PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO TIULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES EN LA EMPRESA DE AUDIO Y SONIDO ELECTRÓNICA GALARZA-GMF

LESLIE BRIGITHE GALARZA FLORES

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS MOSQUERA, MBA

LINEA DE INVESTIGACIÓN: INNOVACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

QUITO, AGOSTO-2019

DIRECTOR:

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA

LECTORES:

Mgtr. Jaqueline Arellano

Mgtr. Edmundo Maldonado

DEDICATORIA

A mis padres, familia y amigos que me apoyaron en cada uno de mis pasos para lograr realizar este trabajo, el cariño y apoyo en general de todos mis seres más cercanos.

Leslie

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a mis padres por permitirme y apoyarme en cuanto a mi carrera universitaria.

A mi familia y amigos que estuvieron día tras día alentándome para la realización del presente trabajo.

A mi director y lectores por su paciencia y apoyo durante todo este tiempo.

A mi hermana por apoyarme en cada paso que he dado durante toda mi carrera.

ÍNDICE

I INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA 1

1.1 Antecedentes 1

1.1.1 *Análisis de la industria* 1

1.1.2 *Historia de la empresa* 1

1.2 Información específica de la empresa 2

1.2.1 *Tipo de empresa.* 2

1.2.2 Estructura *Organizacional* 2

1.2.2.1 Funciones específicas por puesto 3

1.2.3 *Requisitos Legales* 3

1.2.3.1 Escritura de Constitución 3

1.3 El Problema 4

1.3.1 *Planteamiento del problema* 4

1.3.2*Objetivos de la investigación* 5

1.3.2.1 General 5

1.3.2.2 Específicos 5

1.3.3 *Justificación de la investigación.* 5

1.3.3.1 Teórica. 5

1.3.3.2 Práctica 5

1.3.3.3 Metodológica 6

1.4 Fundamentos teóricos de la investigación 6

1.4.1 *Marco teórico* 6

1.4.1.1 Desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. 6

1.4.1.2 Análisis de las capacidades y recursos. 7

1.4.1.3 Análisis del entorno interno. 8

1.4.1.4 Análisis del entorno externo. 8

1.4.2 *Marco conceptual.* 9

II ANÁLISIS DE LOS RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA Y SELECCIÓN DE LOS MÁS IMPORTANTES 11

2.1 Definición de recurso 11

2.1.1 Tipos de recursos 11

2.1.1.1 Tangible 11

2.1.1.2 Intangibles 12

2.2 Definición de capacidad 12
2.3 Análisis de recursos y capacidades en la empresa 13
2.3.1 Análisis de recursos....13
2.3.2 Análisis de capacidades....20
2.3.3 Evaluación de recursos y capacidades en la empresa más importantes 25
III ANÁLISIS FODA EN LA EMPRESA ELECTRÓNICA GALARZA – GMF....28
3.1 Análisis Externo 28
3.1.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter....28
3.1.1.1 Amenaza de nuevos entrantes 30
3.1.1.2 Poder de negociación de los proveedores 33
3.1.1.3 Poder de negociación de los compradores 33
3.1.1.4 Amenaza de productos sustitutos 34
3.1.1.5 Rivalidad entre competidores.....35
3.1.2 Análisis PEST de la empresa Electrónica Galarza-GMF 35
3.1.2.1 Factores Políticos 35
3.1.2.2 Factores Económicos.....36
3.1.2.3 Factores Sociales. 37
3.1.2.4 Factores Tecnológicos. 37
3.1.3 *Matriz EFE*. 38
3.2 Análisis Interno 39
3.2.1 *Matriz EFI*....39
3.3 Importancia del análisis FODA 40
3.4 Matriz FODA 41
3.4.1 Estrategias alternativas de la matriz FODA.....42
3.4.2 Matriz FODA Electrónica Galarza-GMF 44
3.4.3 Selección de estrategia a partir de la Matriz FODA 45
3.4.3.1 Análisis de las estratégias seleccionadas 46
IV: CADENA DE VALOR ELECTRÓNICA GALARZA – GMF 48
4.1 Importancia de la cadena de valor....48
4.2 Actividades Primarias 48
*4.2.1 A*ctividades Primarias Electrónica Galarza –GMF....49
4.2.1.1Logística interna.....49
4.2.1.2 Operaciones....50
4.2.1.3 Logística externa. 51

4.2.1.4 Marketing y ventas. 52
4.2.1.5 Servicio 53
4.3 Actividades Secundarias 53
4.3.1 Actividades Secundarias Electrónica Galarza – GMF 54
4.3.1.1 Adquisiciones 54
4.3.1.2 Desarrollo tecnológico. 55
4.3.1.3 Administración de recursos humanos. 56
4.3.1.4 Infraestructura de la empresa 56
4.4 Resumen Cadena de Valor Electrónica Galarza-GMF 57
V: PROPUESTA DE DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA ELECTRONICA GALARZA-GMF 58
5.1 Matriz MPC de la empresa Electrónica Galarza 58
5.2 Cadena de Valor y Ventaja Competitiva 59
5.3 Desarrollo de ventajas competitivas en la empresa Electrónica Galarza-GMF 60
5.3.1 Ventaja por costos 60
5.3.1.1Comparación de precios con respecto a los competidores "Todo Música" y "J.G Electrónica"…… 61
5.3.1.2 Situación sin Proyecto 63
5.3.1.3 Situación con Proyecto. 67
5.3.1.4 Comparación de Situaciones 71
5.3.2 Ventaja por diferenciación 74
5.3.2.1 Criterios de compra del cliente 74
•Mejoramiento de criterios de compra del cliente 82
•Análisis de resultados 83
VI: CONCLUSIONES 85
VII: RECOMENDACIONES 87
VIII BIBLIOGRAFÍA 89
ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de recurso de la empresa 13
Tabla 2: Recursos tangibles de la empresa Electrónica Galarza-GMF 14
Tabla 3: Recursos intangibles de la empresa Electrónica Galarza-GMF 15
Tabla 4: Capacidades tangibles en la empresa Electrónica Galarza-GMF 21
Tabla 5:Capacidades intangibles humanas y capital intelectual en la empresa Electrónica Galarza-GMF 22
Tabla 6: Capacidades intangibles de marcas, imagen, activos de reputación en la empresa Electrónica Galarza-GMF 23
Tabla 7: Capacidades intangibles de relaciones de la empresa Electrónica Galarza-GMF 24
Tabla 8: Capacidades intangibles de cultura y sistema de incentivos de la empresa en la empresa Electrónica Galarza-GMF 24
Tabla 9: Criterios o factores de selección de capacidades 25
Tabla 10: Escala de evaluación para selección de capacidades 25
Tabla 11: Capacidades intangibles más importantes de la empresa Electrónica Galarza-GMF. 26
Tabla 12: Capacidades intangibles más importantes de la empresa Electrónica Galarza-GMF. 27
Tabla 13: Matriz EFE de la empresa Electrónica Galarza-GMF 38
Tabla 14: Matriz EFI de la empresa Electrónica Galarza-GMF 40
Tabla 15: Matriz FODA de la empresa Electrónica Galarza-GMF 44
Tabla 16: Estrategias para la empresa Electrónica Galarza-GMF 45
Tabla 17: Matriz MPC de la empresa Electrónica Galarza-GMF 58
Tabla 18: Productos más importantes en Electrónica Galarza 61
Tabla 19: Comparación de Precios con respecto a los principales competidores 61
Tabla 20: Ventas históricas en unidades de la empresa Electrónica Galarza 63
Tabla 21: Ventas pronosticadas para el año 2019 63
Tabla 22: Datos históricos y pronosticados 64
Tabla 23: Datos de entrada sin proyecto 64
Tabla 24: Proyección de ventas sin proyecto 65
Tabla 25: Proyección de precios sin proyecto 65
Tabla 26: Proyección de ventas en dólares sin proyecto 65
Tabla 27: Proyección de costos variables sin proyecto 66
Tabla 28: Margen bruto sin proyecto 66
Tabla 29: Gastos y Utilidad antes de impuesto sin proyecto 67
Tabla 30: Resultados pregunta 5 68
Tabla 31: Datos de entrada con proyecto 68
Tabla 32: Proyección de ventas con proyecto 69
Tabla 33: Proyección de precios con proyecto 69
Tabla 34: Proyección de ventas en dinero con proyecto 69
Tabla 35: Proyección de costos variables con proyecto 70
Tabla 36: Proyección de Margen bruto con proyecto 70
Tabla 37: Gastos y utilidad con proyecto 71

Tabla 38: Variación de capital de trabajo neto operativo sobre la diferencia de las ventas 71
Tabla 39: Capital de trabajo neto operativo de Electrónica Galarza a finales de 2018.....72
Tabla 40: Flujo de caja operativo del proyecto 72
Tabla 41: Valor presente del flujo de caja incremental.....72
Tabla 42: Wacc Electrónica Galarza.....73
Tabla 43: Valor presente del flujo de caja incremental de los socios 73
Tabla 44: Mejoramiento de criterios 83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estructura organizacional de la empresa Electrónica Galarza - GMF 2
Gráfico 2: Funciones específicas por puesto de la empresa Electrónica Galarza-GMF 3
Gráfico 3: Satisfacción en general de los clientes con respecto a Electrónica Galarza-GMF 18
Gráfico 4: Cinco Fuerzas de Porter 29
Gráfico 5: Fuerzas Competitivas de Porter Electrónica Galarza-GMF 30
Gráfico 6: Cadena de valor de la empresa Electrónica Galarza - GMF 57
Gráfico 7: Criterios para la determinación de categorías 60
Gráfico 8: Incremento de compras a través de publicaciones constantes en el Facebook 68
Gráfico 9: Satisfacción con la variedad de marcas 74
Gráfico 10: Satisfacción en los precios de los productos 75
Gráfico 11: Satisfacción con el servicio del personal 75
Gráfico 12: Importancia hacia los 25 años de experiencia 76
Gráfico 13: Servicio de reparación 76
Gráfico 14: Satisfacción en la rapidez en la entrega de reparaciones 77
Gráfico 15: Satisfacción en el precio de las reparaciones 77
Gráfico 16: Compra bajo pedido 78
Gráfico 17: Satisfacción en la rapidez de entrega de productos bajo pedido 78
Gráfico 18: Promociones de Facebook de la empresa 79
Gráfico 19: Cuñas publicitarias 79
Gráfico 20: Letreros informativos 80
Gráfico 21: Satisfacción en cuanto a la garantía de los productos 80
Gráfico 22: Satisfacción en las demostraciones de uso de productos 81
Gráfico 23: Servicio de instalación 81
Gráfico 24: Satisfacción en cuanto al servicio de instalación 82

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo trata del desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en la organización Electrónica Galarza-GMF que se encuentra ubicada en el centro de Quito, en la calle oriente oe3_143 y Vargas.

Uno de los problemas principales es la falta de utilización de técnicas administrativas y años de procesos empíricos, los cuales han provocado que el negocio no tenga un sustento que sirva de guía para el conocimiento total interno de la empresa.

Para dicho estudio se empleó la utilización de diferentes herramientas administrativas con la finalidad de conocer cuáles son los recursos y capacidades más importantes de la empresa y de esta manera entender cuáles son los que deben ser explotados y mayor importancia deben ser atribuibles.

I INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

1.1 Antecedentes

1.1.1 *Análisis de la industria.* La empresa pertenece al sector comercial el cual ha incrementado en un 5% en el año 2018 con respecto al 2017 según el Banco Central del Ecuador (BCE, 2019, pág. s.n). Dentro de dicho sector se encuentra en el grupo de la artesanía de servicios de Radio y Televisión, ya que se dedica también a la actividad de reparación.

Mediante la información se puede determinar que la economía de Ecuador poco a poco se recupera a causa de las leyes impuestas por parte del gobierno pasado. Esta situación es beneficiosa para la empresa ya que podrá guiarse por este incremento y establecer estrategias de ventas para anticiparse a los diferentes escenarios.

La empresa se dedica además a la importación de ciertos productos, por lo tanto, en cuanto a las importaciones no petroleras experimentaron un incremento en un 16% del 2017 al 2018 (BCE, 2019, pág. s.n). Lo que también es un aspecto positivo que se generó por la eliminación de las salvaguardas, las cuales afectaron significativamente a la empresa.

1.1.2 *Historia de la empresa*. Electrónica Galarza-GMF es una empresa que lleva más de 25 años en el mercado, la cual se dedica a la comercialización, reparación e importación de equipos de audio y sonido.

Carlos Galarza es el fundador quien decidió crear su propio negocio pues, en ese momento ya tenía la experiencia necesaria en dicha industria a pesar de no contar con el capital suficiente.

Hace cinco años atrás se dedicaban a la fabricación de cajas amplificadas activas, actualmente ya no lo realizan debido a la entrada de nuevos competidores con productos más económicos. Por lo tanto, el negocio experimento cierta disminución de las ventas.

Otro de los factores que provoco dicho efecto fue la implementación de nuevos aranceles por parte del gobierno que lideraba en ese entonces, ya que además se dedica a la importación de productos como cajas amplificadas, parlantes sueltos, drivers, xilófonos y melódicas de dos líneas productos con marcas patentadas denominadas GMF y LESLIE, los cuales se obtienen de un único proveedor de origen chino. En cuanto a la comercialización de los mismos la empresa cuenta con dos vendedores que se dedican a la venta, cobranza y búsqueda de nuevos clientes. Actualmente, las reparaciones es la actividad que mayor acogida ha tenido durante los últimos años.

1.2 Información específica de la empresa

1.2.1 *Tipo de empresa.* Empresa unipersonal privada que se dedica a la venta, reparación e importación de equipos de audio y sonido conformada por Carlos Galarza.

1.2.2 Estructura *Organizacional*

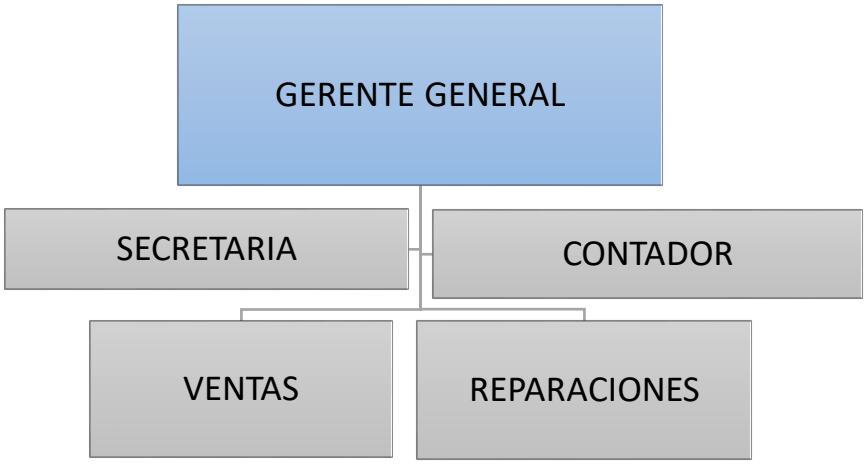


Gráfico 1*:* Estructura organizacional de la empresa Electrónica Galarza - GMF
Elaborado por: Leslie Galarza

1.2.2.1 *Funciones específicas por puesto*

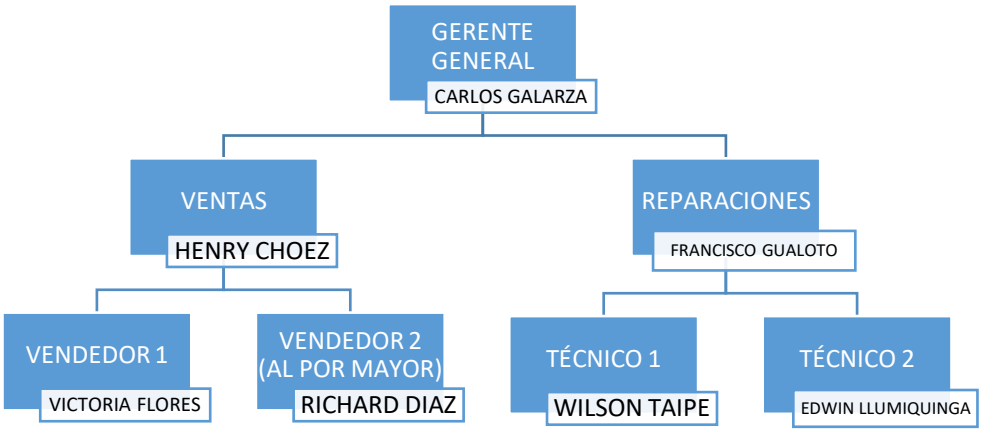


Gráfico 2: Funciones específicas por puesto de la empresa Electrónica Galarza-GMF
Elaborado por: Leslie Galarza

1.2.3 *Requisitos Legales.* los requisitos legales necesarios para el funcionamiento del negocio son los siguientes:

- "RUC obtenido en el SRI
- Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.
- Calificación artesanal que se la puede obtener en la Junta Nacional de Defensa del Artesano Quito" (Emprendedores Ecuatorianos, 2010 , pág. 1). Anexo A. Anexo B.

Otro de los permisos importantes es:

- "Patente Municipal. Anexo D" (ZEUS, 2018) (párr.10). Anexo C.

1.2.3.1 *Escritura de Constitución.* La empresa inicio sus actividades el 14/ 07 /1995, dicha fecha se la puede constatar en el RUC. En cuanto a las escrituras de constitución se encuentran en proceso de trámite.

- *Otros requisitos Legales.* Afiliación al IESS**:**

  El empleador público o privado registrará en el IESS la afiliación a sus trabajadores desde el primer día de labor hasta el último día efectivamente trabajando. En caso de no cumplirse la afiliación en este periodo, se sancionará este hecho como evasión de aportes (IESS, 2019)(párr.1-2).

Electrónica Galarza-GMF cuenta con siete trabajadores de los cuales, tres se encuentran afiliados ya que se realizó un contrato fijo, el número restante de personal se lo contrata únicamente por prestación de servicios a determinadas horas, por lo tanto, no se les ha atribuido el derecho de afiliación. Anexo D.

- ISD**:**

  El hecho generador de este impuesto lo constituye la transferencia, envío o traslado de divisas que se efectúen al exterior, sea en efectivo o a través del giro de cheques, transferencias, retiros o pagos de cualquier naturaleza con excepción de las compensaciones realizados con o sin la intermediación de instituciones del sistema financiero (SRI, s.f) (párr.1).Anexo E.

Por lo tanto, la empresa se encuentra en la obligación de pagar este impuesto. Anexo F.

1.3 El Problema

1.3.1 *Planteamiento del problema*. El manejo administrativo del negocio se lo ha realizado de manera empírica es por ello que se han presentado varios inconvenientes internos ya que al no tener un claro conocimiento acerca del manejo efectivo de las actividades que conforman la cadena de valor, los recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del negocio ocurren efectos por mejorar luego de la toma de decisiones.

1.3.2 *Objetivos de la investigación*

1.3.2.1 *General.* Identificar las ventajas competitivas sostenibles que podría desarrollar la empresa mediante la evaluación de recursos, capacidades y competitividad.

1.3.2.2 *Específicos.* Determinar la información en general de la empresa, tanto el problema de la misma como los fundamentos teóricos de la investigación.

- Analizar de forma detallada las capacidades y recursos de la empresa con el fin de conocer en qué aspectos se deben trabajar y evaluar cuáles son los más importantes con el fin de determinar ventajas competitivas sostenibles frente a los rivales.

- Revisar las fortalezas y debilidades con el fin de determinar si es capaz de aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas del entorno.

- Examinar la influencia de las actividades que conforman la cadena de valor dentro del negocio con el fin de determinar la existencia de ventajas competitivas.

- Establecer la propuesta de desarrollo de ventajas competitivas sustentables en la empresa "Electrónica Galarza".

1.3.3 *Justificación de la investigación.*

1.3.3.1 *Teórica.* El propósito es el aporte del conocimiento teórico que se debe implementar en la investigación para desarrollarlo efectivamente mediante el apoyo de varios elementos y prácticas.

1.3.3.2 *Práctica*. Se decidió realizar este tema es con el fin de obtener un título universitario y a su vez desarrollar capacidades que contribuyan para el mejoramiento de la formación profesional y de esta manera obtener un concepto más amplio en el ámbito

de la práctica dentro del mundo laboral ya que se trabaja directamente con la empresa y se estudian situaciones que se presentan en un contexto real.

Otro de los propósitos consiste en servir como una guía de apoyo para la empresa GMF, la cual, durante varios años ha optado por manejar la administración del negocio de forma empírica y no posee un claro conocimiento de la implementación de administración estratégica, la falta de ello es lo que actualmente ha provocado varias repercusiones.

1.3.3.3 *Metodológica.* El tipo de estudio a realizar es cualitativo con un alcance descriptivo mediante la utilización de varias herramientas que permitan recolectar datos como cuestionarios, entrevistas, observaciones y la guía de un experto con el fin de conocer información precisa acerca de la empresa

1.4 Fundamentos teóricos de la investigación

1.4.1 *Marco teórico*

1.4.1.1 *Desarrollo de una ventaja competitiva sostenible*.

> La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenible mediante:
> 1. La adaptación continúa a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos.
> 2. La formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores (David, 2008, págs. 9-10).

Por lo tanto, para lograr alcanzar dicha ventaja competitiva se debe mantener al tanto de los cambios que se presenten externamente como internamente y de esta forma agilitar el proceso de identificación de la misma.

"Una ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente bajos que sus rivales" (Hill & Jones, 2009, pág. 77).

"Estas competencias surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades" (Hill & Jones, 2009, pág. 77).

1.4.1.2 *Análisis de las capacidades y recursos*. Para determinar cuáles son las capacidades y recursos más fuertes que una empresa posee es necesario realizar un análisis

> Esto implica sondear el calibre de los activos competitivos en relación con los de los competidores. Cuando una empresa tiene activos competitivos básicos para su estrategia, que son mejores que los de sus rivales, cuenta con una ventaja competitiva sobre ellos. Si esta ventaja demuestra ser perdurable pese a los mejores intentos de los competidores por superarla, se dice que la empresa tiene una ventaja competitiva sustentable (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, págs. 97-98).

"Dos características determinan la sostenibilidad de las competencias distintivas de una empresa: la durabilidad y la inimitabilidad" (Weelen & Hunger, 2007, pág. 108).

> La durabilidad es la velocidad a la que los recursos subyacentes, las capacidades o las competencias centrales de una empresa se deprecian o caen en obsolescencia. La nueva tecnología puede hacer que la competencia central de una empresa se vuelva obsoleta o irrelevante (Weelen & Hunger, 2007, pág. 108).

"La inimitabilidad es la velocidad a la que otros pueden copiar los recursos, las capacidades o las competencias centrales de una empresa" (Weelen & Hunger, 2007, pág. 108).

Mediante la información obtenida se puede determinar que la identificación de recursos y capacidades es un análisis profundo de la empresa ya que se parte de ellas con el fin de conocer cuáles son las ventajas competitivas que una empresa puede desarrollar.

1.4.1.3 *Análisis del entorno interno.*

El análisis del entorno interno permite establecer de una mejor manera las fortalezas y debilidades de la empresa. Además, la caracterización de la cantidad y calidad de recursos que forman parte de la organización. También, se entiende que el análisis se lo puede hacer a través de una auditoría elaborada por los mismos integrantes de la empresa, la cual se divide en tres áreas importantes:

- Estructura organizacional
- Cadena de Valor
- Oferta de valor (GALLARDO HERNÁNDEZ, 2012, págs. 96-97).

Parte del análisis profundo de la empresa se encuentra el interno, el cual a mas des ser sumamente necesario para el desarrollo de la investigación, se lo debe realizar de una manera minuciosa con el fin de conocer cuáles son los recursos y capacidades que se destacan dentro de la organización y determinar aquellos que utilizaríamos a largo plazo. Para ello existen varias herramientas administrativas fundamentales las cuales facilitan dicha identificación, por lo tanto, es necesario realizar un estudio del funcionamiento de las mismas.

1.4.1.4 Análisis del entorno externo.

> El ambiente global debe ubicarse bajo un enfoque sistémico: es decir, para crear la estrategia, la empresa debe de considerar todos los aspectos que forman parte del ambiente, al realizar el análisis estratégico y al valuar las opciones, para posteriormente elegir la estrategia correcta. Además, señala que, si no se comprenden y ponderan las fuerzas estratégicas de los ambientes internos y externos de la empresa, existen mayores posibilidades de que los directivos decidan un plan de acción estratégico, mismo que sea poco competitivo y no cree una ventaja competitiva sostenible (LUNA GONZÁLES , 2014, pág. 114).

> Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este macroambiente incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales;

> factores tecnológicos; condiciones económicas generales y fuerzas globales (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, pág. 50).

1.4.2 *Marco conceptual.*

Ventaja Competitiva*:* "La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes. Puede traducirse en precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o en ofrecer beneficios especiales que compensan con creces un precio más elevado" (Porter M. E., 2015, págs. 25-26).

Análisis FODA*:*

> El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Ponce Talancón, 2006, pág. 2).

Benchmarking*:* "Hace referencia a la aplicación de diversas técnicas de análisis para identificar a los "otros", analizarlos, evaluarlos y hacer uso de lo aprendido para evolucionar" (MORÁN TORIELLO, 2014, pág. 13).

Capacidad: "Son las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas" (ROBBINS & COULTER, 2005, pág. 184).

Administración Estratégica: "Es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización" (ROBBINS & COULTER, 2005, pág. 180).

Cadena de Valor: “Permite dividir la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costes, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación” (Porter M. E., 2015, pág. 63).

Competencia esencial: “Es una actividad que desempeña una empresa con pericia y también es central para su estrategia y éxito competitivo” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, pág. 102).

Estrategia*: “*Cursos de acción general o alternativa que muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en condiciones más ventajosas”(Yela, 2012, pág. 1).

