

Universidad Tecnológica Equinoccial



Facultad de Ciencias Económicas y Negocios

Carrera Ingeniería de Empresas y Negocios

Tesis

Previa a la obtención del título de Ingeniero de Empresas

Tema

Planificación Estratégica de la Revista MOTOR'S

Autor:

Pablo Garcés Vinueza

Directora de Tesis

Doctora Lucy Rosero Peña

Quito – Ecuador

Julio-2012

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE

Certifico que bajo mi dirección la presente tesis ha sido realizada en su totalidad por el señor Pablo Garcés Vinueza

Dra. Lucy Rosero Peña

Directora de Tesis

AUTORÍA

Del contenido de la presente tesis se responsabiliza el autor

Pablo Garcés Vinueza

C.I. 171461617-2

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a mi familia que gracias a sus consejos y palabras de aliento crecí como persona. A mis padres y hermanos por su apoyo, confianza y amor. Gracias por ayudarme a cumplir mis objetivos como persona y estudiante. A mi padre por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre. A mi madre por hacer de mi una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor. Especialmente esta dedicada a DIOS que me dio la oportunidad de vivir y tener una maravillosa familia.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi PADRE Mario Garcés, mi MADRE Lupe Vinueza, mi segunda madre, a mis hermanos y a todos mis tíos; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora, y a mi directora de tesis quién me ayudó en todo momento, Doc. Lucy Rocero.

RESUMEN

La presente tesis, desarrollada para la carrera de Ingeniería de Empresas y Negocios tiene como tema principal realizar una Planificación Estratégica para la Revista Motor's con la finalidad de mejorar el nivel de competitividad de la revista.

Se establece desarrollar el proyecto, mediante el estudio del ambiente en el cual se desenvuelve, analizar internamente su funcionamiento generando un diagnóstico real, a través de la estructuración de información recolectada mediante un análisis metodológico, apoyado en investigaciones bibliográficas e investigaciones de campo, además del aporte del tutor de tesis. Se ha llegado a la formulación de un plan estratégico que ha sido desarrollado en los siguientes capítulos:

En el capítulo I En este capítulo se desglosa información de la revista, así como, el objetivo general y objetivos específicos de la investigación, la hipótesis, la cual fue comprobada con los resultados del análisis de la tesis, y la justificación e importancia del problema.

El capítulo II Este capítulo contiene una amplia base teórica sobre el tema central de la tesis, y de los aspectos con los que tiene relación la Planeación Estratégica, base científica en la cual se sustenta la formulación de la propuesta del Trabajo de Tesis, acorde a las posibilidades y realidades de la Revista.

En el capítulo III se presenta el marco conceptual, es decir la definición de términos relacionados con la planificación estratégica y términos del ámbito en el que se desenvuelve la revista.

En el capítulo IV se enfoca al marco metodológico, se describe la metodología a ser utilizada así como también se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada.

En el capítulo V se desarrolla el diagnóstico situacional, iniciando con el diagnóstico de los factores internos a través de un análisis de la empresa, la organización y sus capacidades: de marketing, administrativa, de comercialización y tecnológica. También se realiza un análisis micro y macro del entorno determinando los factores críticos los cuales afectan directamente o indirectamente el normal desenvolvimiento de la empresa. Y se finaliza con el desarrollo de un análisis FODA.

En el capítulo VI se desarrolla la etapa del direccionamiento estratégico, se definió los elementos corporativos de la empresa como son: misión, visión, principios y valores. También se realiza la estructura orgánica propuesta, así como la formulación de objetivos estratégicos y las estrategias que será la base para lograr una ventaja competitiva.

Finalmente en el capítulo VII Se presenta las conclusiones de la presente investigación y las recomendaciones que se proponen para el desarrollo y la implementación de la Planificación Estratégica.

INDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE	2
AUTORÍA.....	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN	6
INDICE DE CONTENIDO.....	8
INDICE DE TABLAS.....	12
INDICE DE GRÁFICOS	14
CAPÍTULO I.....	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1 ANTECEDENTES DE LA REVISTA	16
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.3 OBJETIVO GENERAL	17
1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.4 HIPÓTESIS	19
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	19
CAPITULO II.....	21
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1 CONCEPTUALIZACIONES	22
2.2 IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	23
2.3 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMPARATIVA.....	26
2.4 BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
2.5 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	29
2.5.1 Primer componente.- Definir la Misión de la Organización.	29

2.5.2 Segundo componente.- Establecer los objetivos de la organización	30
2.5.3 Tercer componente.- Formular las estrategias de la organización	31
2.5.4 Cuarto Componente.- Plan de cartera de la organización	43
2.6 PASOS PARA LA PRÁCTICA DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS.	47
2.6.1 Análisis del Macro Entorno.....	48
2.6.3 Análisis interno de la empresa	54
2.6.4 Tipos de estrategias	57
2.6.5 Mapa Estratégico.....	59
2.6.6 Propuesta de Valor.....	60
CAPITULO III	62
3. MARCO CONCEPTUAL.....	62
CAPITULO IV	70
4. MARCO METODOLÓGICO	70
4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	70
4.2 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	71
4.3 SEGMENTACIÓN	72
4.4 CÁLCULO DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.	73
4.4.1 Cálculo de la población	73
4.4.2 Cálculo de la muestra.....	73
4.5 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	74
4.5.1 Diseño de la Encuesta.....	75
4.5.2 Identificación de Resultados de Encuesta	78
4.5.3 Conclusiones de la encuesta	91
CAPÍTULO V	94
5. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ESTRATÉGICO.....	94
5.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO	94

5.1.1 Ubicación Geográfica.....	94
5.1.2 Análisis Organizacional	95
5.1.3 Capacidad de Marketing.	96
5.1.4 Capacidad Administrativa.....	97
5.1.5 Capacidad de Comercialización.....	97
5.1.6 Capacidad Tecnología.....	98
5.1.7 Ventajas Competitivas.....	98
5.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE.....	99
5.2.1 Clientes.	99
5.2.2 Mercado.....	100
5.3.1 Aspectos Jurídicos y Políticos.....	103
5.3.2 Aspectos Sociales	105
5.3.3 Aspectos Tecnológicos.....	106
5.3.4 Aspectos Ambientales	108
5.3.5 Aspectos Económicos	111
5.4 ANÁLISIS FODA	116
5.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	116
5.4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	118
5.4.3 Matriz de Ponderación de Impacto	119
CAPITULO VI	124
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	124
6.1 Formulación de la Misión	124
6.2 Formulación de la Visión.....	124
6.3 Formulación de los Principios	124
6.4 Valores.....	126
6.5 Estructura orgánica propuesta	129
6.6 Descripción de funciones	132

6.7	Objetivos.....	138
6.7.1	Corporativo	138
6.8	Políticas	140
6.8.3	Políticas Financieras	142
6.8.4	Políticas Administrativas	142
6.9	Estrategias.....	142
6.9.1	Formulación de Estrategia Corporativa	143
6.9.2	Formulación de Estrategias Genéricas.....	143
6.9.3	Presentación de estrategias.....	145
	CAPITULO VII.....	148
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148
7.1	Conclusiones.....	148
7.2	Recomendaciones.....	149
	BIBLIOGRAFÍA	152
	En sitios web.....	154

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Identificación de la población.....	73
Tabla 2. Género del encuestado.....	78
Tabla 3. Edad del encuestado	79
Tabla 4. Tipo de revistas.....	80
Tabla 5. Frecuencia de compra de revista.....	81
Tabla 6. Cantidad de compra de revistas.....	82
Tabla 7. Lugar de compra de revistas	83
Tabla 8. Conocimiento sobre el mundo del Tuning	84
Tabla 9. Opciones del mundo del Tuning.....	85
Tabla 10. Conoce sobre alguna revista especializada en el mundo del Tuning	86
Tabla 11. Intensión de compra de revista	87
Tabla 12. Precio por una revista especializada en Tuning	88
Tabla 13. Lugares de compra de una revista especializada en Tuning	89
Tabla 14. Medios de difusión para una revista especializada en Tuning.....	90
Tabla 15. Inflación	111
Tabla 16. Producto Interno Bruto.....	114
Tabla 17. Matriz de Evaluación de Factores Internos	116
Tabla 18. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	118
Tabla 19. Matriz de Ponderación de Impacto (Fortalezas).....	119
Tabla 20. Matriz de Ponderación de Impacto (Oportunidades)	120
Tabla 21. Matriz de Ponderación de Impacto (Habilidades).....	120
Tabla 22. Matriz de Ponderación de Impacto (Amenazas).....	121
Tabla 23. Matriz de Estrategias Síntesis FODA.....	122

Tabla 24. Matriz axiomática “Principios”	126
Tabla 25. Matriz axiomática “Valores”	128
Tabla 26. Objetivo Corporativo. Área de comercialización.....	139
Tabla 27. Objetivo Corporativo. Área de Administrativo- Financiero	140
Tabla 28. Perfil Estratégico.....	144

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Matriz Boston Consulting Group	44
Gráfico 2. Pasos Procesos Estratégicos	47
Gráfico 3. Mapa Estratégico	59
Gráfico 4. Propuesta de Valor	60
Gráfico 5. Género del Encuestado	78
Gráfico 6. Edad del encuestado.....	79
Gráfico 7. Tipo de revistas.....	80
Gráfico 8. Frecuencia de compra de revista.....	81
Gráfico 9. Cantidad de compra de revistas.....	82
Gráfico 10. Lugar de compra de revistas	83
Gráfico 11. Conocimiento sobre el mundo del Tuning	84
Gráfico 12. Opciones del mundo del Tuning.....	85
Gráfico 13. Conoce sobre alguna revista especializada en el mundo del Tuning	86
Gráfico 14. Intensión de compra de revista	87
Gráfico 15. Precio por una revista especializada en Tuning	88
Gráfico 16. Lugares de compra de una revista especializada en Tuning	89
Gráfico 17. Medios de difusión para una revista especializada en Tuning.....	90
Gráfico 18. Logotipo de la revista MOTOR'S	96
Gráfico 19. Inflación	112
Gráfico 20. Producto Interno Bruto total (Millones de dólares).....	114
Gráfico 21. Organigrama Estructural.....	129
Gráfico 22. Organigrama Posicional	130
Gráfico 23. Organigrama Integral	131

CAPITULO I

**PLANTEAMIENTO
DEL
PROBLEMA**

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA REVISTA MOTOR'S

1.1 ANTECEDENTES DE LA REVISTA

La revista MOTOR'S fue creada en abril del 2010. Se realizó su lanzamiento con una gran presentación de eventos en el Teleférico con demostración de automóviles y jeeps Tuning, además de un desfile de modas y demostración de DJ'S de música electrónica.

La revista se dedica a la publicación de artículos acerca de todo lo relacionado con el mundo del Tuning en el Ecuador, y eventos de competencias, así como, realizan invitaciones a clubs Tuning de otros países, ellos también son invitados a eventos relacionados con el Tuning fuera del país.

Todo esto se lo realiza con la finalidad de que la revista tenga mas lectores y de ésta manera la publicidad que se vende a diferentes empresas proveedoras de audio, video y deferentes artículos relacionados con este mundo, pauten en una revista conocida y respetada en el medio como lo es MOTOR'S.

Sus oficinas se encuentran ubicadas en la Av. República E2-72 y Atahualpa Edificio NUYAN; 2do piso Quito – Ecuador, y distribuye la revista a nivel nacional los ejemplares que son impresos bimensualmente.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tomando en cuenta que la Planificación Estratégica es un proceso en el cual se analizan los pasos a seguir en un negocio o administración, definiendo los propósitos, metas y objetivos, y así generar recursos para lograr realizar las

actividades planificadas la Planificación Estrategia se convierte en una herramienta fundamental para el análisis, el desarrollo y ejecución de las actividades tomando en cuenta que es un proceso sistemático el cual da sentido de dirección y continuidad de las actividades diarias de una organización, permitiendo visualizar a futuro los recursos, valores y pasos para poder tomar una decisión colectiva, en torno al camino que la organización necesita seguir para poder realizar los cambios y correcciones necesarias y así lograr el máximo de calidad y eficiencia de sus labores.

El Plan de desarrollo de MOTOR'S en principio fue elaborado por los socios en Febrero 2010, pero presenta fallas en su contenido, es poco profundo y muy simple lo cual no genera confianza sobre la información que éste presenta.

Por la poca disponibilidad de datos históricos sobre revistas Tuning en el Ecuador se presenta ésta propuesta para poder generar datos confiables y lograr una buena participación en el mercado con su respectivo incremento de participación. Además de mejorar los ingresos y de aumentar la rentabilidad, se logrará mejorar las relaciones con distribuidores de la revista a nivel nacional, así como las empresas que pautan en ella, lograr una mejor organización de su espacio físico para que no sea subutilizado y de esta forma agilizar los procesos.

Modificar el Plan Operativo de MOTOR'S es un imperativo, ya que los datos que se disponen no son el producto de un proceso técnico, por lo que no son confiables los costos reales, lo que impide llegar a cumplir los objetivos propuestos.

1.3 OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar “LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA REVISTA MOTOR'S” como un aporte para el mejoramiento de indicadores del negocio.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar una evaluación interna para poder obtener la debilidades internas de la revista MOTOR'S y poner en marcha un cronograma de actividades para obtener fortalezas internas.
- Efectuar una evaluación externa de los procesos de la revista MOTOR'S para identificar que se pueda afectar o hacer daño del ambiente externo y tomar los respectivos correctivos del caso.
- Realizar un análisis de competitividad y fortalezas.
- Realizar un análisis administrativo y legal.
- Plantear la misión de la empresa, para lograr obtener el compromiso de trabajo e integración de las personas que trabajan en la revista MOTOR'S, y representar correctamente el sentido de la misión de la revista antes mencionada.
- Plantear la visión de la revista MOTOR'S para poder saber a donde quieren llegar y que es lo que los socios pretenden hacer con su medio de información.
- Establecer un modelo de Planificación Estratégica de procesos y organizacional que se adapte a la investigación.
- Definir los objetivos a largo plazo para que los pueda llevar a cabo con certeza y validez.

- Elegir y seleccionar la mejor estrategia a aplicarse en el desarrollo de la administración estratégica de la revista MOTOR'S, ya que sin dicha estrategia la investigación y esfuerzo no habrá servido a la revista antes mencionada.
- Elaborar un plan de acción adecuado para que la revista MOTOR'S tenga un trabajo organizado.

1.4 HIPÓTESIS

Realizar la Planificación Estratégica de la Revista MOTOR'S y proceder a su respectiva implementación, permitirá comprobar su efectividad, producto de un proceso adecuado y bien elaborado.

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Se va a realizar la Planificación Estratégica de la revista MOTOR'S ya que la revista no cuenta con esta herramienta, la cual es muy importante para permanecer en este mercado tan competitivo.

Con esta herramienta se va a obtener una ayuda significativa en cuanto a los procedimientos planteados y se logrará mejores resultados con respecto a los costos ya que están tomados en cuenta datos muy empíricos.

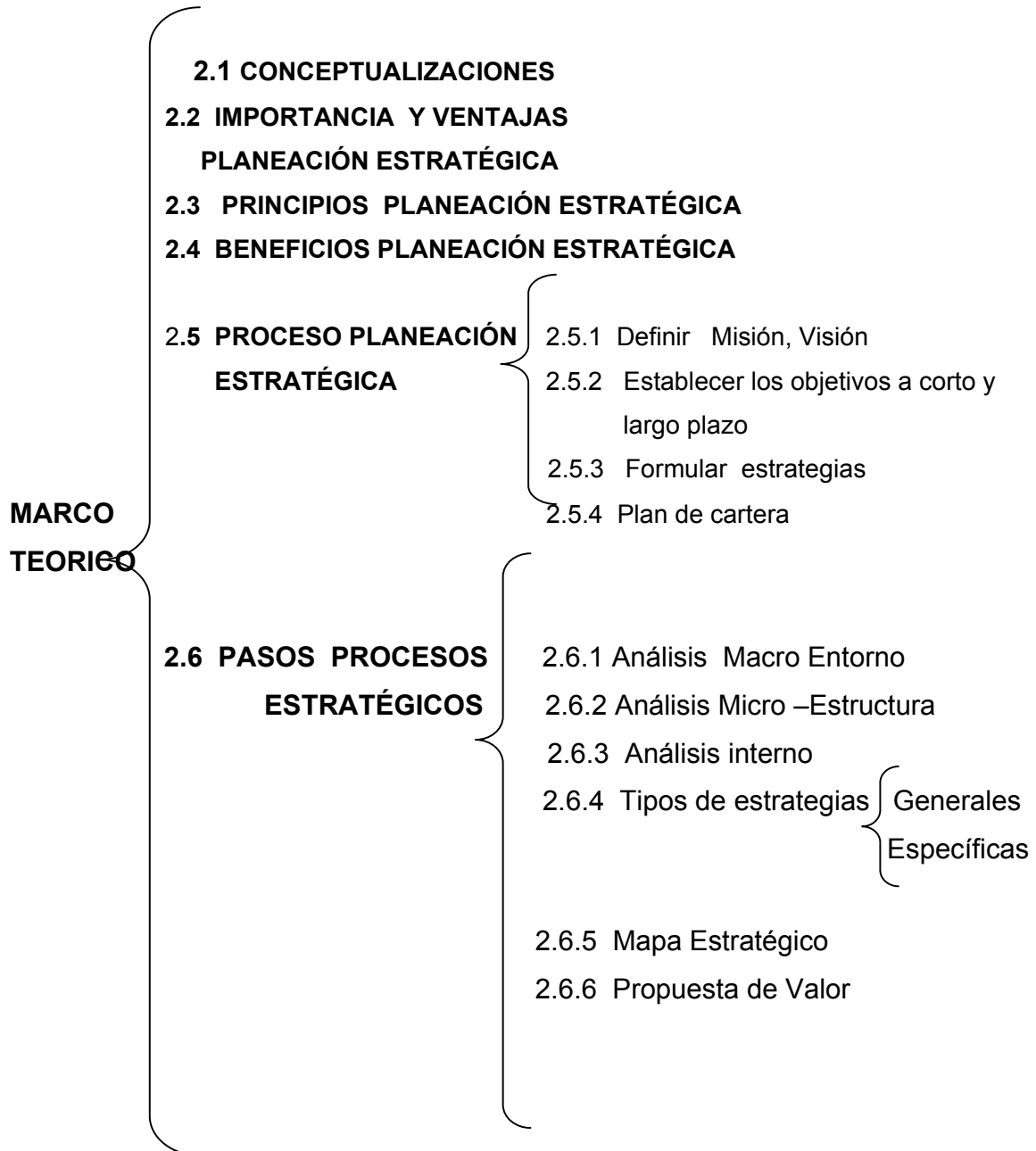
Con esta Planificación Estratégica se va a beneficiar a la revista por ayudar a plantear una misión y una visión, además que se compromete a sus trabajadores para que lleven a cabo los objetivos de corto y largo plazo propuestos, al igual que se mejora las relaciones con los proveedores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO



Elaborado por: El Autor

2.1 CONCEPTUALIZACIONES

La Planificación Estratégica diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que se van ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.

