realizan bajo un seguimiento preciso. El principal objetivo del Plan Operativo Anual es visualizar los procesos y objetivos que el equipo debe alcanzar mes con mes. (Ana Isabel, 2022)

Para Autolujos Pifo el objetivo principal del plan operativo es mejorar el desenvolvimiento de todo el equipo de trabajo para incrementar la producción en ventas, garantizar los trabajos en mano de obra, dar una mejor satisfacción al cliente y de esa manera hacer reconocer las capacidades de la empresa para que esta crezca cada año.

3.3. Objetivos específicos

- Incrementar los ingresos por el aumento de ventas a través de una óptima atención a los clientes.
- Ampliar los conocimientos para garantía en la mano de obra por servicio de instalación o reparación.

3.4. Actividades

Parte vital del plan operativo a realizar es el planificar y establecer las acciones a desarrollar para que todos en la estructura organizacional de Autolujos Pifo puedan tener en cuenta a ejecutar. Es importante instituir las tareas que cada empleado realizara, para que, de esta manera junto a los valores y políticas establecidas se logre cumplir las metas que tiene la empresa a corto y mediano plazo.

- Realizar una capacitación al área de ventas en atención al cliente.
- Realizar una capacitación al área de ventas en comportamiento del consumidor.
- Realizar una capacitación al área de ventas en seguridad al momento de vender.
- Realizar una capacitación al área operativa en actualización en procesos de instalación a nuevos vehículos.
- Realizar una capacitación al área de logística sobre nuevos productos que son tendencia en el mercado.
- Realizar encuestas de satisfacción de los clientes más frecuentes.
- Disponer la opción de escuchar sugerencias de los empleados.
- Crear o cambiar políticas en ventas.
- Tomar el tiempo para controlar la atención a los clientes.

3.5. Requisitos de personal y recursos

3.5.1. Requisitos de personal

Al momento, es un proyecto el cual estará en desarrollo, por lo cual se cuenta con poco personal para su implementación, sin embargo, se visiona las personas que deben intervenir en el direccionamiento del proyecto, las cuales son:

- Gerente General
- Contador General
- Ayudantes en ventas

- Encargado de la publicidad y promoción
- Empleados
- Capacitador en ventas, operaciones y logística

3.5.2. *Requisitos de recursos*

El llevar a cabo la realización del proyecto debemos contar con los recursos necesarios para trabajar a un ritmo constante y de calidad que nos proporcionen el laburo sin obstáculo o recursos necesario. Para lo cual se definirán algunos recursos que son de suma importancia para las áreas de la empresa puedan implementar:

- Laptops
- Proyector
- Escritorio de oficina
- Sillas de oficina
- Calculadora
- Hojas de papel
- Marcadores
- Teléfono convencional
- Pizarra
- Borrador
- Puntero
- Archivadores

3.6. Plazo

Todo plan operativo por desarrollarse necesita que la organización y las áreas responsables a ejecutarlo establezcan plazos de un tiempo determinado para llevar a cabo el proyecto. Esto con único motivo de establecer un período de cierre y a su vez, tiempo para el desarrollo de los empleados, brindándolos motivación al personal para que el plan se lleve a realizar con la mayor satisfacción conforme a lo planteado.

Con el objetivo de aumentar los ingresos en ventas y obtener la satisfacción del cliente se establece que obtengan resultados a la utilidad de 2023.

3.7. Presupuesto

Todos sabemos que en el mundo de los negocios hay que aplicando la frase que dice: “es necesario invertir para poder ganar”.

Para llevar a cabo este proyecto en Autolujos Pifo es de suma importancia contar con un presupuesto de ahorros que posea la empresa para la realización de una ampliación en los negocios, esto hace que la entidad cuente con respaldo en recursos que sean necesarios para el desarrollo del plan.

Por esta razón es de vital importancia planificar los gastos para tener excelente perspectiva de ganancia financiera. El presupuesto que se requiere para que Autolujos Pifo lleve a aplicar su plan operativo conlleva los siguientes gastos:

PRESUPUESTO			
EQUIPO TECNOLÓGICO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Laptop	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Proyector	1	\$ 600,00	\$ 600,00
TOTAL			\$ 1.600,00
EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Calculadora	1	\$ 25,00	\$ 25,00
Resma de hojas de papel	1	\$ 6,00	\$ 6,00
Marcadores	2	\$ 2,00	\$ 4,00
Teléfono convencional	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Pizarra	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Borrador	1	\$ 5,00	\$ 5,00
Puntero	5	\$ 5,00	\$ 25,00
Carpeta plástica	1	\$ 2,00	\$ 2,00
TOTAL			\$ 237,00
MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Escritorio de oficina	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Sillas de oficina	6	\$ 75,00	\$ 450,00
Archivadora	1	\$ 50,00	\$ 50,00
TOTAL			\$ 620,00
RECURSOS HUMANOS			
DETALLE	CANT. EN HORAS	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Capacitar en ventas	12	\$ 50,00	\$ 600,00
Capacitar en operación	4	\$ 75,00	\$ 300,00
Capacitar en logística	3	\$ 50,00	\$ 150,00
Encuestador	2	\$ 10,00	\$ 20,00
TOTAL			\$ 1.070,00
PRESUPUESTO TOTAL			\$ 3.527,00

Tabla 5 - Presupuesto para el plan operativo

Elaborado por: Erick Maila

Los valores detallados en la tabla 5, se describen los gastos que la empresa deberá asumir como parte de la inversión inicial para poder llevar a cabo el plan operativo. Para los siguientes meses esos gastos serán considerados una sola vez en el presupuesto.

Por último, hay que recalcar que estos valores no serán tomados en cuenta en un estado de situación inicial, estado de resultados, ni en un balance general debido a que el proyecto se lo llevara a cabo por el área de ventas, operativo y de logística, áreas que pertenecen a la sociedad.