Recurso: “Son todos aquellos factores que proveen a una organización de los medios necesarios para realizar su actividad. Estos factores pueden ser de cualquier tipo: personas, maquinaria, dinero, una tecnología concreta, entre otros” (Jauregui, 2017) (párr.1).

II ANÁLISIS DE LOS RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA Y SELECCIÓN DE LOS MÁS IMPORTANTES

2.1 Definición de recurso

"Los recursos de una organización son sus activos financieros, físicos, humanos, intangibles, y estructurales y culturales" (ROBBINS & COULTER, 2005, págs. 211-212).

> Los recursos son los activos de una organización y, por lo tanto, los componentes que integran una corporación. Incluyen activos físicos, como planta, equipo y ubicación; activos humanos, como el número de empleados y sus capacidad y activos organizacionales, como la cultura y la reputación (Weelen & Hunger, 2007, pág. 106).

Electrónica Galarza-GMF es una empresa que ha llevado varios años en el mercado, a pesar de ello no ha logrado determinar sus recursos. Mediante dichos conceptos se espera identificarlos de manera clara con el fin de poder direccionarla.

2.1.1 Tipos de recursos. Con el fin de comprender e identificarlos de mejor manera se ha tomado la división que Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III señalan en su libro:

*2.1.1.1 Tangibles. "*Los recursos tangibles son los que se identifican con mayor facilidad, pues son cuantificables y se pueden tocar" (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, pág. 96). Dentro de ellos se encuentran los recursos financieros, activos tecnológicos, físicos y organizacionales.

2.1.1.2 Intangibles.

“Se encuentran los activos competitivos más importantes de una compañía. Abarcan varias clases de activos humanos y capital intelectual, así como las marcas, imagen y activos de reputación” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, pág. 96).

“Otras clases importantes de recursos intangibles son las relaciones de una empresa con sus proveedores, compradores o socios de diverso tipo, así como su cultura y sistema de incentivos” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, pág. 96).

2.2 Definición de capacidad

“Las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas” (Coulter & Robbins, 2010, pág. 184).

“Las capacidades se refieren a la capacidad de una corporación para explotar sus recursos. Consisten en una serie de procesos y rutinas que dirige la interacción de los recursos para transformar las entradas en salidas” (Weelen & Hunger, 2007, pág. 106).

“Una capacidad se basa funcionalmente y reside en una función específica. Por lo tanto, existen capacidades de marketing, capacidades de manufactura y capacidades de administración de recursos humanos” (Weelen & Hunger, 2007, pág. 106).

Mediante ambas definiciones se entiende que en una organización la capacidad es la interacción de todo aquello que permite crear valor con el fin de producir un resultado final.

2.3 Análisis de recursos y capacidades en la empresa

2.3.1 Análisis de recursos. Para la elaboración de dicho análisis se ha tomado la división que los autores Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III han determinado en el libro de Administración Estratégica.

Tabla 1: Tipos de recurso de la empresa

Recursos Tangibles	***Definición***
Recursos Físicos	Derechos de propiedad o acceso a recursos naturales (como depósitos minerales); plantas de manufactura, equipos o instalaciones de distribución muy avanzados; predios y terrenos, entre otros.
Recursos Financieros	Efectivo y equivalentes de efectivo; valores negociables; otros activos financieros, como la capacidad de endeudamiento de la empresa.
Activos Tecnológicos	Patentes, derechos de autor y secretos comerciales; tecnología de producción, inventarios de otras tecnologías y procesos tecnológicos.
Recursos Organizacionales	Sistemas de tecnología de la información y comunicación (servidores, estaciones de trabajo, etc.); otros sistemas de planeación, coordinación y control, entre otros.
Recursos Intangibles	***Definición***
Activos humanos y capital intelectual	Experiencia, aprendizaje acumulado y conocimientos tácitos de los empleados; educación, capital intelectual y conocimientos técnicos, entre otros.
Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación	Nombres de marca, marcas registradas, imagen del producto, lealtad y disposición del cliente; imagen de la empresa, reputación en cuanto a la calidad, servicio y confiabilidad; reputación con proveedores y socios respecto a tratos justos.
Relaciones	Alianzas o sociedades en coinversión que den acceso a tecnologías, técnicas especializadas o mercados geográficos, entre otros.
Cultura y sistema de incentivos de la empresa	Normas de conducta, principios de negocio y convicciones arraigadas en la empresa; apego personal a los ideales de la compañía, entre otros.

Elaborado por: Leslie Galarza
Fuente: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, págs. 95-96)

Tabla 2: Recursos tangibles de la empresa Electrónica Galarza-GMF

TANGIBLES		
FISICOS	FINANCIEROS	ORGANIZACIONALES
Local Comercial	Bancos	Division de estaciones de trabajo
	Caja	Archivo de informes
	Prestamos	
	Cuentas por cobrar	
	Buen historial crediticio	

Elaborado por: Leslie Galarza

Dentro del grupo de los recursos tangibles se ha identificado que en cada una de las divisiones se encuentra al menos un recurso.

En la primera categoria tenemos el local comercial arrendado, que se encuentra ubicado en la calle Oriente oe3_143 y vargas por doce años consecutivos, el cual abre sus puertas al publico de 09:00am-19:00pm de lunes a viernes y los sabados de 09:00 am – 16:00 pm.

En cuanto recursos financieros encontramos Bancos y Caja ; la cual es primordial para el funcionamiento del negocio ya que la mayoria de cobros se realiza en efectivo. En el mes de diciembre del año 2017 se realizo un prestamo para financiar parte de la mercaderia importada, para el mes noviembre del año 2024 se espera que la totalidad ya se encuentre totalmente cancelada. Como se mencionó anteriormente tambien se maneja el cobro por credito y actualmente existen varias cuentas que aun deben ser cobradas. La empresa unicamente trabaja con un banco que es el Pichincha, con el cual se ha mantenido un buen historial crediticio , esto se debe al excelente comportamiento que ha reflejado el gerente Carlos Galarza frente a sus obligaciones con el banco, es por ello que dicha valoracion es tambien consierada un recurso dentro del grupo. Anexo F.

Finalmente, en la clasificacion denominada como organizacionales se ha reconocido que la división de estaciones de trabajo es uno de los cuales lo conforma ya que al ser un negocio que realiza reparaciones es necesario tener un lugar especifico para la elaboracion del trabajo y a su vez ha establecido áreas determinadas de venta dentro de local para cada vendedor, de igual manera existe un área para realizar el despacho y la prueba de cada producto, y otra en donde se efectua el proceso de pago, facturación y administración en general. De esta forma no existe un colapso dentro del local ni mal entendido entre el personal y clientes.

Tabla 3: Recursos intangibles de la empresa Electrónica Galarza-GMF

INTANGIBLES			
HUMANOS Y CAPITAL INTELECTUAL	MARCAS, IMAGEN DE LA EMPRESA Y ACTIVOS DE REPUTACIÓN	RELACIONES	CULTURA Y SISTEMA DE INCENTIVOS DE LA EMPRESA
25 años de experiencia	Buena reputacion con los proveedores	Alianza con empresa China	Normas de puntualidad e higiene
Técnico en electrónica	Marca GMF registrada		
Conocimiento de los tecnicos	Gran variedad de marcas		Sistema de incentivos economicos en cuanto a las ventas
Conocimiento de los vendedores	Productos exclusivos		
Servicio al cliente	Opiniones positivas		Reunion mensual motivacional
Habilidad para la comunicación	Gran cantidad de clientes fieles		
Bajo ausentismo	Servicio a domicilio esporadicamente		

Elaborado por: Leslie Galarza

El grupo de los recursos intangibles es más numeroso que el grupo de los tangibles, se considera que esto se debe a la gran trayectoria que lleva el negocio dentro del mercado.

A continucación se realizará un detalle específico de cada uno de los recursos que conforman cada sección.

Dentro de la categoria de los recursos humanos y capital intelectual se identificaron los 25 años de experiencia con los que el gerente cuenta, pues, este es considerado como uno de los recursos más importantes ya que para conseguirlo se requiere tiempo y sobre todo paciencia para lograr adquirilo y dominarlo. Otro recurso importante es el titulo tecnologico del propietario, el cual lo adquirio en el instituto INEL (Instituto Nacional

Electrónico) obteniendo así la tecnología en electrónica, este conocimiento junto con la practica que fueron realizadas a la par, ha sido una gran fortaleza para el negocio y la supervivencia del mismo.

Como en el cuadro lo especifica, el conocimiento es considerado un recurso , es por ello que el de los técnicos y vendedores también forma parte de este grupo. Todos los trabajadores con los que cuenta GMF tienen casi la misma experiencia que tiene el negocio en el mercado, lo cual es bastante beneficioso ya que esto promueve al reconocimiento del negocio por la calidad del trabajo.

El servicio al cliente es uno de los factores que representan la calidad del negocio, pues, para las personas que lo conforman no ha sido necesario una capacitacion profesional para destacar en ello, simplemente han sido los valores que cada uno ha tenido y a su vez las enseñanzas que el propietario ha inculcado sobre ellos, ya que cuando una persona se siente bien atendida contribuye a que la venta se consiga. Sin importar el tramite que conlleva probar un aparato y la incertidumbre si se realizara la venta o no, el personal de GMF hace lo posible por comprobar la calidad del producto de la manera mas rapida.

Según la información obtenida las habilidades son consideradas también como un recurso valioso. Una que destaca notablemente en los colaboradores es la de comunicación, pues, al enfrentarse continuamente con diferentes personas e interactuar con el fin de convencerlas, han logrado potenciar aun más esta habilidad que es innata en ellos, la cual es bastante primordial ya que llegar a cualquier persona es un reto porque realmente se desconoce como podría esta reaccionar.

El bajo ausentismo conforma el último elemento de la sección el cual se considera bastante significativo, pues , esto quiere decir que realmente los colaboradores se encuentran estables y conformes en su lugar de trabajo, debido a que el propiertario cumple con las obligaciones al día que tiene frente a ellos , además se ha creado un ambiente libre y cómodo para que los mismos puedan desenvolverse de la mejor manera

posible , adicional a esto la facilidad de permiso que se otorga es bastante apreciada por el personal.

En el grupo de marcas, imagen y activos de reputación se identificó que la buena reputación que la empresa ha logrado alcanzar con los proveedores forma parte de este grupo, pues, cuenta con doce de ellos de los cuales con seis se ha logrado mantener una larga relación de diez años aproximadamente. Esto significa que existe compromiso, responsabilidad y cumplimiento de obligaciones entre ambas partes y como efecto de esto se han prolongado dichas relaciones prosperamente, con el fin de crear y mantener la buena reputación que caracteriza a la empresa.

La empresa cuenta con su marca registrada en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual) , lo cual es positivo ya que con esto se garantiza la seriedad con la trabajan y sobre todo fomentan la confianza de los clientes hacia los productos. Es por ello que es considerado como un recurso que forma parte de dicho grupo.

La gran variedad de marcas que GMF ofrece al mercado como Pioneer, Dennon, Numark, B3, JBL, EV, Italy Audio, GMF y más, es un recurso que tambien forma parte de este grupo ya que al brindar una amplia gama de productos hace que el negocio sea percibido positivamente por sus clientes ya que esto refleja el interes de la empresa por los distintos gustos y preferencias. Adicional a esto se ha buscado ofrecer productos exclusivos, los cuales no pueden ser procurados por la gran mayoria de los competidores del sector en el que se encuentra ubicado el local comercial, por esta razón este factor es también considerado como un recurso.

Las opiniones positivas se las ha logrado determinar gracias a los resultados obtenidos por parte de las pequeñas encuestas anónimas que se realizan una vez finalizada la compra o reparación. Anexo G**.** Para ello se encuesto a 41 clientes que realizaron una compra o reparación.



Gráfico 3: Satisfacción en general de los clientes con respecto a Electrónica Galarza-GMF
Elaborado por: Leslie Galarza

Se puede notar que de las 41 personas encuestadas el 49% de ellas opina que su satifaccion en general con respecto al negocio de alta , el 44% opina que es muy alta y finalmente el 7% de ella opina que su satisfacción es regular.

Por lo tanto se evidencia que en general las opiniones de los clientes resultan realmente positivas y se comprueba que es un recurso que forma parte de la organización.

Como anteriormente se mencionó Electrónica Galarza – GMF ha llevado 25 años dentro del mercado, por lo tanto, al igual que los proveedores, ha creado fidelidad con la clientela, que a su vez promueven a la reputacion del negocio y gracias a ello es que se ha podido mantener dentro de dicho mercado durante varios años, es por eso que la fidelidad de los consumidores es tambien es considerada como un recurso más perteneciente a dicho grupo , el cual se ha ido adquiriendo procurando ofrecer la mejor calidad de productos a los mejores precios mediante un excelente servicio al cliente.

El servicio a domicilio que realiza la empresa no es frecuente ya que no cuenta con un transporte oficial para dicho trabajo, las entregas que se realizan se las hace por medio de un automovil del propietario del negocio. Sin embargo este ha sido un factor que ha colaborado en la comodidad de los clientes, por lo tanto es considerado como recurso para la empresa.

En la tercera sección se ecuentran los recursos que forman parte del grupo de relaciones que ha llevado la empresa. La única que se ha establecido es la alianza de aproximadamente ocho años consecutivos con la empresa China ZTZ la cual, como anteriormente se mencionó, se dedica a la importación de diferentes tipos de productos.

En la última sección se encuentran los recursos que representan la cultura y sistema de incentivos de la empresa. Las normas de puntualidad e higiene forman parte de dicho grupo, las mismas que fueron estipuladas por el propietario y gerente del negocio.

Se ha designado una persona especifica para la limpieza general del lugar. En cuanto al área de reparaciones cada uno de los colaboradores tiene la obligación de mantener limpio su puesto de trabajo una vez que haya sido utilizado. De acuerdo al tema de las normas de puntualidad se ha establecido un horario de entrada de 09:00 am de lunes a viernes y los días sábados 09:30 am, y para la hora de salida a las 19:00 de lunes a viernes y 16:00 pm los sábados. Este horario se ha mantenido y respetado desde hace varios años atrás. En el caso de algun tipo de atraso, este debe ser anunciado anticipadamente por via telefónica hacia el gerente, de igual manera en el tema de permisos que deben ser solicitados un día previo.

Otro recurso que se ha integrado al grupo es el sistema de incentivos económicos en cuanto a las ventas, debido a que este influye en el desempeño de los colaboradores y esto se ha observado en los resultados obtenidos. Este consiste en ofrecer un pago adicional al vendedor que haya realizado la mayor cantidad de ventas durante el mes. De esta manera se intenta motivarlos con el fin de que ambas partes obtengan beneficio.

Finalmente, el ultimo recurso que conforma en el grupo es la reunión mensual motivacional que se la realiza en el mismo sitio de trabajo, en donde comparten diferentes puntos de vista,en cuanto al tema de la motivación. Dicha reunión va dirigida por el propietario y gerente del negocio, el cual intenta buscar un ambiente ameno para que sus

colaboradores logren sentir comodidad con el fin de expresarse y asi fomentar a la comunicación.

La primera activdad que se realiza es observar un video en torno a la motivacion. Una vez finalizada esta actividad, se abren las puertas para que cada uno los presentes brinde un comentario o reflexion acerca de lo observado, de esta manera se crea una situación en la cual se pueda opinar libremente acerca de dicho tema.

2.3.2 Análisis de capacidades. Para la elaboración de dicho análisis se ha tomado el primer método que proponen Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III que en otras palabras se refiere a la identificacion de la elaboración de capacidades relacionadas (y en que medida) a partir de una lista completa de los recursos con los que la empresa cuenta (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, pág. 97).

Se decidió seleccionar este método debido a que ya se han identificado los recursos tangibles e intangibles que son parte de la organización. De esta forma se reconocerá de una manera más rápida aquellas capacidades que se han logrado desarrollar.

Con el fin de poder determinar que capacidades personales son las que se han desarrollado se ha tomado la division de cinco grupos , que son:

Gestionarse a uno mismo
1. Mantener la motivación
2. Saber manejar la presión y el estrés
3. Planificar y organizar
4. Comportamiento de un modo ético
5. Aprender y desarrollarse

Comunicación
1. Fluidez verbal
2. Escucha activa
3. Comunicación escrita

Relaciones
1. Empatía
2. Dones sociales
3. Decisión
4. Influencia
5. Trabajo en equipo

Capacidad de pensamiento

1. Analizar la información
2. Creatividad
3. Resolución de problemas

Capacidad de consecución

1. Centrarse en la consecución
2. Multitareas
3. Adaptarse al cambio (Lewis & Crozier, 2004, págs. 24, 42, 55, 74,86).

A continuacion se muestran las tablas de las capacidades que se han desarrollado en la empresa con su respectiva descripción.

Tabla 4: Capacidades tangibles en la empresa Electrónica Galarza-GMF

Clasificación	Recurso	Capacidad
FISICOS	Local Comercial	Planificar y organizar Logística y distribución
FINANCIEROS	Bancos	Planificar y organizar
	Caja	
	Prestamos	Saber manejar la presión y el estrés Analizar la información Resolución de problemas Comportamiento de modo ético Decisión
	Cuentas por cobrar	Saber manejar la presión y el estrés Resolución de problemas Centrarse en la consecución Fluidez verbal Planificar y organizar
	Buen historial crediticio	Aprender y desarrollarse Analizar la información Comportamiento de modo ético
ORGANIZACIONALES	Division de estaciones de trabajo	Planificar y organizar Empatía Creatividad
	Archivo de informes	Planificar y organizar

Elaborado por: Leslie Galarza

Se puede notar que la capacidad más implementada dentro de este grupo es la de planificar y organizar ya que en cada uno de los recursos es importante y necesaria para no cometer errores como en el caso de los financieros los cuales son impresindibles dentro de la empresa,por lo tanto se debe tener cuidado con los movimientos que se realice con ellos. De la misma manera sucede con los organizacionales y físicos pues, sin dicha capacidad se daría paso a una confusión creando asi serios problemas.

Otra situación que se observa es que en los recursos físicos es donde más capacidades se desarrollan debido a que de ellos depende la vida económica de la empresa.

Tabla 5: Capacidades intangibles humanas y capital intelectual en la empresa Electrónica Galarza-GMF

Clasificación	Recurso	Capacidad
HUMANOS Y CAPITAL INTELECTUAL	25 años de experiencia	Gestionarse a uno mismo Comunicación Relaciones Capacidad de pensamiento Capacidad de consecución
	Tecnologo en electronica	Aprender y desarrollarse Multitareas Creatividad Analizar la información
	Conocimiento de los técnicos	Planificar y organizar Resolución de problemas Adaptarse al cambio Creatividad Trabajo en equipo Aprender y desarrollarse
	Conocimiento de los vendedores	Planificar y organizar Escucha activa Adaptarse al cambio Mantener la motivación Dones sociales Influencia Fluidez verbal Comportamiento de un modo ético
	Servicio al cliente	Aprender y desarrollarse Escucha activa Resolución de problemas Comportamiento de un modo ético Empatía Influencia Fluidez verbal Saber manejar la presión y el estrés Mantener la motivación
	Habilidad para la comunicación	Comportamiento de un modo ético Dones sociales Influencia Escucha activa Fluidez verbal
	Bajo ausentismo	Mantener la motivación Adaptarse al cambio Aprender y desarrollarse Trabajo en equipo Empatía Fluidez verbal

Elaborado por: Leslie Galarza

En cuanto a la clasificación humanos y capital intelectual se puede determinar que en la mayoría de los recursos una de las capacidades que más se repite es la de aprender y desarrollarse, ya que está clasifiación se trata del personal, el cual tiene la oportunidad de desarrollarse al contar con una agradable cantidad de recursos.

La fluidez verbal es otra capcidad con la que cuentan la mayoría de los recursos, se estableció que la razón se debe a la confianza y experiencia con la que el personal cuenta.

Tabla 6: Capacidades intangibles de marcas, imagen, activos de reputación en la empresa Electrónica Galarza-GMF

MARCAS, IMAGEN DE LA EMPRESA Y ACTIVOS DE REPUTACIÓN	Buena reputacion con los proveedores	Saber manejar la presión y el estrés Planificar y organizar Adaptarse al cambio Influencia Escucha activa Fluidez verbal Comportamiento de un modo ético
	Marca GMF registrada	Influencia Comportamiento de un modo ético
	Gran variedad de marcas	Planificar y organizar Empatía Adaptarse al cambio Analizar la información Influencia Aprender y desarrollarse
	Productos exclusivos	Aprender y desarrollarse Influencia Planificar y organizar
	Opiniones positivas	Comportamiento de un modo ético Fluidez verbal Escucha activa Centrarse en la consecución Influencia Trabajo en equipo Dones sociales Mantener la motivación
	Gran cantidad de clientes fieles	Planificar y organizar Aprender y desarrollarse Analizar la información Centrarse en la consecución Dones sociales Influencia Empatía Mantener la motivación
	Servicio a domicilio esporadicamente	Planificar y organizar Resolución de problemas Trabajo en equipo Aprender y desarrollarse

Elaborado por: Leslie Galarza

La influencia es la que en la mayoría de los recursos se ha desarrollado debido a que para lograr obtenerlos es necesario contar con dicha capacidad de otro modo no sería posible adquirir la gran cantidad de clientes fieles, ya que con el poder de impulsarlos y convercerlos a tomar decisiones con respecto al negocio es que se ha logrado contar con una gran base de clientes, pues, el servicio junto con el productos que se ofrece es de calidad y por ello es que se ha recibido opiniones positivas.

Los productos exclusivos , la variedad de marcas, la marca registrada y la buena reputación con los provedores, son recursos que se han logrado conseguir por dicha capacidad y del mismo modo sirven para utilizarlos y poder influenciar en los demás.

Tabla 7: Capacidades intangibles de relaciones de la empresa Electrónica Galarza-GMF

RELACIONES	Alianza con empresa China	Saber manejar la presión y el estrés Comportamiento de un modo ético Dones sociales Analizar la información Comunicación escrita Decisión Influencia Aprender y desarrollarse Planificar y organizar

Elaborado por: Leslie Galarza

Uno de los recursos en los que más capacidades se ha podido desarrollar es la alianza con la empresa China denominada ZTZ, lo que refleja un crecimiento de la empresa gracias a este tipo de asociaciones internacionales.

Tabla 8: Capacidades intangibles de cultura y sistema de incentivos de la empresa en la empresa Electrónica Galarza-GMF

CULTURA Y SISTEMA DE INCENTIVOS DE LA EMPRESA	Normas de puntualidad e higiene	Planificar y organizar Aprender y desarrollarse Decisión Comportamiento de un modo ético
	Sistema de incentivos economicos en cuanto a las ventas	Mantener la motivación Planificar y organizar Fluidez verbal Analizar la información Centrarse en la consecución Creatividad Escucha activa Influencia Aprender y desarrollarse Saber manejar la presión y el estrés
	Reunion mensual motivacional	Gestionarse a uno mismo Fluidez verbal Escucha activa Adaptarse al cambio Decisión Creatividad Resolución de problemas Centrarse en la consecución

Elaborado por: Leslie Galarza

En cuanto a los recursos de la clasificación de cultura y sistema de incentivos de la empresa dei gual forma se puede notar la formación de una gran cantidad de capacidades pues, al producir una interacción entre los miembros de la organización muchas son las oportunidades de crecer y al mismo tiempo formarse

2.3.3 Evaluación de recursos y capacidades en la empresa más importantes. Para la elaboración de dicha evaluación se utilizó el método de ponderación con una escala de valoración numérica en donde alta es considerada con el valor de 5, media como 3 y 1 baja. En cuanto a los factores o criterios se han considerado cuatro que son: Sin desarrollo, en proceso, medianamente desarrollada y muy desarrollada.

Tabla 9: Criterios o factores de selección de capacidades

CRITERIOS O FACTORES DE SELECCIÓN DE CAPACIDADES			
Sin desarrollo	En proceso	Medianamente desarrollada	Muy desarrollada
0%	10%	20%	70%

Elaborado por: Leslie Galarza

Tabla 10: Escala de evaluación para selección de capacidades

ESCALA DE EVALUACIÓN	
ALTA	5
MEDIA	3
BAJA	1

Elaborado por: Leslie Galarza

Mediante la aplicación del mismo se logró obtener resultados con el fin de poder comprender cuales son los recursos y capacidades más importantes con los que la empresa cuenta para que de esta forma se los pueda potenciar aprovechándolos aprendiendo a manejarlos correctamente

Tabla 11: Capacidades intangibles más importantes de la empresa Electrónica Galarza-GMF

Clasificación	Recurso	Capacidad	Sin desarrollo	En proceso	Medianamente desarrollada	Muy desarrollada	Total
FISICOS	Local Comercial	Planificar y organizar	1	1	3	5	4,2
		Logística y distribución	1	1	5	3	3,2
FINANCIEROS	Bancos	Planificar y organizar	1	1	3	5	4,2
	Caja		1	1	5	3	3,2
	Prestamos	Saber manejar la presión y el estrés	1	1	5	3	3,2
		Analizar la información	1	1	3	5	4,2
		Resolución de problemas	1	1	3	5	4,2
		Comportamiento de modo ético	1	1	3	5	4,2
		Decisión	1	1	3	5	4,2
	Cuentas por cobrar	Saber manejar la presión y el estrés	1	1	3	5	4,2
		Resolución de problemas	1	1	3	5	4,2
		Centrarse en la consecución	1	1	3	5	4,2
		Fluidez verbal	1	1	3	5	4,2
		Planificar y organizar	1	1	5	3	3,2
	Buen historial crediticio	Aprender y desarrollarse	1	1	3	5	4,2
		Analizar la información	1	1	3	5	4,2
		Comportamiento de modo ético	1	1	3	5	4,2
ORGANIZACIONALES	Division de estaciones de trabajo	Planificar y organizar	1	1	5	3	3,2
		Empatía	1	1	3	5	4,2
		Creatividad	1	1	3	3	2,8
	Archivo de informes	Planificar y organizar	1	5	3	1	1,8

Elaborado por: Leslie Galarza

Se determinó que con respecto a los recursos tangibles los más importantes son: el buen historial crediticio y préstamos, en cuanto a las capacidades que más se destacan son: planificar y organizar, analizar la información, resolución de problemas y comportamiento de modo ético.