Igor Ansoff (1990) gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación.¹

Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensado el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un

¹ Ansoff, Igor (1990), ¿Qué es la estrategia en de la empresa? La empresa Dirección y Administración, Vol II Estrategia empresarial. España Plaza & Juanes Editores. Pag 156

bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.²

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.³

2.2 IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación Estratégica implica el largo plazo y desde luego, grandes decisiones estratégicas. En la práctica administrativa, la Planeación Estratégica la realizan los ejecutivos de mayor rango de la organización, debido a que las estrategias corrientemente hacen referencia al marco general de la empresa en su desarrollo interno y el medio ambiente externo, que influye en los objetivos trazados a largo plazo.

El plan estratégico debe describir en forma lo más amplia posible las tareas a realizar, haciendo ver los por menores de los beneficios al realizarlas, estableciendo períodos de tiempo en cada tarea o actividad.

² Benteman, Thomas, S. Snell, Scout A.(1999). Administración, una ventaja competitiva 4ta Edición, Mexico, McGraw Hill. Pag 142

³ Mtra. de Fuentes, Claudia, (2005) "Planeación Estratégica". Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco Mexico. Pag 59.

Se debe especificar el producto o servicio y a qué población o mercado está dirigido, como también las utilidades que dará el producto o servicio; se debe establecer la clase de recursos, bien sea materiales o humanos, que requiere cada objetivo. La Planeación Estratégica debe establecer con anterioridad en forma clara cuál es su contribución no sólo a la organización propiamente dicha, sino a la comunidad en general.

La Planeación Estratégica tiene que ver con los hechos fundamentales de la organización en el futuro, no tomando decisiones sobre este, que como se conoce es incierto, se deben tomar las decisiones estratégicas, teniendo en cuenta el futuro. Este futuro exige al estratega innovación creativa en toda la estructura organizacional de manera continua pues el mundo evoluciona en forma permanente y la empresa es parte determinante del mundo mutante.

Los cambios acelerados como la tecnología de grandes industrias, entre otras las computadoras, utilizables en todos los campos, llevaron a las empresas a buscar nuevos rumbos, nuevas oportunidades.⁴

La complejidad gerencial, debido a factores que el gerente actual tiene que tener en cuenta entre otros la inflación, la variación de incrementos en los costos fijos, el mercadeo, la responsabilidad social, económica y de servicios de la organización, que hoy es más exigente, nos muestra la importancia y la necesidad de la planeación estratégica.

La Planeación Estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

⁴ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global, Editorial: McGraw-Hill, 12 Edición, Mexico Pag. 121

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a las siguientes tres preguntas:

- **¿Dónde estamos hoy?** Análisis de la Situación Actual, Análisis del Entorno, Análisis Interno, Análisis de la Competencia
- **¿Dónde queremos ir?** Objetivos y Metas a largo plazo.
- **¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?** Comprender el Mercado, Comprender la Competencia Negocio ⁵, Diseñar las Estrategias apropiadas

La Planeación Estratégica tiene, **entre otras ventajas** las siguientes:

- Permite identificar oportunidades significativas y precisar ventajas y desventajas de competidores.
- Definir con anticipación los factores estratégicos clave en relación al futuro competencia, clientes, producto y medio ambiente.
- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización y centrar esfuerzos en el cliente.
- Exige que el director se formule y conteste preguntas claves para la compañía y a las cuales debe de prestar especial atención.
- Es un sistema de capacitación ejecutiva en el que se enfatiza el sentido de participación y colaboración.

⁵ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global, Editorial: McGraw-Hill, 12 Edición, Mexico Pag. 121

- Exige el establecimiento de objetivos proporcionando una guía para la toma de decisiones ejecutivas.
- Es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.
- Su importancia debe ser entendida en función de los resultados y a pesar de la complejidad asociada con su proceso.
- Para que la Planeación Estratégica pueda efectuarse con fundamentos, deben de establecerse sistemas de información que permitan al estratega conocer su entorno para tomar decisiones sobre bases sólidas.⁶

2.3 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMPARATIVA

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por *Michael E. (2005) Porter* en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.⁷

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

⁶ HILL, Charles y JONES, Gareth (2011) *Administración Estratégica*, Editorial: Cengage, 9ª Edición, Colombia, Pag 134

⁷ Porter Michael E. (2005): "Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia"; Edit. CECOSA. México, Pag 234

- 2. La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- 3. Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- 4. Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
- 5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.⁸

⁸ Porter Michael E. (2005): "Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia"; Edit. CECOSA. México, Pag 234

2.4 BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El objetivo de la Planeación Estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. No trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas solo, pueden tomarse en el momento.

Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en si, las cuales se toman en base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento. No pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación a factores (compras de insumos, instalaciones, mano de obra etc....)

La Planeación Estratégica va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, formula sobre asuntos más fundamentales; negocio adecuado, objetivos básicos, tiempo de obsolescencia de productos actuales, aumento o disminución de mercados, etc....⁹

No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.

No representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directores No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales. Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

Los siguientes son algunos beneficios que se obtienen a través de la Planificación Estratégica:

⁹ García López, Teresa. La información soporte de la planeación estratégica, en Ciencia Administrativa, Ed. Kier No. único, 2000, Mexico, Pag 95

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

2.5 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de Planeación Estratégica tiene, básicamente **cuatro componentes**: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

2.5.1 Primer componente.- Definir la Misión de la Organización.

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

El proceso de conformación de la misión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estados y sobretodo en las crisis.¹⁰

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

¹⁰DAVID, Fred R, (1997) Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 5ta Edición. Pag 124

- **Clientes.** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- **Productos o servicios.** ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- **Mercados.** ¿En qué mercados compite?
- **Tecnología.** ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- **Filosofía.** ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
- **Concepto de sí misma.** ¿cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- **Preocupación por imagen pública.** ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?
- **Calidad Inspiradora.** ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
- ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

2.5.2 Segundo componente.- Establecer los objetivos de la organización

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.¹¹

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

¹¹ DAVID, Fred R, (1997) Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 5ta Edición. Pag 124

2.5.3 Tercer componente.- Formular las estrategias de la organización

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis. De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias.

Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades. De acuerdo a la clasificación planteada por Fred David (2003), divide a las estrategias en:

- Integración.- Se subdivide en estrategias hacia delante, hacia atrás y horizontal.
- Intensivas.- Se clasifican en penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos.
- Diversificación.- Se subdividen en concéntricas, horizontal y de conglomerados.

- Defensivas.- Se dividen en estrategias de riesgo compartido, encogimiento, desinversión y liquidación.¹²

1. Estrategias de Integración

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical, las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener el control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

- **Integración hacia adelante**

Implica ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas. El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control. La Estrategia de Integración hacia adelante es aplicable cuando:

- Los distribuidores actuales de la empresa, son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- La existencia de distribuidores buenos, es tan limitada, que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
- La empresa compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho más.

¹² Fred, Davis. (2003). Conceptos de Administración estratégica. 9ª Edición. México: Prentice Hall. Pág. 173.

- La empresa cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios, para administrar el negocio nuevo, para la distribución de sus propios productos.
- Los distribuidores y minoristas actuales tienen elevados márgenes de utilidad (la empresa podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos).¹³

- **Integración hacia atrás**

Busca la propiedad o un mayor control sobre proveedores. Entre los lineamientos para que la estrategia sea más efectiva se tiene:

- Los proveedores actuales son caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a materiales y materia prima.
- No hay muchos proveedores y si hay muchos competidores.
- La empresa compite en una industria que está creciendo a gran velocidad.
- La empresa cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios, para administrar el negocio nuevo de suministrar sus propios insumos.
- Las ventajas de tener precios estables son muchas (la empresa puede mejorar sus costos de insumos)

¹³ Fred, Davis. (2003). Conceptos de Administración estratégica. 9ª Edición. México: Prentice Hall. Pág. 173.

- Los proveedores actuales tienen elevados márgenes de utilidad (la empresa podría fabricar en forma rentable sus productos y ponerles precios más competitivos).
- La empresa necesita adquirir a gran velocidad un insumo que necesita.¹⁴

- **Integración horizontal**

Coordina las metas y estrategias de las unidades de negocios relacionadas. Abarca tanto las unidades de negocios existentes como la selección de nuevos sectores industriales a los cuales entrar, con base en las interrelaciones con los grupos existentes. Su definición es la búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores. Esta estrategia es aplicable cuando:

- La empresa puede adquirir características monopólicas en una zona o región, sin verse afectada por la ley antimonopolio.
- La empresa compite en una industria que está creciendo.
- Las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.
- La empresa tiene capital y talento humano para administrar la empresa expandida.

¹⁴ Fred, Davis. (2003). Conceptos de Administración estratégica. 9ª Edición. México: Prentice Hall. Pág. 173.

- Los competidores están fallando por la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que la empresa sí los tiene.¹⁵

2. Estrategias intensivas

Es llamada intensiva porque requiere un esfuerzo intenso para desarrollar una posición competitiva en el mercado con respecto a la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto.

- **Penetración de mercado**

Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo. Es aplicable cuando:

- Los mercados actuales, no están saturados con el producto de servicio.
- Se puede aumentar la tasa de uso de los clientes actuales (tasa de penetración).
- La participación de mercado de los competidores ha disminuido y el mercado ha crecido.
- La correlación de las ventas en moneda y los gastos en las variables de marketing mix ha sido históricamente alta.
- Aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes¹⁶.

¹⁵ Fred, Davis. (2003). Conceptos de Administración estratégica. 9ª Edición. México: Prentice Hall. Pág. 173.

- **Desarrollo del mercado**

Para desarrollar el mercado se requiere incorporar productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Esto quiere decir que busca nuevos mercados para ofrecer los productos o servicios de la organización. Esta estrategia es aplicable cuando:

- Existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- Existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- La empresa cuenta con capital y recursos humanos necesarios para administrar las operaciones expandidas.
- La empresa tiene capacidad excesiva de producción.
- La industria básica de la empresa está adquiriendo alcance global a gran velocidad.¹⁷

- **Desarrollo del producto**

Tiene como objetivo buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual. Esta estrategia es aplicable cuando:

- La empresa cuenta con productos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.

¹⁶ Fred, Davis. (2003). Conceptos de Administración estratégica. 9ª Edición. México: Prentice Hall. Pág. 173.

¹⁷ Fred, Davis. (2003). Conceptos de Administración estratégica. 9ª Edición. México: Prentice Hall. Pág. 173.

- La empresa compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Los competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- La empresa compite en una industria de gran crecimiento.
- La empresa tiene capacidad muy sólida para la investigación y el desarrollo.¹⁸

3. Las Estrategias de diversificación

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa. Las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios.

- **Diversificación concéntrica.**

La adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados se conoce como diversificación concéntrica. Seis indicadores determinan cuando la diversificación concéntrica podría ser una estrategia eficaz:

- Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o crecimiento lento.
- Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa.

¹⁸ Fred, Davis. (2003). Conceptos de Administración estratégica. 9ª Edición. México: Prentice Hall. Pág. 173.

- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes de una empresa.
- Cuando los productos de una empresa se encuentren en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólidos¹⁹.

- **La diversificación horizontal.**

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados por que una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales. Cuatro indicadores establecen cuando la diversificación horizontal podría ser una estrategia muy eficaz.

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentarían en formas significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.
- Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades industriales bajos.
- Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales.

¹⁹ Fred, Davis. (2003). Conceptos de Administración estratégica. 9ª Edición. México: Prentice Hall. Pág. 173.

- Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales de una empresa.²⁰

- **La Diversificación en conglomerado**

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

- La industria básica de la empresa está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.
- La empresa cuenta con capital y talento gerencial para competir con éxito en una industria nueva.
- La empresa tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.
- Existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida
- Los mercados existentes para los productos actuales de la empresa están saturados.²¹

²⁰ Fred, Davis. (2003). Conceptos de Administración estratégica. 9ª Edición. México: Prentice Hall. Pág. 173.

²¹ Fred, Davis. (2003). Conceptos de Administración estratégica. 9ª Edición. México: Prentice Hall. Pág. 173.

Estrategias defensivas

Las estrategias defensivas sirven para poder proteger, cuidar los activos de la empresa, mercados, clientes y proveedores; con el objetivo de hacer alianzas para minimizar riesgos, para reducir costos; como también para desprenderse de una parte del negocio para solventar gastos, y para aprovechar y recuperar lo máximo posible mediante una liquidación.

Hay cuatro estrategias que pueden servir, dependiendo del caso, para defender a la empresa y el entorno de ella.

- **Estrategia de riesgo compartido**

A esta estrategia también se la conoce como “Joint Venture”, y está orientada a las empresas que se han juntado formando una sociedad temporal, para aprovechar alguna oportunidad.

Se puede aplicar en las siguientes circunstancias:

- Cuando un proyecto tiene un potencial para ser rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos.
- Si es que dos o más empresas tienen pocas posibilidades de competir de forma individual con una empresa grande.
- Cuando la industria de una empresa se complementa con la industria en que se desarrolla otra empresa.
- Cuando una empresa nacional constituye una empresa mancomunada con una organización extranjera, dando esta última la

seguridad del caso de que no se va a expropiar ni va ver hostigamientos por parte de los funcionarios del país extranjero.²²

- **Estrategia de encogimiento**

El encogimiento ocurre cuando una organización se reagrupa con la finalidad de reducir los costos y gastos para poder revertir la baja de ventas y utilidades. Así como también para destacar la ventaja principal de la empresa.

Esta estrategia se puede aplicar en las siguientes circunstancias:

- Cuando la empresa ha tenido con el tiempo una ventaja diferencial fuerte, pero no ha logrado alcanzar los objetivos fijados.
- Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
- Si la organización se ve afectada por la poca rentabilidad, ineficiencia, bajo ánimo de los empleados o presión de los accionistas para mejorar los resultados.
- Cuando la empresa no ha sabido aprovechar las oportunidades externas, ni minimizar las amenazas externas; así como también que no haya superado las debilidades internas, como también no a ver aprovechado las oportunidades internas.
- Cuando la organización ha crecido mucho y a alta velocidad y necesita una reorganización interna importante.²³

²² Fred, Davis. (2003). Conceptos de Administración estratégica. 9ª Edición. México: Prentice Hall. Pág. 173.

- **Estrategia de Desinversión**

Consiste en la venta de una parte de la empresa con el objetivo de reunir el capital para realizar otras inversiones. La estrategia de desinversión puede trabajar en conjunto con la estrategia de encogimiento con el objetivo de deshacerse de negocios no rentables, que requieren de mucho capital, o que no concuerden con el giro principal del negocio.

Este tipo de estrategia se puede aplicar en los siguientes casos:

- Cuando la estrategia de encogimiento no dio los resultados que se querían.
- Cuando un área de la empresa necesita más recursos de los que puede proporcionar la organización en ese momento.
- Cuando un área de la empresa no se adapta al resto de la organización.
- Cuando se requiere una gran cantidad de dinero y este no se ha podido conseguir por medio de otras fuentes.
- Si es que las leyes anti-monopólicas del país, amenazan a la organización.²⁴

- **La liquidación.**

Es cuando la empresa empieza a vender la organización por partes. Esta estrategia extrema se puede aplicar cuando:

²³ Fred, Davis. (2003). Conceptos de Administración estratégica. 9ª Edición. México: Prentice Hall. Pág. 173.

²⁴ Fred, Davis. (2003). Conceptos de Administración estratégica. 9ª Edición. México: Prentice Hall. Pág. 173.

- La organización ha seguido las dos estrategias anteriores (encogimiento, liquidación) y ninguna ha tenido resultados favorables.
- Si es que no le queda otra alternativa a la empresa más que declararse en quiebra, la liquidación es una alternativa favorable para reunir el mayor capital posible de sus activos.
- Cuando los accionistas de la empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la organización.²⁵

2.5.4 Cuarto Componente.- Plan de cartera de la organización

La fase del plan de cartera o plan de portafolio de negocios permite conocer que negocios son básicos para el cumplimiento de la misión. A este nivel del análisis se decide qué áreas de negocios son las que merecen la mayor atención de la organización. Una herramienta básica para la definición del plan de portafolio de negocios es la matriz de portafolio de negocios. El grupo consultivo de Boston introdujo la idea de que los grupos o negocios de productos de la organización podría ser representados en una matriz de dos por dos, cuyas abscisas muestran la participación en el mercado y en las ordenadas se representa el crecimiento esperado de los mercados.²⁶

Esto crea cuatro grupos de negocios:

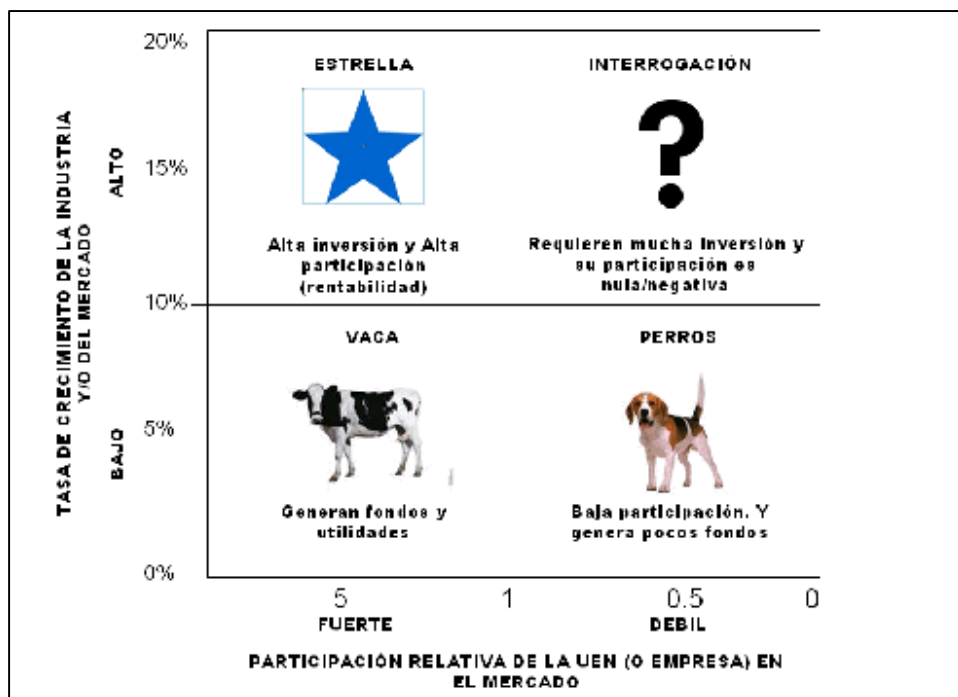
- **Estrellas** (Alto crecimiento, alta participación). Esta categoría genera alta cantidad de efectivo, y además posee una gran expansión de mercado, como también una participación dominante.