3.8. Matriz de plan operativo

El objetivo de esta matriz es el describir gráficamente lo planeado anterioridad con referencia en a que se establecerán plazos y presupuesto a cada una de las actividades. Para llevar a cabo la matriz, es importante recordar el objetivo general del plan operativo, el cual es aumentar el número de ventas, logrando hacer crecer el área en ventas, operativo y logístico de la empresa. De esta manera se hacen conocer los objetivos específicos, nuevamente:

- Incremento de ingreso por el aumento de ventas.
- Garantía en la mano de obra por servicio de instalación o reparación.
- Optimizar la atención a los clientes para mayor satisfacción.
- Ampliar los conocimientos de los empleados para que puedan laburar de una manera eficaz para que puedan crecer en la empresa.
- Mejorar la comunicación entre todo el equipo de trabajo.

Una vez establecidos los objetivos específicos, se podrá procederá a realizar la matriz operativa, donde consten las actividades para cumplir con el plan, en donde se conforma un período, un cronograma, indicador, frecuencia de su revisión, recursos necesarios y responsable del mismo.

PLAN OPERATIVO DE AUTOLUJOS PIFO																	
OBJETIVO	Capacitarse para brindar más servicios a los clientes en nuevas ramas.											PERÍODO	2023 - 2024				
ACTIVIDAD	PERÍODO	CRONOGRAMA (Meses)												INDICADOR	FRECUENCIA DE REVISIÓN	RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLES
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1.- Capacitar en atención al cliente.	2024	x			x			x			x			# personal capacitado	Trimestral	Instalaciones de la empresa	Área de ventas
2.- Capacitar en comportamiento del consumidor.	2024		x			x			x				x	# personal capacitado	Trimestral	Instalaciones de la empresa	Área de ventas
3.- Capacitar en conocimiento del producto.	2024			x			x			x			x	# personal capacitado	Trimestral	Instalaciones de la empresa	Área de ventas
4.- Capacitar en actualización en procesos de instalación a nuevos vehículos.	2024		x			x			x				x	# personal capacitado	Trimestral	Instalaciones de la empresa	Área de operaciones
5.- Capacitar sobre nuevos productos que son tendencia en el mercado.	2024			x				x					x	# personal capacitado	Cuatrimestral	Instalaciones de la empresa	Área de logística
6.- Realizar encuestas de satisfacción.	2024						x							# encuestas con satisfacción	Semestral	Instalaciones de la empresa	Área de ventas
7.- Disponer la opción de escuchar sugerencias de los empleados.	2024	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	# personal capacitado	Mensual	Instalaciones de la empresa	Área de ventas
8.- Crear o cambiar políticas en ventas.	2024						x							# políticas planteadas	Semestral	Instalaciones de la empresa	Área de ventas
9.- Controlar el tiempo de atención a los clientes	2024	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Controlar tiempos	Mensual	Instalaciones de la empresa	Área de ventas

Tabla 6 - Matriz de plan operativo

Elaborado por: Erick Maila

CAPÍTULO 4: BALANCED SCORECARD

Siguiendo la secuencia del marco teórico en el que se formula el análisis de situación empresarial, el planteamiento estratégico y la implementación del plan operativo, se deberá llevar a cabo un control del plan estratégico. Para lo cual debemos aplicar la administración estratégica para definir y hacer una retroalimentación de las estrategias planteadas de la empresa Autolujos Pifo, para lo cual será necesario usar la herramienta administrativa Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard o llamado también cuadro de mando integral es un sistema de planificación estratégica y de gestión utilizado para alinear las actividades empresariales a la visión y la estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño de la organización con los objetivos estratégicos. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 21)

Medir el rendimiento es indispensable para el correcto desarrollo del plan estratégico debido a que es un reto que vivirá día a día la pequeña empresa. El ejecutar el proyecto conlleva también monitorear pues esto lograra conseguir los objetivos planeados de la empresa de esta manera cumplirlos con el motivo de obtener beneficios que aportara al cumplimiento del estudio y su crecimiento posteriormente. Estos son los siguientes:

- Ayuda a que las pocas áreas de la empresa se alineen a los indicadores estratégicos.
- Presentar de manera visual y descriptiva corta la manera en la que opera la empresa.
- Facilitar la comunicación entre las áreas de la empresa un mejor rendimiento en las labores.
- Controlar y corregir las estrategias a aplicar y obtener los resultados óptimos deseados.

4.1. Perspectivas del BSC

Para poder poner en práctica correctamente al Balanced Scorecard es necesario tomar en cuenta que se deben trabajar con cuatro perspectivas las cuales tienen el rol más importante de cumplir objetivos, conforman el cuadro de mando, estas son:

- 1) Perspectiva financiera
- 2) Perspectiva del cliente
- 3) Perspectiva de procesos internos
- 4) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Figura 7 - Objetivos de las perspectivas del BSC

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012, pág. 260)

Elaborado por: Erick Maila

Estas perspectivas se adaptan a cualquier organización, para que el planteamiento estratégico de su plan se transforme en términos tangibles a partir de estas cuatro perspectivas; dos de perspectivas externas el cual está relacionada con accionistas, inversores y clientes y los otros dos de perspectiva interna en donde describe los procesos, el aprendizaje y el desarrollo, las cuales generan un equilibrio el cual caracteriza a esta herramienta y su método. El establecer objetivos para cada una de estas perspectivas de vital importancia para el cuadro, debido a que se necesita identificar los objetivos de la visión que la empresa desea alcanzar.