Tabla 12: Capacidades intangibles más importantes de la empresa Electrónica Galarza-GMF

Clasificación	Recurso	Capacidad	Sin desarrollo	En proceso	Medianamente desarrollada	Muy desarrollada	Total
HUMANOS Y CAPITAL INTELECTUAL	25 años de experiencia	Gestionarse a uno mismo	1	3	3	5	4,4
		Comunicación	1	3	3	5	4,4
		Relaciones	1	5	3	5	4,6
		Capacidad de pensamiento	1	5	3	5	4,6
		Capacidad de consecución	1	1	3	5	4,2
	Tecnologo en electronica	Aprender y desarrollarse	1	1	5	3	3,2
		Multitareas	1	1	5	5	4,6
		Creatividad	1	3	5	3	3,4
		Analizar la información	1	1	3	5	4,2

Elaborado por: Leslie Galarza

Según el método aplicado el recurso intangible más importante es la experiencia con la que se cuenta, pues, es un factor que se lo obtiene mediante el transcurso del tiempo y paciencia, en cuanto a las capacidades que se destacan son: las relaciones, la capacidad de pensamiento y multitareas

III ANÁLISIS FODA EN LA EMPRESA ELECTRÓNICA GALARZA – GMF

3.1 Análisis Externo

"En un análisis externo, los gerentes deben examinar tanto entornos generales como específicos para revisar las tendencias y cambios" (Coulter & Robbins, 2010, pág. 165).

Por lo tanto, es muy importante adquirir y desarrollar recursos y capacidades realmente solidas que puedan respaldar a la empresa de acuerdo a cualquier tipo de situación externa que podría suceder, del mismo modo aprender a explotarlos de correcta manera y aprovechar su uso.

Del mismo modo también se procederá a establecer las definiciones de los componentes que forman parte del ambiente externo.

> La detección de áreas de oportunidad bien puede inducir la exploración de nuevos mercados y, con esto, la reactivación de talento y creatividad para el desarrollo de nuevos productos o servicios (Llanos, 2009, pág. 174).
>
> En cuanto a las amenazas constituyen fuerzas motoras de transformación para las organizaciones, son el origen de nuevos cambios que pueden invitar al movimiento estratégico; mientras que para otras, pueden confrontar bloques infranqueables que las conduzcan hacia el camino de la extinción (Llanos, 2009, pág. 174).

3.1.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

"Defender a la empresa de las cinco fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia" (Porter M. , 2008, pág. 2). De esta manera se tendrá una visión más clara de las amenazas en cuanto a nuevos posibles entrantes y sustitutos, a su vez se conocerá el poder de negociación de los compradores y proveedores, con el

fin de prevenir cualquier situación en la cual se perjudique la empresa y simplemente mantenerse en un estado de alerta y sobre todo de preparación

Porter propuso el siguiente modelo el cual servirá de guia para dicho análisis que será efectuado por primera vez en la empresa con el fin de comprender de una mejor manera las fuerzas exteriores en las que se desarrolla



Gráfico 4: Cinco Fuerzas de Porter
Elaborado por: Leslie Galarza
Fuente: (Porter M. , 2008, pág. 2)

En resumen se logró determinar lo siguiente:

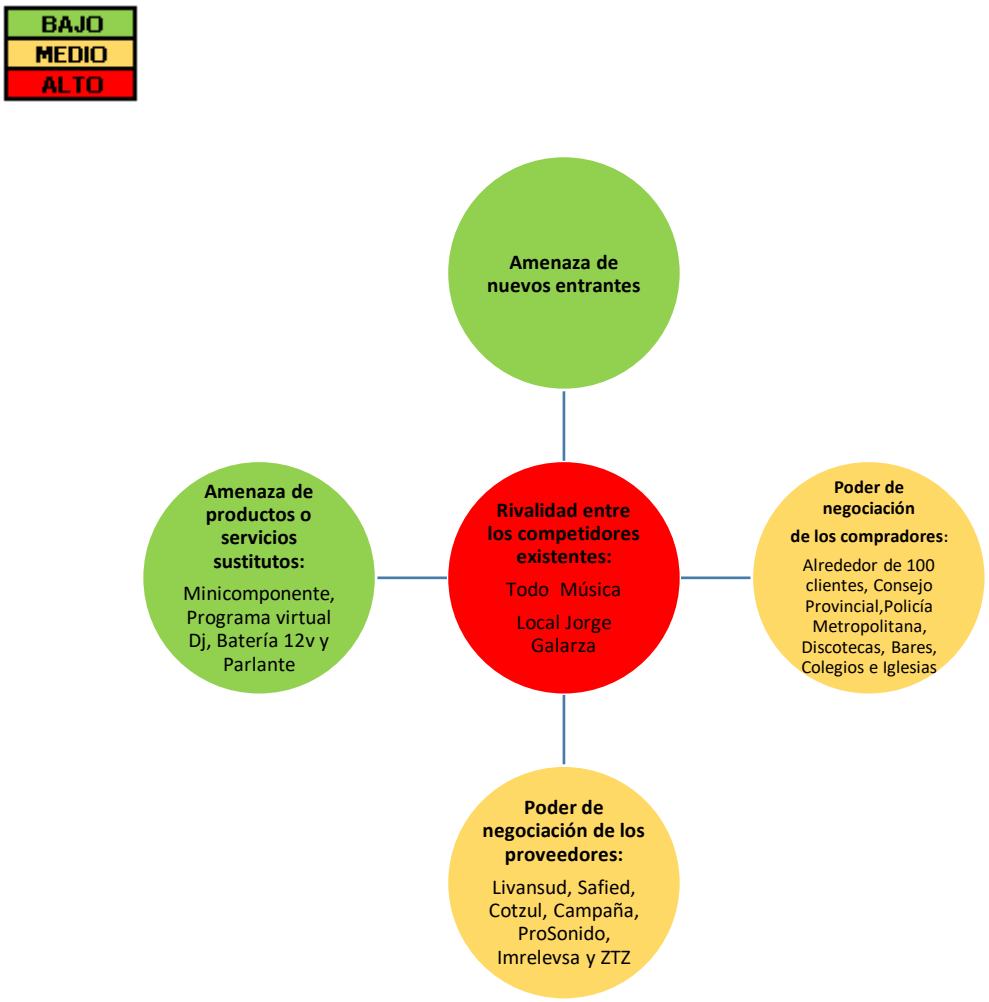


Gráfico 5: Fuerzas Competitivas de Porter Electrónica Galarza-GMF
Elaborado por: Leslie Galarza

3.1.1.1 Amenaza de nuevos entrantes Existen siete fuentes importantes en cuando a las barreras de entrada que son y las cuales seran analizadas en la empresa :

> Economías de escala por el lado de la oferta, Beneficios de escala por el lado de la demanda, Costos para los clientes por cambiar de proveedor, Requisitos de capital, Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño, Acceso desigual a los canales de distribución y Políticas gubernamentales restrictivas (Porter M. , 2008, págs. 3-4).

- Economías de escala por el lado de la oferta: (No aplica a esta empresa)
- Beneficios de escala por el lado de la demanda: Se puede determinar que si existe este beneficio debido a que la empresa cuenta con varios clientes por varios años , que en su

gran mayoría ha recomendado el servicio de calidad que se ofrece. Lo mismo sucede con la competencia que de igual forma lleva un tiempo significativo en el mercado.

Por lo tanto esto provoca que la entrada de nuevos competidores resulte complicado ya que deberá determinar excelentes estrategias e ideas para lograr igualar la cantidad de clientes que han logrado obtener otros gracias a la experiencia , calidad, servicio, etc.

- Costos para los clientes por cambiar de proveedor**:** Los costos fijos que se incurren al realizar pedidos no son altos o verdaderamente significantes, ya que el único existente es el transporte que ciertos proveedores no lo cobran y lo ofrecen de manera gratuita. Por lo tanto, cambiar de un proveedor a otro no resulta tan costoso.

En el caso de mercadería importada, los costos tampoco influyen pues, unicamente intervienen los requisitos que obligatoriamente se deben pagar, a más del flete, embarcación, transporte y bodegaje, cambiar un proveedor.

Por lo tanto la amenaza para la entrada de nuevos rivales es baja, pues no representa como un impedimento.

- Requisitos de capital: La gran mayoría de los productos que se ofrecen son realmente costosos, por lo tanto, el capital que se necesita debe ser significativo para mantener un inventario considerable y preparado ante cualquier demanda. De igual forma se debe mantener un soporte para cubrir con las deudas y seguir trabajandloo pues, en el caso de realizar ventas a crédito será importante cubrir con ello hasta recibir el pago. Cabe recalcar que en cuanto a publicidad o transporte el uso de capital podría no ser tan significativo.

De todas maneras los requisitos de capital son considerados en este caso como una amenza para la entrnada de nuevos competidores por el gran requerimiento de capital.

- Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño: Al ser una empresa que se ha mantenido varios años en el mercado ha conseguido experiencia notable y esto le ha permitido obtener ciertos beneficios por parte de distribuidores, como en el caso de Sonido4 de Guayaquil que ofrece bobinas especiales para parlantes y únicas para Electrónica Galarza. Su larga trayectoria siendo responsable con los pagos ha creado una buena imagen , es por ello que gozan de ciertas ventajas como descuentos y obtienen productos escasos de inmediato . Al mismo tiempo ha logrado conseguir contactos importantes, los cuales han beneficiado a la empresa.

Por lo tanto, estas ventajas resultan negativas para los nuevos entrantes debido a que ganarse la confianza y buena imagen requiere de tiempo el cual no se lo puede obtener facilmente ni comprar.

- Acceso desigual a los canales de distribución: Recientemente la empresa ha dado más fuerza a las ventas por internet , lo cual es accesible y sobre todo barato. Adicional a ello se ha promocionado en la radio pero de manera temporal y la elaboración de ofertas.

En cuanto a los productos importados se cuenta con vendedores que realizan vistas por diferentes sitios de la capital y algunos fuera de la provincia.

Se considera que dicho factor no resulta tan grave pero de todas maneras deberá elaborar ingeniosas estratégias de distribución con el propósito de hacerse notar.

- Políticas gubernamentales restrictivas: No existen políticas en cuanto a este tipo de negocio, a más de los documentos obligatorios.

Realizando un análisis de cada uno de los factores se llega a la conclusión de una baja amenaza de nuevos entrantes, lo cual es positivo para la empresa.

3.1.1.2 Poder de negociación de los proveedores La empresa cuenta con varios proveedores a su total elección pero en el caso de Livansud y Safied que trabajan con marcas exclusivas como Dennon y Pioneer, entre otros. Resulta imposible hacerlo, pues, existe un único proveedor en todo el país, lo cual no es positivo ya que fijan su precio sin temor a la competencia, por tal motivo se podria decir que existe dependencia hacia ciertos proveedores.
Sin embargo, dichos productos no son cruciales para el funcionamiento del negocio, ya que como anteriormente se mencionó, a más de la actividad comercial se cuenta con el servicio técnico.

En cuanto al proveedor ZTZ de origen Chino es el único con el que cuenta la empresa que abastece los productos GMF , por lo tanto , la dependencia es alta. Ciertamente al ser una compañía grande ha establecido politicas para ofrecer descuentos de los cuales no se ha podido disfrutar en todas las ocasiones que se ha realizado pedidos.

Como conclusión se determina que el poder de negociación de los proveedores es medio , pues, son un par de proveedores de los cuales se depende pero ofrecen productos que no son impresindibes par la operación del negocio, en cuanto a ZTZ no existe problema debido a que no se realizan pedidos constantemente al igual que otros proveedores.

3.1.1.3 Poder de negociación de los compradores Gracias a la larga trayectoria dentro del mercado, la empresa ha logrado conseguir una considerable cantidad de clientes. Para cubrir con sus necesidades se cuenta con tres vendedores, de los cuales dos de ellos se dedican a la comercialización de campo de los productos importados de la marca GMF , y la persona restante se encarga de cubrir con las ventas del negocio local , cabe recalcar que el gerente general tambien se encarga de ello, por lo tanto, es un área que se encuentra cubierta.

Como ya se ha mencionado anteriomente la empresa cuenta con varias marcas y una propia para cumplir con las necesidades de los clientes, lo que resulta positivo pues, no todos los potenciales competidores tienen la capacidad de ofrecer la misma variedad y

exclusividad de ciertos productos. Sin embargo se deterinó que la rivalidad entre competidores es alta , por lo tanto, el cliente tiene la capacidad de elegir la opción que le beneficie.

Existen productos específicos para cada actividad demandada, los cuales tienen diferentes valores dependiendo de la marca, funcionalidad y calidad del mismo, es por ello que se ofrece distinta variedad para que puedan ser alcanzables a corde a los diferentes niveles económico con los que cuentan los clientes.

Como se mencionó al incio, la empresa ha logrado obtener varios clientes, pequeños y grandes , lo cual es positivo que ya existe un equilibrio y no se depende de los clientes porque existe variedad. Por lo tanto, se considera que el poder de negociación de los clientes es medio.

3.1.1.4 Amenaza de productos sustitutos El negocio cuenta con una gran variedad de productos, alrededor de veinticinco de los cuales ocho son los que unicamente cuentan con sustitutos que son: ´

- Caja amplificada = Minicomponente
- Potencia = Caja amplificada
- Controlador = Programa para laptop Virtual Dj
- Pedestal = Mueble
- Compactera = Programa para laptop Virtual Dj
- Melódica = Piano
- Inversor = Batería 12V
- Bocina = Parlante

Por tal motivo, esta amenaza es considerada como baja, pues no refleja algun tipo de peligro ya que se podría decir que dichos sutitutos no cuentan con tecnología de punta.

3.1.1.5 Rivalidad entre competidores existentes Para la empresa existen dos competidores que se han considerado como los más fuertes que son Todo Música y el almacén de Jorge Galarza, estos fueron determinados como potenciales por varios factores, como la locación , pues, uno de ellos se encuentra a pocos pasos de distancia e incluso se han presentado varias confunsiones en los clientes debido a que presenta un nombre similar . Otro factor es la experiencia con la que cuentan y a su vez el servicio de reparación que ambos ofrecen. Como último punto es la variedad de marcas que tambien promocionan en sus establecimientos. Analizando dichas situaciones se puede determinar que la rivalidad es alta.

3.1.2 Análisis PEST de la empresa Electrónica Galarza-GMF

3.1.2.1 Factores Políticos

> La jornada laboral de 40 horas podrá ser distribuida en distintos días de la semana, es decir, no estará limitada a cumplirse de lunes a viernes. Esta es una de las tres primeras propuestas de reformas laborales que el miércoles 15 de mayo de 2019 anunció el Consejo Nacional de Trabajos y Salarios (EL COMERCIO, 2019) (párr. 1-2).

"Eso quiere decir que un empleado podría ejecutar las 40 horas en cuatro días o en seis, en horarios distintos, incluyendo fin de semana" (EL COMERCIO, 2019) (párr. 5).

Se considera entonces que dicha reforma podría llegar a afectar al negocio ya que existiría una cierta desorganización al momento de la distribución del trabajo, pues existen momentos en los que es necesario que todos los miembros de la organización se encuentren disponibles al mismo momento, esto provocaría que se contrate personal y se incurra en más costos.

Otro de los factores que incurren dentro de este punto es el cambio que se espera del modelo económico del país.

> El presidente lanzó el plan Prosperidad, que busca recuperar los equilibrios fiscales, crear empleo, lograr la autonomía del Banco Central y proteger el gasto

> social, para que los más vulnerables no se vean afectados. Podíamos ir solos o buscar acompañamiento. Entonces, se tomó la decisión de ir al FMI y otros organismos, que consideraron que el plan es viable para sacar al país adelante (EL COMERCIO, 2019) (párr. 2).

El lanzamiento de dicho plan es beneficioso para toda la sociedad que conforma el país, pues, se espera que la economía mejore y de esta forma el dinero pueda ser circulado y trabajado por todas las personas que tienen su negocio propio. Por lo tanto, se considera un aspecto positivo para la organización ya que puede generar más ingresos, cubrir fácilmente los gastos y realizar inversiones para adquirir mayor de mercadería en diferentes marcas.

Uno de los acuerdos recientes que consiste en "Ampliar a nivel nacional, el horario de funcionamiento y permitir el expendio y consumo de bebidas alcohólicas en los establecimientos y locales sujetos al control del Ministerio de Turismo y del Ministerio del Interior" (Romo Rodríguez & Falconí Tello, 2019). Los días sometidos a dicha ampliación son el 01, 02, 03 y 04 de marzo, lo cual de igual manera resulta positivo para la organización, ya que, como resultado de ello, los aparatos que funcionan dentro de estos establecimientos requieren de un periodo más largo de utilización., por lo tanto, en algún momento van a requerir de cierto tipo de mantenimiento, reparación o cambio del mismo.

3.1.2.2 Factores Económicos Las importaciones del Ecuador han incrementado 16% en el año 2018 con respecto al 2017 (BCE, 2019). Lo cual resulta bastante positivo ya que el negocio se dedica a realizar importación directa de su propia línea de productos denominada GMF.

Como se ha mencionado anteriormente el negocio se encuentra ubicado dentro del sector comercial el cual ha incrementado en un 5% en el año 2018 con respecto al año 2017 (BCE, 2019). Lo cual de igual manera resulta positivo ya que refleja que la economía del país ha mejorado con respecto a dicho sector.

Para realizar un análisis general se ha investigado el comportamiento del PIB el cual ha incrementado en 1,4% en el 2018 con respecto al año 2017 (BCE, 2019). Del mismo modo dicho aumento resulta positivo ya que refleja el buen camino que va tomando el país y que las oportunidades y expectativas de generar mayores ingresos son más altas.

En cuanto a la inflación del mes de mayo del 2019 fue de -0,004%, a diferencia del mes de abril que fue de 0,17% y en el mes de mayo del 2018 llegó aproximadamente al -0,18% (Vera, 2019, pág. 6). Analizando la información obtenida se puede realizar una comparación entre el mes de mayo el 2019 y 2018, la cual se entiende que claramente es negativa pero no lo ha estado tanto como la del año anterior, de igual manera se puede comprender que con respecto a abril ha bajado. Esto da a comprender que los precios han disminuido posiblemente porque los ciudadanos prefieren guardar sus ingresos para destinarlos cuando dichos valores se encuentren en un nivel menor. Destacándose, así como un aspecto negativo ya que la población prefiere ahorrar su dinero y gastarlo en la mejor opción y lo sobrante utilizarlo para la compra de otro tipo de productos.

3.1.2.3 Factores Sociales Con respecto al tema social se ha identificado que la tasa de desempleo se ha incrementado en 0,2 puntos porcentuales en marzo 2019 con respecto a marzo del 2018 (Feijoo & del Pozo, 2019, págs. 6-7). Lo cual no resulta altamente negativo ya que dicha variación no es significativa, de lo contrario existía un posible riesgo para el negocio.

3.1.2.4 Factores Tecnológicos En cuanto a los factores tecnológicos se ha detectado que las compras mediante internet son uno de los aspectos que se resaltan dentro de dicho grupo.

En un estudio elaborado por la Universidad Espíritu Santo se logró determinar que una de las actividades que se realizan en internet es comprar productos y servicios y que el 35% del total de encuestados lo hacen casi siempre, el 34% del total de encuestados lo hacen algunas veces y el 31% nunca (Observatorio de Comercio Electrónico de la Universidad Espíritu Santo, 2017, pág. 23). Por lo tanto, se puede comprender que,

aunque no sea tan elevada la diferencia existe una mayor preferencia hacia las compras por internet.

De igual forma han determinado que en cuanto a la compra de bienes no personales "los dispositivos electrónicos y todo lo referente a computación son los bienes de más consumo de esta categoría" (Observatorio de Comercio Electrónico de la Universidad Espíritu Santo, 2017, pág. 37).

Mediante la información obtenida se puede entender que dicha tendencia resulta negativamente ya que existen vendedores que se dedican únicamente a realizar esta actividad mediante el internet a diferencia de la organización analizada que, si bien es cierto cuenta con un Facebook, pero la cual no tiene la misma finalidad que otros sitios web que son más efectivos.

3.1.3 *Matriz EFE* Para la elaboración de dicho análisis se ha determinado una escala del 1 al 4 para la calificación, siendo 1 la más baja y 4 la más alta. Por lo tanto, el valor promedio ponderado es 2,5. Las asignaciones de los factores se han determinado en base a los estudios realizados en los literales anteriores.

Tabla 13: Matriz EFE de la empresa Electrónica Galarza-GMF

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
Baja amenaza de nuevos entrantes	5%	3	0,15
Baja amenaza de productos sustitutos	5%	2	0,10
Cambio del modelo económico del pais	10%	4	0,40
Ampliacion de horarios de funcionamiento de establecimientos por feriado	5%	3	0,15
Incremento del PIB	10%	4	0,40
Incremento del sector comercial	15%	4	0,60
Incremento de las importaciones	5%	4	0,20
SUBTOTAL			**2,00**
AMENAZAS			
Rivalidad entre competidores existentes	15%	4	0,60
La jornada laboral podrá ser distribuida en distintos dias de la semana	10%	2	0,20
Inflación negativa	5%	2	0,10
Incremento en la tasa de desempleo	5%	2	0,10
Compras mediante internet	10%	4	0,40
SUBTOTAL			**1,40**
TOTAL	**100%**		**3,40**

Elaborado por: Leslie Galarza

Gracias a los resultados obtenidos se puede determinar que uno de los factores con mayor calificación ponderada es el incremento del sector comercial en el Ecuador, el cual ha llegado a obtener 60% al igual que la rivalidad entre competidores existentes. En cuanto a los factores que menor calificación han logrado alcanzar con el 10% son: la baja amenaza de productos sustitutos, la inflación negativa y el incremento de la tasa de desempleo en el país. Finalmente se puede concluir que el subtotal de las oportunidades es mayor a las amenazas, lo que significa que el ambiente externo resulta favorable para la organización.

3.2 Análisis Interno

"Se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización" (Hill & Jones, 2009, pág. 18).

Por lo tanto, el análisis realizado en el capítulo anterior en base a los recursos y las capacidades será la fuente para la elaboración del estudio interno del negocio.

"Las fortalezas para la organización significa poseer una fuerza de acuerdo con sus características y que ésta le permita resistir el embate de los cambios ambientales; o bien, la ponga en una posición ventajosa respecto del mercado" (Llanos, 2009, pág. 174).

"Las debilidades constituyen peculiaridades que le ponen en una posición desventajosa, riesgosa o insuficiente ante competencia y el medio ambiente" (Llanos, 2009, pág. 174).

3.2.1 *Matriz EFI* Para la elaboración de dicha matriz se han determinado los mismos parámetros para la elaboración de la EFE. La información con la que se elaboró se la tomo del análisis realizado en el capítulo anterior y de una entrevista con el gerente.

Tabla 14: Matriz EFI de la empresa Electrónica Galarza-GMF

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
Buen historial crediticio	10%	4	0,40
Veinticinco años de experiencia	15%	4	0,60
Personal competente	10%	3	0,30
Puntualidad en las entregas de productos reparados	15%	3	0,45
Variedad de marcas	10%	3	0,30
SUBTOTAL			**2,05**
DEBILIDADES			
Falta de instrumentos tecnificados como osciloscopio y microscopio de alta gama	10%	3	0,30
Falta de infraestructura para exhibir más productos	15%	2	0,30
Falta de marketing digital profesional	5%	2	0,10
Falta de técnicos suficientes especializados	10%	2	0,20
SUBTOTAL			**0,90**
TOTAL	**100%**		**2,95**

Elaborado por: Leslie Galarza

Gracias a los resultados obtenidos se puede comprender que el factor con la calificación más alta son los veinticinco años de experiencia con 0,60 en la calificación ponderada. En cuanto al factor con menor puntuación es la falta de marketing digital profesional con 0,10 en su calificación. Finalmente se observa que el subtotal de las fortalezas es mayor que el de las debilidades, lo que significa que la empresa cuenta con mayores fortalezas que debilidades.

3.3 Importancia del análisis FODA

> El análisis FODA no solo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados (Weelen & Hunger, 2007, pág. 138).

Con el análisis ya antes realizado en cuanto a los recursos y capacidades más importantes dentro de la empresa, se podrá obtener una mejor visión acerca de las competencias internas y externas con las que la empresa cuenta, con el fin de entender cuáles son los excedentes y faltantes o a su vez cuales son los que no se encuentran aprovechados correctamente.

> Posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explicitas, para que se constituyan en una forma viable de alcanzar sus objetivos (Ramírez Rojas, 2009, pág. 55).

De esta manera se pude comprender lo importante que resulta cada uno de los análisis, comenzando desde la identificación de recursos y capacidades, pues, un estudio depende de otro, por lo tanto, se los debe realizar de correcta manera ya que en pocas palabras todo se encuentra conectado y funcionan con el fin de apoyarse para el establecimiento de los objetivos y estrategias de la organización.

> Este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias alternativas claras basadas en él. Por lo tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una compañía o incluso una nación, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 136).

Anteriormente se mencionó que cada uno de los análisis que se han realizado y se pretenden realizar se conecta y funcionan para el desarrollo de otro. Como la matriz FODA que se realizará con el apoyo del análisis propuesto y así obtener estrategias de calidad.

3.4 Matriz FODA

La matriz FODA “es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo” (MATRIZFODA, 2019)(párr.1).

Por lo tanto, resulta muy importante aplicarla para la empresa con el fin de conocer la situación en la que se encuentra y a su vez con la información obtenida realizar una determinación de diferentes estrategias.

Un aspecto interesante es que

> El aspecto que si se debe manejar con mucho cuidado, es al momento de procesar e interpretar la información obtenida, pues de estos datos connotarán la toma de decisiones para los lineamientos estratégicos, lo cual es más complejo y la parte vital de la esencia de la matriz (Acosta Padilla & Terán Herrera, sf, pág. 64).