²⁵ Fred, Davis. (2003). Conceptos de Administración estratégica. 9ª Edición. México: Prentice Hall. Pág. 173.

²⁶ The Boston Consulting Group, www.bcg.com

- **Signos de Interrogación** - Dilemas - (Alto crecimiento, baja participación). Tienen una pequeña participación en el mercado, aunque sean rentables.
- **Vacas en Efectivo**. (Bajo crecimiento, alta participación). Los productos en esta categoría generan alta cantidad de efectivo, pero su futuro crecimiento es limitado.
- **Perros**. (Bajo crecimiento, baja participación). Esta categoría no produce mucho efectivo y su participación es minoritaria.²⁷

Gráfico 1. Matriz Boston Consulting Group



Fuente: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/matrizbostonconsultinggroup/

Elaborado por: El Autor

²⁷ The Boston Consulting Group, www.bcg.com

La estrategia a seguir con cada grupo, es que la participación en el mercado y la rentabilidad mantiene una alta correlación, ahí que los gerentes deben sacar la mejor producción de las vacas, sin incurrir en alguna inversión, sólo gastos de mantenimiento y utilizar la cantidad de efectivo que produce en inversiones promisorias.

Una alta inversión de estrellas rinde dividendos altos, mientras que con los signos de interrogación unos se deben vender y otros volverlos estrellas, ya que son riesgosos y la gerencia sólo quiere tener algunos para no especular. Los perros no generan problemas estratégicos: deben ser vendidos.

La matriz de participación en el crecimiento ofrece una herramienta conceptual simple para definir productos y balancear su combinación.

La cartera de productos mercados puede tener un número abrumador de «dilemas» (productos de alto atractivo de mercado, pero a un bajo potencial competitivo) y «perros pobres» (productos de escaso o nulo atractivo comercial y muy débil potencial competitivo). De igual forma se puede apreciar la carencia de «generadores de efectivo» (productos de fuerza competitiva hoy, pero de bajo atractivo comercial para el futuro) y «estrellas» (productos de gran atractivo comercial y potencial competitivo pero que requieren de fuertes inversiones para seguir creciendo). La nueva matriz BCG parte de tres supuestos:

- Una compañía tiene que alcanzar una ventaja competitiva para ser rentable;
- (2) el número de maneras con las que se puede obtener ventajas y el tamaño potencial de la ventaja varía entre industrias.
- (3) las industrias evolucionan, lo que altera la magnitud y naturaleza de la ventaja. Las características fundamentales de una industria pueden

determinarse al considerar el número de maneras como se puede obtener una ventaja y el tamaño de ésta.²⁸

²⁸ The Boston Consulting Group, www.bcg.com

2.6 PASOS PARA LA PRÁCTICA DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS.

Gráfico 2 Pasos Procesos Estratégicos



Elaborado por: El Autor

La práctica de la Planeación Estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno.²⁹

Para obtener lo mejor de las tecnologías de la Planeación Estratégica, es necesario lograr los siguientes aspectos:

²⁹ SALLENAVE, Jean-Paul.(1993),Gerencia y planeación estratégica Grupo Editorial Norma, , Bogotá Colombia 1era Edición, Pag 157

- Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.
- Convocar a todo el personal para que suministre la información.
- Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.
- Emplear las herramientas necesarias que permitan disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).
- Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.

A continuación se establecen los pasos para el desarrollo de un proceso de Planeación estratégica:

2.6.1 Análisis del Macro Entorno

La empresa es un sistema abierto lo que significa que está en continua interacción con su entorno y de dicha interacción depende que la empresa sobreviva y crezca. La empresa para desarrollar su actividad debe conocer su entorno. Se puede considerar el entorno como todo aquello que está fuera de los límites de la empresa o bien como el conjunto de elementos externos a la organización que son relevantes para su actuación.

Por tanto, se debe considerar que el entorno como todo aquello que es ajeno a la empresa como organización y donde la empresa desarrolla su actividad. El medio ambiente de una empresa lo constituyen las fuerzas, personas y organismos que afectan, directa o indirectamente, a sus resultados. Se puede hablar de dos tipos de entornos: entorno general o genérico y entorno específico.³⁰

³⁰ Tomado de Orbegozo, J.I. *Dirigir estratégicamente*. Valencia: CISS, 1994, pp. 196-197.

- **Entorno General o Genérico**

Está integrado por un conjunto de condiciones y colectividades que afectan de la misma forma a todas las organizaciones de un mismo sector o actividad y que, sólo son potencialmente relevantes para la actividad de una empresa. Afecta a todas las empresas en una sociedad dada, englobando a todos los elementos que lo componen.

- **Entorno Específico**

Lo forman aquellos conjuntos o entidades que afectan de forma directa a la organización. Es decir, es aquél que afecta a la empresa considerada, de una forma más directa, creando su entorno competitivo.

El entorno, debe ser analizado de acuerdo con una metodología que ayude a identificar las oportunidades y amenazas que plantea. Para ello, deben distinguirse en el análisis dos planos complementarios entre sí: los correspondientes al macro entorno o medio general y al micro entorno o medio específico.

El estudio del entorno general requiere de un cierto método que permitirá la formulación del diagnóstico externo. Siguiendo al Prof. Bueno Campos (1996, cap. 3 y 4), propone que el primero sea abordado teniendo en cuenta, a diferentes niveles – descendiendo de lo genérico a lo particular-, cuatro dimensiones (Análisis PEST):³¹

- **Político-legal**
- **Económica**
- **Socio-cultural**
- **Tecnológica**

³¹ Campos, Bueno (1996), Análisis Externo (I). El Entorno de la Empresa, universidad de las palmas de gran canaria, Canarias España.

Cada una de las cuales será identificada por un determinado número de factores o variables explicativas y que sirven de referencia para elaborar el diagnóstico correspondiente.³²

- **Dimensión político-legal.** Los factores político-legales establecen las reglas del juego en el que se desenvuelven las empresas. En todo sistema económico, las instituciones públicas cumplen una serie de funciones, para ejercerlas, emiten normas y regulaciones. La cantidad e intensidad de las mismas oscila enormemente entre los diversos sectores y organizaciones.
- **Dimensión Económica.** Dentro de los factores generales del entorno de la empresa, se encuentra la forma en que la sociedad en que se inserta la misma organiza la producción y distribución de los bienes y servicios.
- **Dimensión socio-cultural.** Incluye las pautas culturales dominantes, el nivel educativo, las variables demográficas tales como: la tasa de crecimiento de la población, la distribución por edades, la movilidad; las variables educacionales tales como nivel de formación general y específica; los sistemas de valores y creencias, las normas de conducta etc. que influyen en la demanda de ciertos sectores
- **Dimensión Tecnológica.** La tecnología que en sentido amplio significa el empleo de la ciencia y la técnica en relación con el campo de la producción (procesos productivos) y/o nuevos productos; métodos de gestión; sistemas de información. La tecnología es un factor determinante de la capacidad competitiva de la empresa.

³² Campos, Bueno (1996), Análisis Externo (I). El Entorno de la Empresa, universidad de las palmas de gran canaria, Canarias España.

2.6.2 Análisis Micro –Estructura competitiva del sector

En lo que a estructura competitiva se refiere, la intensidad de la competencia en un sector depende de una serie de fuerzas competitivas básicas, de tal forma que es su acción conjunta la que determina la rentabilidad potencial en el mismo (cuanto mayor sea la intensidad de la competencia menor será la rentabilidad esperada).³³

1. Amenaza de nuevos Competidores.

La competencia potencial de un sector industrial viene definida por las amenazas de entrada de nuevos competidores y la aparición de nuevos productos, los cuales pueden sustituir a los que en la actualidad se producen en el sector.

Barreras de entrada

Son factores que impiden o dificultan la entrada de nuevos competidores en el sector. Existen seis factores principales que actúan como barreras al ingreso:

Economías de escala

Su existencia representa una ventaja en costes para las empresas con grandes volúmenes de producción.

Otras desventajas en costes

Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costes independientes de las economías de escala, no igualables por los competidores de nuevo ingreso:

³³ PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial CECSA. México 4ta Edición Pag 158

- Tecnología patentada.
- Acceso favorable a materias primas.
- Localización privilegiada.
- Subvenciones públicas.
- Experiencia acumulada.

Diferenciación

Se produce cuando las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes. Esto se deriva de:

- la publicidad realizada en el pasado;
- el servicio al cliente;
- las diferencias del producto; o por ser el primero en el sector.

Requisitos de capital

Análisis Externo (I). El Entorno de la Empresa La necesidad de invertir gran cantidad de recursos financieros para competir crea, sin duda, una barrera al ingreso (publicidad, I + D, instalaciones de producción, crédito al cliente, inventarios, pérdidas iniciales).

Costes de cambio

Son los costes en que incurre el comprador al cambiar de proveedor:

- reentrenamiento de los empleados³⁴
- nuevo equipo auxiliar;
- tiempo de prueba;

³⁴ PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial CECOSA. México 4ta Edición Pag 158

- necesidad de ayuda técnica;
- rediseño del producto; etc.

Acceso a los canales de distribución

Hace referencia a la dificultad de asegurar la puesta a disposición del consumidor de un nuevo producto, en la medida en que los canales de distribución estén controlados por las empresas ya establecidas. La empresa de nuevo ingreso debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante:

- reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida; promociones; etc., lo cual reduce los beneficios.

2. Competencia actual. Rivalidad entre los competidores actuales

En cuanto a la competencia actual, es importante conocer los elementos básicos que permitan definir la intensidad competitiva o el grado de rivalidad de las empresas que componen el sector.

3. Poder negociador de los clientes (compradores)

Los compradores hacen que las empresas de un sector compitan entre ellas, forzando reducciones en los precios, una calidad superior o más servicios. Ahora bien, el poder de los clientes (compradores) depende de varias circunstancias:

4. Poder de negociación de los proveedores

Se concreta en la medida en que por la escasez o especificidad de las materias primas en cuestión, que por la posición de monopolio o por la integración vertical de las empresas suministradoras, puedan ejercer determinadas presiones en los

precios y en las cantidades ofertadas, por lo que pueden alterar la posición competitiva de la empresa cliente. Amenazas.

5. Presión de los productos sustitutivos

Son productos sustitutivos aquellos que pueden desempeñar la misma función que el nuestro en el sector objeto de estudio. Todas las compañías compiten con empresas que producen bienes o servicios sustitutivos que limitan los rendimientos potenciales del sector. Cuantos más atractivos sean los precios alternativos ofrecidos por éstos, mayor será el declive de las utilidades.³⁵

2.6.3 Análisis interno de la empresa

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades con el fin de:

- Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
- Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

Un análisis interno se puede realizar de distintas maneras, una forma de realizarlo, es a través del siguiente proceso:

³⁵ PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial CECSA. México 4ta Edición Pag 158

Determinar la información que se debe reunir en cada área funcional de la empresa

En el Área Administrativa

Se puede recabar información sobre objetivos, estrategias, políticas, cultura, valores, estructura, planeación, organización, dirección, control.³⁶

En el Área de Marketing

Se puede recabar información sobre ventas, público objetivo, producto, precio, distribución, promoción, efectividad de la publicidad, servicio al cliente, lealtad de los clientes.

En el Área de Contabilidad y Finanzas

Se puede recabar información sobre liquidez, rentabilidad, financiamiento, inversiones, ratios financieros, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, capital.

En el Área de Producción u Operaciones

Se puede recabar información sobre disposición de planta, investigación y desarrollo, tecnología, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia de la producción.

³⁶ FRANCÉS, (2001), Antonio. Estrategias para la empresa en América Latina. Ediciones IESA. Venezuela 1era Edición. Pag 134

En el Área de Recursos Humanos o de Personal

Se puede recabar información sobre contratación, capacitación, remuneración, incentivos, relaciones laborales, liderazgo, motivación, medición del desempeño, etc.³⁷

Determinar fuentes de información

En segundo lugar determinamos cuáles serán las fuentes a través de las cuáles vamos a obtener la información que requerimos, las cuales pueden ser, por ejemplo, estados financieros, resultados de auditorías, publicaciones internas, informes, reportes, encuestas o entrevistas a los trabajadores, reuniones.

Recolección de información

Una vez determinada las fuentes de información a utilizar, se pasa a realizar la tarea de recolectar o reunir la información, tarea que debería ser realizada por todos los miembros de la empresa.

Análisis de la información

Una vez recolectada la información, se procede a evaluarla o analizarla, con el fin de conocer el real estado o capacidad de la empresa, y con el fin de detectar las fortalezas y las debilidades. Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.

Ejemplos de fortalezas podrían ser: la diferenciación, las ventajas competitivas, suficientes recursos financieros, habilidades competitivas, imagen positiva ante los

³⁷ FRANCÉS, (2001), Antonio. Estrategias para la empresa en América Latina. Ediciones IESA. Venezuela 1era Edición. Pag 134

consumidores, liderazgo en el mercado, buena organización, economía de escala, alta calidad de productos, buena atención al cliente, eficientes canales de distribución, marca reconocida.

Ejemplos de debilidades podrían ser: problemas de liquidez, rentabilidad por debajo del promedio del sector, falta de definición en las funciones, incapacidad para innovar, deficientes canales publicitarios, deficiente dirección, maquinas o equipos obsoletos, mala imagen, dificultades para incrementar la capacidad productiva, dificultades para mejorar la calidad de los productos, objetivos poco claros, trabajadores poco motivados. Al momento de determinar las debilidades, se debe diferenciar entre los síntomas y los problemas, por ejemplo, las bajas ventas son un síntoma, mientras que el problema podría ser, por ejemplo, una mala publicidad. Una vez que se tiene detectado las fortalezas y debilidades, se procede a realizar una lista en orden de importancia de las fortalezas, y otra de las debilidades.³⁸

Tomar decisiones o diseñar estrategias Y, finalmente, una vez analizada la información, se procede a establecer los objetivos de la empresa, en base a la capacidad y a las posibilidades de la empresa. Y a tomar decisiones o formular estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y neutralizar o eliminar las debilidades; empezando con las fortalezas y debilidades más importantes.

2.6.4 Tipos de estrategias

Las estrategias de una empresa básicamente se clasifican en estrategias generales y estrategias específicas:

³⁸ Mateos-Aparicio. P (1998): Dirección y objetivos de la empresa actual Ed centro de estudios Ramón Areces

2.6.4.1 Estrategias generales

Las estrategias generales son estrategias que consideran a la empresa como un todo, es decir, sirven para alcanzar los objetivos generales de la empresa. Algunos ejemplos de estrategias generales:

- Diversificar los productos.
- Diversificar los mercados.
- Competir en base a los costos.
- Competir en base a la diferenciación.
- Enfocarse en un segmento de mercado específico.
- Fusionarse con otra empresa.

2.6.4.2 Estrategias específicas

Las estrategias específicas son estrategias que sirven de ayuda para poder llevar a cabo las estrategias generales; las estrategias específicas más conocidas y utilizadas son las estrategias de marketing. Algunos ejemplos de estrategias generales:

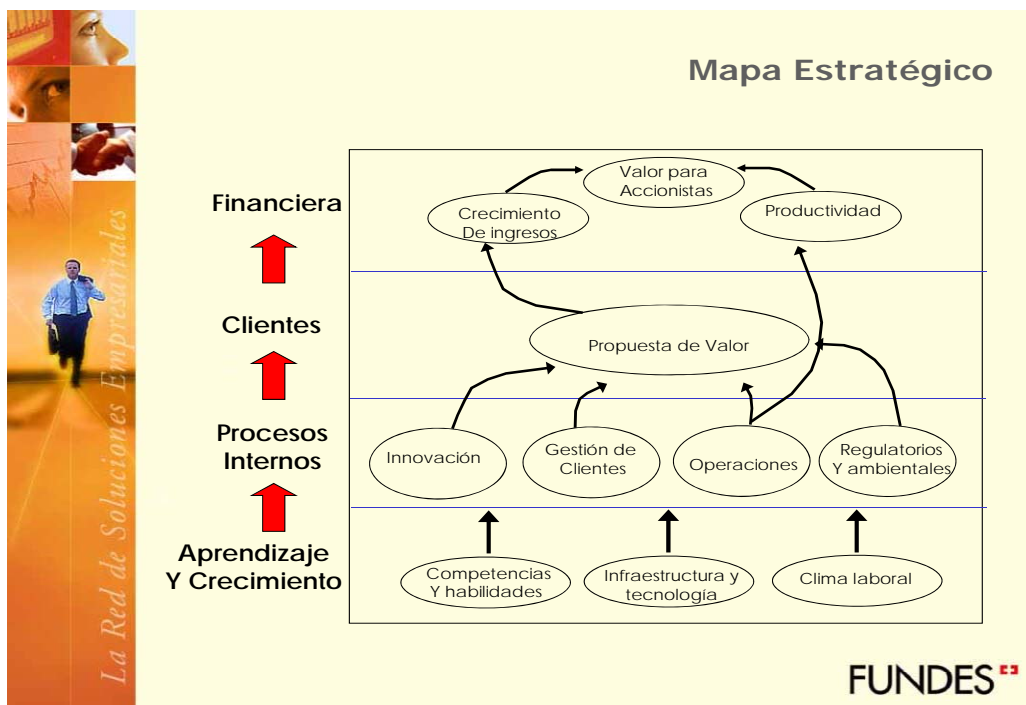
- Aumentar el número de vendedores.
- Aumentar el número de puntos de ventas.
- Disminuir los precios.
- Elevar el gasto en publicidad.
- Agregar nuevas promociones de ventas.
- Establecer nuevos sistemas de información.³⁹

³⁹ Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, (2004), Fundamentos de Marketing, Editorial Mc Graw Hill, Mexico 13a. Edición, Págs de 179 al 182.