- **Perspectiva financiera**

La perspectiva financiera pretende mostrar la manera de maximizar el valor de los propietarios o accionistas. Se trata de medir la creación de valor en la organización e incorporar la visión de ellos. Esta perspectiva muestra los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas, al tiempo que refleja las metas a largo plazo y, por tanto, una gran parte de las reglas y principios de procedimiento generales para las demás perspectivas. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 267)

- **Perspectiva del cliente**

Como parte del modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia al cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el que se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 268)

- **Perspectiva de procesos internos**

Esta perspectiva es sobre todo un análisis de los procesos internos e incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia organización necesita mejorar. Las conexiones entre los procesos internos de una organización y los de otras que colaboran son cada vez más estrechas. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 270)

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite que la organización se asegure su capacidad de renovación, un requisito previo para una existencia duradera. Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si se piensa obtener resultados constantes a largo plazo. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 271)

4.2. Pasos para implementar el BSC

El Cuadro de mando integral es un mapa que analizara los objetivos estratégicos para cada perspectiva, describiendo cada uno de ellos, poniendo en ejecución y así observar su forma y su frecuencia de medición para analizar si alcanza la meta planteada.

Como dijeron los profesores Robert Kaplan y David Norton: “En el Balanced Scorecard, la comunicación se hace a través de una estructura lógica, basada en la gestión de los objetivos establecidos, permitiendo que los gerentes reasignen los recursos físicos, financieros y humanos con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos. Más que una herramienta de medición del desempeño, el Balanced Scorecard es un traductor de la estrategia y un comunicador del desempeño”. (Pacheco, 2017)

La empresa debe tener en claro que necesita:

- Tener planteada una misión y visión para la empresa.
- Tener definidos algunos objetivos estratégicos clasificados a las perspectivas.
- Tener determinado el plan estratégico para poder cumplir los objetivos.
- Definir indicadores para saber si se cumplen según la meta específica.

Y para implementar el BSC necesitamos tener en cuenta los siguientes pasos:

- Definir las estrategias empresariales (Plan estratégico).
- Establecer los objetivos estratégicos.
- Asignar responsables para cada objetivo.
- Limitar los sistemas de medición.
- Determinar los factores críticos de éxito.

4.3. Aplicación del BSC

Para comenzar con el desarrollo del Balanced Scorecard para la empresa Autolujos Pifo, se hará uso de dos objetivos específicos para cada una de las perspectivas que necesita el cuadro de mando, los cuales están planteados en el capítulo 2, titulado dirección estratégica. Primero se realizará el estudio de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, seguido por el de procesos internos, luego por el de clientes y se finalizará con la perspectiva financiera.

Siguiendo el titulado de la perspectiva se comenzará definiendo la teoría de estas, el objetivo principal del aspecto, los objetivos plasmados de los cuales dos serán analizados a detalle por separado y el porqué del objetivo, para terminar, desenvolver su observación en un gráfico en donde se detallarán: la perspectiva a la que pertenece, el objetivo, un indicador, la meta, la forma de medición y la frecuencia en la que se llevara a cabo la medición. Una vez concluido con el estudio, se juntarán las cuatro perspectivas, formando un solo cuadro (el Balanced Scorecard), en el cual se observarán las estrategias para monitorear y control que se cumplen los objetivos.

Por último, se realizará la representación gráfica del mapa estratégico (Cuadro de Mando Integral) en la que se verán alineados los objetivos y se enfoquen en un objetivo principal de la pequeña empresa Autolujos Pifo.

4.3.1. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Esta perspectiva se enfoca en el entorno laboral, los empleados y su crecimiento, su objetivo principal es mejorar las habilidades del personal y el trabajo en equipo para de esta manera generar un buen desempeño en sus labores. Esta perspectiva interna es la más importante, debido a que trabajo con el capital humano desarrollando sus habilidades como, el sistema de capacitación y el clima organizacional en la empresa.

En esta perspectiva, la organización debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar la experiencia necesaria para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que están creando valor para ellos. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 271)

Para la empresa Autolujos Pifo, este aspecto es primordial debido a que la empresa se dedica a la compra-venta e instalación de repuestos para vehículos por lo que el aprendizaje en cada mano de obra genera conocimientos, en muchos de ellos se necesita trabajar en equipo para poder lograr realizar un buen trabajo y satisfacer al cliente. Por lo que se ha planteado tres objetivos, los cuales son:

- Incrementar los enlaces con proveedores y aliados que tiene la empresa.
- Realizar capacitaciones para mejor atención operativa.
- Crear un ambiente laboral más positivo para el bienestar de la empresa.

De estos objetivos se realizará y se implementara los dos primeros, ya que su objetivo principal es mejorar los procesos internos de la empresa, en el ámbito de generar alianzas con personas que nos proveen bienes y por otra parte buscar el brindar un buen servicio para de esta manera enganchar al cliente y que sea fiel a la pequeña empresa.

- **Incrementar los enlaces con proveedores y aliados que tiene la empresa**

El incrementar los enlaces con proveedores se analizó que es primordial debido a que de esta manera la empresa podría aumentar sus productos en el inventario y ganaría más posición en el mercado porqué muchos de los competidores que no tienen asegurada la alianza con los proveedores. Este objetivo el indicador que se ha definido es el número incrementado de proveedores, para lo cual se plantea la meta de aumentar en un 20%. La forma de medir el objetivo es tomar en cuenta el número de proveedores actuales restando el número de proveedores los del año pasado, el cual se realizará en un período anual.