Se comprende entonces, lo importante que resulta la interpretación y manejo de la información obtenida, de lo contrario se podría llegar a cometer errores y elaborar estrategias que no colaboren con el alcance de las metas del negocio.

Una vez elaboradas las estrategias

"Hay que echarlas a andar. Una estrategia no es buena antes de llevarla a cabo. Sin importar con cuanta eficacia haya planeado la organización sus estrategias, no tendrá éxito si no las implementa de manera apropiada" (ROBBINS & COULTER, 2005, pág. 185).

Afirman además que, si deseamos el funcionamiento de las estrategias nuevas, muchas veces hace falta contratar personal nuevo con otras capacidades, transferir algunos de los empleados nuevos a otras posiciones o despedir a otros (ROBBINS & COULTER, 2005, pág. 185).

Gracias a esta matriz se podrá comprender cuales son los factores que colaboran o no con el funcionamiento óptimo de la organización y así lograr descubrir nuevos caminos para tomar y llegar a los resultados esperados.

3.4.1 Estrategias alternativas de la matriz FODA. Como se ha mencionado anteriormente las estrategias se las realiza en base a los ambientes interno y externo que ya antes hemos analizado, pero se requiere de un conocimiento más específico de dichas estrategias que se elaboraran en los siguientes puntos. Por tal motivo se tomará las siguientes definiciones en donde proponen lo siguiente:

La estrategia DA: Busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini-mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzco o hasta se liquide

La estrategia DO: Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo

La estrategia FA: Utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor

La estrategia FO: Que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia esta. Si tienen debilidades buscaran superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiaran con ellas para poder enfocarse en las oportunidades (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 138).

Una vez entendido el concepto de cada una de las estrategias se podrá direccionar de mejor manera la formulación de las mismas para el negocio.

3.4.2 Matriz FODA Electrónica Galarza-GMF

Tabla 15: Matriz FODA de la empresa Electrónica Galarza-GMF

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1:Buen historial crediticio F2:Veinticinco años de experiencia F3:Personal competente F4:Puntualidad en las entregas de productos reparados F5:Variedad de marcas	D1:Falta de instrumentos tecnificados como osciloscopio y microscopio de alta gama D2:Falta de infraestructura para exihibir más productos D3:Falta de técnicos suficientes especializados
OPORTUNIDADES	**ESTRATÉGIAS FO**	**ESTRATÉGIAS DO**
O1: Baja amenaza de nuevos entrantes O2:Cambio del modelo económico del país O3:Ampliación de horarios de funcionamiento de establecimientos por feriado O4:Incremento del PIB O5:Incremento del sector comercial O6:Incremento de las importaciones	Promocionar los veinticinco años de experiencia en el mercado (F2,O1,O4) Mantener el buen historial crediticio (F1,O2,O4,O5) Promocionar la puntualidad en las entregas de reparaciones (F4,O3) Capacitar al personal competente (F3,O4) Buscar proveedores directos para ofrecer mayor variedad de marcas(F5,O6)	Búsqueda de proveedores de instrumentos tecnificados económicos (D1,O4,O5) Búsqueda de un local comercial más amplio y céntrico(D2,O1)
AMENAZAS	**ESTRATÉGIAS FA**	**ESTRATÉGIAS DA**
A1:Rivalidad entre competidores existentes A2:La jornada laboral podrá ser distribuida en distintos días de la semana A3:Compras mediante internet	Mejorar la puntualidad en las entregas de productos reparados (F4,F3,A1,A2) Promocionar la experiencia, variedad de marcas,y personal competente (F2,F5,F3,A1,A3)	Promocionar más seguido en el Facebook del negocio(D2,A3,A1) Búsqueda de técnicos especializados(D3,A1,A2) Compra de instrumentos tecnificados(D1,A1)

Elaborado por: Leslie Galarza

3.4.3 Selección de estrategia a partir de la Matriz FODA

Tabla 16: Estrategias para la empresa Electrónica Galarza-GMF

ORDEN	ESTRATEGIA	CRITERIO DE SELECCIÓN
1	Mantener el buen historial cretiditicio	Se ha decidio seleccionarla debido a que la economia del pais ha mejorado
2	Promocionar los veinticinco años de experiencia , la puntualidad en las entregas de reparaciones, variedad de marcas y personal competente	Se decidió fusionarla y seleccionarla debido a que el negocio cuenta con un Facebook , el cual posee alrededor de 1159 seguidores
3	Búsqueda de proveedores de instrumentos tecnificados económicos para mejorar la puntualidad en las entregas de productos reparados y comercializados, a bajo costo	Se decidió fucionarla y seleccionarla debido a que la puntualidad en las entregas es uno de los factores que se caracteriza
4	Búsqueda de un local comercial más amplio y céntrico	Se decidió seleccionarla para lograr exihibir todos los productos con los que el negocio cuenta

Elaborado por: Leslie Galarza

3.4.3.1 Análisis de las estratégias seleccionadas

- **Mantener el buen historial crediticio**

Se pretende realizarla manteniendo la buena conducta del gerente en cuanto a sus responsabilidades bancarias como: Llevar un control exigente de los pagos a prestamos solicitados que se deben realizar a la entidad bancaria con la finalidad de cancelarlos a tiempo. Procurar seguir manejando un saldo considerable en la cuenta con el fin de tener la capacidad de cubrir cheques como se lo ha realizado durante toda su larga trayectoria. Elaborar cuidadosamente un análisis con el fin de identificar si es realmente necesario solicitar un préstamo.

- **Promocionar los venticinco años de experiencia, la puntualidad en las entregas de reparaciones, variedad de marcas y personal competente.**

Como se puede observar la experiencia con la que el negocio cuenta es uno de los recursos intangibles más importantes para la organización, el cual se considera uno de los más dificiles de alcanzar pues para obtenerlo se requeire de persverancia , esfuerzo y sobre todo tiempo.

Una de las herramientas que no requiere de costo alguno para su utilización es el Facebook con el que el negocio se maneja, el cual ha logrado obtener aproximadamente 1159 seguidores. Anexo H**.** Por lo tanto es realmente positivo ya que es una forma práctica de llegar a los clientes, por lo tanto se pretende implementar con el fin de destacar ciertas fortalezas con las que el negocio cuenta.

En cuanto a la elaboracion de material para ser publicado, se deberá prepararlo con varios dias de anticipación, pues para su edición existen varios programas computacionales y aplicaciones para moviles de fácil utilización.

- **Búsqueda de proveedores de instrumentos tecnificados económicos r para mejorar la puntualidad en las entregas de productos reparados.**

Se ha propuesto iniciar una exigente búsqueda de instrumentos tecnificados a precios más cómodos y justos. Uno de los canales por los cuales se podría iniciar dicha búsqueda es mediante la utilización de diferentes páginas web que se dedican a promocionar artículos de diferentes vendedores.

Otra opción consiste en buscar información sobre proveedores de este tipo de instrumentos mediante los distribuidores que la organización ya conoce. De ésta manera se podra contactar y seleccionar al vendedor que precios más cómodos ofrezca.

- **Búsqueda de un local comercial más amplio y céntrico**

Uno de los problemas que existen en cuanto a la infraestructura del local comercial del negocio es su espacio, pues cuentan con gran variedad de productos y algunos de ellos no pueden ser exhibidos, por lo tanto no toda la mercaderia puede ser percibida a simple vista.

Por ello se pretende iniciar una búsqueda de locales comerciales más amplios y en un lugar donde exista una mayor afluencia de personas , de esta forma llegar de una manea más fácil al cliente.

Se pude comenzar dicha investigación rondando por lugares donde se espera instalar el negocio, de esta forma de podrá observar si uno de llos se encuentra disponible. Otra de las opciones es visitar las diferentes páginas web que se dedican a este tipo de actitividad u optar por el uso de periódicos en donde varios arrendadores ofrecen vienes inmuebles.

IV: CADENA DE VALOR ELECTRÓNICA GALARZA – GMF

4.1 Importancia de la cadena de valor

> La cadena de valor constituye un valioso instrumento en el análisis interno. Está formada por todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad nueva que se realiza incorpora una parte del valor que va asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del coste total de dicho producto. El objetivo del análisis de la cadena de valor está en identificar dónde están las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido (Hernández Ortiz, 2012, págs. 157-158).

Por lo tanto, se comprende que dicho análisis servirá de gran ayuda para la búsqueda eficaz de los factores que aportaran para el desarrollo de ventajas competitivas de la empresa, basándose en todas las actividades que se realiza.

Es importante además saber identificar de manera correcta cuales son las actividades primarias y secundarias que le corresponden a la empresa, de esta forma se podrá conocer mejor la conducta de los costes y la diferenciación y así valorar el proceso que conlleva la elaboración de los productos que se ofrecen, con el fin de entender cuáles son los factores más importantes que ayudan a la creación de valor.

4.2 Actividades Primarias

> Las actividades primarias tienen que ver con el diseño, creación y entrega del producto, su marketing y su servicio de soporte y de posventa. Las actividades primarias se dividen en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, marketing y ventas y servicio al cliente (Hill L. & Jones, 2011, pág. 81).

Definición de cada uno de los componentes que forman parte de las actividades primarias:

Logística de entrada: Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los factores del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de transportes y devoluciones a proveedores.

Operaciones: Actividades mediante las cuales se transforman las materias primas y otros factores en el punto final: tratamiento, empaquetado, ensamblaje mantenimiento de los equipos, realización de pruebas, controles de calidad y otras operaciones en la planta

Logística de salida: Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de transporte y de reparto, procesamiento de pedidos y programación

Marketing: Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía a inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios

Servicios postventa: Incluyen las actividades por las que se da un servicio que mejora o conversa el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto (Porter M. E., 2015, págs. 68-69).

4.2.1 Actividades Primarias Electrónica Galarza –GMF

4.2.1.1 Logística interna. En cuanto a la logística interna se cuenta con una bodega que se encuentra ubicada en el mismo local comercial, esto hace que no se incurra en altos costos de almacenaje ya que el valor que se paga por la misma es bajo, además no existe la necesidad de arrendar otro sitio. La actividad que se realiza en este caso es la adecuación y organización previa de la misma, asignando un lugar específico para la mercadería que está por llegar.

En el caso de los productos de importación directa se cuenta con una bodega propia que se encuentra ubicada en el Valle de los Chillos, la cual es específicamente para el uso de dichos productos, de igual manera en el momento previo a la llegada de un contenedor se la organiza y prepara para que se encuentre lista para ser utilizada. En cuanto al control del inventario se mantiene un documento físico en donde se especifica la cantidad de productos que han llegado por cada ítem solicitado.

El mismo seguimiento se lo aplica en el caso de los aparatos y equipos que no son de importación directa.

Al ser un negocio que se dedica a la actividad de servicio técnico no se necesita de un inventario específico para dicha acción ya que los materiales que se utilizan como: integrados, transistores, controles de volumen, bobinas, cubre polvos, conos, entre otros se los vende en el mismo sitio es por ello que simplemente los toman del inventario general. La actividad que se realiza para el control de la materia prima en este caso es de igual forma el registro en un documento físico en donde se especifica la cantidad de productos que han llegado por cada tipo de unidad solicitada

Su manejo es ejecutado por una persona especifica de confianza, la cual toma dicho material, comunica al gerente propietario del negocio con el fin de que este realice el respectivo registro y control, finalmente se procede a entregar el suministro al técnico solicitante. Es importante aclarar que para la producción de este procedimiento no se requiere de documentación alguna.

Todas las actividades mencionadas se han logrado desarrollar gracias a la capacidad de planificación y organización, capacidad de pensamiento las cuales son unas de las más relevantes con las que el negocio cuenta

4.2.1.2 Operaciones Por el momento no se cuenta con algún tipo de maquinaria especializada pues, se ha mencionado que una de las actividades que se realizan es la reparación, por lo tanto, no es necesario un proceso exhaustivo que requiera de máquinas tan complejas, pero si es importante que los técnicos con los que se trabaja tengan el completo conocimiento de la utilización correcta de herramientas imprescindibles como el multímetro, cautín, soldadoras, osciloscopio, desarmadores y fuentes de voltaje, entre otros.

En cuanto al embalaje de productos, no se requiere de igual manera algún tipo de maquinaria especializada pues uno de los trabajadores es el que se dedica a dicha actividad a más de otras.

Lo mismo sucede con el mantenimiento de dichos instrumentos, pues el control y cuidado de estas herramientas la realizan cada uno de los trabajadores que los utilizan, por lo tanto, es importante aclarar que no existen costos altos que se requieran en este punto.

La capacidad que ha permitido que dichas actividades puedan desarrollarse es la resolución de problemas y multitareas, las cuales de igual manera han sido las más relevantes que se han logrado reconocer.

4.2.1.3 Logística externa. Al dedicarse a las reparaciones a baja escala no se requiere de un gran espacio para almacenar los aparatos que ya se encuentran reparados. En el momento en el que uno de los pedidos esté listo se colocan dichos productos en la bodega que se encuentra en el mismo local comercial, pues se ha asignado un espacio específico para mantenerlo allí hasta que su respectivo dueño se acerque, el cual es llamado con anticipación para que lo retire, pues de otro modo existiría algún tipo de confusión.

En cuanto al manejo del inventario de los productos con los que trabaja la organización es realizado por una persona de confianza que ha sido seleccionada, cuya actividad consiste en tomar la mercadería requerida, revisar, comprobar su funcionamiento, volverlo a empacar y entregarla al respectivo comprador, se procede a efectuar su respectivo registro detallando la información importante en el documento físico con el que opera el negocio.

En el caso del manejo del inventario de los productos de importación directa, la actividad que se realiza es recibir el pedido, prepararlo y tenerlo listo a la hora en la que el cliente envié el respectivo transporte, una vez finalizado esto se procede a registrar dicho movimiento en el documento físico específico para dicha mercadería detallando la información necesaria.

En lo que a reparaciones concierne, se lleva una especie de libreta de pedidos en donde se especifica el producto, con la marca, el daño correspondiente que se pretende reparar, también se encuentra descrita la fecha de la entrega y el técnico que se encargará de dicho trabajo, adicional a ello se requiere de datos relevantes del cliente con el fin de

comunicarse con el mismo en el caso de que exista alguna novedad en el procedimiento, dicho cuaderno de pedidos contiene por cada hoja otra adicional para el cliente para que este pueda retirar su pedido. La actividad que se realiza en el momento de ejecutar la entrega de una reparación, es simplemente verificar detalladamente el documento de sustento que se le entregó al cliente.

Las capacidades que han permitido el desarrollo de dichas actividades es la planificación y organización y el análisis de la información.

4.2.1.4 Marketing y ventas. El medio que se utiliza para la elaboración de dicha actividad es el Facebook con el que el negocio cuenta, en el mismo se puede apreciar las diferentes promociones que se ofrecen y algunos productos especiales. Se ha programado realizar tres publicaciones a la semana, por lo tanto, se realiza un previo análisis al momento de elaborar o especificar algún tipo de promoción. Para ello se cuenta con varios programas computacionales y aplicaciones para celular, los cuales no requieren de costo alguno, de igual manera no se cuenta con alguna persona profesional que se dedique a dicha actividad.

Otro de los canales de promoción que son utilizados es mediante cuñas publicitarias por medio de la radio, lo cual de igual manera es bastante popular y efectivo. Al contar con clientes que se dedican a esta actividad, el costo que se incurre es bastante reducido pues se realizan varios intercambios al solicitar dicho servicio.

Uno de los métodos más utilizados es la colocación de letreros dentro del local comercial en puntos específicos y visibles, con el objetivo que el cliente tenga la oportunidad de observarlos e interesarse por dicha promoción.

Gracias a la capacidad de relaciones, pensamiento y planificación y organización se ha logrado poner en marcha las actividades mencionadas, por lo tanto, se demuestra el correcto uso de las mismas.

4.2.1.5 Servicio Al ofrecer productos especiales su instalación tiene cierta complejidad en ello, es decir se requiere un alto conocimientos de mismo, por lo tanto al momento de realizar la venta de uno de los que requiera un tanto de complicación al momento de su instalación se ofrece esta actividad de manera gratuita, en donde uno de los trabajadores altamente calificados se encarga de dicha actividad, sin costo alguno, lo cual beneficia a la reputación de la organización y al mismo tiempo a la satisfacción del cliente.

Cada uno de los productos que son adquiridos mediante los proveedores cuenta con un tipo de garantía, por lo tanto, se ofrece seguridad al cliente al momento de adquirir dicho aparato. Lo mismo sucede en el caso de existir algún inconveniente en la reparación de aparatos.

En el caso de los productos de distribución directa se ofrece una garantía de un año siempre y cuando no lo sea por una mala manipulación y uso.

Existen personas que realizan la compra de ciertos productos y no poseen un considerable conocimiento acerca del mismo, por tal motivo se ofrece una clara demostración con el fin de ganarse la confianza, apoyo y respeto de los clientes.

La capacidad que fortalece dichas actividades es la de relaciones, pensamiento, multitareas, resolución de problemas y comportamiento de modo ético, las cuales han logrado ser un apoyo para que el negocio permanezca.

4.3 Actividades Secundarias

Las actividades secundarias son aquellas que “sirven de soporte para la realización de actividades primarias, garantizando así el funcionamiento de la empresa” (Hernández Ortiz, 2012, pág. 158).

Definición de cada uno de los componentes que forman parte de las actividades secundarias o de soporte:

Adquisiciones: Función de comprar los factores productivos que se emplearán en la cadena de valor. He aquí algunos de ellos: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos capital, como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios

Desarrollo tecnológico: Toda actividad relacionada con creación de valor comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesamiento de datos. El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendentes a mejorar el producto y proceso

Administración de recursos humanos: Esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal

Infraestructura de la empresa: Consta de varias actividades, entre ellas administración general, planificación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos gubernamentales o con administraciones públicas y administración de la calidad. A diferencia de otras actividades de apoyo. Suele soportar toda la cadena y no las actividades individuales (Porter M. E., 2015, págs. 70-72).

4.3.1 Actividades Secundarias Electrónica Galarza – GMF

4.3.1.1 Adquisiciones La compra de los insumos se la realiza de acuerdo a la cantidad de unidades que se encuentre en el inventario, cada una de ellas tiene un límite el cual se debe controlar ya que estos son imprescindibles para las reparaciones, por ejemplo, en el caso de las bobinas se debe mantener un inventario mínimo de seis, por tal motivo es necesario anticipar su compra con el fin de mantener un stock firme. Es por ello que se mantiene un control constante de dichos insumos para proceder a comunicarse con los respectivos proveedores y ejecutar la adquisición.

En el momento que se requiera de otro tipo de insumo que no forme parte del catálogo del negocio, se procede a realizar la compra en otro sitio cercano al lugar, en donde se ha acordado cierto porcentaje de descuento ya que es la primera alternativa a la que se acude, la actividad que se efectúa es comunicar al gerente el mismo que otorga al técnico que lo requiera la suma de dinero necesaria para la compra, de inmediato se procede a ejecutar el registro de dicho movimiento en el documento físico que se lleva diariamente.

En el caso de la mercadería como equipos y aparatos con los que se maneja el negocio para su venta, se la realiza dependiendo de igual manera, del tipo de producto, por ejemplo, en el caso de los audífonos profesionales para dj el mínimo es de dos.

Al tratarse de los productos de importación directa se los ejecuta de manera anticipada, pues únicamente se solicitan dos pedidos anualmente. Para realizarlo se elabora el pedido, se comunica con el proveedor respectivo para que su fabricación pueda iniciar, se acude al agente aduanero en donde se siguen paso a paso cada uno de los reglamentos necesarios para que dicho contenedor pueda encaminarse.

Existen productos que son adquiridos sobre pedido debido a que su valor es sumamente alto y realmente no conviene conseguirlos antes de que algún comprador lo requiera pues de hacerlo no resultaría positiva su compra ya que con dicha adquisición se habría aprovechado la obtención de productos más populares. Al presentarse este tipo de casos se procede de inmediato a comunicarse con el proveedor correspondiente con la finalidad de realizar dicho pedido el cual tiene un tiempo de llegada como máximo de dos días.

En el caso de las herramientas con las que se manejan los técnicos para elaborar las reparaciones se las adquiere dependiendo de su funcionamiento, por ejemplo, existen algunas que duran nueve meses y otras hasta tres años, por tal motivo en el caso de que una de ellas ya no pueda trabajar se procede a comunicarse con el proveedor correspondiente, es por ello que de igual manera se debe mantener un control y seguimiento de la efectividad de dichos instrumentos.

De igual forma para dicha actividad las capacidades que han logrado su generación son las de planificar y organizar, analizar la información, comportamiento de modo ético, relaciones y multitareas.

4.3.1.2 Desarrollo tecnológico. La organización no ha logrado implementar actividades dentro de este grupo debido a que no se cuenta con el capital suficiente como para desarrollar algún tipo de maquinaria especial o estudios de innovación.

4.3.1.3 Administración de recursos humanos. En lo que a remuneración se especifica, se lleva un registro del mismo mediante roles de pagos, de esta forma se lleva un control a pesar de que no son numerosos los trabajadores con los que se cuenta. En cuanto a los técnicos se los realiza un pago del 50 por ciento dependiendo del precio de la reparación

Existen ciertas capacitaciones o muestras de lanzamientos de nuevos productos que son brindadas por parte de los grandes proveedores con los que se cuenta, por lo tanto, el propietario gerente comunica que la asistencia de los trabajadores sea obligatoria.

En cuanto a la contratación de personal se ha determinado un proceso en el cual se realiza una respectiva entrevista entre el jefe y el solicitante, una vez finalizada se elabora una especie prueba dependiente del puesto requerido, en dicha evaluación se pretende conocer las capacidades prácticas de dicho reclutado. Al no existir un departamento específico de recursos humanos, la decisión es tomada únicamente por parte del propietario del establecimiento.

El análisis de la información, la planificación y organización y el comportamiento de modo ético han sido las capacidades que han logrado ayudar a la formación de dichas actividades.

4.3.1.4 Infraestructura de la empresa. Al ser una organización pequeña no se cuenta con todos los departamentos con los que una empresa trabaja, en el caso de la planeación, finanzas y administración son llevadas por el propietario del negocio, en cuanto al manejo de los documentos de la organización, registro de ventas diarias, cobros y más compete a la secretaria contratada. En el ambiente jurídico, pues se ha logrado adquirir y mantener varios contactos que brindan su apoyo en diferentes casos y particularidades.

Las capacidades que han ayudado a la generación de estas actividades son las relaciones, planificación y organización y multitareas, que son unas de las más utilizadas para la generación de las actividades tanto primarias como secundarias.

Para la elaboración del gráfico de la cadena de valor de la empresa, se tomará el modelo que Porter (2015, pág. 67) propone en la figura

4.4 Resumen Cadena de Valor Electrónica Galarza-GMF

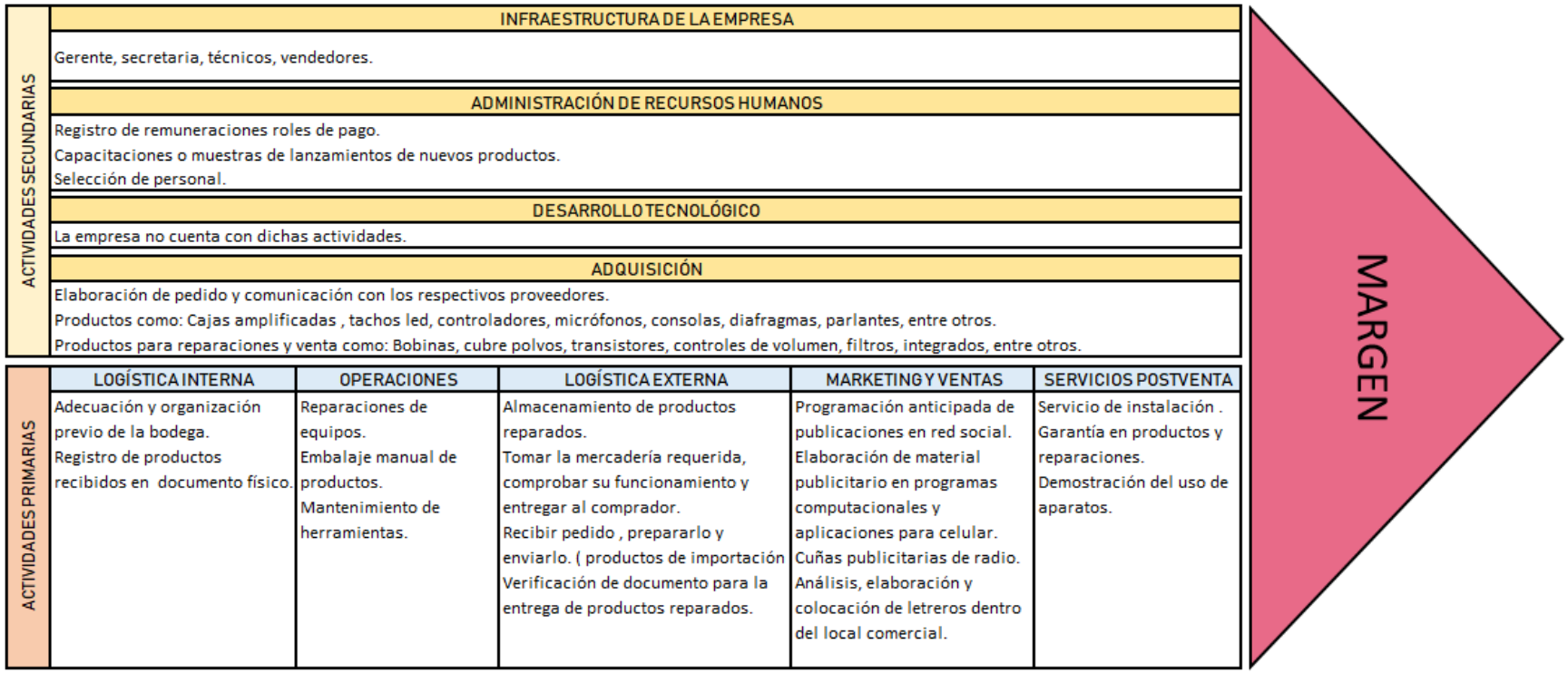


Gráfico 6: Cadena de valor de la empresa Electrónica Galarza - GMF
Elaborado por: Leslie Galarza
Fuente: Electrónica Galarza

V: PROPUESTA DE DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA ELECTRONICA GALARZA-GMF

5.1 Matriz MPC de la empresa Electrónica Galarza

"La matriz del perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra" (David, 2008, págs. 110-111).