2.6.5 Mapa Estratégico

Un Mapa Estratégico es una herramienta del Balanced Scorecard que permite implementar y comunicar la estrategia. Se basa en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y sus relaciones causa - efecto. Además es la representación visual de los objetivos estratégicos y las relaciones causa efecto entre ellos. Identificar los procesos y sistemas de apoyo necesarios para implementar la estrategia. Comunicar la estrategia y motivar al personal. Alineación y enfoque de toda la organización hacia la estrategia.⁴⁰

Gráfico 3 Mapa Estratégico



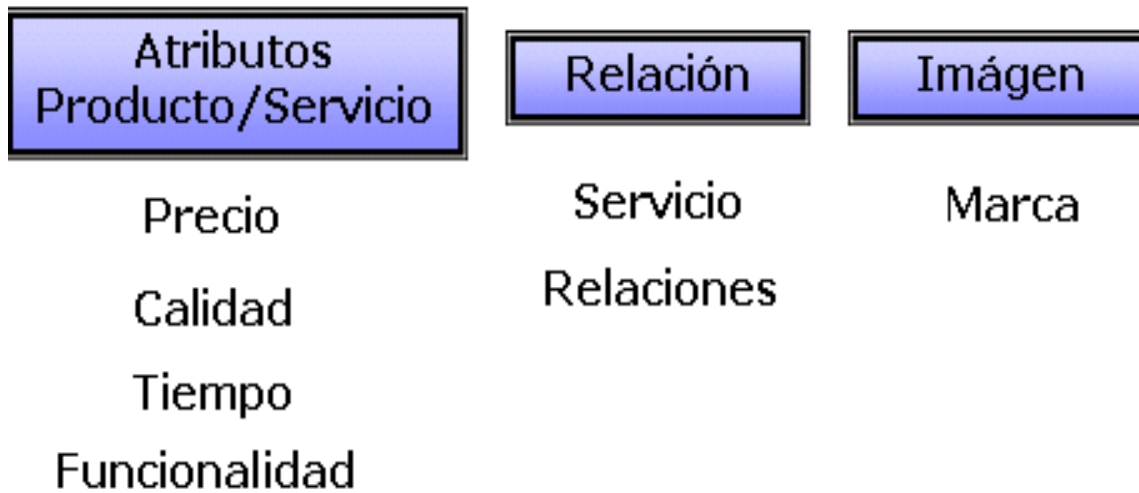
Fuente: http://www.degerencia.com/articulo/las_empresas_familiares_y_la_planificacion_e_strategica

⁴⁰ Gilberto Quesada Madriz (2007) para el Grupo Kaizen S.A

2.6.6 Propuesta de Valor

La propuesta de valor describe un mix único de atributos tangibles e intangibles, relación e imagen que el proveedor ofrece a su cliente

Gráfico 4 Propuesta de Valor



Fuente: <http://innovaciontecnologica.es/Blog/?p=17>

CAPITULO III

**MARCO
CONCEPTUAL**

CAPITULO III

3. MARCO CONCEPTUAL

- **A-Bone:** Ford modelo A - un "hueso".

- **Alcohol:** combustible para competencias, en ocasiones combinado con Nitro metano⁴¹

- **Belly tank:** es un b6lido de competencia para lagos secos, la carrocer6a es un tanque de combustible en forma de gota extra6ido de los aviones P-38 de la 2da Guerra Mundial.⁴²

- **Bucket seats:** asientos envolventes, butacas deportivas ergon6micas.

- **Burnin' ruber:** quemar goma. Es hacer derrapar las ruedas motrices para calentar los neum6ticos y as6i incrementar la adherencia⁴³.

- **Candy apple:** acabado semitransparente en base a capas de pintura con un efecto parecido al de una manzana acaramelada⁴⁴.

- **Chicken RACE:** carrera ilegal entre dos autos que se van a estrellar, el 6ltimo de los dos pilotos que salta del coche antes de la colisi6n es el que gana.⁴⁵

⁴¹ <http://definicion.de/alcohol/>

⁴² Revista Tuning de autom6viles. (2011). T6rminos de Hot Rod + Cultura Custom. Disponible en: <http://tuning.deautomoviles.com.ar/articulos/terminologia/hot-rod.html>

⁴³ Revista Tuning de autom6viles. (2011). T6rminos de Hot Rod + Cultura Custom. Disponible en: <http://tuning.deautomoviles.com.ar/articulos/terminologia/hot-rod.html>

⁴⁴ Retromovil Customs. (2012). Qu6 es el Hotrod. Disponible en: <http://retromovilgarage.cl/?p=1>

⁴⁵ Retromovil Customs. (2012). Qu6 es el Hotrod. Disponible en: <http://retromovilgarage.cl/?p=1>

- **Chopped:** rebajado o recortado de altura de la capota para ofrecer una menor resistencia al aire.⁴⁶
- **Chopper:** motocicleta modificada con su horquilla delantera extra larga.⁴⁷
- **Christmas tree:** semáforo de salida en las "drag races".
- **Comercialización:** Se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.⁴⁸
- **Cruisin':** al conducir un Hot Rod o custom en actitud de paseo. Sin exigir la mecánica.⁴⁹
- **Deuce Coupe:** es la base Hot Rod por excelencia, el Ford Coupé del año 1932.⁵⁰
- **E. T. (elapsed time):** el tiempo registrado por un dragster al completar el cuarto de milla.⁵¹
- **Estrategia como Pauta:** La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el

⁴⁶ Retromovil Customs. (2012). Qué es el Hotrod. Disponible en: <http://retromovilgarage.cl/?p=1>

⁴⁷ Revista Tuning de automóviles. (2011). Términos de Hot Rod + Cultura Custom. Disponible en: <http://tuning.deautomoviles.com.ar/articulos/terminologia/hot-rod.html>

⁴⁸ DVOSKIN, Roberto. (2004). Fundamentos de Marketing. Edición Gráfica S.A. México.

⁴⁹ Revista Tuning de automóviles. (2011). Términos de Hot Rod + Cultura Custom. Disponible en: <http://tuning.deautomoviles.com.ar/articulos/terminologia/hot-rod.html>

⁵⁰ Revista Tuning de automóviles. (2011). Términos de Hot Rod + Cultura Custom. Disponible en: <http://tuning.deautomoviles.com.ar/articulos/terminologia/hot-rod.html>

⁵¹ Revista Tuning de automóviles. (2011). Términos de Hot Rod + Cultura Custom. Disponible en: <http://tuning.deautomoviles.com.ar/articulos/terminologia/hot-rod.html>

comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.⁵²

- **Estrategia como Perspectiva:** La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.⁵³
- **Estrategia como Plan:** Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.⁵⁴
- **Estrategia como Posición:** La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.⁵⁵
- **Estrategia como Táctica:** Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.⁵⁶
- **Estrategia:** El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse.⁵⁷
- **Fink:** el tramposo, que rompe las reglas, quebranta las normas.⁵⁸

⁵² FERRELL, O.C. y HARTLINE, Michael. (2006). Estrategia de Marketing. México.

⁵³ TERESA GARCÍA LOPEZ, La información soporte de la planificación estratégica

⁵⁴ TERESA GARCÍA LOPEZ, La información soporte de la planificación estratégica

⁵⁵ SCHNAARS, Steven P. (1994). Estrategias de Marketing´ Ediciones Díaz de Santos. España.

⁵⁶ SCHNAARS, Steven P. (1994). Estrategias de Marketing´ Ediciones Díaz de Santos. España.

⁵⁷ David, Fred. La gerencia estratégica. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1990.

⁵⁸ Revista Tunning de automóviles. (2011). Términos de Hot Rod + Cultura Custom. Disponible en: <http://tuning.deautomoviles.com.ar/articulos/terminologia/hot-rod.html>

- **Flathead:** popular motor V8 con las válvulas dispuestas en el bloque del motor.⁵⁹
- **Four on the floor:** expresión para referirse al cambio manual de cuatro velocidades, caja mecánica.⁶⁰
- **Frenched:** integración de la óptica a la unidad de la carrocería.⁶¹
- **Fueler:** igual que un "gasser" pero utilizando Nitro metano en lugar de gasolina.⁶²
- **Funny car:** es un Dragster de competición con carrocería de fibra de vidrio, semejante a un vehículo de serie.
- **Gasser:** un Dragster carrozado de altas prestaciones. Sólo emplea gasolina.
- **Headers:** tubos de escape cortos, sin recurrir a silenciadores.⁶³
- **Hemi:** es un tipo de motor producido por Chrysler de 1951 a 1957 y de 1964 a 1971.
- **Highboy:** Hot rod sin guardabarros, con la carrocería montada sobre la línea del chasis, es lo opuesto a lowered.⁶⁴

⁵⁹ Revista Tuning de automóviles. (2011). Términos de Hot Rod + Cultura Custom. Disponible en: <http://tuning.deautomoviles.com.ar/articulos/terminologia/hot-rod.html>

⁶⁰ Revista Tuning de automóviles. (2011). Términos de Hot Rod + Cultura Custom. Disponible en: <http://tuning.deautomoviles.com.ar/articulos/terminologia/hot-rod.html>

⁶¹ Retromovil Customs. (2012). Qué es el Hotrod. Disponible en: <http://retromovilgarage.cl/?p=1>

⁶² Retromovil Customs. (2012). Qué es el Hotrod. Disponible en: <http://retromovilgarage.cl/?p=1>

⁶³ Revista Tuning de automóviles. (2011). Términos de Hot Rod + Cultura Custom. Disponible en: <http://tuning.deautomoviles.com.ar/articulos/terminologia/hot-rod.html>

- **Hog:** término utilizado para referirse a una motocicleta Harley Davidson.
- **Jet car:** Dragster de exhibición construido con con una turbina de aviación en reemplazo del motor de explosión.⁶⁵
- **Lakester:** vehículo utilizado específicamente para competición en los lagos secos.
- **Leadsled:** es un trineo de plomo, tipo de Custom con modificaciones en carrocería realizadas con chapa soldada, confiriéndole un aspecto pesado.⁶⁶
- **Logística:** Determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto. Si asumimos que el rol del mercadeo es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla a un coste mínimo.⁶⁷
- **Macro comercialización:** Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.⁶⁸
- **Mercado.** Es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a

⁶⁴ Revista Tuning de automóviles. (2011). Términos de Hot Rod + Cultura Custom. Disponible en: <http://tuning.deautomoviles.com.ar/articulos/terminologia/hot-rod.html>

⁶⁵ Revista Tuning de automóviles. (2011). Términos de Hot Rod + Cultura Custom. Disponible en: <http://tuning.deautomoviles.com.ar/articulos/terminologia/hot-rod.html>

⁶⁶ Retromovil Customs. (2012). Qué es el Hotrod. Disponible en: <http://retromovilgarage.cl/?p=1>

⁶⁷ Angulo, Julio. (2010). La logística. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/logistica/logistica.shtml>

⁶⁸ Naranjo, Wendy. (2010). Mercados II. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/mercados/mercados.shtml>

cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.⁶⁹

- **Metodología:** Parte de la lógica que estudia los métodos del conocimiento. Conjunto de métodos utilizados en la investigación científica. En pedagogía estudio de los métodos de enseñanza, también se puede referir a lo metodológico.⁷⁰
- **Micro comercialización:** Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.⁷¹
- **Paradigma:** Conjunto de prácticas que definen una disciplina científica durante un período específico de tiempo.⁷²
- **Patente:** Derecho exclusivo otorgado a la propiedad de un invento como contrapartida social a la innovación.⁷³
- **Productividad:** La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados; La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes o servicios.⁷⁴

⁶⁹ Naranjo, Wendy. (2010). Mercados II. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/mercados/mercados.shtml>

⁷⁰ Eyssautier de la Mora, Maurice (2006). Metodología de la investigación: Desarrollo de la inteligencia, 5 edición (en español), Cengage Learning Editores, pp. 97

⁷¹ Naranjo, Wendy. (2010). Mercados II. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/mercados/mercados.shtml>

⁷² Bligoo. Qué es un paradigma. Disponible en: <http://netgocios.bligoo.com/content/view/37882/Que-es-un-paradigma.html>

⁷³ Diccionario de Biotecnología. Disponible en: <http://ciencia.glosario.net/biotecnologia/P/>

⁷⁴ Business solutions consulting gpuo. Productividad. Disponible en: <http://www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf>

- **Rentabilidad:** es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.⁷⁵
- **Satisfacción:** Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas."⁷⁶
- **Ventaja Competitiva:** Es la ventaja que se tiene sobre los competidores ofreciendo más valor en los mercados meta (a los consumidores), ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto.⁷⁷

⁷⁵ Crece negocios. Definición de rentabilidad. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>

⁷⁶ Kotler, P. Dirección de Mercadotecnia. 8va Edición, Págs. 40, 41

⁷⁷ Stanton, Etzel y Walter. (2000). Fundamentos de Marketing, Ed. Mc. Graw Hill, Edición número 11, México.

CAPITULO IV

**MARCO
METODOLÓGICO**

CAPITULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología investigativa a usarse en el desarrollo de una la Planificación Estratégica para la revista MOTOR'S se utilizará de la siguiente forma:

- **Etapa exploratoria**

En ésta etapa se procederá a explorar los diversos antecedentes necesarios que permitan generar un soporte para el desarrollo del proceso de Planificación Estratégica para la revista MOTOR'S, sirviendo de base para la formulación de la propuesta.

- **Etapa descriptiva**

Después de concluir las etapas previas, se obtendrá un conocimiento más profundo del problema. Además se utilizarán varios métodos de investigación, a lo largo del desarrollo del estudio de factibilidad de tal forma se utilizarán los métodos teóricos y de los cuales se va aplicar así:

- **Método de análisis**

Se van a analizar las diversas teorías y modelos sobre el desarrollo del proceso de Planificación Estratégica, las leyes y reglamentos que regulan la actividad comercial, así como la actividad del tuning en el Ecuador.

- **Método de síntesis**

Después de realizar el análisis a las diversas teorías y modelos relacionados con el proceso de Planificación Estratégica se procederá a la esquematización de la

información de manera organizada, resumida obtenida para que sea presentada y entendida.

4.2 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

▪ Fuentes de datos

En la recolección de datos, modelos y teorías para el desarrollo del proceso de Planificación Estratégica de la revista MOTOR'S se utilizará básicamente fuentes primarias y secundarias. En las fuentes primarias se utilizará como instrumento de recolección de información un modelo de encuesta por lo cual se aplicará a la población del sector norte de Quito en un rango de edad comprendida entre los 16 a 45 años para poder conocer las diversas tendencias del mercado con relación al sector del tuning en el país y su percepción hacia la revista MOTOR'S lo cual permitirá la formulación de estrategias de mercado para lograr el nivel competitivo esperado.

También se realizará un levantamiento de información sobre la estructura de contenidos de la revista para conocer la situación interna, la cual servirá de base para la formulación, selección y aplicación de las estrategias a nivel operativo, financiero y corporativo.

Se utilizarán además fuentes secundarias con el uso de libros especializados, otros estudios ya realizados sobre el desarrollo del proceso de Planificación Estratégica y publicaciones de instituciones financieras como la Superintendencia de Compañías del Ecuador, el Banco Central del Ecuador, para identificar la influencia externa del sector en el desarrollo de la revista, así como las publicaciones de ATE (Audio Tuning Ecuador) y JOT (Oficial Tuning Judge) que regulan el sector del tuning en el Ecuador.

▪ **Forma de Tratamiento / Análisis de datos**

En el procesamiento y análisis de la información que se va a obtener sobre la situación actual interna de la revista MOTOR'S " se realizará a través de la presentación de un informe que contendrá el resultado de las entrevistas aplicadas al personal y directivos para la toma de decisiones estratégicas.

4.3 SEGMENTACIÓN

Segmentación Geográfica

- **País:** Ecuador:
- **Región:** Sierra Norte
- **Provincia:** Pichincha
- **Cantón:** Quito
- **Ciudad:** D.M.Q
- **Zona:** Urbana
- **Sector:** Centro y Norte.

Segmentación Demográfica

- **Edad:** rango comprendido entre 16-45 años.
- **Sexo:** Indistintamente, hombre o mujeres.
- **Tamaño de familia:** 1, 2, 3,4 o más miembros.
- **Ingresos:** Medios y medio – alto
- **Condición de vida:** Población económicamente activa.

Segmentación Conductual

- **Gustos y preferencias:** Gustos y preferencia hacia la compra de revistas de calidad a un precio accesible.

- **Beneficios buscados:** Conocer e informarse sobre las diversas tendencias y avances tecnológicos sobre el mundo del tuning a nivel nacional e internacional.

4.4 CÁLCULO DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.

4.4.1 Cálculo de la población

Tabla 1 Identificación de la población

	Ciudad de Quito	Sector Centro y Norte	Rango de Edad	
			16-19 años	20-45 años
Total Población Ciudad	2, 215,820 hab.			
% Representativo		41,80%	12%	16%
Total Rango de Edad		926. 213 hab	111.146 hab	148.194 hab.
Total Universo			259.340 hab.	

Elaborado por: El Autor

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

4.4.2 Cálculo de la muestra

El tamaño de la muestra se calcula a través de la siguiente fórmula⁷⁸

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

⁷⁸ LIND Marshal, Estadística Para Administración y Economía, Edit. Alfaomega, 11 edic. México, 2004. Pag 320.

Componentes:

Valor de E: Corresponde al tamaño universo poblacional que corresponde a 259.340 hab. en un rango de edad comprendido entre 16-45 años.

Valor de $Z_{\alpha/2}$: Representa el número de desviaciones estándar con respecto a la media para un nivel de confianza determinado. Para el presente caso se seleccionará un nivel de confianza para el estudio del 90%. De acuerdo a este nivel de confianza el valor de Z será igual a 1.645

Valor de P: Dado que no se tiene la proporción de aceptación de la población o un estudio previo, se asumirá un valor de P de 0,5 con el cual será posible obtener una muestra mayor y por tanto un trabajo más representativo.