- **Realizar capacitaciones para mejor atención operativa**

También se escogió aplicar el objetivo de capacitar al personal en ventas para mejorar la atención al cliente con el único motivo de satisfacer la necesidad del cliente para que a futuro la empresa sea reconocida por su servicio en ventas. El indicador a tomar en cuenta es el número de empleados capacitados el cual tendrá una frecuencia trimestralmente por lo que al año se espera contar con la meta de obtener al 100% de los empleados capacitados en servicio de atención. Y la forma de medir este cálculo es tomar en cuenta las capacitaciones recibidas en el trimestre sobre las próximas formaciones en el año, multiplicadas por 100 para obtener el valor en porcentaje.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	FORMA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar los enlaces con proveedores y aliados que tiene la empresa.	Número de proveedores	> 20%	# de proveedores actuales - # de proveedores año pasado	Anual
	Realizar capacitaciones para mejor atención operativa.	# de empleados capacitados	> 50%	(Capacitaciones recibidas en el semestre / Capacitaciones próximas para el semestre) * 100	Semestral

Tabla 7 - Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Elaborado por: Erick Maila

4.3.2. *Perspectiva de procesos internos*

Esta segunda perspectiva se enfoca en realizar un análisis de los recursos y capacidades de la empresa para mejorar los procesos a los que requiera con el motivo de satisfacer a los clientes. Este estudio describe todas las actividades de laburo en la organización desde responder a las necesidades del cliente, hasta la venta del bien o servicio y de esta manera alcanzar a los objetivos de aspecto de clientes y financieros. Y su objetivo principal está enfocada en la mejora continua de sus procesos internos para que estos sean eficientes y eficaces.

Autolujos Pifo con esta perspectiva buscara medir y principalmente cumplir con sus objetivos a través de estrategias a corto y largo plazo los cuales serán medibles por indicadores sencillos alineados a estos innovadores objetivos. Como se caracteriza la empresa por sus procesos en la mano de obra y buen servicio, se desea ir más allá de estas expectativas obtener una mejorar en los procesos que requiere la labor de la pequeña empresa.

Por esta razón, se plantearon los siguientes objetivos para la empresa en el ámbito de procesos internos:

- Reducir el tiempo de instalación de un repuesto.
- Mejorar la comunicación interna de la empresa.
- Rebajar los productos que llevan años sin salir a la venta.

De los mencionados objetivos, se decidió implementar el primero, reducir el tiempo de espera en una instalación del repuesto y rebajar los productos que llevan un largo tiempo en el inventario, debido a que no ha salido a la venta. La intención del análisis de estos ítems se debe a que se desea lograr una mejora continua en su capacidad, reduciendo el tiempo en el servicio y vender los recursos que, por gustos de los clientes o alto costo, no ha logrado salir a la venta.

- **Reducir el tiempo de instalación de un repuesto**

El primer propósito fue escogido debido a que cumple un papel fundamental con la actividad de trabajo de la empresa en el punto de brindar un servicio de instalación o reparación de un repuesto para el vehículo, por lo que se busca mejorar sus procesos para una adecuada satisfacción al cliente, ya que es parte de una característica de la empresa. Entonces se definió el indicador de reducir el tiempo en realizar el trabajo, se pospuso una meta que sea menor a una hora en la que su forma de medición será calculada por el tiempo de demora actual menos el tiempo al que se estima sea terminado, esto a través de una frecuencia mensual como estrategia.

- **Rebajar los productos que llevan años sin salir a la venta**

El planteamiento de dar una rebaja al costo a los productos que lleva varios años sin salir a la venta se ha vuelto un problema, por lo que se desea dar una solución por medio de esta estrategia. Su objetivo es conseguir la venta de estos productos que no han sido aceptados por los clientes, por otra parte, es buscar que este sea aceptado realizando un descuento a su precio para su aceptación al público. Para lo cual se dispone de un indicador de descuento por medio del porcentaje, su forma de cálculo es tomar en cuenta el costo del producto que no ha salido a la venta reducir un porcentaje de descuento, necesitando de una meta del 30% de descuento y una frecuencia de medición realizada semestralmente.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	FORMA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
PROCESOS INTERNOS	Reducir el tiempo de instalación de un repuesto.	# tiempo reducido	< 1 hora	# Tiempo de entrega actual - # Tiempo de entrega estimado	Mensual
	Rebajar los productos que llevan años sin salir a la venta.	% de descuento	30%	Costo del producto (sin venta) - % de descuento	Semestral

Tabla 8 - Perspectiva de procesos internos

Elaborado por: Erick Maila

4.3.3. *Perspectiva del cliente*

Continuando con la siguiente perspectiva, tenemos una que va dirigida a los clientes, al mercado en el cual está ubicada la empresa, también conocido como mercado objetivo. El objetivo primordial de este factor es el hacer nuevos clientes, fidelizar a las personas a que regresen a través de la satisfacción a los mismos con estrategias como, generar una buena imagen, crear una respetuosa amistad con los compradores y que sus productos y servicios tengan una caracterizada calidad y precios accesibles al público.

En el poco tiempo que Autolujos lleva en el mercado, la empresa se distingue por generar una apta satisfacción a sus clientes, por su excelente servicio en ventas y su grandioso trabajo en instalaciones y reparaciones. Sin embargo, el haber planteado una visión hace que la empresa busque ir más allá de estas capacidades con el ideal de verse bien ante la población del valle de Tumbaco, ser conocida por su buena imagen, para lo cual se plantearon los siguientes objetivos:

- Incrementar nuevos productos para las ventas.
- Capacitarse para brindar más servicios a los clientes en nuevas ramas.
- Aumentar el grado de satisfacción de los clientes para inicios de 2023.

Estas ideas son el propósito fundamental del plan estratégico porque lo que se busca es que la empresa Autolujos Pifo se vea bien ante los clientes, en aspectos de imagen, reputación y recomendaciones de los fieles usuarios del establecimiento, aplicando valores de amistad, respeto, confianza en los clientes que ingresen al local con la única razón de hacer que estos regresen en un futuro. Por esa justificación, se aplicó la meta de incrementar nuevos productos que tiene la empresa a la venta y el capacitar al personal de ventas para brindar un mejor servicio a los compradores.