Se ha decidido seleccionar dos competidores que son: Todo Música que se encuentra ubicado en la calle Manabí OE3-78 entre Vargas y Venezuela, Quito. Otro de los competidores seleccionado es JG Electrónica Quito que se encuentra ubicada en la calle Venezuela N8-59 y Esmeraldas, Quito.

Para la elaboración de dicha matriz se determinó un rango de calificación del 1 al 4, siendo 1 la más baja y 4 la más alta.

Tabla 17: Matriz MPC de la empresa Electrónica Galarza-GMF

		ELECTRÓNICA GALARZA		TODO MÚSICA		JG ELECTRÓNICA	
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFIACIÓN	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Experiencia en el mercado	25%	4	1	4	1	3	0,75
Personal competente	15%	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Variedad de marcas	15%	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Precios Cómodos	20%	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Publicidad en red social facebook	10%	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Rapidez en las entregas de reparaciones	15%	4	0,6	4	0,6	3	0,45
TOTAL	100%		**3,75**		**3,15**		**2,95**

Elaborado por: Leslie Galarza

Mediante los resultados obtenidos se puede comprender que los competidores son evidentemente fuertes, pero no tanto como Electrónica Galarza. Gracias al análisis realizado se determina que el principal competidor para la organización es Todo Música con una puntuación de 3,15.

5.2 Cadena de Valor y Ventaja Competitiva

En el capítulo anterior hemos determinado la cadena de valor de la empresa, por lo tanto, ya se cuenta con la base fundamental para la identificación de ventajas competitivas, en la cual se puede apreciar el conjunto de actividades que conjuntamente logran dar funcionamiento a la organización.

> Las actividades creadoras de valor de una empresa ofrecen una ventaja competitiva en una de dos maneras: (1) Contribuyen a una mayor eficiencia y menores costos en relación con los competidores o (2) Ofrecen una base para la diferenciación, de modo que los clientes no hallen problema en pagar relativamente más por los bienes y servicios de la empresa (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, pág. 116).

Por lo tanto, una de las técnicas que se pretenden emplear es el benchmarking, pues, al identificar las ventajas competitivas es necesario realizar una comparación con un competidor fuerte para que estas puedan ser desarrolladas.

De igual manera se puede comprender que las ventajas competitivas que se esperan determinar pueden ser basadas en costos o en diferenciación.

5.3 Desarrollo de ventajas competitivas en la empresa Electrónica Galarza-GMF

Para establecer si la empresa cuenta con ventaja competitiva en costos lo adecuado sería realizarlo a partir de los precios, costos, estados financieros y cadena de valor de la competencia, estimar los márgenes brutos alcanzados y a obtener. Pero, en este caso no se tiene acceso a la información interna de los competidores. La única que se logró obtener son los precios ya que una de las ventajas de costos bajos es que "se podrán vender los productos a precios más bajos que la competencia. En condiciones normales, este punto es fundamental para aumentar la tasa de ventas y, a medio plazo, los beneficios de la empresa" (Redacción APD, 2018)(párr.15). Por lo tanto, el análisis se fundamenta en la comparación de precios.

5.3.1 Ventaja por costos

Para la selección de los productos a comparar con la competencia se ha establecido un modelo que clasifica en tres tipos de categorías a los productos que conforman el inventario de acuerdo al porcentaje de ventas realizadas de cada uno desde enero a julio del 2019.Anexo I.

Los criterios establecidos para cada una de las tres categorías fueron los siguientes:

Desde	Hasta	Tipo
0,00%	1,00%	C
1,00%	2,50%	B
2,50%	100,00%	A

Gráfico 7: Criterios para la determinación de categorías
Elaborado por: Leslie Galarza

Por lo tanto, aquellos productos de clasificación A y B son los mas importantes, ya que su porcentaje de ventas es mayor en comparación con la categoria restante.

Tabla 18: Productos más importantes en Electrónica Galarza

N.	PRODUCTOS	Cantidad	Precio	Ventas mes	%	Tipo
5	MICRÓFONOS	36	$ 35,00	$ 1.260,00	2,1%	B
3	TACHOS LED	50	$ 19,00	$ 950,00	1,6%	B
8	DIAFRAGMA PARA DRIVER	63	$ 12,00	$ 756,00	1,3%	B
7	CONTROLES DE VOLUMEN	65	$ 10,00	$ 650,00	1,1%	B
2	CAJA AMPLIFICADA BETA TREE 15"	38	$ 520,00	$ 19.760,00	32,7%	A
4	CONTROLADORES PIONEER	22	$ 370,00	$ 8.140,00	13,5%	A
1	CAJAS AMPLIFICADAS GMF	70	$ 250,00	$ 17.500,00	28,9%	A
6	CONSOLAS	23	$ 190,00	$ 4.370,00	7,2%	A

Elaborado por: Leslie Galarza

De acuerdo con la aplicación de dicho modelo se logró determinar que los productos más importantes de acuerdo a ala categoría A son: caja amplificada beta tree 15", controladores pioneer, cajas amplificadas GMF y consolas ultra sound. Del grupo B se han seleccionado los siguientes prodcutos: micrófonos, tachos led, diafragma para driver y controles de volumen. Cabe recalcar que los cuatro productos que destacan contribuyen el 88,30% de las ventas.

Para las cajas amplificadas GMF, las cuales unicamente se ofrece en Electrónica Galarza se tomará un producto con las mismas caracteristicas pero de diferente marca , en este caso Italy Audio

5.3.1.1 Comparación de precios con respecto a los competidores "Todo Música" y "J.G Electrónica" Para la realización de la comparación de precios se ha solicitado una proforma de los productos más importantes ya determinados de los potenciales competidores. Anexo J. Anexo K.

Tabla 19: Comparación de Precios con respecto a los principales competidores

PRECIOS	Electrónica Galarza	Todo Música	JG Electrónica	Diferencia 1	Diferencia 2
CAJA AMPLIFICADA BETA TREE 15"	$ 520,00	$ 560,00	$ 580,00	$ 40,00	$ 60,00
CONTROLADORES PIONEER	$ 370,00	$ 390,00	$ 385,00	$ 20,00	$ 15,00
CAJAS AMPLIFICADAS GMF	$ 250,00	$ 280,00	$ 265,00	$ 30,00	$ 15,00
CONSOLAS ULTRA SOUND	$ 190,00	$ 210,00	$ 220,00	$ 20,00	$ 30,00
MICROFÓNOS	$ 35,00	$ 40,00	$ 38,00	$ 5,00	$ 3,00
CONTROLES DE VOLUMEN	$ 5,00	$ 7,00	$ 9,00	$ 2,00	$ 4,00
DIAFRAGMA PARA DRIVER	$ 12,00	$ 14,00	$ 14,50	$ 2,00	$ 2,50
TACHOS LED	$ 19,00	$ 22,00	$ 20,00	$ 3,00	$ 1,00

Elaborado por: Leslie Galarza

Análisis: Se observa entonces que la empresa ya cuenta con una ventaja competitiva en costos, debido a que los precios que su competidor ofrece son mayores

"Una ventaja competitiva sostenible faculta a la organización para mantener su delantera a pesar de las acciones de la competencia y de los cambios de la industria" (Coulter & Robbins, 2010, pág. 192). Por lo tanto, se pretende comprender si dicha ventaja competitiva tiene la capacidad de llegar a la sostenibilidad, es decir que pueda perdurar en el tiempo. Para ello se implementará el uso de proyecciones en dos tipos de situaciones, sin proyecto y con proyecto.

A continuación, se detallará la primera de las opciones, en donde se observa un plano sin alteración de ninguno de los componentes que forman parte para la determinación de la utilidad neta. En el caso de la situación con proyecto únicamente se ha establecido un incremento de las ventas del 5%, el cual se encuentra sustentado en el punto 5.3.1.3

En ambas situaciones se mantienen los mismos costos variables por decisión de la gerencia ya que no se ha presentado estas diferencias, únicamente en los años en los que el gobierno del país implementó medidas como las salvaguardias.

> El Gobierno decidió restringir las importaciones imponiendo salvaguardias del 7% y 21% a Perú y Colombia respectivamente. Finalmente, Ecuador generalizó la disposición a nivel mundial para un tercio de los productos de importación en marzo de 2015. Las sobretasas arancelarias –de carácter temporal–, fueron del 5%, 15%, 25% y 45% (Cámara de Comercio de Guayaquil Departamento de investigación y Proyectos, 2018, pág. 2).
>
> Pero no se tomó en cuenta los efectos adversos que tendría aquella medida para la economía del país. En primer lugar, este tipo de políticas afecta de forma negativa el nivel de vida de los consumidores, encareciendo la canasta de bienes importados en comparación a la canasta producida localmente. Segundo, la capacidad de producción de las empresas se vería afectada debido al encarecimiento de bienes de capital importados. En países como Ecuador donde no se producen suficientes bienes de capital, es imperativo que las empresas puedan importar para poder producir (Cámara de Comercio de Guayaquil Departamento de investigación y Proyectos, 2018, pág. 2).

Por lo tanto, se sustenta el incremento de los costos del año 2017.

5.3.1.2 Situación sin Proyecto

- *Ventas históricas en unidades* A continuación se presentan las ventas históricas anuales de Electrónica Galarza de los productos seleccionados para la comparación

Tabla 20: Ventas históricas en unidades de la empresa Electrónica Galarza

PRODUCTO	2017			2018		
	costo unitario	ventas anuales	precio	costo unitario	ventas anuales	precio
CAJA AMPLIFICADA BETA TREE 15"	$ 470,00	38	$ 520,00	$ 455,00	50	$520,00
CONTROLADORES PIONEER	$ 283,00	22	$ 370,00	$ 275,00	30	$370,00
CAJAS AMPLIFICADAS GMF	$ 175,00	70	$ 250,00	$ 160,00	110	$250,00
CONSOLAS ULTRA SOUND	$ 118,00	23	$ 190,00	$ 110,00	35	$190,00
TACHOS LED	$ 15,50	50	$ 19,00	$ 13,00	80	$ 19,00
CONTROLES DE VOLUMEN	$ 1,95	65	$ 5,50	$ 1,80	80	$ 5,00
DIAFRAGMA PARA DRIVER	$ 8,20	63	$ 12,00	$ 7,00	74	$ 12,00
MICROFONOS	$ 24,25	36	$ 35,00	$ 22,00	50	$ 35,00

Elaborado por: Leslie Galarza

- *Ventas Pronosticadas* "El pronóstico es el proceso de estimación de un acontecimiento futuro, proyectando hacia el futuro usando datos del pasado. Los datos del pasado se combinan sistemáticamente en forma pre determinada para hacer una estimación del futuro" (Pérez, y otros, 2015, pág. 2). Por lo tanto, para la elaboración del año 2019 se ha implementado el uso de modelos de análisis de regresión por cada producto tomando en cuenta los dos años anteriores.

Tabla 21: Ventas pronosticadas para el año 2019

Etiquetas de fila	DESVIACIÓN ESTANDAR	MAX	MIN	exponencia	lineal	logarítmica	polinómica	potencial	PROMEDIO
CAJA AMPLIFICADA BETA TREE 15"	3	65	58	66	62	57	62	59	61
CONTROLADORES PIONEER	2	40	35	41	38	35	38	36	38
CAJAS AMPLIFICADAS GMF	15	165	135	173	150	133	150	143	150
CONSOLAS ULTRA SOUND	4	51	43	53	47	42	47	45	47
CONTROLES DE VOLUMEN	4	97	90	98	95	89	95	90	93
DIAFRAGMA PARA DRIVER	3	87	81	87	85	80	85	81	84
MICROFONOS	4	67	59	69	64	58	64	61	63
TACHOS LED	11	121	99	128	110	98	110	105	110

Elaborado por: Leslie Galarza

Mediante la aplicación de dichos modelos se elaboró una tabla dinámica con el fin de determinar la cantidad de ventas pronosticadas calificando cada una de las opciones.Se ha seleccionado el conjunto del promedio debido a que reune cada uno de los criterios de estimación.

En cuanto a los precios del año pronosticado se han mantenido igual al periodo del año 2018 debido a que los costos no han sufrido cambios.

Tabla 22: Datos históricos y pronosticados

PRODUCTO	2017			2018			2019		
	costo unitario	ventas anuales	precio	costo unitario	ventas anuales	precio	costo unitario	ventas anuales	precio
CAJA AMPLIFICADA BETA TREE 15"	$ 470,00	38	$ 520,00	$ 455,00	50	$520,00	$ 455,00	150	$ 520,00
CONTROLADORES PIONEER	$ 283,00	22	$ 370,00	$ 275,00	30	$370,00	$ 275,00	38	$ 370,00
CAJAS AMPLIFICADAS GMF	$ 175,00	70	$ 250,00	$ 160,00	110	$250,00	$ 160,00	61	$ 250,00
CONSOLAS ULTRA SOUND	$ 118,00	23	$ 190,00	$ 110,00	35	$190,00	$ 110,00	84	$ 190,00
TACHOS LED	$ 15,50	50	$ 19,00	$ 13,00	80	$ 19,00	$ 13,00	47	$ 19,00
CONTROLES DE VOLUMEN	$ 1,95	65	$ 5,50	$ 1,80	80	$ 5,00	$ 1,80	63	$ 5,00
DIAFRAGMA PARA DRIVER	$ 8,20	63	$ 12,00	$ 7,00	74	$ 12,00	$ 7,00	110	$ 12,00
MICROFONOS	$ 24,25	36	$ 35,00	$ 22,00	50	$ 35,00	$ 22,00	93	$ 35,00

Elaborado por: Leslie Galarza

- *Datos de entrada* Para la determinación de la proyección de los 5 años siguientes se ha establecido valores como la inflación y un incremento adicional en cuanto a datos externos

Tabla 23: Datos de entrada sin proyecto

	1 Sin Progecto
PLAZO PROYECCION (Años) :	5
I. VARIABLES EXTERNAS	
INFLACIÓN	0,3%
INCREMENTO ADICIONAL	1,5%

Elaborado por: Leslie Galarza

La inflación establecida es la del año 2018, la tasa de interés activa se la ha tomado del Banco Central del Ecuador, el incremento adicional se refiere a la tasa de crecimiento demográfico del año 2017. El incremento anual en cuanto a los costos no ha sufrido cambios entre los años 2018 y 2019 por lo tanto no se ha colocado algún tipo de incremento o decremento.

- *Proyección de ventas de los siguientes cinco años* Se ha establecido dicha proyección a partir del año 2019 que ya ha sido pronosticado.

Tabla 24: Proyección de ventas sin proyecto

VENTAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CAJAS AMPLIFICADAS GMF	150	152	154	156	158	160
CAJA AMPLIFICADA BETA TREE 15"	61	62	63	64	65	66
TACHOS LED	110	112	114	116	118	120
CONTROLADORES PIONEER	38	38	39	40	41	42
MICROFONOS	63	64	65	66	67	68
CONSOLAS	47	47	48	49	50	51
CONTROLES DE VOLUMEN	93	95	96	97	98	99
DIAFRAGMA PARA DRIVER	84	85	86	87	88	89
TOTAL VENTAS	**646**	**655**	**679**	**703**	**727**	**751**

Elaborado por: Leslie Galarza

Para la determinación de las ventas ha tomado en cuenta el valor con respecto a la tasa de natalidad.

Tabla 25: Proyección de precios sin proyecto

PRECIOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CAJAS AMPLIFICADAS GMF	$ 250,00	$ 251,00	$ 252,00	$ 253,00	$ 254,00	$ 255,00
CAJA AMPLIFICADA BETA TREE 15"	$ 520,00	$ 521,00	$ 522,00	$ 523,00	$ 524,00	$ 525,00
TACHOS LED	$ 19,00	$ 19,00	$ 19,00	$ 19,00	$ 19,00	$ 19,00
CONTROLADORES PIONEER	$ 370,00	$ 371,00	$ 372,00	$ 373,00	$ 374,00	$ 375,00
MICROFONOS	$ 35,00	$ 35,00	$ 35,00	$ 35,00	$ 35,00	$ 35,00
CONSOLAS	$ 190,00	$ 191,00	$ 192,00	$ 193,00	$ 194,00	$ 195,00
CONTROLES DE VOLUMEN	$ 5,00	$ 5,00	$ 5,00	$ 5,00	$ 5,00	$ 5,00
DIAFRAGMA PARA DRIVER	$ 12,00	$ 12,00	$ 12,00	$ 12,00	$ 12,00	$ 12,00

Elaborado por: Leslie Galarza

En cuanto a los precios proyectados se ha tomado en cuenta la inflación ya consultada.

Tabla 26: Proyección de ventas en dólares sin proyecto

VENTAS US$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CAJAS AMPLIFICADAS GMF	$ 37.465	$ 38.152	$ 38.808	$ 39.468	$ 40.132	$ 40.800
CAJA AMPLIFICADA BETA TREE 15"	$ 31.793	$ 32.302	$ 32.886	$ 33.472	$ 34.060	$ 34.650
TACHOS LED	$ 2.095	$ 2.128	$ 2.166	$ 2.204	$ 2.242	$ 2.280
CONTROLADORES PIONEER	$ 13.910	$ 14.098	$ 14.508	$ 14.920	$ 15.334	$ 15.750
MICROFONOS	$ 2.209	$ 2.240	$ 2.275	$ 2.310	$ 2.345	$ 2.380
CONSOLAS	$ 8.882	$ 8.977	$ 9.216	$ 9.457	$ 9.700	$ 9.945
CONTROLES DE VOLUMEN	$ 467	$ 475	$ 480	$ 485	$ 490	$ 495
DIAFRAGMA PARA DRIVER	$ 1.004	$ 1.020	$ 1.032	$ 1.044	$ 1.056	$ 1.068
TOTAL	**$ 97.825**	**$ 99.392**	**$ 101.371**	**$ 103.360**	**$ 105.359**	**$ 107.368**

Elaborado por: Leslie Galarza

Se puede determinar entonces las ventas proyectadas por cada producto.

Tabla 27: Proyección de costos variables sin proyecto

COSTOS VARIABLES	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CAJAS AMPLIFICADAS GMF	$ 160,00	$ 160,00	$ 160,00	$ 160,00	$ 160,00	$ 160,00
CAJA AMPLIFICADA BETA TREE 15"	$ 455,00	$ 455,00	$ 455,00	$ 455,00	$ 455,00	$ 455,00
TACHOS LED	$ 13,00	$ 13,00	$ 13,00	$ 13,00	$ 13,00	$ 13,00
CONTROLADORES PIONEER	$ 275,00	$ 275,00	$ 275,00	$ 275,00	$ 275,00	$ 275,00
MICROFONOS	$ 22,00	$ 22,00	$ 22,00	$ 22,00	$ 22,00	$ 22,00
CONSOLAS	$ 110,00	$ 110,00	$ 110,00	$ 110,00	$ 110,00	$ 110,00
CONTROLES DE VOLUMEN	$ 1,50	$ 2,00	$ 2,00	$ 2,00	$ 2,00	$ 2,00
DIAFRAGMA PARA DRIVER	$ 7,00	$ 7,00	$ 7,00	$ 7,00	$ 7,00	$ 7,00

Elaborado por: Leslie Galarza

Se observa que los costos de los productos se mantienen iguales ya que como antes se mencionó no existe variación alguna de los mismos en cuanto al 2018 con el año 2019.

Tabla 28: Margen bruto sin proyecto

MARGEN BRUTO SIN PROYECTO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CAJAS AMPLIFICADAS GMF	$ 13.487,30	$13.832,00	$ 14.168,00	$ 14.508,00	$ 14.852,00	$ 15.200,00
CAJA AMPLIFICADA BETA TREE 15"	$ 3.974,17	$ 4.092,00	$ 4.221,00	$ 4.352,00	$ 4.485,00	$ 4.620,00
TACHOS LED	$ 661,58	$ 672,00	$ 684,00	$ 696,00	$ 708,00	$ 720,00
CONTROLADORES PIONEER	$ 3.571,42	$ 3.648,00	$ 3.783,00	$ 3.920,00	$ 4.059,00	$ 4.200,00
MICROFONOS	$ 820,54	$ 832,00	$ 845,00	$ 858,00	$ 871,00	$ 884,00
CONSOLAS	$ 3.739,88	$ 3.807,00	$ 3.936,00	$ 4.067,00	$ 4.200,00	$ 4.335,00
CONTROLES DE VOLUMEN	$ 327,13	$ 285,00	$ 288,00	$ 291,00	$ 294,00	$ 297,00
DIAFRAGMA PARA DRIVER	$ 418,31	$ 425,00	$ 430,00	$ 435,00	$ 440,00	$ 445,00
TOTAL	$ 27.000,33	$27.593,00	$ 28.355,00	$ 29.127,00	$ 29.909,00	$ 30.701,00
MARGEN BRUTO	28%	28%	28%	28%	28%	29%

Elaborado por: Leslie Galarza

Como se observa existe un crecimiento constante en los tres primeros años proyectados y a partir del año 2024 se observa un crecimiento del 1%.

Tabla 29: Gastos y Utilidad antes de impuesto sin proyecto

GASTOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ARRIENDO	$ 5.700,00	$ 5.715,39	$ 5.730,82	$ 5.746,29	$ 5.761,81	$ 5.777,37
PERSONAL DE ATENCIÓN	$ 19.342,80	$19.342,80	$ 19.342,80	$ 19.342,80	$ 19.342,80	$ 19.342,80
DEPRECIACIÓN	$ 993,00	$ 993,00	$ 743,00	$ 743,00	$ 743,00	$ 743,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 45,00	$ 45,00	$ 45,00	$ 45,00	$ 45,00	$ 45,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 340,00	$ 340,00	$ 340,00	$ 340,00	$ 340,00	$ 340,00
EQUIPO ELECTRÓNICO	$ 250,00	$ 250,00				
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 358,00	$ 358,00	$ 358,00	$ 358,00	$ 358,00	$ 358,00
SERVICIOS BÁSICOS	$ 868,80	$ 871,00	$ 873,00	$ 875,00	$ 877,00	$ 879,00
AGUA	$ 136,80	$ 137,00	$ 137,00	$ 137,00	$ 137,00	$ 137,00
LUZ	$ 375,00	$ 376,00	$ 377,00	$ 378,00	$ 379,00	$ 380,00
TELÉFONO	$ 357,00	$ 358,00	$ 359,00	$ 360,00	$ 361,00	$ 362,00
TOTAL	$ 26.904,60	$26.922,19	$ 26.689,62	$ 26.707,09	$ 26.724,61	$ 26.742,17
UTILIDAD NETA	**$ 95,73**	**$ 670,81**	**$ 1.665,38**	**$ 2.419,91**	**$ 3.184,39**	**$ 3.958,83**

Elaborado por: Leslie Galarza

Una vez disminuido el valor de los gastos se puede reconocer que existe una utilidad que crece con el pasar de los años.

Se ha determinado directamente la utilidad neta debido a que el señor propietario y gente del negocio cuenta con la calificación artesanal.

Legislación Decreto 0, de 23 de mayo, de codificación de la ley del artesano. Registro oficial Ley de Defensa del Artesano, 71, de 14 de mayo 2008 “Art. 16.- Los artesanos amparados por esta Ley no están sujetos a las obligaciones impuestas a los patronos en general por la actual legislación”.

5.3.1.3 Situación con Proyecto El plan que se ha elaborado consiste en el aumento de la cantidad de las ventas aplicando una de las estrategias determinadas en la matriz FODA que consiste en promocionar los veinticinco años de experiencia, la puntualidad en las entregas de reparaciones, variedad de marcas y personal competente manteniendo los mismos costos sin el requerimiento de inversión alguna, pues, el negocio ya cuenta con Facebook y una considerable cantidad de seguidores.

- *Datos de entrada* Para los datos de entrada se ha establecido valores como la inflación y un incremento adicional. De acuerdo a la inflación se ha tomado la del mes de diciembre del 2019 que con respecto a la del año 2018. Con respecto al incremento

adicional de las ventas se ha establecido un porcentaje del 5% debido a que el 80% de los clientes encuestados aseguraron que sus compras incrementarían si las publicaciones y promociones mediante Facebook serian de carácter constante. Anexo L**.**

La gerencia, además, prevé que dentro del porcentaje de incremento se encuentran los futuros clientes, debido a la popularidad con la que cuenta dicha red social.

Tabla 30: Resultados pregunta 5

Número de personas encuestadas :	20
Si	16
No	4
Total	20

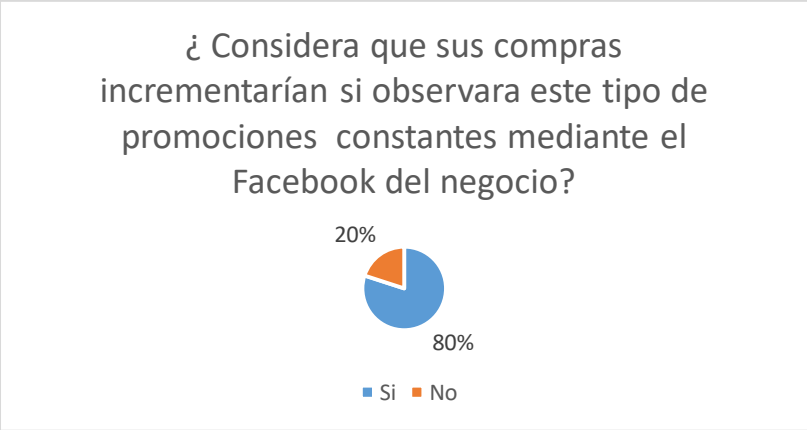


Gráfico 8: Incremento de compras a través de publicaciones constantes en el Facebook
Elaborado por: Leslie Galarza

De igual manera se ha establecido que no existen cambios con respecto a los costos.