Valor del E: E representa el error permisible que se considera para el estudio, en este caso es aceptable hasta un 5%, con lo cual el valor de E en proporción para el estudio es: 0.05 De esta manera se tiene el tamaño de la muestra necesaria para lograr una muestra significativa de la población y poder obtener un estudio con un % de confianza y un posible error porcentual máximo de +/- 5%. **259.340 hab.**

Cálculo del tamaño de muestra:

$$n = \frac{259.340 (1,96)^2 0,9(1-0,9)}{(259.340)0,05^2 + 1.96^2 (0.9)(1-0.9)} \quad n = 368,27 \approx 368.$$

4.5 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente estudio se utiliza como instrumento de recolección de información un modelo de encuesta, el cual se aplicará en la ciudad de Quito en el sector centro y norte, con el objetivo de identificar el nivel de

posicionamiento de la revista **MOTOR'S** en la mente del consumidor, las diversas tendencias de mercado, la identificación de la competencia y los productos sustitutos los cuales servirán para la formulación de estrategias las mismas que se aplicarán en la revista.

4.5.1 Diseño de la Encuesta

El objetivo de la presente encuesta es el identificar la factibilidad de la comercialización de una revista especializada en difundir el desarrollo del mundo del tuning a nivel nacional e internacional.

Datos Informativos:

Género:

Masculino

Femenino

Edad:

16-20 años

21- 28 años

29- 35 años

35-45 años

1. ¿Usted qué tipo de revistas compra?

Cómicas Deportivas De noticias

De entretenimiento Autos y Tuning Actualidad

Otras

¿Cuáles?

2. ¿Con que frecuencia usted compra revistas?

Semanal Quincenal Trimestral
Mensual Semestral Anual

3. ¿Qué cantidad de revistas usted compra normalmente en un mes?

De 1 a 2 De 2 a 4 De 4 a 6
De 6 a 10 Más de 10

4. ¿En qué lugares usted compra frecuentemente?

Supermercados Kioscos
Farmacias Librerías
Otros

(Indique).....

5. ¿Qué conoce sobre el mundo del tuning a nivel nacional?

Nada Parcialmente Totalmente

6. En el mundo del tuning. ¿Cuál de las siguientes opciones le agrada más?

Accesorios Audio Vehículos
Modelos Competencias Ferias y Exhibiciones

7. ¿Usted conoce sobre alguna una revista que se especialice en el mundo del tuning?

SI (indique).....
NO

8. ¿Si existiría en circulación una revista especializada en el mundo del tuning usted la compraría?

SI ¿Por qué?.....

NO ¿Por qué?.....

9. ¿Qué precio pagaría usted por una revista especializada en el mundo del tuning?

De 1 a 2 dólares De 2 a 3 dólares

De 3 a 4 dólares más de 4 dólares

10. ¿En qué lugares usted compraría una revista especializada en el mundo del tuning?

Supermercados Kioscos

Puntos de Venta Librerías

Otros

(Indique).....

11. De las siguientes opciones ¿Qué alternativas le gustaría que se empleen para la difusión de la revista especializada en el mundo del tuning?

Buscador web Anuncios en Diarios Programas Radiales

Programas de Televisión Redes sociales Otros

(Indique).....

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

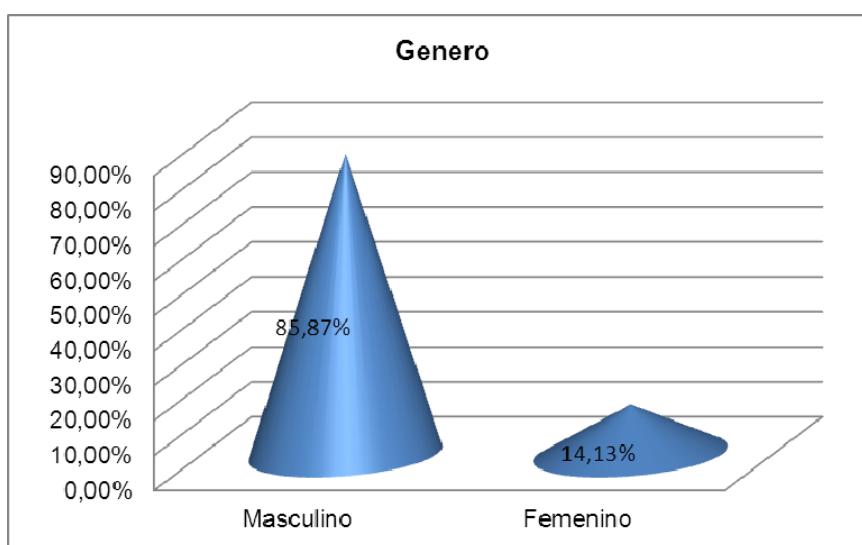
4.5.2 Identificación de Resultados de Encuesta

Género:

Tabla 2. Género del encuestado

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Masculino	316	85,87%	85,87%
Femenino	52	14,13%	100,00%
Total	368	100,00%	

Gráfico 5. Género del Encuestado



Fuente: Aplicación Encuesta

Elaborado por: El Autor

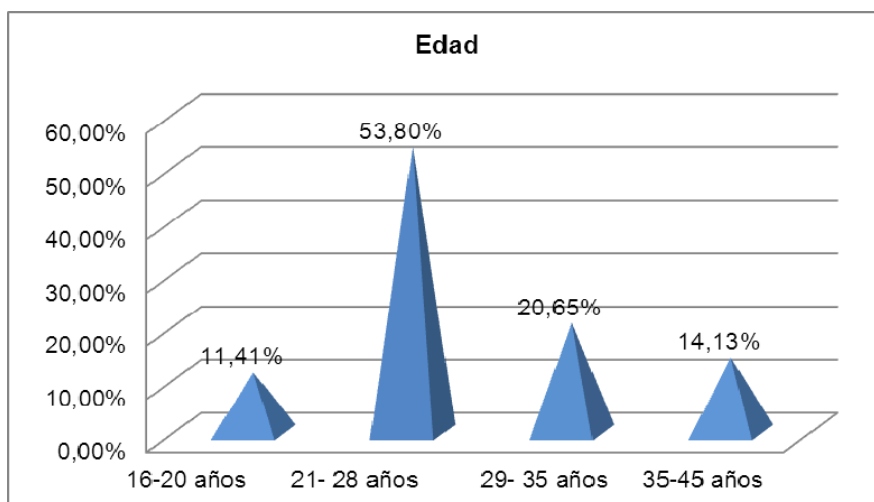
Análisis: Se realizó la encuesta a un 85,87% de hombres, mientras que el 14,13% corresponde a mujeres encuestadas ya que el principal grupo objetivo corresponde a hombres.

Edad

Tabla 3. Edad del encuestado

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
16-20 años	42	11,41%	11,41%
21- 28 años	198	53,80%	65,22%
29- 35 años	76	20,65%	85,87%
35-45 años	52	14,13%	100,00%
Total	368	100,00%	

Gráfico 6. Edad del encuestado



Fuente: Aplicación Encuesta

Elaborado por: El Autor

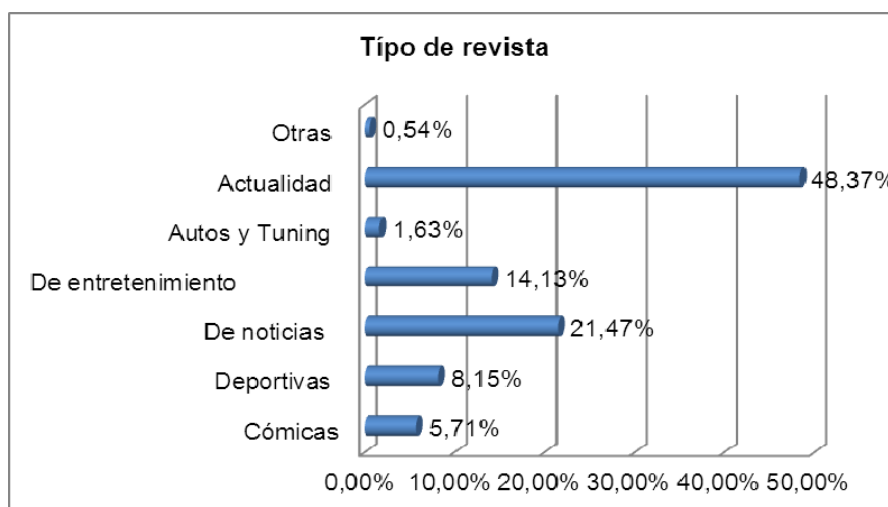
Análisis: Se identifica que el 53,80% de los encuestados corresponden al rango de edad entre 21-28 años, mientras que el 20,65% corresponde al rango 29-35 años, y el 11,41% corresponde al rango de 16-20 años de tal forma la revista impresa pretende captar a estos tres rangos de edad.

1. ¿Usted qué tipo de revistas compra?

Tabla 4. Tipo de revistas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Cómicas	21	5,71%	5,71%
Deportivas	30	8,15%	13,86%
De noticias	79	21,47%	35,33%
De entretenimiento	52	14,13%	49,46%
Autos y Tuning	6	1,63%	51,09%
Actualidad	178	48,37%	99,46%
Otras	2	0,54%	100,00%
Total	368	100,00%	

Gráfico 7. Tipo de revistas



Fuente: Aplicación Encuesta

Elaborado por: El Autor

Análisis: Se identifica que el 48,37% de los encuestados compran revistas de actualidad, mientras que el 21,47% adquieren revistas de noticias y el 1,63% captan revistas de autos y tuning. Por lo tanto se puede identificar que existe por parte de las personas la preferencia hacia la compra de revistas especializadas y

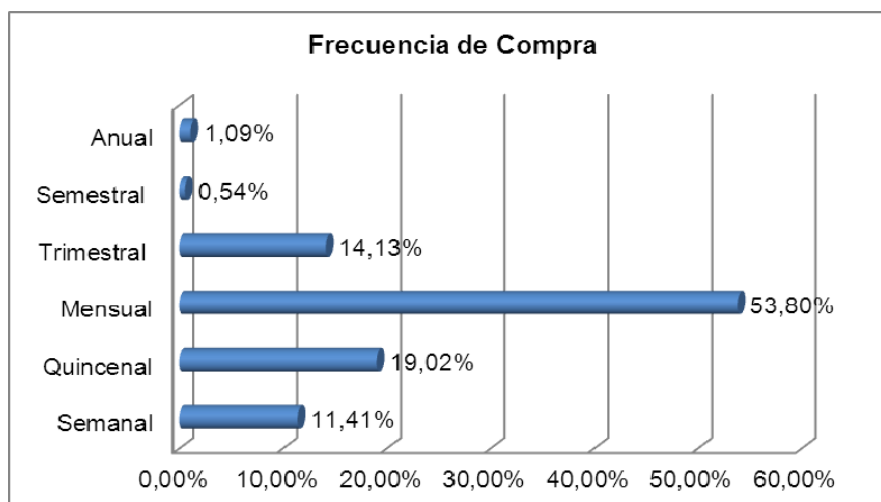
pocas de Tuning, pero al aproximar la población, éste es un grupo importante de personas segmentado.

2. ¿Con qué frecuencia usted compra revistas?

Tabla 5. Frecuencia de compra de revista

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Semanal	42	11,41%	11,41%
Quincenal	70	19,02%	30,43%
Mensual	198	53,80%	84,24%
Trimestral	52	14,13%	98,37%
Semestral	2	0,54%	98,91%
Anual	4	1,09%	100,00%
Total	368	100,00%	

Gráfico 8. Frecuencia de compra de revista



Fuente: Aplicación Encuesta

Elaborado por: El Autor

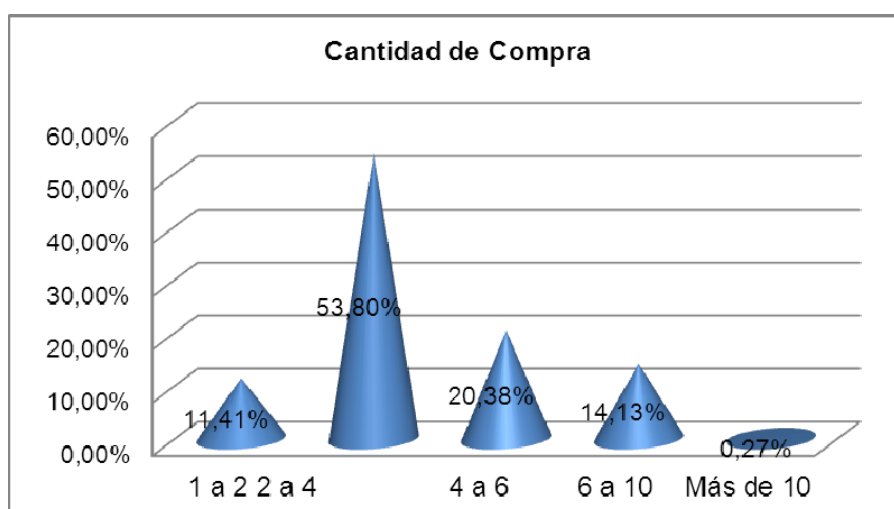
Análisis: Se identifica que el 53,80% compran revistas de forma mensual, mientras que el 19,02% lo adquieren de forma quincenal, por lo tanto se puede identificar que la compra de revistas es parte de los hábitos de consumo, por lo que existe un nivel de fidelización a la compra frecuente de las diversas revistas circulantes.

3. ¿Qué cantidad de revistas usted compra normalmente en un mes?

Tabla 6. Cantidad de compra de revistas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1 a 2	42	11,41%	11,41%
2 a 4	198	53,80%	65,22%
4 a 6	75	20,38%	85,60%
6 a 10	52	14,13%	99,73%
Más de 10	1	0,27%	100,00%
Total	368	100,00%	

Gráfico 9. Cantidad de compra de revistas



Fuente: Aplicación Encuesta

Elaborado por: El Autor

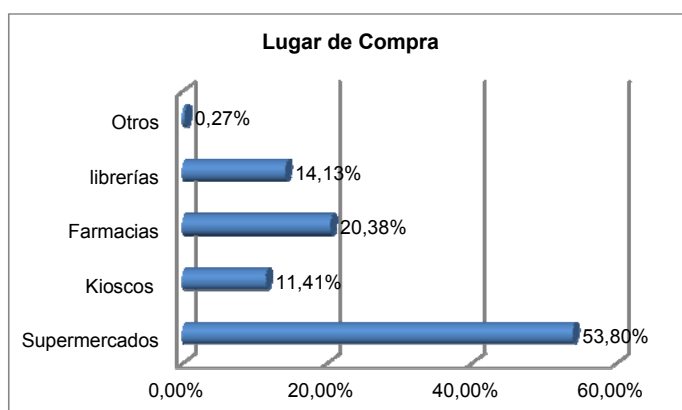
Análisis: Se identifica que el 53,80% compran de 2 a 4 revistas en un mes, mientras que el 20,38% compra de 4 a 6 revistas, por lo tanto se establece que el promedio de compra de revistas por persona es de 2 a 6 revistas por mes.

4. ¿En qué lugares usted compra frecuentemente?

Tabla 7. Lugar de compra de revistas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Supermercados	198	53,80%	53,80%
Kioscos	42	11,41%	65,22%
Farmacias	75	20,38%	85,60%
librerías	52	14,13%	99,73%
Otros	1	0,27%	100,00%
Total	368	100,00%	

Gráfico 10. Lugar de compra de revistas



Fuente: Aplicación Encuesta

Elaborado por: El Autor

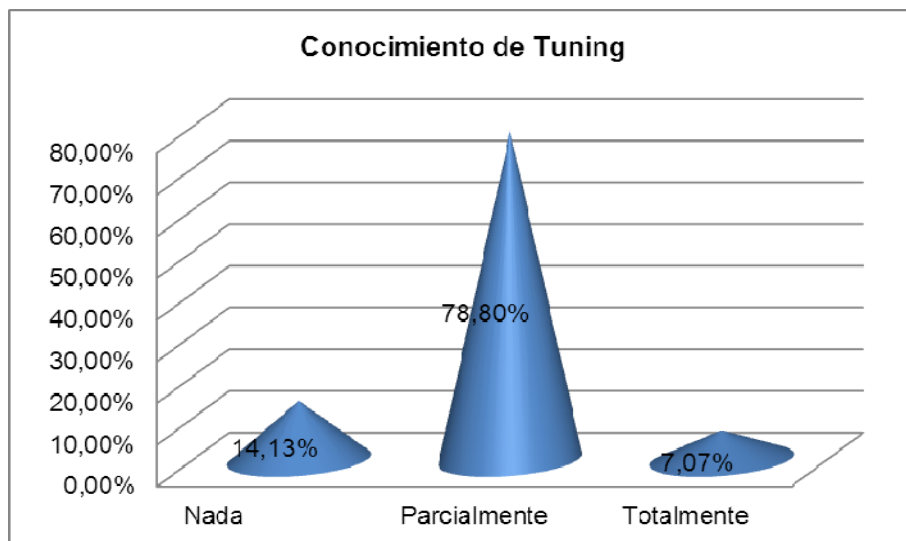
Análisis: Se identifica que el 53,80% compra sus revistas en supermercados, mientras que el 20,38% adquieren las revistas en farmacias. De tal forma estos puntos de venta son los más visitados ya que son lugares de visita masiva, por lo que cualquier tipo de revista puede ser adquirida en estos lugares.

5. ¿Qué conoce sobre el mundo del tuning a nivel nacional?