- **Incrementar nuevos productos para las ventas**

Como es por conocimiento, hoy en día el no ampliarse, tener más productos a la venta, es no tener visión por lo que el incrementar los productos de la empresa ha sido tomado como estrategia que tendría éxito. En este caso, dedicarse a vender productos similares es lo que se desea implementar, productos de ferretería sería necesario para Autolujos Pifo, por lo que se planeó un indicador tomando el número de nuevos productos con una meta del 30%. Para su sencillo método de cálculo será el número de productos actuales restado los productos que se tenía hace un semestre.

- **Capacitarse para brindar más servicios a los clientes en nuevas ramas**

Este objetivo se escribió debido a que ha tenido la empresa en mente es el ejecutar nuevos servicios como, por ejemplo, realizar una revisión eléctrica a los vehículos, esto con el fin de saber de dónde un automóvil presenta defectos. Para lo cual el personal operativo debería capacitarse en ese aspecto para poder ser eficientes. En este punto se plantea un indicador del número de empleados capacitados, con una frecuencia semestral, obtenida del resultado de las capacitaciones recibidas sobre las próximas y a estas por cien para obtener el porcentaje. Por último, se ha establecido una meta que supere el 50% de personal capacitado al final del semestre.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	FORMA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
CLIENTES	Incrementar nuevos productos para las ventas.	# de nuevos productos	> 30%	# de productos actuales - # de productos antes	Semestral
	Capacitarse para brindar más servicios a los clientes en nuevas ramas.	# de empleados capacitados	> 50%	(Capacitaciones recibidas / Capacitaciones próximas) * 100	Semestral

Tabla 9 - Perspectiva del cliente

Elaborado por: Erick Maila

4.3.4. *Perspectiva financiera*

Por último, la perspectiva financiera plantea fines de lucro, sus metas están dirigidas a los números a los cuales desea alcanzar una organización. Su objetivo principal es generar ganancias y rentabilidad para la empresa, diseñando propósitos relacionados a indicadores financieros. Este punto muestra los resultados de los otros tres aspectos los cuales buscan saber si las estrategias implementadas están arrojando buenos resultados o los beneficios económicos esperados para la sociedad.

Para la empresa del estudio, Autolujos Pifo es esencial el generar ingresos y rentabilidad por sus ventas. Por tal motivo se realizó primero el análisis de los otros aspectos para de esta manera poder plantearse un resultado en valores de dinero que desea alcanzar la empresa. El período que ha tenido la pequeña empresa a obtenido buenos resultados en cuanto a ventas e incremento de sus compradores, debido a que fue la primera tienda de accesorios para vehículos en la parroquia de Pifo, ese factor ha hecho que Autolujos Pifo pueda planear el incrementar en cierto porcentaje en sus números. Los objetivos financieros que se crearon son:

- Aumentar la rentabilidad de la empresa en comparación al año pasado.
- Superar el número de ventas del año pasado.
- Incrementar en un 15% el número de clientes.

De estos términos, se podrían considerar los tres objetivos, sin embargo, como se menciona, la empresa cada año demuestra crecimiento, por lo que, el incrementar la rentabilidad en comparación al año pasado es eminente y no se considera una meta para un proyecto por esa razón, porque es parte de la empresa crecer cada año. Entonces, se analizaron los fines a superar, el número de ventas totales del año pasado e incrementar el número de los clientes, las metas fueron descritas con el único motivo en el que son alcanzables y más no codiciosas a conseguir las.

- **Superar el número de ventas del año pasado**

Una de las perspectivas financieras es aumentar el número de ventas con un indicador definido en dólares y a su vez con una meta de superar el 25% con relación al año pasado. Su principal objetivo es plantearse un número a superar en sus ventas, ya que lleva un tiempo posicionada en el mercado del valle de Tumbaco y a través de este plan estratégico medir si cumple con las expectativas financieras. Su método de medición es tomar las ventas anuales actuales menos las ventas del año pasado, dividir las por las ventas anuales actuales y multiplicarlas por cien para obtener el porcentaje que incremento, y por último su frecuencia de medición será realizada de manera anual.

- **Incrementar en un 15% el número de clientes**

Por último, se plantea el objetivo de carácter financiero de aumentar el número de compradores que posee la empresa, su principal misión es llevar un conteo de los clientes que se tiene en su registro y realizar un incremento de los mismos, para, incrementar sus ventas y saber con qué paso Autolujos Pifo gana terreno de usuarios en comparación a la competencia. Su indicador será definido en número de nuevos clientes, su meta es añadir un 15% más de clientes, entre el número de clientes actual menos las personas que fueron clientes del año pasado con una frecuencia anual. Cabe recalcar que la meta se eligió en base a no ser codicioso y que se pueda cumplir.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	FORMA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
FINANCIERA	Superar el número de ventas del año pasado.	Incremento en ventas en \$	25%	$(\text{Ventas anuales actuales} - \text{Ventas año pasado}) / (\text{Ventas anuales actual}) * 100$	Anual
	Incrementar en un 15% el número de clientes.	Número de clientes nuevos	15%	# de clientes actuales - # de clientes año pasado	Anual