Tabla 31: Datos de entrada con proyecto

	2 Con Proyecto
PLAZO PROYECCION (Años) :	5
I. VARIABLES EXTERNAS	
INFLACIÓN	0,2%
II. VARIABLES INTERNAS	
Incremento adicional	**5,0%**

Elaborado por: Leslie Galarza

- *Proyección de ventas de los siguientes cinco años* Se ha establecido dicha proyección a partir del año 2019 que ya ha sido pronosticado.

Tabla 32: Proyección de ventas con proyecto

VENTAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CAJAS AMPLIFICADAS GMF	150	157	165	173	182	191
CAJA AMPLIFICADA BETA TREE 15"	61	64	67	70	74	78
TACHOS LED	110	116	122	128	134	141
CONTROLADORES PIONEER	38	39	41	43	45	47
MICROFONOS	63	66	69	72	76	80
CONSOLAS	47	49	51	54	57	60
CONTROLES DE VOLUMEN	93	98	103	108	113	119
DIAFRAGMA PARA DRIVER	84	88	92	97	102	107
TOTAL VENTAS	**646**	**677**	**710**	**745**	**783**	**823**

Elaborado por: Leslie Galarza

Se observa entonces en las proyecciones un incremento constante del total de las ventas en cada uno de los años.

Tabla 33: Proyección de precios con proyecto

PRECIOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CAJAS AMPLIFICADAS GMF	$ 250,00	$ 250,00	$ 250,00	$ 250,00	$ 250,00	$ 250,00
CAJA AMPLIFICADA BETA TREE 15"	$ 520,00	$ 521,00	$ 522,00	$ 523,00	$ 524,00	$ 525,00
TACHOS LED	$ 19,00	$ 19,00	$ 19,00	$ 19,00	$ 19,00	$ 19,00
CONTROLADORES PIONEER	$ 370,00	$ 371,00	$ 372,00	$ 373,00	$ 374,00	$ 375,00
MICROFONOS	$ 35,00	$ 35,00	$ 35,00	$ 35,00	$ 35,00	$ 35,00
CONSOLAS	$ 190,00	$ 190,00	$ 190,00	$ 190,00	$ 190,00	$ 190,00
CONTROLES DE VOLUMEN	$ 5,00	$ 5,00	$ 5,00	$ 5,00	$ 5,00	$ 5,00
DIAFRAGMA PARA DRIVER	$ 12,00	$ 12,00	$ 12,00	$ 12,00	$ 12,00	$ 12,00

Elaborado por: Leslie Galarza

El establecimiento de los precios se la realizó de acuerdo a la inflación de mes de abril del año 2019, la cual ha disminuido, por lo tanto, se aspira que la misma siga el mismo rumbo.

Tabla 34: Proyección de ventas en dinero con proyecto

VENTAS US$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CAJAS AMPLIFICADAS GMF	$ 37.465	$ 39.250	$ 41.250	$ 43.250	$ 45.500	$ 47.750
CAJA AMPLIFICADA BETA TREE 15"	$ 31.793	$ 33.344	$ 34.974	$ 36.610	$ 38.776	$ 40.950
TACHOS LED	$ 2.095	$ 2.204	$ 2.318	$ 2.432	$ 2.546	$ 2.679
CONTROLADORES PIONEER	$ 13.910	$ 14.469	$ 15.252	$ 16.039	$ 16.830	$ 17.625
MICROFONOS	$ 2.209	$ 2.310	$ 2.415	$ 2.520	$ 2.660	$ 2.800
CONSOLAS	$ 8.882	$ 9.310	$ 9.690	$ 10.260	$ 10.830	$ 11.400
CONTROLES DE VOLUMEN	$ 467	$ 490	$ 515	$ 540	$ 565	$ 595
DIAFRAGMA PARA DRIVER	$ 1.004	$ 1.056	$ 1.104	$ 1.164	$ 1.224	$ 1.284
TOTAL	**$ 97.825**	**$ 102.433**	**$ 107.518**	**$ 112.815**	**$ 118.931**	**$ 125.083**

Elaborado por: Leslie Galarza

Se determina entonces la proyección de las ventas en dinero.

Tabla 35: Proyección de costos variables con proyecto

COSTOS VARIABLES	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CAJAS AMPLIFICADAS GMF	$ 160,00	$ 160,00	$ 160,00	$ 160,00	$ 160,00	$ 160,00
CAJA AMPLIFICADA BETA TREE 15"	$ 455,00	$ 455,00	$ 455,00	$ 455,00	$ 455,00	$ 455,00
TACHOS LED	$ 13,00	$ 13,00	$ 13,00	$ 13,00	$ 13,00	$ 13,00
CONTROLADORES PIONEER	$ 275,00	$ 275,00	$ 275,00	$ 275,00	$ 275,00	$ 275,00
MICROFONOS	$ 22,00	$ 22,00	$ 22,00	$ 22,00	$ 22,00	$ 22,00
CONSOLAS	$ 110,00	$ 110,00	$ 110,00	$ 110,00	$ 110,00	$ 110,00
CONTROLES DE VOLUMEN	$ 1,50	$ 2,00	$ 2,00	$ 2,00	$ 2,00	$ 2,00
DIAFRAGMA PARA DRIVER	$ 7,00	$ 7,00	$ 7,00	$ 7,00	$ 7,00	$ 7,00

Elaborado por: Leslie Galarza

Se observa que los costos de los productos se mantienen iguales ya que como antes se mencionó no existe variación alguna de los mismos en cuanto al 2018 con el año 2019.

Tabla 36: Proyección de Margen bruto con proyecto

MARGEN BRUTO CON PROYECTO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CAJA AMPLIFICADA BETA TREE 15"	$ 3.974,17	$ 4.224,00	$ 4.489,00	$ 4.760,00	$ 5.106,00	$ 5.460,00
TACHOS LED	$ 661,58	$ 696,00	$ 732,00	$ 768,00	$ 804,00	$ 846,00
CONTROLADORES PIONEER	$ 3.571,42	$ 3.744,00	$ 3.977,00	$ 4.214,00	$ 4.455,00	$ 4.700,00
MICROFONOS	$ 820,54	$ 858,00	$ 897,00	$ 936,00	$ 988,00	$ 1.040,00
CONSOLAS	$ 3.739,88	$ 3.920,00	$ 4.080,00	$ 4.320,00	$ 4.560,00	$ 4.800,00
CONTROLES DE VOLUMEN	**$ 327,13**	**$ 294,00**	**$ 309,00**	**$ 324,00**	**$ 339,00**	**$ 357,00**
DIAFRAGMA PARA DRIVER	$ 418,31	$ 440,00	$ 460,00	$ 485,00	$ 510,00	$ 535,00
TOTAL	$ 27.000,33	$ 28.306,00	$ 29.794,00	$ 31.377,00	$ 33.142,00	$ 34.928,00
MARGEN BRUTO	28%	28%	28%	28%	28%	28%

Elaborado por: Leslie Galarza

Mediante la aplicación del proyecto se observa que la empresa continúa manteniéndose en ese porcentaje de crecimiento.

Tabla 37: Gastos y utilidad con proyecto

GASTOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ARRIENDO	$ 5.700,00	$ 5.710,83	$ 5.721,68	$ 5.732,55	$ 5.743,44	$ 5.754,36
PERSONAL DE ATENCIÓN	$ 19.342,80	$ 19.342,80	$ 19.342,80	$ 19.342,80	$ 19.342,80	$ 19.342,80
IESS	$ 1,35	$ 1,35	$ 1,35	$ 1,35	$ 1,35	$ 1,35
NÚMERO DE EMPLEADOS	3	3	3	3	3	3
DEPRECIACIÓN	$ 993,00	$ 993,00	$ 743,00	$ 743,00	$ 743,00	$ 743,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 45,00	$ 45,00	$ 45,00	$ 45,00	$ 45,00	$ 45,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 340,00	$ 340,00	$ 340,00	$ 340,00	$ 340,00	$ 340,00
EQUIPO ELECTRÓNICO	$ 250,00	$ 250,00				
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 358,00	$ 358,00	$ 358,00	$ 358,00	$ 358,00	$ 358,00
SERVICIOS BÁSICOS	$ 868,80	$ 871,00	$ 873,00	$ 875,00	$ 877,00	$ 879,00
AGUA	$ 136,80	$ 137,00	$ 137,00	$ 137,00	$ 137,00	$ 137,00
LUZ	$ 375,00	$ 376,00	$ 377,00	$ 378,00	$ 379,00	$ 380,00
TELÉFONO	$ 357,00	$ 358,00	$ 359,00	$ 360,00	$ 361,00	$ 362,00
TOTAL	$ 26.904,60	$ 26.917,63	$ 26.680,48	$ 26.693,35	$ 26.706,24	$ 26.719,16
UTILIDAD NETA	**$ 95,73**	**$ 1.388,37**	**$ 3.113,52**	**$ 4.683,65**	**$ 6.435,76**	**$ 8.208,84**

Elaborado por: Leslie Galarza

De igual manera se observa que dicha utilidad continúa creciendo.

5.3.1.4 Comparación de Situaciones

- *Flujo de caja operativo del proyecto* Para establecer el flujo de caja operativo del proyecto es necesario determinar la influencia del capital de trabajo en las variaciones de las ventas, para incrementar o disminuir dichos efectos y obtener el resultado total.

Tabla 38: Variación de capital de trabajo neto operativo sobre la diferencia de las ventas

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas sin PY	$ 99.392,00	$101.371,00	$103.360,00	$105.359,00	$107.368,00
Ventas con PY	$102.433,00	$107.518,00	$112.815,00	$118.931,00	$125.083,00
Variación	$ 3.041,00	$ 6.147,00	$ 9.455,00	$ 13.572,00	$ 17.715,00
Variación capital de trabajo neto o.	$ 403,62	$ 815,87	$ 1.254,93	$ 1.801,36	$ 2.351,25
Capital de trabajo	13,27%				

Elaborado por: Leslie Galarza

Se observa una diferencia positiva entre las ventas, por lo tanto, la aplicación del proyecto las incrementaría. Sobre dicho contraste se determina la variación del capital de trabajo neto operativo

Los componentes que influyen para determinar el capital de trabajo neto operativo fueron tomados de los valores en los balances del año 2018 del negocio. Anexo M.

Tabla 39: Capital de trabajo neto operativo de Electrónica Galarza a finales de 2018

Efectivo	32.320,00
CXC	12.830,40
CXP PROVEEDORES	-23.360,00
OTROS PASIVOS CORRIENTES	-251,75
CTNOp	21.538,65
Ventas	162.278,53
% CTNO / Ventas	13,27%

Elaborado por: Leslie Galarza

Tabla 40: Flujo de caja operativo del proyecto

	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad neta	$ 1.388,37	$ 3.113,52	$ 4.683,65	$ 6.435,76	$ 8.208,84
Efectos de las variaciones de capital de trabajo n.o	$ -403,62	$ -815,87	$ -1.254,93	$ -1.801,36	$ -2.351,25
Total	$ 984,75	$ 2.297,65	$ 3.428,72	$ 4.634,39	$ 5.857,60

Elaborado por: Leslie Galarza

Para la aplicación del proyecto no fue necesario incurrir en inversión alguna, por lo tanto, el único rubro que se implementa a más de la utilidad neta del proyecto son los efectos de las variaciones de capital de trabajo, los cuales fueron ya antes obtenidos. En este caso en el flujo de caja neto operativo resultan negativos ya que son los valores que se descontaran del capital de trabajo para la generación de la utilidad neta. Una vez realizada la operación se observa un total positivo.

- *Valor presente del flujo de caja incremental* Se determina que el valor del VAN del proyecto es $ 6757,89. Lo cual es positivo ya que se lo podrá recibir en un futuro una vez aplicado.

Tabla 41: Valor presente del flujo de caja incremental

	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad neta sin PY	$ 670,81	$ 1.665,38	$ 2.419,91	$ 3.184,39	$ 3.958,83
Utilidad neta con PY	$ 1.388,37	$ 3.113,52	$ 4.683,65	$ 6.435,76	$ 8.208,84
Utilidad incremental	$ 717,56	$ 1.448,14	$ 2.263,74	$ 3.251,37	$ 4.250,01
VP de Flujo de caja incremental	**$ 6.757,89**				
Tasa de descuento	17,00%				

Elaborado por: Leslie Galarza

Tabla 42: Wacc Electrónica Galarza

Costo de los recursos propios EUA	
Beta apalancada comparable EUA	1,19
tasa de impuestos EUA	7,67%
Deuda / Patrimonio EUA	9,77%
Beta desapalancada EUA	1,09
Costo de los recursos propios Ecuador	
Indice de deuda 2018	30,60%
Patrimonio / Ativos totales	69,40%
Dauda / Patrimonio	44,10%
Tasa de impuesto en Ecuador	0,00%
Beta apalancada para la empresa	1,57293
Costo de los recursos propios Ecuador	
Tasa libre de riesgo a 5 años	1,81%
Beta apalancada en Ecuador	1,57
Prima de riesgo de mercado en los EUA	6,26%
Prima por riesgo pais de Ecuador	5,76%
Costo de los recursos propios apalancado en Ecuador	17,42%
Indice de deuda 2018	30,60%
Costo de la deuda	16,06%
Tasa de impuestos	0,00%
WACC	
WACC	
Costo de la deuda antes de impuestos	16,06%
Tasa de impuestos del Ecuador	0,00%
Iíndice de endeudamiento financiero	30,60%
Costo apalncado de los recursos propios en el Ecuador	17,42%
índice de patrimonio a activos o inversión total	69,40%
WACC o costo promedio ponderado del capital	**17,00%**

Elaborado por: Leslie Galarza

Para dicho cálculo se han consultado valores de diferentes páginas web e introducido varias fórmulas. Anexo N**.**

- *Valor presente del flujo de caja de los socios incremental* Se observa que el rendimiento incremental que obtendrán los accionistas de poner en marcha el proyecto es de $ 7573,82.

Tabla 43: Valor presente del flujo de caja incremental de los socios

	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad neta sin PY	$ 670,81	$ 1.665,38	$ 2.419,91	$ 3.184,39	$ 3.958,83
Utilidad neta con PY	$ 1.388,37	$ 3.113,52	$ 4.683,65	$ 6.435,76	$ 8.208,84
Utilidad incremental	$ 717,56	$ 1.448,14	$ 2.263,74	$ 3.251,37	$ 4.250,01
VP de Flujo de caja incremental	**$ 7.573,82**				
Tasa de descuento	13,27%				

Elaborado por: Leslie Galarza

5.3.2 Ventaja por diferenciación

"Prácticamente cualquier actividad constituye una fuente potencial de singularidad. La adquisición de materias primas y de otros factores productivos puede incidir en el rendimiento del producto final y, por lo tanto, en la diferenciación" (Porter M. E., 2015, pág. 152).

Se entiende entonces que una ventaja competitiva puede formarse dentro de cualquier departamento y actividad que constituya parte de la organización.

5.3.2.1 Criterios de compra del cliente

Se ha formulado y aplicado una encuesta de satisfacción al cliente con la finalidad de conocer cuáles son sus criterios de compra con respecto a la organización y así determinar las ventajas competitivas y su respectiva sostenibilidad. Anexo Ñ.

- *Resultados de la encuesta*

Esta encuesta fue aplicada a veinte consumidores, a continuación, se podrá comprender aquellos criterios de compra del cliente más relevantes.

Pregunta 1 ¿Cómo se encuentra su satisfacción en cuanto a la variedad de marcas?



Gráfico 9: Satisfacción con la variedad de marcas
Elaborado por: Leslie Galarza

Análisis: De 20 personas encuestadas, 18 de ellas están altamente satisfechas con la variedad de marcas que la organización ofrece, y 2 consideran dicha variedad medianamente. Por lo tanto, se concluye que la variedad de marcas que se ofrece es un criterio de compra fuerte.

Pregunta 2 ¿Cómo se encuentra su satisfacción en cuanto a los precios de los productos?



Gráfico 10: Satisfacción en los precios de los productos
Elaborado por: Leslie Galarza

Análisis: De 20 personas que fueron encuestadas 15 de ellas se encuentran satisfechas con los precios que se ofrecen, 2 se encuentran medianamente y 3 bajo. Concluyendo que es un criterio de compra fuerte.

Pregunta 3 ¿Cómo se encuentra su satisfacción en cuanto al servicio del personal?



Gráfico 11: Satisfacción con el servicio del personal
Elaborado por: Leslie Galarza

Análisis: De 20 personas encuestadas 16 se encuentran satisfechas con el servicio y 4 medianamente. Concluyendo que el servicio del personal con el que cuenta el negocio es otro criterio de compra fuerte.

*Pregunta **4*** ¿Cuál es la importancia que tiene con respecto a los 25 años de experiencia con los que cuenta el negocio??



Gráfico 12: Importancia hacia los 25 años de experiencia
Elaborado por: Leslie Galarza

Pregunta 5 ¿Ha contratado nuestro servicio de reparación?



Gráfico 13: Servicio de reparación
Elaborado por: Leslie Galarza

Análisis: De 20 personas encuestadas 18 si han contratado el servicio de reparación y 2 de ellas no.

Pregunta 6 ¿Cómo se encuentra su satisfacción en cuanto a la rapidez en la entrega de productos reparados?



Gráfico 14: Satisfacción en la rapidez en la entrega de reparaciones
Elaborado por: Leslie Galarza

Análisis: De 18 personas que han contratado el servicio de reparaciones 15 se consideran satisfechas con la rapidez en la entrega y 3 medianamente. Por lo tanto, dicho criterio de compra es fuerte.

Pregunta 7 ¿Cómo se encuentra su satisfacción en cuanto al precio de las reparaciones?



Gráfico 15: Satisfacción en el precio de las reparaciones
Elaborado por: Leslie Galarza

Análisis: De 18 personas, 14 se encuentran satisfechas con el precio de reparaciones, 3 medianamente y 1 no lo está, se concluye como criterio fuerte.

Pregunta 8 ¿Ha realizado una compra bajo pedido?



Gráfico 16: Compra bajo pedido
Elaborado por: Leslie Galarza

Análisis: De 20 encuestados únicamente 5 han realizado una compra bajo pedido y 15 no.

Pregunta 9 ¿Cómo se encuentra su satisfacción en cuanto a la rapidez en la entrega de productos bajo pedido?



Gráfico 17: Satisfacción en la rapidez de entrega de productos bajo pedido
Elaborado por: Leslie Galarza

Análisis: De 5 personas 2 están satisfechas en la rapidez de entrega de productos bajo pedido y 3 medianamente. Por lo tanto, no hay criterio fuerte.

Pregunta 10 ¿Ha observado nuestras promociones por medio del Facebook de la empresa?



Gráfico 18: Promociones de Facebook de la empresa
Elaborado por: Leslie Galarza

Análisis: De 20 personas encuestadas 14 han observado las promociones que se publican en el Facebook de la organización y 6 no, por lo tanto, existe un criterio de compra alto.

Pregunta 11 ¿Ha escuchado alguna de nuestras cuñas publicitarias en la radio?

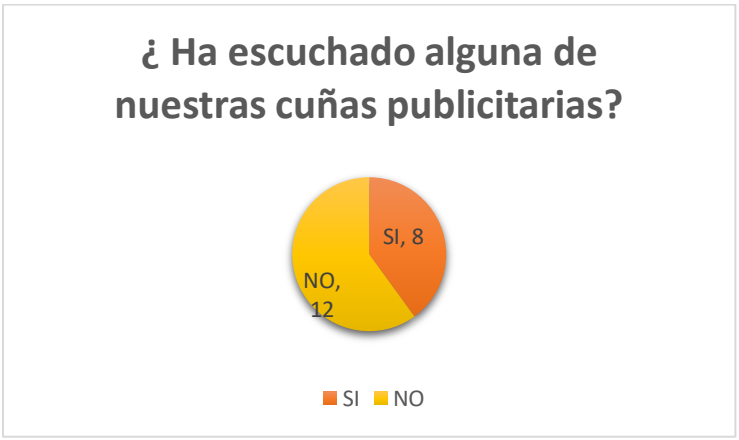


Gráfico 19: Cuñas publicitarias
Elaborado por: Leslie Galarza

Análisis: De veinte personas entrevistadas 12 no las han escuchado y 8 si, por lo tanto, no es considerado como criterio de compra fuerte.

Pregunta 12 ¿Ha observado nuestras promociones en los letreros informativos colocados dentro del local comercial?

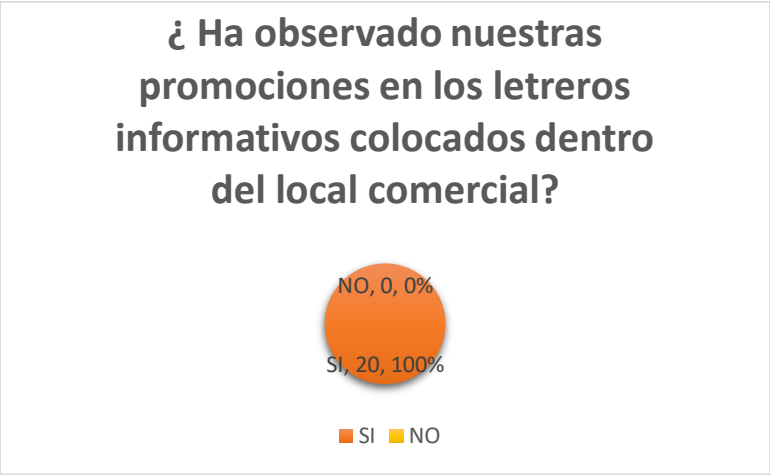


Gráfico 20: Letreros informativos
Elaborado por: Leslie Galarza

Análisis: Todos los encuestados respondieron que si, por lo tanto, existe un criterio de compra fuerte.

Pregunta 13 ¿Cómo se encuentra su satisfacción en cuanto al tiempo de garantía de los productos?

Gráfico:



Gráfico 21: Satisfacción en cuanto a la garantía de los productos
Elaborado por: Leslie Galarza

Análisis: De 20 personas encuestadas, 17 se encuentran altamente satisfechas, 2 medianamente y una de ellas no lo está. Se concluye un criterio de compra fuerte en cuanto a la garantía de los productos.

Pregunta 14 ¿Cómo se encuentra su satisfacción en cuanto a las demostraciones de uso de productos?



Gráfico 22: Satisfacción en las demostraciones de uso de productos
Elaborado por: Leslie Galarza

Análisis: De 20 encuestados únicamente 18 se encuentran altamente satisfechos con las demostraciones de uso de los productos y 2 medianamente. Se concluye entonces que existe un criterio de compra fuerte.

Pregunta 15 ¿Ha solicitado nuestro servicio de instalación?

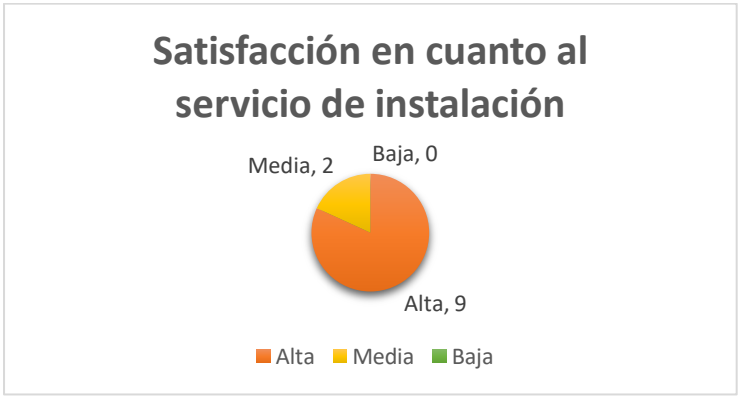


Gráfico 23: Servicio de instalación
Elaborado por: Leslie Galarza

Análisis: De 20 personas encuestadas 11 han solicitado el servicio de instalación y 9 no lo han realizado.

Pregunta 16 ¿Cómo se encuentra su satisfacción en cuanto al servicio de instalación?



Gráfico 24: Satisfacción en cuanto al servicio de instalación
Elaborado por: Leslie Galarza

Análisis: De veinte personas encuestadas 9 se encuentran altamente satisfechas con el servicio de instalación y 2 medianamente, por lo tanto, se considera que dicho aspecto es un criterio de compra fuerte.

- *Mejoramiento de criterios de compra del cliente*

Como se ha mencionado anteriormente se ha optado por buscar la manera de mejorar los criterios de compra con el fin de alcanzar sostenibilidad de los mismos.

Tabla 44: Mejoramiento de criterios

CRITERIO DE COMPRA	**MEJORAMIENTO DE CRITERIO**
Variedad de Marcas	Ofrecer más alternativas
Precios de los productos	Ofrecer descuentos especiales por límite de compra
Servicio del personal	Capacitaciones constantes para el personal
25 años de experiencia en el mercado	Mantenerse dentro del mercado
Rapidez en la entrega de reparaciones	Agilizar el proceso , mediante el uso de herramientas más tecnificadas
Precios cómodos en reparaciones	Buscar proveedores que ofrezcan precios más bajos para tener la capacidad de disminuir el precio.
Garantía de productos	No es posible mejorar dicho criterio debido a que no depende de las decisiones del gerente
Demostración de uso de productos	Realizar demostraciones de uso de una manera más profesional y completa
Servicio de instalación	Ofrecer servicio de instalación conjuntamente con una pequeña capacitación
Promociones por medio del Facebook del negocio	Contratación de profesional en marketing digital
Cuñas publicitarias	Realizar constantemente y en diferentes radios.
Letreros informativos	Compra de letreros llamativos

Elaborado por: Leslie Galarza

- *Análisis de resultados* Para mantener la delantera de la organización es importante que dichos criterios sean difíciles de ser copiados y tengan la capacidad de ser mejorados. Por lo tanto, se han determinado las siguientes ventajas competitivas sostenibles en cuanto a la diferenciación:

  - *Variedad de marcas* Se la ha considerado como ventaja competitiva debido a que es posible mejorarla y es difícil de copiarla ya que se necesita de una considerable inversión.