Tabla 8. Conocimiento sobre el mundo del Tuning

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nada	52	14,13%	14,13%
Parcialmente	290	78,80%	92,93%
Totalmente	26	7,07%	100,00%
Total	368	100,00%	

Gráfico 11. Conocimiento sobre el mundo del Tuning



Fuente: Aplicación Encuesta

Elaborado por: El Autor

Análisis: Se identifica que el 78,80% de los encuestados conocen el mundo del tuning de forma parcial, pero poseen conocimientos básicos; mientras que apenas

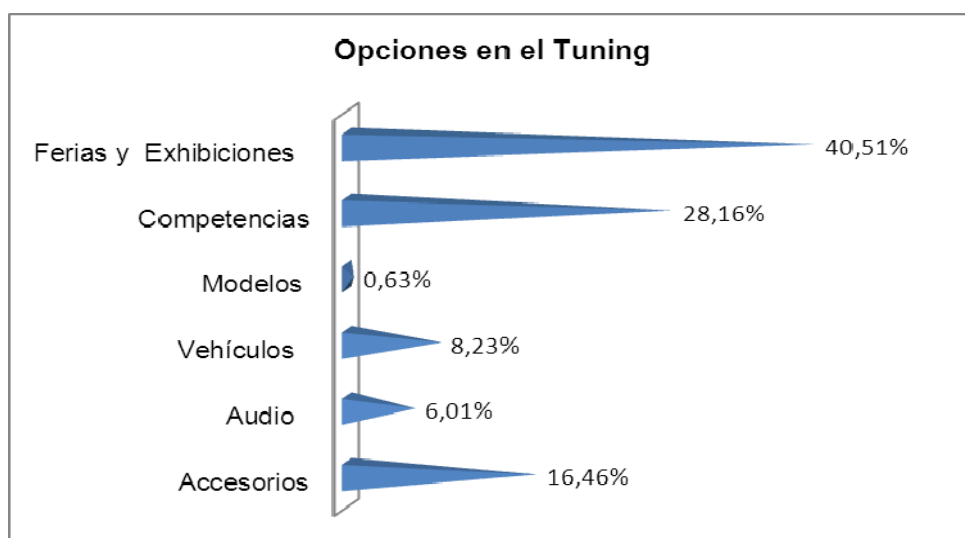
el 7,07% lo conocen de forma total, de tal manera se identifica la existencia de una oportunidad para la revista MOTOR'S ya que es precisamente en el sector donde se desenvuelve y a través de la circulación de sus ejemplares puede apoyar a que el conocimiento de las tendencias del tuning sea excelente.

6. En el mundo del tuning ¿Cuál de las siguientes opciones le agrada más?

Tabla 9. Opciones del mundo del Tuning

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Accesorios	52	16,46%	16,46%
Audio	19	6,01%	22,47%
Vehículos	26	8,23%	30,70%
Modelos	2	0,63%	31,33%
Competencias	89	28,16%	59,49%
Ferias y Exhibiciones	128	40,51%	100,00%
Total	316	100,00%	

Gráfico 12. Opciones del mundo del Tuning



Fuente: Aplicación Encuesta

Elaborado por: El Autor

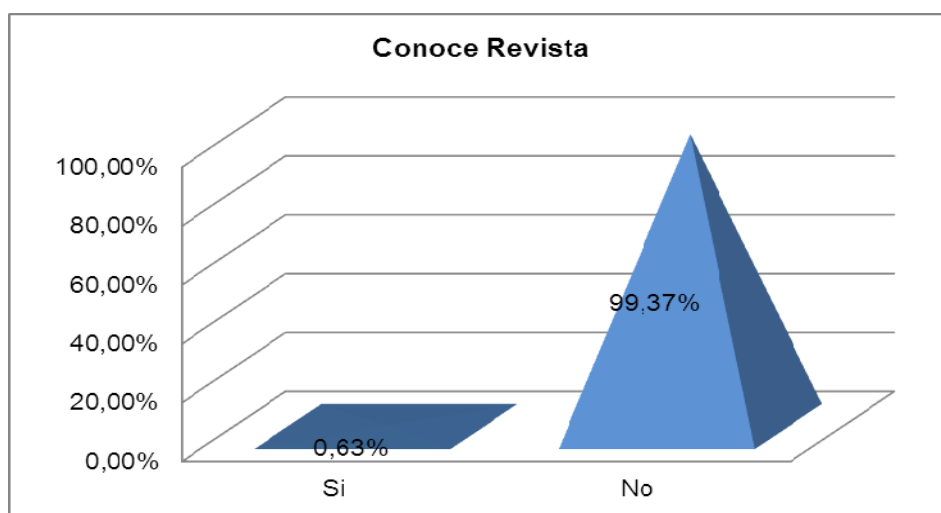
Análisis: Después del análisis se identifica que el 40,51% de las personas encuestadas que conocen el mundo del tuning han respondido que lo que más les agrada son las ferias y exhibiciones, mientras que para el 28,16% les cautiva las competencias, de esta forma se determina que existe una oportunidad para la revista MOTOR'S ya que se especializa en la difusión de estas opciones del tuning a nivel nacional e internacional.

7. ¿Usted conoce sobre alguna una revista que se especialice en el mundo del tuning?

Tabla 10. Conoce sobre alguna revista especializada en el mundo del Tuning

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	2	0,63%	0,63%
No	314	99,37%	100,00%
Total	316	100,00%	

Gráfico 13. Conoce sobre alguna revista especializada en el mundo del Tuning



Fuente: Aplicación Encuesta

Elaborado por: El Autor

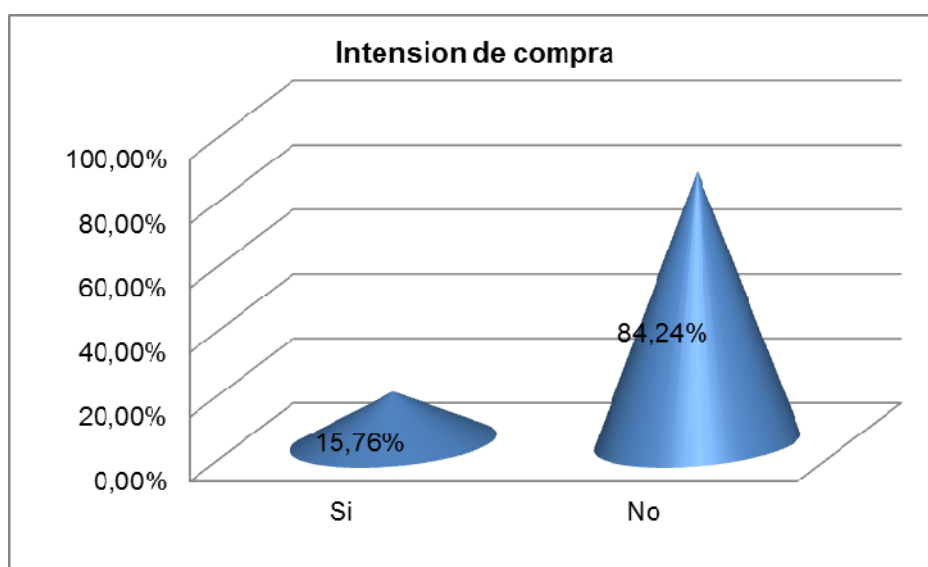
Análisis: Después del análisis se identifica que el 99,37% no conocen a ninguna revista que se especialice en el mundo del tuning, mientras que solo el 0,63% afirman conocer revistas especializadas en este tema. De tal forma se identifica como una oportunidad pues la población en su mayoría afirma no conocer a ninguna revista de iguales condiciones, por lo cual puede ingresar al mercado sin competencia directa solo con los sustitutos como programas radiales, folletos sobre tuning, etc.

8. ¿Si existiría en circulación una revista especializada en el mundo del tuning usted la compraría?

Tabla 11. Intensión de compra de revista

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	58	15,76%	15,76%
No	310	84,24%	100,00%
Total	368	100,00%	

Gráfico 14. Intensión de compra de revista



Fuente: Aplicación Encuesta

Elaborado por: El Autor

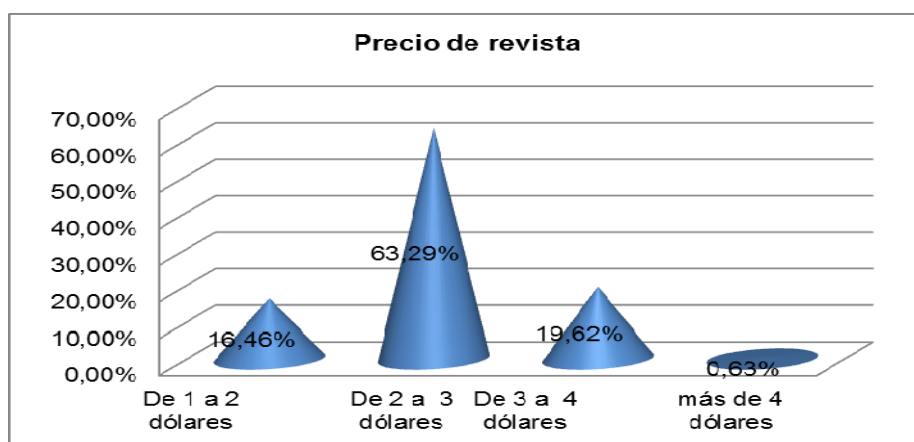
Análisis: Se identifica que el 15,76% responden que en caso de existir una revista especializada en tuning sí la comprarían, mientras que el 84,24% no la adquiriría, porcentaje que se observa algo limitado, pero a su vez como se mencionó previamente es un grupo bien definido y al aproximarlos a la población es un grupo importante, por lo que se identifica una oportunidad para la revista MOTOR'S ya que a este segmento definido le gustaría la circulación de la revista, por lo cual la revista debe realizar actividades para difundir su existencia en el mercado.

9. ¿Qué precio pagaría usted por una revista especializada en el mundo del tuning?

Tabla 12. Precio por una revista especializada en Tuning

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De 1 a 2 dólares	52	16,46%	16,46%
De 2 a 3 dólares	200	63,29%	79,75%
De 3 a 4 dólares	62	19,62%	99,37%
más de 4 dólares	2	0,63%	100,00%
Total	316	100,00%	

Gráfico 15. Precio por una revista especializada en Tuning



Fuente: Aplicación Encuesta

Elaborado por: El Autor

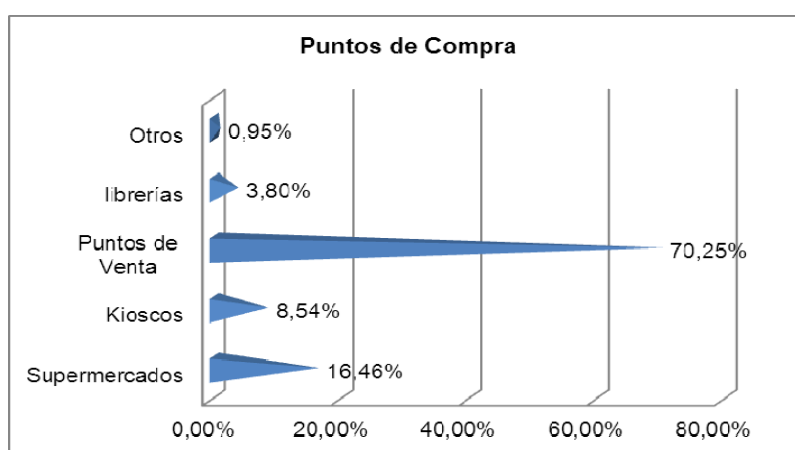
Análisis: Después del análisis se identifica que el 63,29% de los encuetados responden que estarían dispuestos a pagar un valor de 2 a 3 dólares, mientras que el 19,62% estarían dispuestos a pagar un valor de 3 a 4 dólares. De tal forma la revista MOTOR'S debe diseñar un precio adecuado donde pueda cubrir sus diversos costos operativos y satisfacer al lector con un precio accesible garantizando su volumen de ventas.

10. ¿En qué lugares usted compraría una revista especializada en el mundo del tuning?

Tabla 13. Lugares de compra de una revista especializada en Tuning

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Supermercados	52	16,46%	16,46%
Kioscos	27	8,54%	25,00%
Puntos de Venta	222	70,25%	95,25%
librerías	12	3,80%	99,05%
Otros	3	0,95%	100,00%
Total	316	100,00%	

Gráfico 16. Lugares de compra de una revista especializada en Tuning



Fuente: Aplicación Encuesta

Elaborado por: El Autor

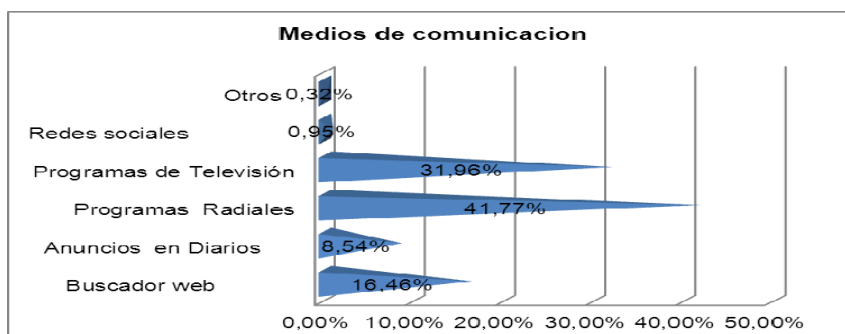
Análisis: Se identifica que el 70,25% de los encuestados han señalado que les gustaría un punto de venta específico donde poder adquirir la revista especializada en tuning, mientras que 16,46% les gustaría que la revista se encuentre en los supermercados por su facilidad al momento de adquirirla, de tal forma la revista MOTOR'S debe diseñar un canal adecuado para la comercialización de sus ejemplares satisfaciendo sus requerimientos y los de los lectores.

11. De las siguientes opciones ¿Qué alternativas le gustaría que se empleen para la difusión de la revista especializada en el mundo del tuning?

Tabla 14. Medios de difusión para una revista especializada en Tuning

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Buscador web	52	16,46%	16,46%
Anuncios en Diarios	27	8,54%	25,00%
Programas Radiales	132	41,77%	66,77%
Programas de Televisión	101	31,96%	98,73%
Redes sociales	3	0,95%	99,68%
Otros	1	0,32%	100,00%
Total	316	100,00%	

Gráfico 17 Medios de difusión para una revista especializada en Tuning



Fuente: Aplicación Encuesta

Elaborado por: El Autor

Análisis: Después del análisis se identifica que el 41,77% responden que les gustaría que se difunda la revista especializada en tuning a través de programas radiales, mientras que el 31,96% responden que les gustaría el uso de programas de televisión. De tal forma la revista MOTOR'S debe diseñar estrategias para su difusión, ya que la mayoría de las personas no conocen la existencia de la revista.

4.5.3 Conclusiones de la encuesta

Después de la aplicación de la encuesta se identifica que la población de forma frecuente compra revistas de 1 a 4 ejemplares por lo cual las revistas son parte del hábito de compra. Además se determina que las personas conocen de forma parcial sobre el mundo del tuning, pero sobre ese conocimiento se identifica que las personas entrevistadas no conocen sobre una revista especializada en el tuning por lo tanto se presenta una oportunidad para la revista MOTOR'S ya que al mercado le gustaría la circulación de la revista, por lo cual la revista debe realizar actividades para difundir su existencia en el mercado.

Además al mercado segmentado le gustaría la circulación de la revista, por lo cual el personal directivo de la revista debe realizar actividades para difundir su existencia en el mercado, pues esta no se identifica por parte de la mayoría de personas. Se debe diseñar un precio adecuado donde pueda cubrir sus diversos costos operativos y satisfacer al lector con un precio accesible garantizando su volumen de ventas.

Los principales medios por los cuales se debe difundir la existencia de la revista según el mercado son: El 41,77% a través de programas radiales, mientras que el 31,96% el uso de programas de televisión, por lo que la revista MOTOR'S debe diseñar estrategias para su difusión ya que la mayoría de las personas no conocen la existencia de la revista.

La investigación finaliza señalando que las tendencias del tuning cada vez cambian y ganan más aficionados, por lo que la la revista MOTOR'S posee un gran mercado al cual debe ingresar y permanecer en él.

CAPÍTULO V

**DIAGNÓSTICO
SITUACIONAL
ESTRATÉGICO**

CAPÍTULO V

5. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ESTRATÉGICO

5.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

5.1.1 Ubicación Geográfica.

La revista MOTOR'S posee diversos puntos de venta a nivel nacional:

- **En la ciudad de Quito**, se ubica en Towers records. CC. El Recreo. C. C. N. U libro express Xtreme Sound, Global Sound, Betatronix, Planet Audio, Audio Alarm, Setter Crossover, Vicious, Auto Place, Autoshoping.
- **En Guayaquil**, se ubica en Tower Records y Alíen Auto Shop, CC San Marion Automotriz D K .
- **En Cuenca**, Av. Digital, Moto Hot Electrónica Duran.
- **En Azogues y Gualaceo**, en Snyder Car Audio Tuning, papelería san Martin Morys Auto Sport.
- **En Santo Domingo**, Distribuidora Amada Riofrio, Disdand, la Casa del Sticker
- **En Esmeraldas**, Bazar del Niño, Taller Decoración, Auto Emblema.
- **En Manta y Portoviejo**, La Casa del Guarafango, Autoreparacionees Joel, Audio Tec.
- **En Ibarra**, Xplod, Audio Car 1 y 2, Amplificación y Sonido, Pits Car Alarm Paddock, Decorautos Vr, Autoaccesorios DG Audio Alarmas Gasolinera Mobil el Jardín, Audio y Sistemas Pionner.

- **En Otavalo**, Audio Real, Tuning Shop Auto Sport, Cristal Car Atuntaqui solo audio.
- **En Riobamba** Electrokit .También posee puntos de venta en las ciudades de Ambato Huaquillas, pinas, Latacunga Guaranda Tulcán. **Connotación:** Por lo tanto se puede identificar como una **FORTALEZA** en la revista Motor xtreme ya que cuenta con puntos de venta a nivel nacional

5.1.2 Análisis Organizacional

– **Estructura orgánica.** La revista MOTOR'S no cuenta con una estructura orgánica definida por lo que su actual gestión empresarial es de forma empírica generando que las jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros de la organización no se encuentren definidas claramente.

Connotación: Esta situación identifica una **DEBILIDAD** ya que la revista MOTOR'S al no poseer una estructura organizacional definida las jerarquías no optimizan su gestión.

– **Estructura por procesos:** La revista MOTOR'S no cuenta con los procesos y subproceso definidos ya que la administración actual es de forma empírica y no se maneja la planificación para el desarrollo de cada una de las actividades en el tratamiento de los procesos, subprocesos, ni un control adecuado.

Connotación: Esta situación identifica una **DEBILIDAD** ya que la revista MOTOR'S no ha definido de forma técnica los procesos y subprocesos, que optimicen recursos, ya que desde sus inicios el desarrollo de los procesos son de forma empírica.

– **Capacidad de Recursos Humanos.** En la revista MOTOR'S no se tiene un Departamento de Recursos Humanos, ésta responsabilidad se encuentra a cargo del Gerente Administrativo, pero debido a sus diferentes labores no apoya a la operación del talento humano, ni motiva o maneja un plan de carrera.

El personal que trabaja en la empresa es de tipo permanente y tiene todos los beneficios sociales que exige la ley.