Tabla 10 - Perspectiva financiera

Elaborado por: Erick Maila

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	FORMA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar los enlaces con proveedores y aliados que tiene la empresa.	Número de proveedores	> 20%	# de proveedores actuales - # de proveedores año pasado	Anual
	Realizar capacitaciones para mejorar atención operativa.	# de empleados capacitados	> 50%	(Capacitaciones recibidas en el año / Capacitaciones próximas para el año) * 100	Anual
PROCESOS INTERNOS	Reducir el tiempo de instalación de un repuesto.	# tiempo reducido	< 1 hora	# Tiempo de entrega actual - # Tiempo de entrega estimado	Mensual
	Rebajar los productos que llevan años sin salir a la venta.	% de descuento	30%	Costo del producto (sin venta) - % de descuento	Semestral
CLIENTES	Incrementar nuevos productos para las ventas.	# de nuevos productos	> 30%	# de productos actuales - % de productos año pasado	Semestral
	Capacitarse para brindar más servicios a los clientes en nuevas ramas.	# de empleados capacitados	> 50%	(Capacitaciones recibidas en el año / Capacitaciones próximas para el año) * 100	Anual
FINANCIERA	Superar el número de ventas del año pasado.	Incremento en ventas	25%	(Ventas anuales actuales - Ventas año pasado) / (Ventas anuales actual) * 100	Anual
	Incrementar en un 15% el número de clientes.	Número de clientes nuevos	15%	# de clientes actuales - # de clientes año pasado	Anual

Tabla 11 - Balanced Scorecard

Elaborado por: Erick Maila

4.4. Mapa estratégico

Para finalizar la definición del Balanced scorecard, tenemos el mapa estratégico, el cual es una herramienta de descripción gráfica de las estrategias de la empresa en la cual se apreciará la relación que generan las estrategias con el fin de crear valor a través de las cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera. Este gráfico nos ayudará a que el equipo de trabajo se alinee a los objetivos de la pequeña empresa para enfocarse en incrementar los ingresos en ventas.