- *Veinticinco años de experiencia* Se la ha considerado como ventaja competitiva debido a que es posible mejorarla y difícil de copiarla ya que para alcanzar tal nivel de experiencia se requiere de tiempo el cual es imposible comprar.

VI: CONCLUSIONES

- El uso de herramientas administrativas sirve para comprender la generación de valor en una organización, en este caso de Electrónica Galarza a través del análisis de sus recursos tanto como sus capacidades, la identificación y desarrollo de ventajas competitivas con la finalidad de alcanzar sostenibilidad.

- La información general como específica, antecedentes y planteamiento del problema de la organización junto con los fundamentos teóricos del trabajo sirven como guía para la elaboración de la tesis.

- En lo referente a los recursos que forman parte de Electrónica Galarza-GMF se concluye que dentro de dicha organización los más importantes son: el buen historial crediticio y la experiencia con las que el negocio cuenta.

- En cuanto a las capacidades se puede concluir que las que más se destacan son: la planificación, organización, análisis de información, resolución de problemas, el comportamiento de modo ético, las relaciones, la capacidad de pensamiento y multitareas**.**

- Una vez elaborado el análisis externo de Electrónica Galarza, se concluye que las oportunidades dentro de este ambiente son mayores en cuanto a las amenazas, lo cual resulta positivo, siendo la mayor oportunidad el incremento del sector comercial y la amenaza la rivalidad entre competidores existentes.

- Se concluye que, en cuanto al análisis interno de Electrónica Galarza, las fortalezas tienen una mayor puntuación con respecto a las debilidades de dicho ambiente,

lo cual resulta positivo, siendo la oportunidad con mayor incremento, los veinticinco años con los que el negocio cuenta y las debilidades, la falta de instrumentos tecnificados como osciloscopio y microscopio de alta gama y la falta de infraestructura para exhibir más productos.

- Mediante el análisis de la cadena de valor en Electrónica Galarza se puede concluir que gracias a dicho estudio se logró obtener una visión general en cuanto a las actividades que se realiza internamente y comprender que se desarrollan los dos tipos de ventaja competitiva, los cuales son la diferenciación y costos.

- Tras la elaboración del estudio en cuanto a la ventaja competitiva en costos se puede determinar que ya existe debido a que los precios de la empresa con respecto a los principales competidores son menores. Además, se comprobó la sostenibilidad de dicha ventaja competitiva en costos tras la implementación de predicciones y proyecciones.

- Finalmente se concluye que en cuanto a las ventajas competitivas por diferenciación destacan dentro de la organización los veinticinco años de experiencia y la variedad de marcas, además se ha logrado comprobar la sostenibilidad de las mismas, pues cuentan con la capacidad de mejora y la dificultad para ser recreadas por competidores.

VII: RECOMENDACIONES

- Buscar información acerca de la implementación de las herramientas administrativas utilizadas en el estudio con el fin de obtener un conocimiento claro de las mismas, para lograr adquirir la información necesaria y desarrollar cada paso con el fin de alcanzar los objetivos de Electrónica Galarza.

- Mantener un conocimiento actualizado acerca de Electrónica Galarza y todos los datos con los que se pretende trabajar, ya que de esta manera se tendrá una visión clara que sirve como guía para el avance de cada uno de los pasos que conllevan al cumplimiento de los objetivos.

- Potencializar tanto los recursos como las capacidades más importantes de Electrónica Galarza que se lograron determinar tras el estudio de calificación mediante ponderación.

- Mediante el análisis de la matriz FODA se recomienda el mantenimiento del buen historial crediticio, la promoción de ciertas características relevantes, así como la búsqueda de proveedores de instrumentos tecnificados económicos y un local comercial con una infraestructura más amplia.

- En el caso del desarrollo de una ventaja competitiva en costos en Electrónica Galarza es necesario solicitar una proforma de productos de mayor importancia que fueron seleccionados mediante la implementación de la herramienta Pareto con el fin de establecer una comparación con respecto a los competidores potenciales seleccionados mediante la matriz denominada MPC.

- Para la selección de los criterios de compra de los consumidores de Electrónica Galarza se recomienda la elaboración de una encuesta en base a las actividades que realiza, como fue en este caso, partir de dichos criterios y hallar las posibles mejoras y su sostenibilidad en el tiempo.

VIII BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta Padilla, C., & Terán Herrera, M. (sf). *repositorioespe*. Obtenido de repositorioespe: http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/13750/1/978-9942-765-14-7%20ADMINISTRACI%C3%93N%20ESTRAT%C3%89GICA.pdf

2. BCE. (2019). *BCE*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp

3. Cámara de Comercio de Guayaquil Departamento de investigación y Proyectos. (01 de 2018). *CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL*. Obtenido de http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/EL-IMPACTO-DE-LAS-SALVAGUARDIAS-SOBRE-LA-PRODUCCI%C3%93N-EN-EL-ECUADOR.pdf

4. Coulter, M., & Robbins, S. (2010). *Administración.*

5. Coulter, M., & Robbins, S. (2010). *Administración.* Pearson.

6. David, F. (2008). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.* PEARSON.

7. EL COMERCIO. (16 de 05 de 2019). *EL COMERCIO*. Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/acuerdos-reforma-laboral-cambios-jornada.html

8. EL COMERCIO. (02 de 06 de 2019). *EL COMERCIO*. Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/marcos-lopez-analisis-tasa-interes.html

9. Emprendedores Ecuatorianos. (3 de mayo de 2010). *Emprendedores Ecuatorianos* . Obtenido de http://emprendedoresec.blogspot.com/2010/05/5-pasos-basicos-para-legalizar-tu.html

10. Feijoo, E., & del Pozo, D. (15 de 04 de 2019). *INEC.* Obtenido de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/Boletin_mar2019.pdf

11. GALLARDO HERNÁNDEZ, J. (2012). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LA VISIÓN A LA EJECUCIÓN.* Ciudad de México: Alfaomega.

12. Hernández Ortiz, M. (2012). *Administración de Empresas.* Pirámide.

13. Hill L., C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica " un enfoque integral".*

14. Hill, C., & Jones, G. (2009). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.* Mc Graw Hill.

15. Hitt, M., Ireland, D., & Hoskison, R. (2008). *Administración Estratégica "competitividad y globalización".*

16. IESS. (2019). *IESS*. Obtenido de https://www.iess.gob.ec/en/afiliacion-obligatoria

17. Jauregui, A. (2017). *lifeder.com*. Obtenido de https://www.lifeder.com/recursos-empresa/

18. JNDA. (14 de 05 de 2008). *JNDA.* Obtenido de http://www.artesanos.gob.ec/institutos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/LEY-DE-DEFENSA-DEL-ARTESANO.pdf

19. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL* . McGRAWHILL.

20. Lewis, G., & Crozier, G. (2004). *CÓMO EVALUAR Y MEJORAR SUS CAPACIDADES PERSONALES.*

21. Llanos, J. (2009). *BASES DE ADMINISTRACIÓN.* Trillas.

22. LUNA GONZÁLES , A. (2014). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.* Ciudad de México: PATRIA.

23. MATRIZFODA. (2019). *MATRIZFODA*. Obtenido de MATRIZFODA: http://www.matrizfoda.com/dafo/

24. MORÁN TORIELLO, D. (25 de 06 de 2014). *UNIVERSIDAD DE VALLADOLID.* Obtenido de https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5548/1/TFG-N.51.pdf

25. Observatorio de Comercio Electrónico de la Universidad Espíritu Santo. (2017). *CECE (Cámara Ecuatoriana de Comercio Ecuatoriano).* Obtenido de CECE: https://drive.google.com/file/d/1zA1A8R3yq--2dv2qztMx18Z8afERgldi/view

26. Pérez, N., Marcano , Á., Sánchez , G., Díaz, M., Celiz, R., & Quiroz, R. (01 de 2015). *SlideShare.* Obtenido de https://es.slideshare.net/naryeski1/prediccion-y-pronostico

27. Ponce Talancón, H. (Septiembre de 2006). *UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA.* Obtenido de https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf

28. PORTER, M. (1991). *VENTAJA COMPETITIVA CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE UN DESEMPEÑO SUPERIOR.* ARGENTINA: Rei Argentina. S.A.

29. Porter, M. (1998). *COMPETITIVE STRATEGY techiques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: The Free Press.

30. Porter, M. (01 de 2008). *Harvard Bussiness Review América Latina.* Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

31. Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva "Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior"*. Madrid: PIRÁMIDE.

32. Ramírez Rojas, J. L. (2009). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf

33. Redacción APD. (11 de 07 de 2018). *APD*. Obtenido de https://www.apd.es/estrategia-de-liderazgo-en-costes/

34. ROBBINS, S., & COULTER, M. (2005). *ADMINISTRCIÓN*. Ciudad de México: PEARSON Educación.

35. Romo Rodríguez, M., & Falconí Tello, L. (01 de 03 de 2019). *MINISTERIO DE TURISMO*. Obtenido de https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2019/03/Acuerdo-Interministerial-006.pdf

36. SRI. (s.f). *SRI*. Obtenido de http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-a-la-salida-de-divisas-isd

37. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA* . McGrawHill.

38. Valls Roig, A. (1995). *GUIA PRÁCTICA DEL BENCHMARKING*.

39. Vera, C. (06 de 06 de 2019). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Mayo-2019/Boletin_tecnico_05-2019-IPC.pdf

40. Weelen , T., & Hunger, J. (2007). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS*. Ciudad de México: PEARSON Educación.

41. Yela, P. (2012). *Wordpress*. Obtenido de https://pabloyela.files.wordpress.com/2012/05/estrategias-administrativas.pdf

42. ZEUS. (2018). *ZEUS*. Obtenido de https://zeus.com.ec/permisos-de-funcionamiento-para-negocios-y-empresas-quito-2018/#grupo7

ANEXOS

Anexo A. RUC Persona Natural

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

SRi ...le hace bien al país!

NUMERO RUC: 1706870738001

APELLIDOS Y NOMBRES: GALARZA SORIA CARLOS ALBERTO

NOMBRE COMERCIAL:

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

CALIFICACIÓN ARTESANAL: JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO **NUMERO:** 012197

FEC. NACIMIENTO:	06/05/1961	**FEC. ACTUALIZACION:**	05/02/2016
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	14/07/1995	**FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**	
FEC. INSCRIPCION:	17/07/1995	**FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**	

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

REPARACION Y VENTA AL POR MENOR DE TRANSMISORES DE RADIO Y TELEVISION.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: SAN BLAS Calle: ORIENTE Número: OE3-143 Intersección: VARGAS
Referencia: A UNA CUADRA DE LA UNIVERSIDAD UNITA Teléfono: 022955612

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	**ABIERTOS:**	1
JURISDICCION: \ ZONA 9\ PICHINCHA		**CERRADOS:**	0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: RDMG030914 **Lugar de emisión:** QUITO/SALINAS Y SANTIAGO **Fecha y hora:** 05/02/2016 10:22:41

Página 1 de 2

Anexo B. Calificación Artesanal del propietario de Electrónica Galarza



JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO

RECALIFICACIÓN TALLER ARTESANAL
Nro. 53687

50420
PERSONAL E INTRANSFERIBLE

La Junta Nacional de Defensa del Artesano, vista la solicitud de Calificación Nro. 11928 presentada el 18/OCT/2011 previo el estudio e informe de la Unidad de Inspección y Calificación de Talleres Artesanales de la Dirección Técnica, y de conformidad al Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigente.

R E S U E L V E

Conceder el CERTIFICADO DE RECALIFICACIÓN ARTESANAL, con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del Art. 2, Arts. 16, 17, 18 y 19 de la Ley de Defensa del Artesano, en concordancia con el Art. 302 del Código de Trabajo, Art. 367 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal; Arts. 19 y 56, numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 171 de su Reglamento, a:

GALARZA SORIA CARLOS ALBERTO
CC# 1706870738

RAMA ARTESANAL:	RADIO Y TELEVISION
RAZÓN SOCIAL:	
DIRECCIÓN TALLER:	ORIENTE OE3-143 Y VARGAS (QUITO)
DIRECCIÓN LOCAL COMERCIAL:	
CAPITAL INVERTIDO $:	$15,000.00
FECHA DE TITULACIÓN:	30/OCTUBRE/1987 (QUITO)
FECHA DE EXPEDICIÓN:	18/OCTUBRE/2011
FECHA DE CADUCIDAD:	18/OCTUBRE/2014

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD
POR LA JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO
REGISTRADO:

Lic. Luis Quishpi Vélez
VOCAL DEL EJECUTIVO-JNDA

Dr. Oswaldo Toledo Romo
SECRETARIO GENERAL

J.N.D.A.
JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO

Sr. Lenin Barba Galarza
DIRECTOR TECNICO NACIONAL (E)

RESOLUCION JUEZ CONSTITUCIONAL: 02-11-AJ-MC-BIBLIAN

Anexo C. Patente municipal



MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

DIRECCION METROPOLITANA FINANCIERA

PATENTE MUNICIPAL O COMERCIANTES

Título de Crédito: 20123033161
Fecha Emisión:2012-04-27
Año Tributación :2012
Fecha Pago:2012-04-30
Identificación :01706870738001
Contribuyente :GALARZA SORIA CARLOS ALBERTO

UBICACIÓN:
Clave Catastral:1040501001
Registro: 0303316
Calle:ORIENTE
Let. Casa:O
Barrio:
Parroquia:
Placa:03143

INFORMACIÓN:
FCH. CATASTRO 27 04 2012 PERSONA ARTESANO
B.IMPON. CPTAL.CONTA
SERVICIOS DE INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACSERVICIO ADMINISTRA
ANSMISORES DE RADIO Y TELEVISION.

CONCEPTO:
TASA DE PRESTACION $ 1.00
TASA POR PREST.SERV $ 10.00
SERVICIO ADMINISTRA $ 1.00

CONTRIBUYENTE

Nº. 002- 0689521

TESORERA METROPOLITANA

Subtotal: $ 12.00
Descuentos: $ 0.00
Total: $ 12.00

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

GRACIAS, CON EL PAGO DE TUS IMPUESTOS NOS APOYAS A CONSTRUIR
EL QUITO QUE QUEREMOS

Transacción:2866153
Forma de Pago: EFE $12.00 Exd: $ 0.00
Cajero:CRUZ ELENA

CAJA

1/1

Nº. 002- 0689521

TESORERA METROPOLITANA

Anexo D. Afiliación al IESS de los colaboradores del negocio

DETALLE DE COMPROBANTE DE PAGO

No. Comprobante: 0000000116704829. PAGO DE PLANILLAS - NORMALES,

No. RUC / REGISTRO: 1706870738001 - 0001

Nombre / Razón Social / Organización: GALARZA SORIA CARLOS ALBERTO - ELECTRONICA GALARZA

Periodo de Pago: 2019 - 05

Forma de pago: Fondos propios

Observación:

AFILIADOS

PERIODO	RT	CEDULA	NOMBRE	SUELDO	DIAS	OBS.	VALOR	TIEMPO PARCIAL
2019 - 5	06	1309094272	CHOEZ FIGUEROA HENRY WILFRIDO	394,00	30	NNA	81,16	0,00
2019 - 5	06	1202427306	FLORES CELA VICTORIA DE LOS ANGELES	401,64	30	NNA	82,74	0,00
2019 - 5	06	1706870738	GALARZA SORIA CARLOS ALBERTO	394,00	30	NNA	81,16	0,00
				1189,64			**245,06**	**0,00**

Anexo E. ISD

COMPROBANTE DE ENVIO DE GIRO AL EXTERIOR

COMPROBANTE NUMERO: 008COMGIRO047447 **FECHA: 2018/12/27**

NOMBRE DEL CLIENTE:	GALARZA SORIA CARLOS ALBERTO
CUENTA DE DEBITO:	Corriente: 3077349604
VALOR DEBITADO POR EL ENVIO DEL GIRO:	$ 8448,00
VALOR DEBITADO POR COMISIONES:	$ 85.18
VALOR DEBITADO TOTAL :	$ 8533,18
GIRO ENVIADO AL BANCO:	BANK OF CHINA /361071775917
GIRO ENVIADO AL BENEFICIARIO:	NINGBO FREE TRADE ZONE JOY TRADING CO. LTD , 139 YAOHANG STREET NINGBO ZHEJIANG
IMPUESTO SALIDA DE DIVISAS (ISD) :	$ 364.50

USUARIO CAJERO: ICANAR
AGENCIA: 008

FIRMA Y SELLO DEL CAJERO

Israel Dillon
Ejecutivo de Servicios Back Office
Agencia Plaza del Teatro

Anexo F. Certificado de relaciones comerciales en el Banco del Pichincha del propietario de Electrónica Galarza

BANCO PICHINCHA

CONFIDENCIAL

CERTIFICADO DE RELACIONES COMERCIALES

QUITO, 21 , Junio , 2019

Señores

GALARZA SORIA CARLOS ALBERTO

Presente

Tenemos a bien informar que el(la) Sr.(a) GALARZA SORIA CARLOS ALBERTO portador(a) de la *Cédula de Ciudadania No.* 1706870738 es cliente de esta institución y mantiene las siguientes relaciones comerciales con el Banco Pichincha C.A.:

Cuentas

Cta Anterior	No. Cuenta	Tipo	Situación	Promedio Semestre en Cifras	Moneda	Fecha Apertura	Relación	No.Prot
0	2202447446	PLAN AHORRO FUTURO	ACTIVO	3 CIFRA (S)ALTA (S)	USD	30/06/2015	PROPIETARIO	0
2520690	3077349604	CTA.CTE PERSONAL	ACTIVO	4 CIFRA (S)ALTA (S)	USD	08/08/2001	PROPIETARIO	0

Créditos

No. Cuenta	Tipo	Vencimiento	Estado	Monto Actual en Cifras
8000996698	DIRECTO - LINEA ABIERTA HIPOT.	16/11/2024	ACTIVO	5 CIFRA(S) MEDIA(S)
2325388	DIRECTO - TARJETAS DE CREDITO	01/07/2019	ACTIVO	3 CIFRA(S)ALTA (S)
274582001	GARANTIA - LOTE DE TERRENO N.5	05/10/2020	ACTIVO	6 CIFRA(S)BAJA (S)

OBSERVACIONES:
Esta información es de carácter estrictamente CONFIDENCIAL y no implica para el Banco ninguna responsabilidad.
Este documento se emite a petición del interesado y tiene un carácter exclusivamente informativo por lo que no podrá, entenderse que el Banco Pichincha C.A.. Se obliga en forma alguna con el cliente o con terceros por la información que emite. Tampoco podrá, ser utilizado para autorizar débitos. créditos o transacciones bancarias dentro del banco.

Atentamente,

BANCO PICHINCHA
Sylvia Gabor
Ejecutivo Servicios Back Office
Agencia Plaza del Teatro

Banco Pichincha C.A.

Anexo G. Modelo de encuesta de satisfacción de cliente



TU OPINIÓN ES IMPORTANTE,
AYUDANOS A MEJORAR

DETALLE	Muy buena	Buena	Regular	Malo
Rapidez en la atención				
Amabilidad				
Variedad de marcas				
Rapidez en reparaciones				
Precios				
Satisfacción en general				

Anexo H. Captura de Facebook del negocio



Anexo I. Modelo para la clasificación de productos con mayor importancia del negocio

VENTAS MES DE ENERO - JULIO2019

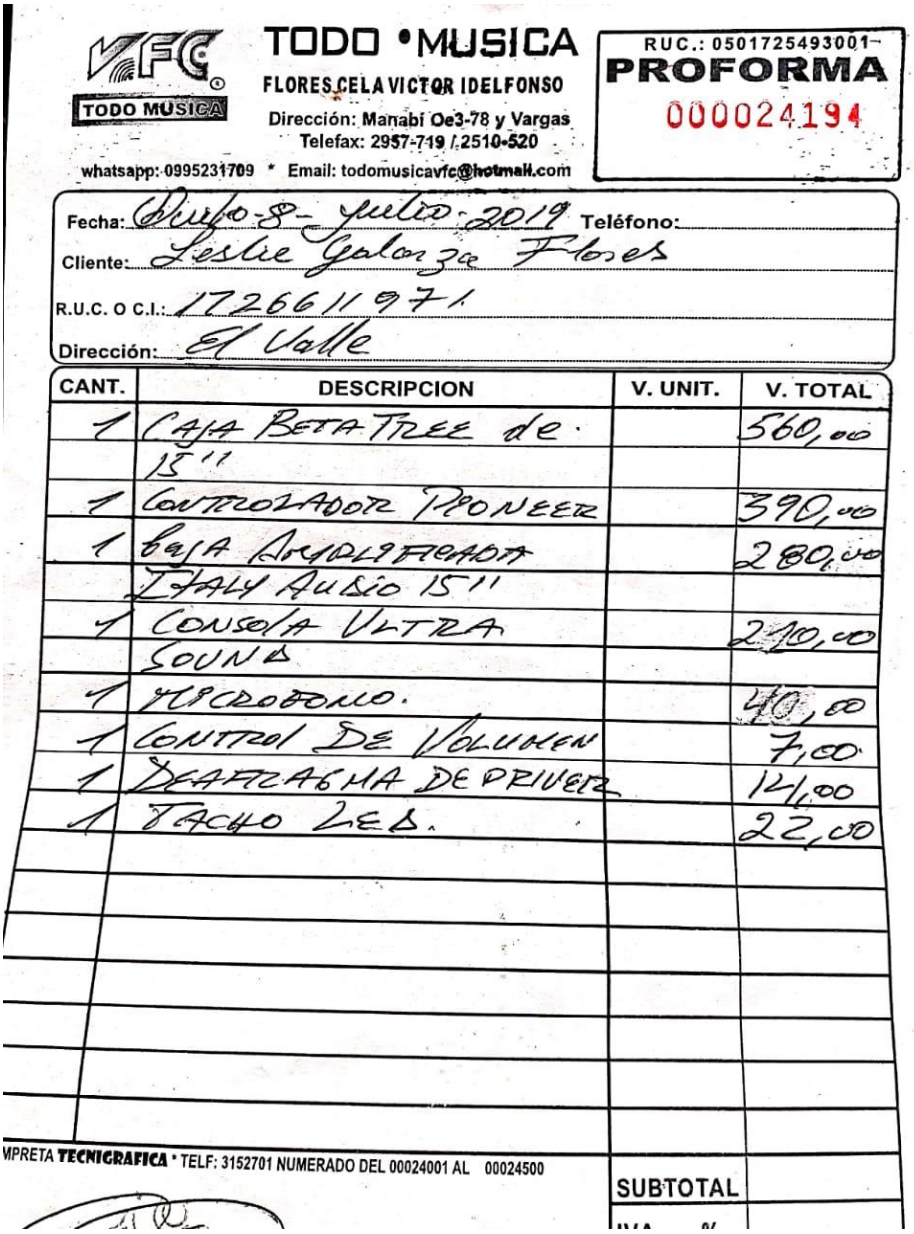
N.	PRODUCTOS	Cantidad	Precio	Ventas mes	%	Tipo
10	PEDESTALES DE CAJAS	16	$ 30,00	$ 480,00	0,8%	C
11	PEDESTALES DE MICRÓFONOS	12	$ 25,00	$ 300,00	0,5%	C
12	AUDÍFONOS	10	$ 25,00	$ 250,00	0,4%	C
29	BOMBAS PARA CÁMARA DE HUMO	8	$ 25,00	$ 200,00	0,3%	C
15	PEDESTAL DE MESA	15	$ 20,00	$ 300,00	0,5%	C
33	PERFILES PARA RACK	20	$ 18,00	$ 360,00	0,6%	C
14	LÍQUIDO DE HUMO (GALÓN)	30	$ 15,00	$ 450,00	0,7%	C
24	CABLES DE MICRÓFONO	20	$ 12,50	$ 250,00	0,4%	C
18	BOBINAS PARA PARLANTES	54	$ 10,50	$ 567,00	0,9%	C
16	CAPSULAS PARA MICRÓFONO	14	$ 7,50	$ 105,00	0,2%	C
31	AGARRADERAS PARA RACK	38	$ 6,00	$ 228,00	0,4%	C
30	MARIPOSAS PARA RACK	35	$ 6,00	$ 210,00	0,3%	C
17	FOCOS PARA LUCES DE 120V A 300W	18	$ 6,00	$ 108,00	0,2%	C
28	PULSADORES PARA CONTROLADOREES	18	$ 5,00	$ 90,00	0,1%	C
23	CABLES DE AUDIO	30	$ 3,50	$ 105,00	0,2%	C
32	ESQUINEROS PARA RACK	60	$ 2,50	$ 150,00	0,2%	C
20	PLUG CANNON XLR	38	$ 2,50	$ 95,00	0,2%	C
21	PLUG 1/4	28	$ 2,50	$ 70,00	0,1%	C
34	CUELLOS PARA MICRÓFONOS	40	$ 2,25	$ 90,00	0,1%	C
22	PLUG 1/8	20	$ 2,00	$ 40,00	0,1%	C
35	TUITER PARA CAJAS	35	$ 1,50	$ 52,50	0,1%	C
27	RESISTENCIAS DE PROTECCIÓN	18	$ 1,50	$ 27,00	0,0%	C
26	CONDENSADORES DE PROTECCIÓN	15	$ 1,50	$ 22,50	0,0%	C
19	CUBRE POLVOS PARA PARLANTES	60	$ 1,25	$ 75,00	0,1%	C
25	PROTECTORES DE MICRÓFONO	32	$ 1,00	$ 32,00	0,1%	C
9	PARLANTES 15 PULGADAS	12	$ 115,00	$ 1.380,00	2,3%	B
13	CÁMARA DE HUMO	14	$ 75,00	$ 1.050,00	1,7%	B
5	**MICRÓFONOS**	36	$ 35,00	$ 1.260,00	2,1%	B
3	**TACHOS LED**	50	$ 19,00	$ 950,00	1,6%	B
8	**DIAFRAGMA PARA DRIVER**	63	$ 12,00	$ 756,00	1,3%	B
7	**CONTROLES DE VOLUMEN**	65	$ 10,00	$ 650,00	1,1%	B
2	**CAJA AMPLIFICADA BETA TREE 15"**	38	$ 520,00	$ 19.760,00	32,7%	A
4	**CONTROLADORES PIONEER**	22	$ 370,00	$ 8.140,00	13,5%	A
1	**CAJAS AMPLIFICADAS GMF**	70	$ 250,00	$ 17.500,00	28,9%	A
6	**CONSOLAS**	23	$ 190,00	$ 4.370,00	7,2%	A
Total			$ 1.829,50	$ 60.473,00	100,0%	