Connotación: La situación expuesta constituye una **DEBILIDAD** el no contar con un departamento que gestione el fortalecimiento del talento humano, que sea el encargado de implementar un sistema de capacitación, motivación y estructuración de funciones de cada área de la empresa y aunque debido a ser una empresa pequeña, esta función sí la pueda realizar otro funcionario, pero ésta debe estar definida y organizada para cumplir con el objeto de la misma y que finalmente se pueda lograr los objetivos hacia el personal y la empresa.

Gráfico 18. Logotipo de la revista MOTOR'S



Fuente: <http://motorxtreme.es.tl/MOTOR-XTREME. Htm>

5.1.3 Capacidad de Marketing.

La revista MOTOR'S no cuenta con una Unidad de Marketing establecida, pues las actividades que se requieren de esta área están a cargo del personal operativo, que tiene conocimientos de marketing, diseño y publicidad.

No está definido un plan de mercadeo, sino solamente se utilizan diversos medios para la promoción.

El no contar con procesos de marketing adecuados incide en la toma de decisiones sobre todo porque muchas de ellas no cuentan con el sustento de una investigación de mercado formal.

Actualmente posee una página web donde se difunde de forma parcial la información de la revista y se detalla cada uno de los eventos donde la revista ha participado.

Connotación: La situación expuesta, de igual manera se debe considerar una **DEBILIDAD** ya que la revista MOTOR'S no posee actividades de marketing planificadas, ni estrategias para lograr posicionamiento y una porción aceptable de mercado.

5.1.4 Capacidad Administrativa

La revista MOTOR'S en su capacidad administrativa no posee, ni maneja un plan estratégico, por lo cual su conducción actual no define exactamente funciones, ni operaciones, aunque las mismas se las realiza, pero sin una optimización ni definición, lo cual está dando como resultado que la revista posea una baja participación de mercado.

Connotación: Lo expuesto, identifica una **DEBILIDAD**, ya que en la revista MOTOR'S se identifica la ausencia de manejo de un plan estratégico y su resultado es una organización con falencias.

5.1.5 Capacidad de Comercialización

La revista MOTOR'S posee diversos puntos de venta a nivel nacional, ya definidos en las principales ciudades del país Quito- Guayaquil- Cuenca- Azogues,

Gualaceo - Santo domingo- Esmeraldas – Manta- Portoviejo- Ibarra – Otavalo - Riobamba y en ciudades de Ambato, Huaquillas, Piñas, Latacunga, Guaranda, Tulcán, pero no ha logrado el nivel de participación de mercado esperado ya que, como se ha podido establecer, sus acciones aún son poco estratégicas.

Connotación: La situación expuesta determina una **DEBILIDAD** ya que revista Motor pese a poseer puntos de venta a nivel nacional ya definidos, no ha logrado alcanzar un nivel de participación adecuado, generando un nivel de ventas que no satisface las expectativas.

5.1.6 Capacidad Tecnología

En la revista MOTOR'S el proceso productivo de sus ejemplares impresos se caracteriza de la siguiente forma: El área de planificación, diseño gráfico, manejo de fotografía y edición se desarrolla con el manejo de tecnología avanzada, mientras que el proceso de impresión se externaliza a personas y empresas filiales encargadas de la impresión de cada uno de los ejemplares de la revista.

Connotación: Lo expuesto identifica una **FORTALEZA** ya que la revista MOTOR'S en el área de planificación, diseño grafico, fotografía y edición utiliza tecnología avanzada y para el proceso de impresión acuden a empresas y personas filiales para la reducción de los costos de inversión y una disminución en los requerimientos operativos con lo cual el precio de venta al público es accesible.

5.1.7 Ventajas Competitivas

Es la única *revista* tuning del Ecuador que cubre los mejores eventos a nivel nacional e internacional, MOTOR'S es la primera revista del Ecuador apoyando a la excelencia del servicio de comercialización de accesorios los cuales son:

audio, video, accesorios, llantas, aros, alarmas; con los mejores establecimientos del país para poder brindar el mejor servicio a los lectores.

La revista fue creada y puesta en circulación desde el año 2004 con el auspicio de varias empresas. La creación, publicación y publicidad son encargadas a un grupo de jóvenes amantes del mundo tuning y con experiencia en diseño, publicidad y edición.

Connotación: Lo expuesto identifica una **FORTALEZA** ya que la revista MOTOR'S es la única revista que se especializa en las tendencias del tuning en el Ecuador.

5.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

5.2.1 Clientes.

El cliente final de la revista MOTOR'S se centra en personas amantes de la atracción por el tuning, en el Ecuador, que desean información sobre los nuevos avances y accesorios, además los diversos talleres de auto reparaciones, auto shops y empresas a nivel nacional, atraídos por las nuevas tendencias, actividades de esta afición, que desean que la revista difunda sus servicios y productos.

Connotación: La situación expuesta identifica una **OPORTUNIDAD** ya que la revista MOTOR'S posee como clientes a personas amantes del tuning, siendo este un segmento definido y en crecimiento, así como empresas que desean difundir sus productos y servicios relacionados con el tuning en el Ecuador.

5.2.2 Mercado.

La revista MOTOR'S actualmente no maneja un segmento de mercado definido, es decir solo se centra en difundir información sobre las tendencias del tuning, sin considerar las características del cliente como edad, estilo de vida, ingresos económicos, preferencias.

Connotación. Por lo expuesto, se identifica una **AMENAZA** ya que la revista MOTOR'S al no poseer un segmento de mercado definido no puede concretar actividades estratégicas específicas y da paso a la actividad de productos sustitutos y nuevas empresas que pueden emprender con mayor organización.

5.2.2.1 Desarrollo de eventos

Dentro del campeonato ecuatoriano de Tuning existen dos tipos de eventos mismos que se detallan a continuación:

- **O Eventos tipo A: Gran Final**, cuya premiación es única y exclusiva sin acumulación de puntos previa y pueden llegar a aquellos vehículos que hayan logrado los puntajes o el ranqueo necesario en sus participaciones en la mega concentración.
- **O Eventos tipo B: Mega concentraciones**, cuyo objetivo fundamental es generar un ranking nacional en las distintas categorías y modalidades de competición, estas se realizan en 2 circuitos en el año, es decir que se realizan 2 veces en las ciudades que cumplan con requisitos preestablecidos. En los eventos existen dos tipos de participación:
 - Los autos concursantes, aquellos que serán evaluados por los jueces.
 - Los autos de asesoría, aquellos que pagan un valor menor a la inscripción normal de competición y solo pueden ser evaluados y probados por los jueces sin derecho a ser rankeados.

5.2.2.2 De los Competidores

Los competidores deben cumplir con los siguientes requisitos para poder competir:

- Deben presentarse puntual a la recepción de los vehículos según agenda del evento.⁷⁹
- Bajo ningún concepto se aceptará inscripciones de un concursante que se encuentre en estado etílico o con muestras de haber ingerido licor.
- No se permitirá la entrada de conductores con armas de fuego, licor o alimentos dentro del vehículo, a la zona de juzgamiento.
- Durante el evento el competidor no podrá ingerir alcohol en niveles que pierda el control sobre sí mismo y por tanto la capacidad de presentar su auto.
- El comportamiento del concursante deberá ser correcto durante el período de juzgamiento, quedando como causales de descalificación, riñas o peleas, agresiones a autos de otros competidores y a jueces, dependiendo de la gravedad de estos actos inclusive se podrá suspender definitivamente a un concursante y declararlo no grato para eventos de ATE.

⁷⁹ Reglamento oficial 2009 tuning estético, ATE (Audio Tuning Ecuador) www.ate.ec y (Oficial Tuning Judge)

5.2.2.3 De los autos

Los autos deben cumplir con los siguientes requisitos para poder competir:

- Deberán contar con la matrícula del año en curso, o del año anterior solo si es dentro del período autorizado por la Policía Nacional a nombre del concursante y con todos los datos, como numeraciones y color debidamente registrado.
- Deberán estar debidamente inscritos (con el pago del valor correspondiente) y categorizados previa la calificación.
- Los competidores tendrán un máximo de 5 minutos para presentarse junto al vehículo al momento en que este vaya a ser calificado por los jueces, quedando entendido que de no hacerlo quedarán automáticamente descalificados y sin opción a devolución de dinero.
- Los autos que cuenten con una hoja de vida plastificada tendrán una bonificación de 5 puntos, esta permitirá al público informarse sobre el auto, en donde consta la siguiente información.⁸⁰

i. Club al que pertenece ii. Año iii. Marca iv. Modelo v. Reformas

1. Interiores 2. Exteriores 3. Motrices 4. Car Audio

Connotación: Con esta información se identifica una **OPORTUNIDAD**, ya que la revista MOTOR'S al cumplir con las leyes y los reglamentos que regulan las actividades del tuning en el país, tiene un marco regulatorio de respaldo, cumple el mismo, ha tenido ya una apertura en el campo y se podrá acceder a apoyo de la

⁸⁰ Reglamento oficial 2009 tuning estético, ATE (Audio Tuning Ecuador) www.ate.ec y (Oficial Tuning Judge)

ATE (Audio Tuning Ecuador) y JOT (Oficial Tuning Judge) para su expansión y ser pionera de esta efición.

5.3 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

5.3.1 Aspectos Jurídicos y Políticos

Aunque no existe reglamentación específica en el área, existen varias regulaciones relacionadas que es necesario analizar en función de la operación y actividad de la revista.

Del 2008, hasta el 2011, el gobierno ha concretado once medidas gubernamentales según el sector automotriz, lo que ha afectado las ventas. Desde el gobierno se justifica la medida por dos razones: la primera para disminuir la contaminación; y la segunda, porque pese a la ayuda no se aminoraron los precios, ni se aumentó la producción local.⁸¹

- El 1 de enero del 2008, se registró la primera decisión del gobierno de la revolución ciudadana dirigida para el sector automotor. Reformó el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), que cambió de un 5.15% fijo que pagaban los vehículos, a una tabla gradual del 5% al 35%, en función del precio de venta al público. Ocho meses después, se modificó esa tabla para vehículos con incrementos porcentuales de 5 puntos.
- Pero como en el mismo 2008, se registró un récord de ventas (112.000 vehículos); en enero del 2009, para equiparar la balanza comercial, el gobierno decidió poner una salvaguarda, y restringir la importación en un 35%. Luego, en junio del 2009, se reemplazó la restricción por un arancel de 12%; y al siguiente mes, se aplicó otra salvaguardia cambiaria, que generó una menor

⁸¹ Información tomada de <http://www.burodeanálisis.com/2011/06/13/11-medidas-tributarias-para-el-sector-automotriz-en-2-años/>

importación de vehículos desde Colombia. Estas medidas provocaron que en el 2009 las ventas cayeran a 92.000 unidades.

- En junio del 2010, además, se impuso un arancel a los vehículos híbridos. De acuerdo al cilindraje, el tributo se incrementaría en un 5%; posteriormente, en octubre, se modificó este impuesto aplicando una tabla porcentual también de acuerdo al cilindraje, que llegó hasta el 35%. Y en diciembre pasado, se oficializó un arancel del 5% a los vehículos importados, también según el tipo de cilindraje de cada carro.
- Este año (12 enero), se implementó un nuevo sistema. Cada compañía importadora debía registrarse al Comex, con la finalidad de controlar y restringir, de acuerdo al caso, la importación de los vehículos. El 12 de marzo, en este registro se incluyó la importación de CDK (automotores desarmados además de neumáticos, y materiales de reencauche). Además, se creó un comité interinstitucional que puede suspender los registros a los importadores.

Todas las medidas expuestas, según la Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA), provocaron que en el Ecuador se pague el 89% más del valor de un vehículo, solo en impuestos. A ellas se añade ahora, el llamado 'impuesto verde', que se pagará una vez al año.

Para el cálculo de este tributo, según el director del SRI, Carlos Marx Carrasco, se medirán tres factores: cilindraje, antigüedad y avalúo.

El sector del Tuning en el Ecuador se encuentra regulado por: La ATE y JOT, ya que son las únicas entidades oficialmente establecidas y reconocidas para adjudicar el Campeonato Nacional de Tuning Profesional y determinar las Válidas Nacionales en ECUADOR.

Connotación: La situación expuesta identifica una **AMENAZA**, ya que las medidas impuestas al sector automotriz y sus accesorios incrementan los aranceles a la importación por lo cual los precios se incrementan y las personas pueden priorizar otras compras dejando de lado los accesorios suntuarios como el tuning.

5.3.2 Aspectos Sociales

- En el Ecuador al igual que la ecología tiene biodiversidad se puede decir que existe una tuningdiversidad, dado que al ser neófitos en el desarrollo de esta tendencia. Se identifica la existencia de clubes que solo se especializan en sus motores como fortaleza competitiva fundamental, como ejemplo Tuning Pro.
- Hay agrupaciones cuyos autos son en su mayoría de origen americano como por ejemplo el Guayaquil Tuning Car, que tiene una presencia notoria de Hondas entre sus miembros y se nota un equipamiento muy californiano o comparable con lo que se podría admirar en una noche de acción en South Beach – Miami. Pero la tendencia más fuerte y que se encuentra con mayor frecuencia en las competencias es la española, los autos con trabajos manimalísticos, lisos completos y artesanías de largo aliento son los admirados en nuestra tierra. Como conclusión se puede decir que en el país existe grupo selecto de entusiastas se ha visto motivado y claramente influido por varias tendencias y vientos que soplan desde todos lados, el resultado una riqueza cultural que hace las delicias del público en cada jornada de competencias, para la modificación de los autos con el cuidado adecuado con la combinación de reformas de uno u otro estilo según el perfil de los dueños de los vehículos con investigación de los parámetros más adecuados para la optimización del dinero.

- El car audio a pesar de ser una tendencia generalizada, es parte constitutiva del entretenimiento de creación, siempre es necesario tener en cuenta que los autos mientras mayor sea el trabajo de audio, menor será su rendimiento tanto por peso como por utilización de corriente. A este mercado hay que añadir el cada vez mayor número de conductores que se decide a hacer un pequeño cambio de llantas, faros o asientos, por ejemplo, que sin llegar a considerarse tuning si es un aliciente y un apoyo a las miles de personas que ya viven de la fabricación, importación, distribución y comercialización de artículos para tuning.

Connotación: La situación expuesta identifica una **OPORTUNIDAD**, ya que en la sociedad ecuatoriana actual la preferencia hacia las tendencias del manejo del tuning va a en crecimiento, por lo cual la revista Motor MOTOR'S se beneficiará con el consumismo y especialización que va adquiriendo esta tendencia.

5.3.3 Aspectos Tecnológicos

- En la última década el tuning ha tomado una fuerza impresionante, miles de personas disfrutan al modificar componentes mecánicos o electrónicos de su vehículo con alta tecnología y sobre todo creatividad. Desde su invención, los automóviles han sido el lienzo para personas que quieren plasmar su imaginación mediante dibujos, retratos o la colocación de accesorios para mejorar su presentación. En el país existen decenas de vehículos "full tuning" que ruedan por las calles robando todas las miradas y la admiración de los transeúntes. El negocio consiste en realizar este tipo de ajustes y modificaciones para los vehículos el cual tiene sus inicios desde hace cinco años, los seguidores a lo largo del tiempo fueron expandiéndose a lo largo y ancho de la ciudad y el país.

“Al comienzo eran muy pocos los que arreglaban los carros de esa manera, luego, con el pasar de los años, se sumaron un mayor número de personas. Hoy en día existen clubes que se dedican netamente a las competencias tuning en todo el Ecuador. Cuenca tiene representantes muy buenos. Algunos de los mejores vehículos, sobre todo en sonido. Además el tuning en el país requiere de la utilización de tecnologías para el manejo e instalación de pantallas, rines, poderosos sistemas de sonido y originales diseños de pintura, son tan sólo algunos de los elementos que se incluyen en estos vehículos y que los hacen tan sorprendentes.

- **Estética.** La fibra de vidrio, madera, aleaciones plásticas, pinturas, stickers, aerografía, son elementos substanciales para embellecer el auto. Artesanos especializados trabajan en conjunto con mecánicos y técnicos de electrónica para la magistral creación. Cada uno juega un papel trascendental a la hora de recrear un nuevo bólido.
- **La imaginación y astucia** no tiene límites en el tuning, es por eso que para muchos, es más que una moda, llega a ser parte de su vida. En la industria del tuning en el Ecuador se maneja tecnologías como el sistema can (Controller Área Network). El cual es un bus serial de comunicación de datos, para aplicación en tiempo real, creado específicamente para la industria del automóvil, desarrollados por la empresa, Bosch e Intel, que también fue confirmada más tarde como un bus de campo en el sector de la automatización de la tecnología.

Connotación: El desarrollo de la tecnología y especialmente el incremento de especialización en la tendencia del tuning se debe identificar como una **OPORTUNIDAD** ya que si la revista MOTOR'S está orientada a un público creciente y una tecnología y desarrollo comercial que ha ido tomando espacio en los jóvenes y amantes de la actividad, hace necesario que la empresa se

especialice permanentemente para estar al tanto y ofrecer alternativas a los consumidores de la revista.

5.3.4 Aspectos Ambientales

Aunque directamente la empresa dentro de su actividad de desarrollo de la revista no tiene aspectos relevantes de analizar en relación a contaminación o afectación del ambiente, al estar relacionada con la actividad del automovilismo, es necesario definir la regulación actual en esta área.

5.3.4.1 Regulación de Emisiones.

En relación a los vehículos, relacionadas a emisiones y calidad del aire se dividen en dos clases: 1) Regulación de emisiones medidas en la “cola del escape”, 2) Calidad estándar del aire ambiental.⁸²

- Todos los motores a Diesel usados en carreteras y algunos para uso fuera de carretera, están sometidos a las regulaciones de emisiones en la “cola del escape”. Estas regulaciones especifican el máximo de emisiones contaminantes permitidas en el escape de motores Diesel. Las emisiones son medidas por un ciclo de pruebas del motor, también especificado en la regulación. La obligación apunta al fabricante del motor. Todos los equipos deben tener certificados de emisiones, antes de ser puestos en el mercado. Un ejemplo de estas regulaciones, indica que el material particulado emitido por los motores Diesel de trabajo pesado, usados en carretera, estén bajo 0,1 g/CV-h⁸³.

⁸² De la puente Brunke Lorenzo, (2005). Legislación Ambiental en la materia peruana, 1era Edición Arequipa. Perú Pag 12.

⁸³ De la puente Brunke Lorenzo, (2005). Legislación Ambiental en la materia peruana, 1era Edición Arequipa. Perú Pag 12.