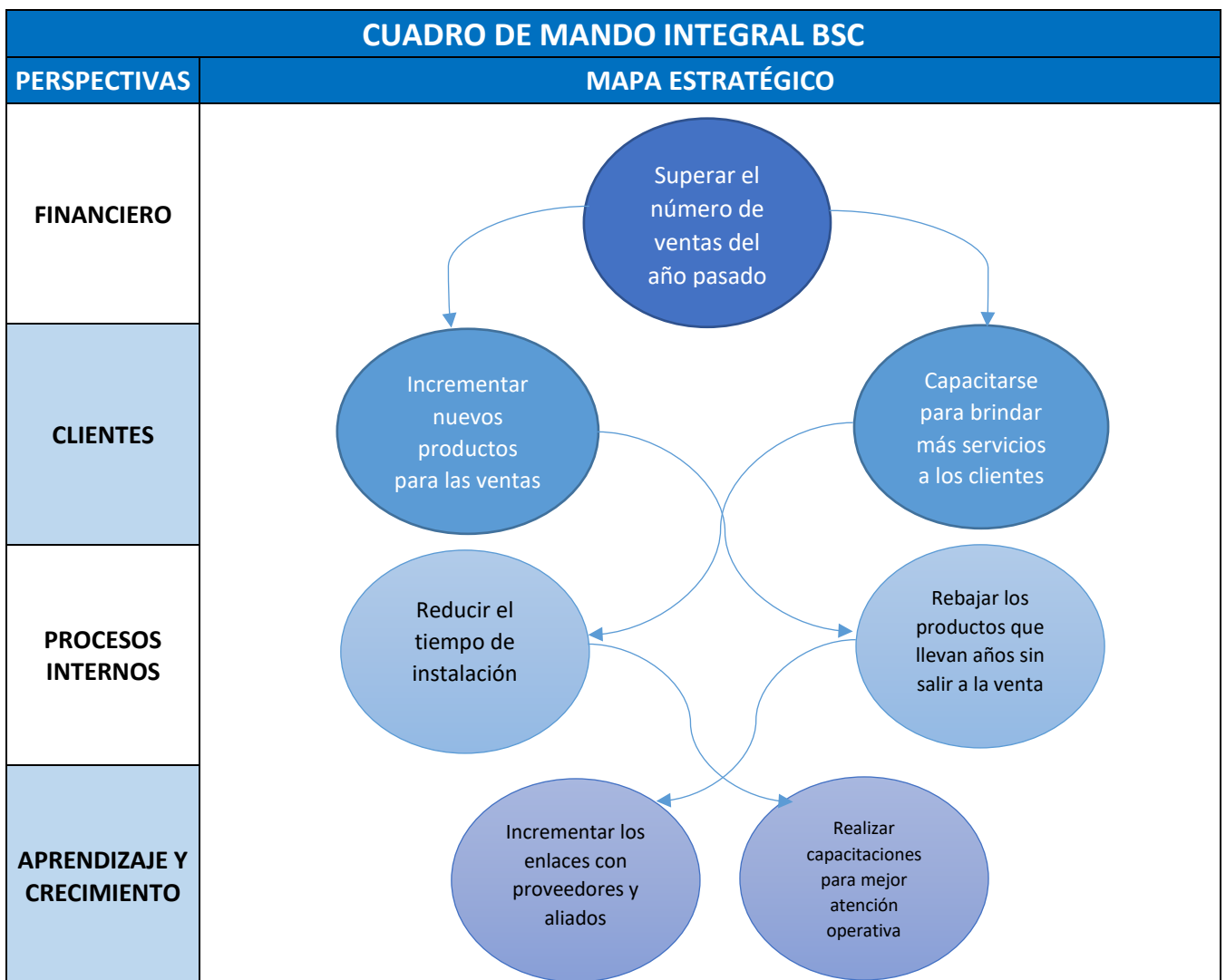


Tabla 12 - Mapa estratégico

Elaborado por: Erick Maila

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La empresa Autolujos Pifo posee un largo tiempo en el mercado de las ventas, ha sabido aprovechar las oportunidades presentadas y hoy en día cuenta con recursos y capacidades para implementar un plan estratégico en el cual aumente sus ingresos a través de sus ventas. En conclusión, se formuló el plan estratégico planteado con los nuevos aportes para mejorar su servicio en ventas y poder satisfacer al cliente.
- Se realizó con éxito un análisis del entorno interno y externo de la empresa Autolujos Pifo para examinar su situación actual, de esta manera dar un direccionamiento a la misma hacia un mejor desenvolvimiento. Se concluyó que la empresa al no contar con productos sustitutos como amenaza y tener poder de negociación con los clientes y proveedores posee una gran ventaja ante los competidores, pero su crecimiento se ha visto frenado debido a la falta de conocimiento en las áreas de ventas, operativa, logística y marketing. De esta manera se formuló el capacitar al personal de la empresa y así mejorar la atención al cliente.
- Fue necesario definir el lineamiento de una dirección estratégica y ahora cuenta Autolujos Pifo con una misión, visión, valores y políticas para la empresa, así cada empleado y directivo pueda implementar las estrategias establecidas y poder cumplir los objetivos que están planteados y que puede plantear a futuro con la razón de mantenerse en el tiempo e ir ascendiendo en el mercado.

- Se plantearon estrategias para las áreas de ventas y operativa de la empresa Autolujos Pifo, por lo que se concluye que el uso de estas estrategias reducirá los inconvenientes presentados en la logística que en la actualidad son indispensables para una organización. Como principal estrategia del presente trabajo se estableció el capacitar al equipo de trabajo para ser más eficientes y eficaces al momento de vender sus productos. Esta estrategia servirá para que la empresa sea determinante y capaz de brindar un mejor servicio a los clientes en comparación a la competencia.
- Con el objetivo de llevar a cabo el plan estratégico, fue preciso desarrollar un plan operativo en el cual se definen detalles como, objetivos que la empresa Autolujos Pifo. Entonces se formuló un plan en el que describe las metas que la empresa debe lograr, actividades planificadas, plazo en el que se debe llevar a cabo y el presupuesto que requiere para su implementación.
- Parte del plan estratégico es usar la herramienta administrativa, Balanced Scorecard, para llevar un monitoreo de que los objetivos que la empresa Autolujos Pifo desea conseguir, a través de sus estrategias. Por último, se concluye que, se planteó con éxito el cuadro de mando integral para la empresa Autolujos Pifo la cual ayudara a que el equipo de trabajo se alinee a los indicadores estratégicos de las cuatro perspectivas.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda a Autolujos Pifo el implementar del plan estratégico planteado, alineándose a la misión, visión y valores definidos con la razón de cumplir los objetivos dados y que a futuro desee alcanzar para de esta manera seguir creciendo en el mercado.
- Se recomienda realizar un análisis situacional de la empresa cada año debido a los cambios que surge en el mundo de los negocios y el desarrollo de la misma empresa para así poder tomar buenas decisiones.
- Se sugiere que la empresa Autolujos Pifo actualice cada período de tiempo su dirección estratégica, como lo son, su misión, visión, objetivos y estrategias para mantenerse al margen de futuros cambios en el mercado.
- La empresa Autolujos Pifo deberá hacer uso al pie de la letra del plan operativo planteado con el único fin de mejorar el servicio de la empresa y obtener ingresos en ventas mayores cada año.
- Finalmente, se recomienda poner en práctica la elaboración de las estrategias del Balanced Scorecard para la empresa Autolujos Pifo con la sugerencia de hacer un monitoreo de los indicadores de cada objetivo.