Desde	Hasta	Tipo
0,00%	1,00%	C
1,00%	2,50%	B
2,50%	100,00%	A

Desgloce de categorías de inventarios A, B , C

Categoría	Valor $	%	Cantidad
A	49770	83,38%	4
B	6046	10,13%	6
C	3877	6,49%	25
Totales	**59693**	**100,00%**	**35**

Anexo J. Proforma de competidor Todo Música



TODO MUSICA

TODO •MUSICA

FLORES CELA VICTOR IDELFONSO

Dirección: Manabí Oe3-78 y Vargas

Telefax: 2957-719 / 2510-520

whatsapp: 0995231709 * Email: todomusicavfc@hotmail.com

RUC.: 0501725493001

PROFORMA

000024194

Fecha: Lunes 8 - Julio - 2019 Teléfono:

Cliente: Leslie Galarza Flores

R.U.C. O C.I.: 1726611971

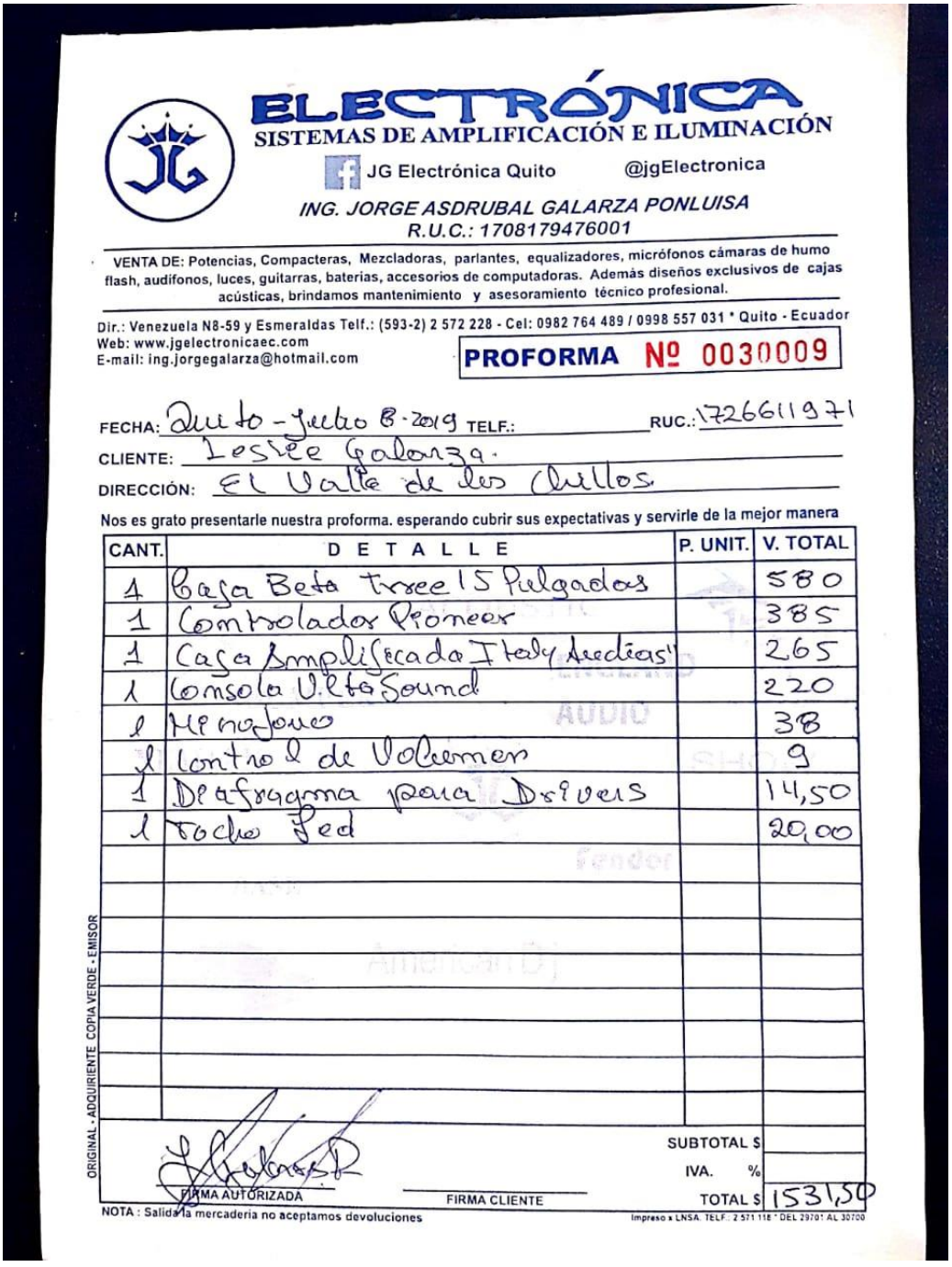
Dirección: El Valle

CANT.	DESCRIPCION	V. UNIT.	V. TOTAL
1	CAJA BETA TREE de 15"		560,00
1	CONTROLADOR PIONEER		390,00
1	CAJA AMPLIFICADA ITALY AUDIO 15"		280,00
1	CONSOLA ULTRA SOUND		210,00
1	MICROFONO.		40,00
1	CONTROL DE VOLUMEN		7,00
1	DIAFRAGMA DE PRIVER		14,00
1	PACHO LED.		22,00

IMPRETA TECNIGRAFICA * TELF: 3152701 NUMERADO DEL 00024001 AL 00024500

SUBTOTAL

Anexo K. Proforma de competidor J.G Electrónica



ELECTRÓNICA
SISTEMAS DE AMPLIFICACIÓN E ILUMINACIÓN

JG Electrónica Quito @jgElectronica

ING. JORGE ASDRUBAL GALARZA PONLUISA
R.U.C.: 1708179476001

VENTA DE: Potencias, Compacteras, Mezcladoras, parlantes, equalizadores, micrófonos cámaras de humo flash, audifonos, luces, guitarras, baterias, accesorios de computadoras. Además diseños exclusivos de cajas acústicas, brindamos mantenimiento y asesoramiento técnico profesional.

Dir.: Venezuela N8-59 y Esmeraldas Telf.: (593-2) 2 572 228 - Cel: 0982 764 489 / 0998 557 031 * Quito - Ecuador
Web: www.jgelectronicaec.com
E-mail: ing.jorgegalarza@hotmail.com

PROFORMA Nº 0030009

FECHA: Quito - Julio 8 - 2019 TELF.: RUC.: 1726611971
CLIENTE: Leslee Galarza.
DIRECCIÓN: El Valle de los Chillos

Nos es grato presentarle nuestra proforma. esperando cubrir sus expectativas y servirle de la mejor manera

CANT.	D E T A L L E	P. UNIT.	V. TOTAL
1	Caja Beta Three 15 Pulgadas		580
1	Controlador Pioneer		385
1	Caja Amplificada Italy 4 medias		265
1	Consola Ultra Sound		220
1	Microfono		38
1	Control de Volumen		9
1	Diafragma para Drivers		14,50
1	Rocha Led		20,00

SUBTOTAL $
IVA. %
TOTAL $ 1531,50

FIRMA AUTORIZADA FIRMA CLIENTE

NOTA : Salida la mercaderia no aceptamos devoluciones

Impreso x LNSA. TELF.: 2 571 118 * DEL 29701 AL 30700

ORIGINAL - ADQUIRIENTE COPIA VERDE - EMISOR

Anexo L. Modelo de encuesta de clientes actuales del negocio

ENCUESTA PARA CLIENTES ACTUALES

Fecha:

OBJETIVO:

El objetivo de esta encuesta consiste en lograr identificar el incremento de las ventas tras la implementación de la estrategia de promocionar los veinticinco años de experiencia, la puntualidad en las entregas de reparaciones y variedad de marcas y personal competente mediante el uso del Facebook con el que cuenta Electrónica Galarza-GMF.

1. ¿Es usted seguidor del Facebook de Electrónica Galarza?

   Sí ☐ No ☐

2. ¿Ha observado publicaciones constantes?

   Sí ☐ No ☐

3. ¿Le gustaría observar publicaciones constantes?

   Sí ☐ No ☐

4. ¿Le gustaría observar publicaciones en cuanto a los años de experiencia con los que el negocio cuenta la puntualidad en las entregas de reparaciones y variedad de marcas y personal competente?

   Sí ☐ No ☐

5. ¿Considera que sus compras incrementarían si observara este tipo de promociones constantes mediante el Facebook del negocio?

   Sí ☐ No ☐

Anexo M. Estados financieros del año 2018 de Electrónica Galarza

ELECTRÓNICA GALARZA

RUC 1706870738001

Balance General

AL 31/12/2018

Expresado en Dólar

ACTIVOS	
EFECTIVO	32.320,00
CXC	12.830,40
INVERSION	143.904,85
TOTAL ACTIVOS	189.055,25
FINANCIAMIENTO	
CXP PROVEEDORES	23.360,00
OTROS PASIVOS CORRIENTES	251,75
PRESTAMOS BANCOS LP	57.860,00
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	163.422,66
RESULTADO DEL EJERCICIO	-55.839,16
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	189.055,25

ELECTRONICA GALARZA

Estado de Resultados Integrales

Al 31 de diciembre de 2017

(Expresados en dólares de los Estados Unidos de América - US$)

		2018
Ingresos operativos		
Ventas	US$	162.278,53
Costos y gasto de operación		
Costo de ventas		- 89.321,83
Gastos de venta y administrativos		- 16.897,54
Utilidad en operación	US$	56.059,16
Otros ingresos / (gastos)		
Otros ingresos		120,00
Otros gastos		- 340,00
Pérdida/Utilidad antes de impues	**US$**	55.839,16
Participación de trabajadores		-
Impuesto a la renta		-
Pérdida / Utilidad neta y resultad	**US$**	55.839,16

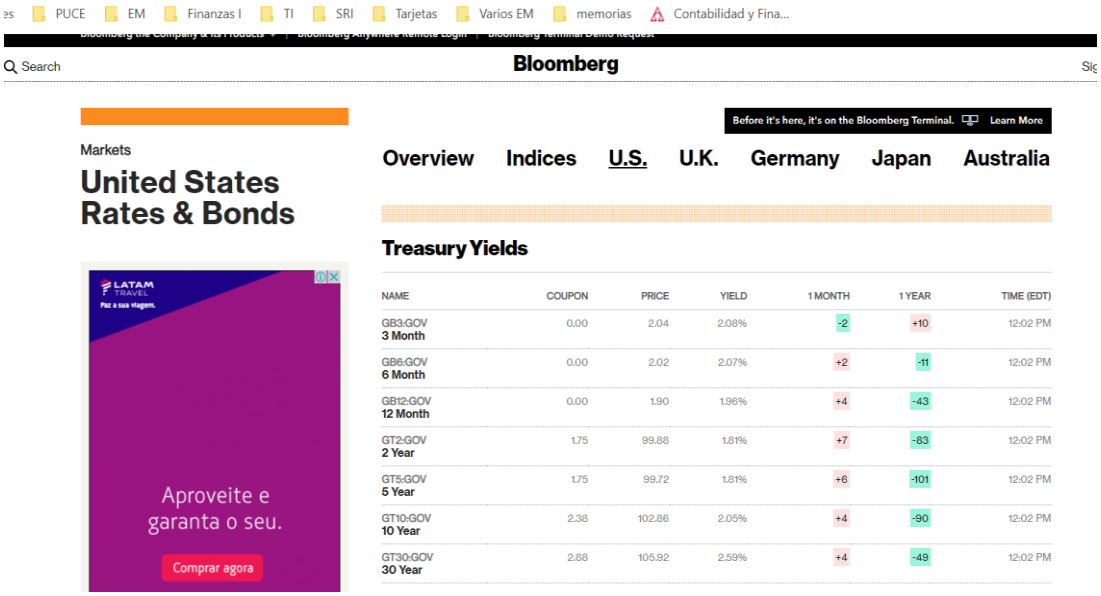
Gerente General

Contador General

Anexo N. Valores para la determinación del Wacc

Costo de los recursos propios EUA		
Beta apalancada comparable EUA	1,19	www.damodaran.com
tasa de impuestos EUA	7,67%	www.damodaran.com
Deuda / Patrimonio EUA	9,77%	www.damodaran.com
Beta desapalancada EUA	1,09	
Costo de los recursos propios Ecuador		
Indice de deuda 2018	30,60%	Ver respaldo en hoja BG
Patrimonio / Ativos totales	69,40%	Cálculo
Dauda / Patrimonio	44,10%	Cálculo
Tasa de impuesto en Ecuador	0,00%	
Beta apalancada para la empresa	1,57293	Cálculo
Costo de los recursos propios Ecuador		
Tasa libre de riesgo a 5 años	1,81%	www.bllomberg.com
Beta apalancada en Ecuador	1,57	Formula de apalncamiento
Prima de riesgo de mercado en los EUA	6,26%	www.damodaran.com
Prima por riesgo pais de Ecuador	5,76%	www.bce.fin.ec
Costo de los recursos propios apalancado en Ecuador	17,42%	
Indice de deuda 2018	30,60%	
Costo de la deuda	16,06%	Préstamo bancario
Tasa de impuestos	0,00%	
WACC		
WACC		
Costo de la deuda antes de impuestos	16,06%	
Tasa de impuestos del Ecuador	0,00%	
Índice de endeudamiento financiero	30,60%	
Costo apalncado de los recursos propios en el Ecuador	17,42%	
índice de patrimonio a activos o inversión total	69,40%	
WACC o costo promedio ponderado del capital	**17,00%**	

Tasa Libre de riesgo - 24 de julio de 2019 a las 11 y 08 horas



Prima de riesgo de mercado en los EUA

Arithmetic Average

1928-2018	11,36%	3,43%	5,10%
1969-2018	11,10%	4,76%	7,10%
2009-2018	13,49%	0,49%	2,28%

Geometric Average

1928-2018	9,49%	3,38%	4,83%
1969-2018	9,73%	4,71%	6,69%
2009-2018	12,98%	0,49%	1,97%

Risk Premium ***Standard Error***

Stocks - T.Bi	Stocks - T.Bo	Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
7,93%	6,26%	2,09%	2,22%
6,34%	4,00%	2,38%	2,71%
13,00%	11,22%	3,71%	5,50%

Risk Premium

Stocks - T.Bi	Stocks - T.Bonds
6,11%	4,66%
5,01%	3,04%
12,48%	11,00%

Préstamo Bancario

BANCO PICHINCHA C.A.

Tabla de amortizacion Informativa

BANCO PICHINCHA C.A.
RUC 1790010937001

QUITO 5 de enero de 2018

Señor (a) (ita)
GALARZA SORIA CARLOS ALBERTO
Presente

Por medio del presente y a petición expresa de GALARZA SORIA CARLOS ALBERTO con número de identificación 1706870738, el Banco Pichincha CA certifica que en sus registros crediticios desde 16/12/2017 hasta el 16/11/2024 consta la siguiente información:

NUMERO DE CREDITO	[illegible]	NOMBRE DEL CLIENTE	GALARZA SORIA CARLOS ALBERTO
NUMERO DE OPERACIÓN ORIGINAL		TIPO IDENTIFICACIÓN	C
TIPO DE AMORTIZACIÓN	FRANCESA	NUMERO DE IDENTIFICACION	1706870738
CODIGO DE PRODUCTO	52222107	NOMBRE DEL PRODUCTO	LINEA ABI-(20215-LAB-N-H)

Num	Fecha vencimiento	Dias	Cuotas	Capital	Saldo capital	Tasa de interes	Tasa interes mora	Interes	Seguro	Interes Reestructurado	Gracia de interes	Estado
1	16/12/2017	30	1265,00	382,76	59617,24	16,06	16,06	803,00	79,24	0,00	0,00	CAN
2	16/01/2018	31	1265,00	359,89	59257,35	16,06	0,00	824,47	80,64	0,00	0,00	PND
3	16/02/2018	31	1264,99	365,19	58892,16	16,06	0,00	819,50	80,30	0,00	0,00	AFE
4	16/03/2018	28	1265,00	454,53	58437,63	16,06	0,00	735,63	74,84	0,00	0,00	AFE
5	16/04/2018	31	1265,00	377,26	58060,37	16,06	0,00	808,16	79,58	0,00	0,00	AFE
6	16/05/2018	30	1264,99	410,41	57649,96	16,06	0,00	777,04	77,54	0,00	0,00	AFE
7	16/06/2018	31	1265,00	388,67	57261,09	16,06	0,00	797,27	78,86	0,00	0,00	AFE
8	16/07/2018	30	1265,01	421,81	56839,28	16,06	0,00	766,34	76,86	0,00	0,00	AFE
9	16/08/2018	31	1264,99	400,81	56438,47	16,06	0,00	786,06	78,12	0,00	0,00	AFE
10	16/09/2018	31	1265,01	406,72	56031,75	16,06	0,00	780,51	77,78	0,00	0,00	AFE
11	16/10/2018	30	1265,01	439,34	55592,41	16,06	0,00	749,89	75,78	0,00	0,00	AFE
12	16/11/2018	31	1265,01	419,18	55173,23	16,06	0,00	768,81	77,02	0,00	0,00	AFE
13	16/12/2018	30	1265,00	451,58	54721,65	16,06	0,00	738,40	75,02	0,00	0,00	AFE
14	16/01/2019	31	1265,00	432,01	54289,64	16,06	0,00	756,77	76,22	0,00	0,00	AFE
15	16/02/2019	31	1264,99	438,37	53851,27	16,06	0,00	750,80	75,82	0,00	0,00	AFE
16	16/03/2019	28	1265,01	521,61	53329,66	16,06	0,00	672,66	70,74	0,00	0,00	AFE
17	16/04/2019	31	1265,00	452,52	52877,14	16,06	0,00	737,52	74,96	0,00	0,00	AFE
18	16/05/2019	30	1265,00	484,31	52392,83	16,06	0,00	707,67	73,02	0,00	0,00	AFE
19	16/06/2019	31	1265,00	466,32	51926,51	16,06	0,00	724,56	74,12	0,00	0,00	AFE
20	16/07/2019	30	1264,99	497,86	51428,65	16,06	0,00	694,95	72,18	0,00	0,00	AFE
21	16/08/2019	31	1264,99	480,52	50948,13	16,06	0,00	711,23	73,24	0,00	0,00	AFE
22	16/09/2019	31	1265,00	487,60	50460,53	16,06	0,00	704,58	72,82	0,00	0,00	AFE
23	16/10/2019	30	1264,99	518,76	49941,77	16,06	0,00	675,33	70,90	0,00	0,00	AFE
24	16/11/2019	31	1265,00	502,43	49439,34	16,06	0,00	690,87	71,90	0,00	0,00	AFE
25	16/12/2019	30	1265,00	533,32	48906,02	16,06	0,00	661,66	70,02	0,00	0,00	AFE
26	16/01/2020	31	1265,01	517,69	48388,33	16,06	0,00	676,34	70,98	0,00	0,00	AFE
27	16/02/2020	31	1265,01	525,31	47863,02	16,06	0,00	669,18	70,52	0,00	0,00	AFE
28	16/03/2020	29	1265,01	578,54	47284,48	16,06	0,00	619,21	67,26	0,00	0,00	AFE
29	16/04/2020	31	1264,99	541,57	46742,91	16,06	0,00	653,92	69,50	0,00	0,00	AFE
30	16/05/2020	30	1264,99	571,77	46171,14	16,06	0,00	625,58	67,64	0,00	0,00	AFE
31	16/06/2020	31	1265,00	557,98	45613,16	16,06	0,00	638,52	68,50	0,00	0,00	AFE
32	16/07/2020	30	1264,99	587,87	45025,29	16,06	0,00	610,46	66,66	0,00	0,00	AFE
33	16/08/2020	31	1265,01	574,86	44450,43	16,06	0,00	622,67	67,48	0,00	0,00	AFE
34	16/09/2020	31	1265,01	583,33	43867,10	16,06	0,00	614,72	66,96	0,00	0,00	AFE
35	16/10/2020	30	1265,00	612,77	43254,33	16,06	0,00	587,09	65,14	0,00	0,00	AFE
36	16/11/2020	31	1265,01	600,95	42653,38	16,06	0,00	598,18	65,88	0,00	0,00	AFE
37	16/12/2020	30	1265,01	630,07	42023,31	16,06	0,00	570,84	64,10	0,00	0,00	AFE
38	16/01/2021	31	1265,00	619,08	41404,23	16,06	0,00	581,15	64,76	0,00	0,00	AFE
39	16/02/2021	31	1265,00	628,20	40776,03	16,06	0,00	572,60	64,20	0,00	0,00	AFE
40	16/03/2021	28	1264,99	695,59	40080,44	16,06	0,00	509,34	60,06	0,00	0,00	AFE
41	16/04/2021	31	1265,00	647,71	39432,73	16,06	0,00	554,29	63,00	0,00	0,00	AFE
42	16/05/2021	30	1265,01	675,99	38756,74	16,06	0,00	527,74	61,28	0,00	0,00	AFE
43	16/06/2021	31	1265,01	667,21	38089,53	16,06	0,00	535,98	61,82	0,00	0,00	AFE
44	16/07/2021	30	1265,00	695,14	37394,39	16,06	0,00	509,76	60,10	0,00	0,00	AFE
45	16/08/2021	31	1265,00	687,28	36707,11	16,06	0,00	517,14	60,58	0,00	0,00	AFE
46	16/09/2021	31	1265,00	697,40	36009,71	16,06	0,00	507,64	59,96	0,00	0,00	AFE
47	16/10/2021	30	1265,00	724,79	35284,92	16,06	0,00	481,93	58,28	0,00	0,00	AFE
48	16/11/2021	31	1265,00	718,35	34566,57	16,06	0,00	487,97	58,68	0,00	0,00	AFE
49	16/12/2021	30	1265,00	745,36	33821,21	16,06	0,00	462,82	57,02	0,00	0,00	AFE
50	16/01/2022	31	1265,01	739,92	33081,29	16,06	0,00	467,73	57,36	0,00	0,00	AFE
51	16/02/2022	31	1265,00	750,82	32330,47	16,06	0,00	457,50	56,68	0,00	0,00	AFE
52	16/03/2022	28	1264,99	807,97	31522,50	16,06	0,00	403,84	53,18	0,00	0,00	AFE

Anexo Ñ. Modelo de encuesta para criterio de compra del cliente.

ENCUESTA

Fecha:

OBJETIVO:

El objetivo de esta encuesta consiste en lograr identificar cuáles son los criterios de compra del cliente más destacados con referencia al servicio que ofrece Electrónica Galarza-GMF

INDICACIONES:

Marque una alternativa

¿Cómo se encuentra su satisfacción en cuanto a los siguientes criterios?

1 Variedad de marcas

Alta ☐ Media ☐ Baja ☐

2 Precios en cuanto a los productos

Alta ☐ Media ☐ Baja ☐

3 Servicio del Personal

Alta ☐ Media ☐ Baja ☐

4 ¿Cuál es la importancia que tiene con respecto a los 25 años de experiencia con los que cuenta el negocio?

Alta ☐ Media ☐ Baja ☐

5 **¿Ha contratado nuestro servicio de reparación?**

Sí ☐ No ☐

Si su respuesta es “No” pase a la pregunta número 7

6 ¿Cómo se encuentra su satisfacción en cuanto a la rapidez en la entrega de productos reparados?

Alta ☐ Media ☐ Baja ☐

7 ¿Cómo se encuentra su satisfacción en cuanto al precio de las reparaciones?

Alta ☐ Media ☐ Baja ☐

8 ¿Ha realizado una compra bajo pedido?

Sí ☐ No ☐

Si su respuesta es “No” pase a la pregunta número 9

9 ¿Cómo se encuentra su satisfacción en cuanto a la rapidez en la entrega de productos bajo pedido?

Alta ☐ Media ☐ Baja ☐

10 ¿Ha observado nuestras promociones por medio del Facebook de la empresa?

Sí ☐ No ☐

11 ¿Ha escuchado alguna de nuestras cuñas publicitarias en la radio?

Sí ☐ No ☐

12 ¿Ha observado nuestras promociones en los letreros informativos colocados dentro del local comercial?

Sí ☐ No ☐

13 ¿Cómo se encuentra su satisfacción en cuanto al tiempo de garantía de los productos?

Alta ☐ Media ☐ Baja ☐

14 ¿Cómo se encuentra su satisfacción en cuanto a las demostraciones de uso de productos?

Alta ☐ Media ☐ Baja ☐

15 ¿Ha solicitado nuestro servicio de instalación?

Sí ☐ No ☐

Si su respuesta es "Si" pase a la pregunta siguiente

16 ¿Cómo se encuentra su satisfacción en cuanto al servicio de instalación?

Alta ☐ Media ☐ Baja ☐