BIBLIOGRAFÍA

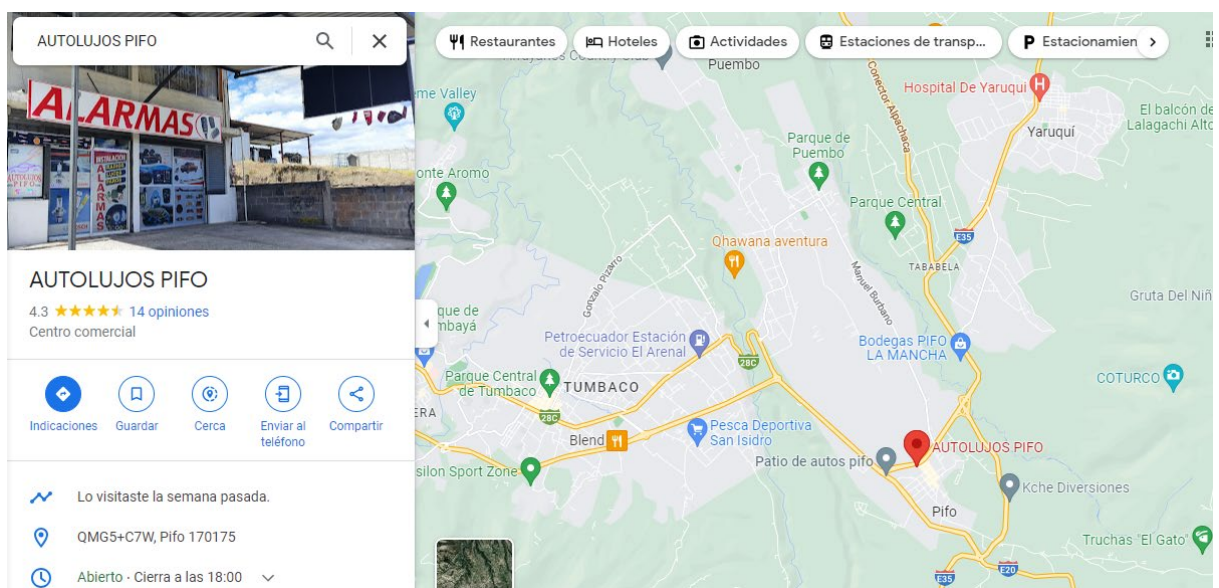
- Ana Isabel, S. (5 de Abril de 2022). *HubSpot*. Plan Operativo Anual: 5 puntos para crear tu POA: <https://blog.hubspot.es/marketing/plan-operativo-anual#:~:text=El%20principal%20objetivo%20del%20Plan,necesarios%20para%20mantener%20el%20orden.>
- Banco Central del Ecuador. (30 de Junio de 2022). *Banco Central del Ecuador*. Ecuador registró un crecimiento interanual de 3,8% en el primer trimestre de 2022: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1514-ecuador-registro-un-crecimiento-interanual-de-3-8-en-el-primer-trimestre-de-2022>
- Banco Central del Ecuador. (Junio de 2022). *Saldo acumulado balanza comercial % PIB*. <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2109181649/OpenDocument/opedoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=3>
- Baptista Lucio, M., Fernández Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (2014). Definición del alcance. En R. Hernández Sampieri, *Metodología de la investigación Sexta edición* (pág. 92). México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA.
- Cabezas Mejía, E. D., & Andrade Naranjo, D. (Octubre de 2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Capacitarte. (29 de Diciembre de S/A). *¿Por qué es importante capacitar al personal de una empresa?* Recursos Humanos: <https://www.capacitarte.org/blog/nota/por-que-es-importante-capacitar-al-personal-de-una-empresa>
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. En I. Chiavenato, *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL* (pág. 2). Tlalnepantla, Edo. de México: McGRAW-HILL/ÍTER AMERICAN A EDITORES, S.A.
- Daros, W. R. (2002). En W. R. Daros, *¿Qué es un marco teórico?* (págs. 75-76). Libertador San Martín, Argentina: Enfoques.
- Deloitte. (2022). Boletines de Prensa: <https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/about-deloitte/press-releases/estudio-global-del-consumidor-automotriz-2022.html>
- DispatchTrack. (2022). *Qué es globalización tecnológica*. <https://www.beetrack.com/es/blog/que-es-globalizacion-tecnologica#:~:text=La%20globalizaci%C3%B3n%20tecnol%C3%B3gica%20es%20un,interconexi%C3%B3n%20cultural%2C%20econ%C3%B3mica%20y%20social.>
- El Universo. (5 de Agosto de 2022). *Noticias*. Sección Delincuencia: <https://www.eluniverso.com/noticias/seguridad/asi-estan-las-cifras-de-la-inseguridad-en-el-primer-semester-del-2022-comparadas-con-los-tres-anos-previos-nota/>

- EURONEWS. (8 de Junio de 2022). *El negativo impacto de la guerra de Ucrania en la economía de la Unión Europea*. <https://es.euronews.com/next/2022/06/08/el-negativo-impacto-de-la-guerra-de-ucrania-en-la-economia-de-la-union-europea#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20de%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea%20est%C3%A1%20sintiendo%20el%20impacto,son%20grandes%20exportadores%20de%20m>
- Gallardo Hernández, J. (Enero de 2012). *Administración Estratégica*. https://eva.puce.edu.ec/2022-02/pluginfile.php/550003/mod_resource/content/1/LIBRO%20Administ%20Estrat%C3%A9gica%20de%20Jos%C3%A9%20Gallardo.pdf
- Hernández Sampieri, R. F. (2010). En *Metodología de la Investigación* (pág. 11). México D. F., México: McGraw-Hill.
- INEC I. (Junio de 2012). *CIIU 4.0. Clasificación Nacional de Actividades Económicas*: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC II. (Junio de 2022). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo. Pobreza y desigualdad*: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2022/Junio_2022/202206_Boletin_pobreza.pdf
- OIT. (S/A). *Organización Internacional del Trabajo*. Desarrollo económico y social: <https://www.ilo.org/global/topics/economic-and-social-development/lang-es/index.htm>
- Pacheco, J. (21 de Noviembre de 2017). *HEFLO*. <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/>
- PwC. (Enero de 2022). *25.ª Encuesta Mundial de CEOs de PwC – Capítulo Ecuador. Resultados que impactan*: https://www.pwc.ec/es/publicaciones/25-global-ceo_survey_cap%C3%ADulo-ecuador.pdf
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica teoría y casos*. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc. https://eva.puce.edu.ec/2022-02/pluginfile.php/550002/mod_resource/content/1/LIBRO%20Administracion%20Estrategica%2018edi%20Thompson%20%281%29.pdf
- Wikipedia. (15 de Septiembre de 2022). *Elecciones del Distrito Metropolitano de Quito de 2023*. https://es.wikipedia.org/wiki/Elecciones_del_Distrito_Metropolitano_de_Quito_de_2023

ANEXOS



Anexo 1 - Fotografía del establecimiento



Anexo 2 - Ubicación de la empresa

AUTORIZACIÓN

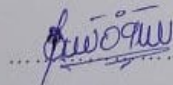
Quito, 10 de noviembre de 2022

Yo, **MIRIAM ISABEL CAJAMARCA PENAI**, con la cédula de identidad **1717741928**, propietaria única de la empresa **AUTOLUJOS PIFO**, ubicado en la provincia de **PICHINCHA**, mediante el presente **CONCEDO LA AUTORIZACIÓN**:

El Señor, Erick Daniel Maila Cajamarca con el número de identidad 1726270372, el poder hacer uso del nombre y de la información privada de la empresa con fines académicos para la realización de su Trabajo de Titulación: Plan Estratégico.

Atentamente.

Firma autorizada

**Miriam Cajamarca Penaida****C.I.: 1717741928****Gerente Propietaria de Autolujos Pifo**

AUTO LUJOS
PIFO 
Cel: 0980 215085
RUC: 1717741928001
Via Interoceánica y Gonzalo Pizarro
PIFO - ECUADOR