- Las emisiones de los motores Diesel, usados en recintos cerrados, están reguladas por la norma de calidad del aire, más que por las emisiones del escape. Los estándares de calidad del aire especifican un máximo de concentración de contaminantes en el aire, conocido como Límites Permisibles de Exposición (LPE), permitidos en los lugares de trabajo. Estas regulaciones son establecidas y aplicadas por las autoridades de salud y seguridad ocupacional.

La obligación se orienta al usuario final (operador de minas o taller) y debe asegurarse que el control de emisiones ocupado sea el adecuado, para el tipo y cantidad de equipos contaminantes.

- Discrepancias entre diferentes metodologías de medición son posibles, por ejemplo, el uso de elementos de post-tratamiento en los escapes, permiten un grado de ventilación menor en el edificio. La selección del control radica en factores económicos.

5.3.4.2 Regulaciones a los talleres de pintura

- Espacio certificado por fabricante o técnico competente al que se le han modificado las condiciones iniciales de seguridad, incluyendo por ejemplo conexiones o elementos eléctricos inadecuados y no previstos en su construcción inicial, modificando condiciones de ventilación o introduciendo alguna actividad peligrosa no prevista.
- Espacio de obra o mamparación hecho por el taller posterior a su legalización, sin Certificar desde el punto de vista de seguridad.
- Desprovisto de ventilación. Con instalación eléctrica inadecuada para el riesgo del recinto.

- De la misma forma que en una cabina de pintura esta instalación debe incluirse en la legalización del taller, mediante la certificación adecuada por el fabricante o por un técnico competente.
- El taller por su parte debe conservar las características iniciales para las que fue diseñado o instalado, haciendo modificaciones sólo bajo el asesoramiento de un profesional competente.

5.3.4.3 Normativa nacional para la contaminación ambiental

Art. 1.- Las municipales y las Comisiones de Gestión Ambiental, a través de la Dirección de Higiene y Medio Ambiente, realizarán el monitoreo, la prevención y el control de la emisión de ruidos originados tanto en fuentes fijas como en fuentes móviles en general.

Art. 2.- La Dirección de Higiene y Medio Ambiente, con el apoyo de la Policía Municipal o Nacional, efectuará operativos de control de las emisiones de ruidos provocados por fuentes móviles y fijas.

CAPITULO II: DE LOS NIVELES DE RUIDO Y SU MEDICIÓN.. Art. 3.- Los niveles de ruido máximos permitidos para fuentes fijas y móviles son aquellos que se estipulan en el “Reglamento para la Prevención y control de la Contaminación Ambiental originada por la emisión de ruidos”, publicado en el Registro Oficial No. 560 del 12 de noviembre de 1990.⁸⁴

Art. 4.- Las mediciones de las emisiones de ruido se las realizará con un decibelímetro o sonómetro debidamente calibrado y siguiendo las disposiciones técnicas del “Manual Operativo del Reglamento para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental originada por la emisión de ruidos”.

⁸⁴ Ley de gestión ambiental, Codificación Codificación 19, Registro Oficial Suplemento 418 de 10 de Septiembre del 2004.

Connotación: Por lo expuesto se identifica una **AMENAZA** ya que si la revista MOTOR'S no difunde las diversas regulaciones y normativas a los talleres y autosshops asociados, al momento de desarrollar las actividades de tuning éstos asociados se verán afectados, ya que recibirán sanciones por el no cumplimiento de la normativa.

5.3.5 Aspectos Económicos

El factor económico es el conjunto de factores que definen el entorno como favorable o negativo para el desarrollo de las actividades de una empresa. La clave está en determinar qué variables macroeconómicas afectarán a una gestión en particular, en qué medidas y cuál es su comportamiento esperado.⁸⁵

5.3.5.1 La Inflación

La inflación se define como el aumento continuo, persistente, generalizado y sostenido de los precios de bienes de consumo, de servicios, de propiedades y otros activos. Es provocada por un desequilibrio entre la oferta y la demanda de esos bienes y servicios.⁸⁶ A continuación se muestra los datos sobre la inflación:

Tabla 15. Inflación

AÑO	PORCENTAJE
2006	2,99, %
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5.41%

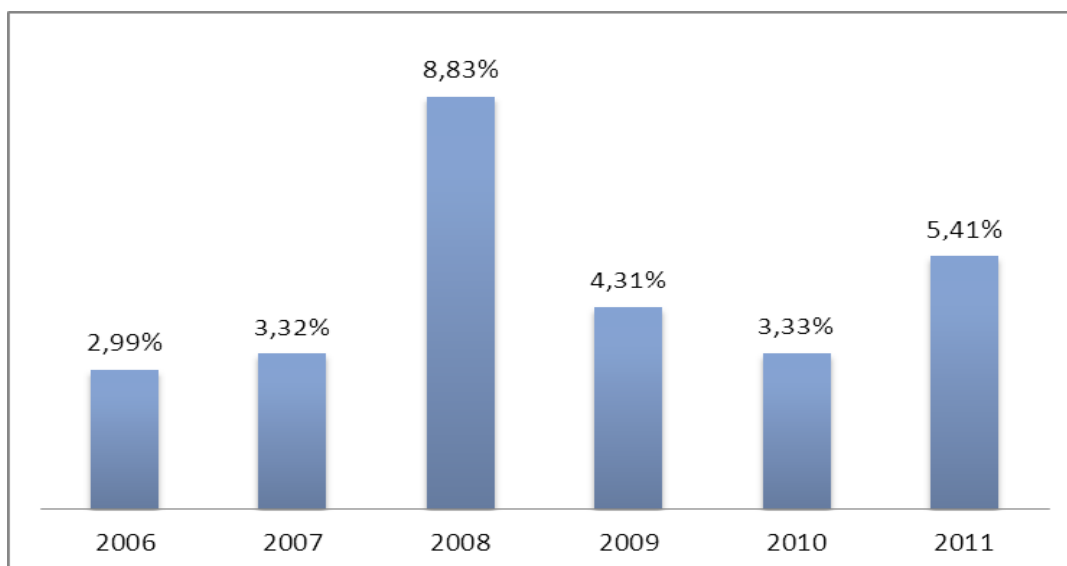
⁸⁵ HILL Charles W.- JONES Gareth R. (2005) Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Mc Graw Hill. Mexico, 6ta Edición.

⁸⁶ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Boletín Económico, N° 32 2011 <http://www.bce.fin.ec/>

Fuente: BCE. Boletín Mensual del Banco Central. 2011.

Elaborado por: El Autor

Gráfico 19. Inflación



Fuente: BCE. Boletín Mensual del Banco Central. 2011

Elaborado: El Autor

La inflación para el año 2006 incrementó, cerrando con una inflación de 3.21% como se muestra en la tabla. Según datos estimados del BCE en “educación” se registra el mayor aumento de precios mensual, con una tasa de 2.86%; este valor se atribuye a que en la región Costa se iniciaron las clases en los planteles educacionales, aumentando los precios en los textos, así como en las matrículas, pensiones escolares y universitarias.⁸⁷

En el año 2007 se observa un pequeño incremento, pero para el año 2008 la inflación subió drásticamente, alcanzando el 8,83% que se explica principalmente por las subidas de precios en las siguientes divisiones de consumo: “educación” (2.86%); “alimentos y bebidas no alcohólicas” (5.90%); y, “alojamiento, agua, electricidad, gas y otros” (5.48%); estas tasas de inflación sumada a la importancia

⁸⁷ Capital: Economía y sociedad en el mundo, N° 6.

de cada grupo dentro de la canasta básica implicaron que estos grupos sean los que más contribuyeron positivamente a la inflación anual⁸⁸.

Para el 2009 cerró con una inflación de 4,31%, lo que representa 4,52 puntos menos que en 2008, superando ligeramente la meta fijada por el gobierno (4%). Los rubros que más impactaron el costo de vida fueron alimentos y bebidas no alcohólicas (29,46%), bienes y servicios diversos (16,12%), restaurantes y hoteles (10,21%), prendas de vestir y calzado (10,19%) y educación (6,67%). Finalmente la inflación al 2010 fue de 3.36%, este porcentaje demuestra que la inflación tiene tendencia a la baja.

Connotación: La inflación en los últimos años no ha tenido un efecto preocupante sobre las empresa, por lo cual se lo puede considerar como un indicador inicial de estabilidad que puede favorecer a las empresas en su gestión de crédito y en el mismo poder adquisitivo de la población como consumidores potenciales de la revista, por tanto se lo puede considerar como un primer indicador favorable de la economía del país.

5.3.5.2 EI PIB

El PIB (Producto Interno Bruto), es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un periodo de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior⁸⁹

⁸⁸ Capital: Economía y sociedad en el mundo, N° 6.

⁸⁹ D. Sachs, Jeffrey/ Larrain B. Felipe (2002) Macroeconomía en la economía global. Editorial Pearson Prentice Hall. 2º Edición. Madrid- España Pag 12

En el siguiente cuadro se aprecia la evolución del Producto Interno Bruto (PIB).

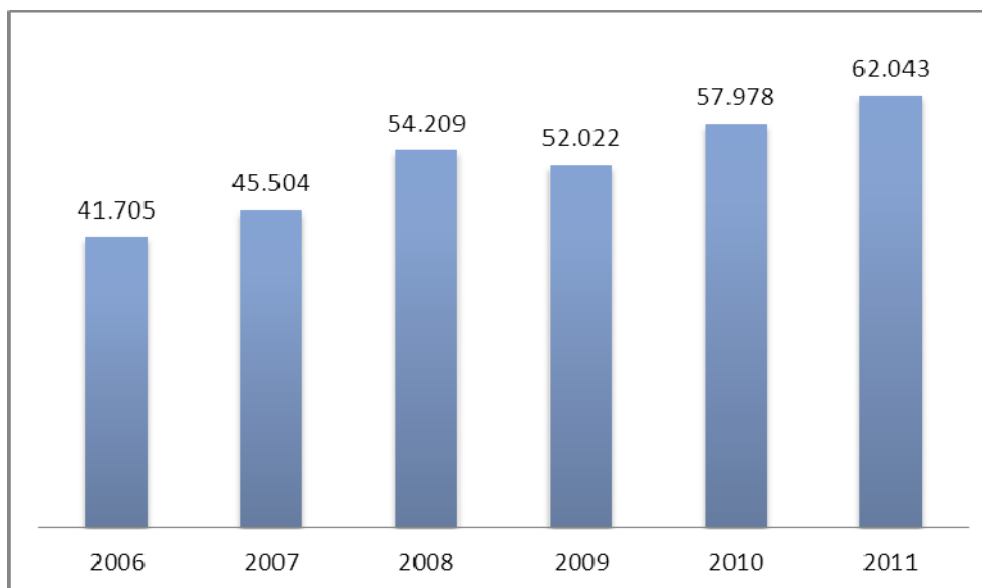
Tabla 16. Producto Interno Bruto

AÑO	MILLONES DE DÓLARES
2006	41.705
2007	45.504
2008	54.209
2009	52.022
2010	57.978
2011	62.043

Fuente: BCE. Boletín Mensual del Banco Central del Ecuador. 2011.

Elaborado: El Autor

Gráfico 20. Producto Interno Bruto total (Millones de dólares)



Fuente: BCE. Boletín Mensual del Banco Central del Ecuador. 2010.

Elaborado: El Autor

Como se puede visualizar en el gráfico, el PIB en la tendencia analizada se ha ido incrementando, alcanzándose al cierre del 2011 un PIB de 62.043 millones de dólares. A pesar que la inflación está decreciendo y el PIB aumentando en

medidas de reactivación de mejora, (pero a pasos lentos), permite que las empresas que comercializan revistas de todo tipo puedan acceder a todo nicho de mercados por este deflactor del (PIB).

Connotación: Por lo expuesto, siendo este uno de los principales indicadores de la economía ecuatoriana, se puede identificar en general a la economía del país como una **OPORTUNIDAD** para la revista MOTOR'S, ya que a pesar de la crisis económica mundial se ha podido observar un crecimiento de la economía en el tiempo, aspectos que deben considerar las empresas para su operación y previsión de futuro.

Concluidos los análisis internos, microambiente y macro ambiente se procede al análisis FODA.

5.4 ANÁLISIS FODA

5.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 17. Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Puntos de venta a nivel nacional	.08	3	.24
2. Manejo de una página web para la comercialización de los ejemplares.	.06	2	.12
3. Única revista que se especializa en las tendencias de tuning	.11	1	.11
4. Talleres de auto-reparaciones, auto-shops asociados a la revista	.14	4	.56
5. Maneja la información de empresas extranjeras.	.09	4	.36
DEBILIDADES			
1. No contar con un departamento de recursos humanos	.10	2	.20
2. No poseer planificación de marketing definida	.12	4	.48
3. No maneja un plan estratégico	.07	3	.21
4. Nivel de participación mínimo	.13	2	.26
a. Procesos y subprocesos no definidos de forma técnica.	<u>.10</u>	1	<u>.10</u>
TOTAL	1.00		2.64
<p>Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.</p>			

Elaborado por: El Autor

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las fortalezas y debilidades existentes en su industria.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien las fortalezas.

El total ponderado obtenido en la matriz EFI es de 2.64 valor que está por arriba de la media de 2.50; lo que indica que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir las estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

5.4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Tabla 18. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
a. Incremento de personas amantes del tuning.	.08	3	.24
b. Empresas que desean difundir sus productos, servicios a través de la revista	.06	2	.12
c. Desarrollo de la tecnología e incremento de la especialización.	.11	1	.11
d. Leyes y reglamentos de la ATE y JOT	.14	4	.56
e. Economía del país en crecimiento y expansión de consumo	.09	4	.36
AMENAZAS			
1. Legislación y política inestable en el país	.10	2	.20
2. Ingreso de nuevas empresas	.12	4	.48
3. Sanciones por el no cumplimiento de la normativa.	.07	3	.21
4. No poseer un segmento de mercado definido	.13	2	.26
5. Aranceles a los accesorios usados en el tuning lo cual incrementa los precios.	<u>.10</u>	1	<u>.10</u>
TOTAL	1.00		2.64
<p>Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.</p>			

Elaborado por: El Autor

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien las oportunidades.

El total ponderado obtenido en la Matriz EFE es de 2.64 valor que está por arriba de la media de 2.50, lo que indica la empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

5.4.3 Matriz de Ponderación de Impacto

Tabla 19. Matriz de Ponderación de Impacto (Fortalezas)

	FORTALEZAS	IMPACTO		
		Alto 5	Medio 3	Bajo 1
	FACTOR			
F.1	1. Puntos de venta a nivel nacional	X		
F.2	2. Manejo de una página web para la comercialización de los ejemplares		X	
F.3	3. Única revista que se especializa en las tendencias de tuning	X		
F.4	4. Talleres de autoreparaciones, autosshops asociados a la revista	X		
F.5	5. Maneja la información de empresas extranjeras		X	

Elaborado por: El Autor

Tabla 20. Matriz de Ponderación de Impacto (Oportunidades)

	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		Alto 5	Medio 3	Bajo 1
	FACTOR			
O1	1. Incremento de personas amantes del tuning.	X		
O2	2. Empresas que desean difundir sus productos, servicios a través de la revista	X		
O3	3. Desarrollo de la tecnología e incremento de la especialización	X		
O4	4. Leyes y reglamentos de la ATE y JOT		X	
O5	5. Economía del país en crecimiento y expansión de consumo		X	

Elaborado por: El Autor

Tabla 21. Matriz de Ponderación de Impacto (Habilidades)

	DEBILIDADES	IMPACTO		
		Alto 5	Medio 3	Bajo 1
	FACTOR			
D.1	1. No contar con un departamento de recursos humanos	X		
D.2	2. No poseer planificación de marketing definidas	X		
D.3	3. No maneja un plan estratégico	X		
D.4	4. Nivel de participación mínimo	X		
D.5	5. Procesos y subprocesos no definidos de forma técnica.		X	

Elaborado por: El Autor

Tabla 22. Matriz de Ponderación de Impacto (Amenazas)

	AMENAZAS	IMPACTO		
	FACTOR	Alto 5	Medio 3	Bajo 1
A.1	1. Legislación y política inestable en el país		X	
A.2	2. Ingreso de nuevas empresas	X		
A.3	3. Sanciones por el no cumplimiento de la normativa.	X		
A.4	4. No poseer un segmento de mercado no definido		X	
A.5	5. Aranceles a los accesorios usados en el tuning lo cual incrementa los precios.	X		

Elaborado por: El Autor

Tabla 23 Matriz de Estrategias Síntesis FODA

FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>FACTOR INTERNO</p>	<p>O1 Incremento de personas amantes al deporte</p> <p>O2 Empresas que desean difundir sus productos a través de la revista.</p> <p>O3 Desarrollo de la tecnología e incremento de la especialización.</p> <p>O4 Reglamentos de la ATE (Audio Tuning Ecuador) y JOT (Oficial Tuning Judge)</p> <p>O5 Preferencia hacia las tendencias del tuning</p>	<p>A.1 Legislación y política inestable en el país</p> <p>A.2 Ingreso de nuevas empresas</p> <p>A.3 Sanciones por el no cumplimiento</p> <p>A.4 No disponer de segmento de mercado</p> <p>A.5 Aranceles a los accesorios de tuning</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>F.1 Puntos de venta a nivel nacional</p> <p>F.2 Manejo de una página web para la comercialización de los ejemplares.</p> <p>F.3 Revista especializada en tuning</p> <p>F.4 Talleres de autoreparaciones, autoshops asociados</p> <p>F.5 Maneja la información de empresas extranjeras</p>	<p>OPERACIONES FO</p> <p>E.1 Fortalecer los puntos de venta a nivel nacional.</p> <p>E.2 Actualizar periódicamente la página web.</p> <p>E.3 Difundir a través de los medios la ventaja competitiva</p> <p>E.4 Fortalecer a los asociados y captar nuevos.</p> <p>E.5. Buscar alianzas estratégicas con las nuevas empresas.</p>	<p>OPERACIONES FA</p> <p>E.6 Segmentar el mercado y enfocarse a este</p> <p>E.7 Capacitación constante en tecnología</p> <p>E.8 Cumplir con los reglamentos</p> <p>E.9 Diseñar precios accesibles al mercado</p> <p>E.10 Apoyar a los asociados para lograr convenios.</p>

Elaborado por: El Autor

DEBILIDADES	OPERACIONES DO	OPERACIONES DA
1. No contar con un departamento de recursos humanos	E.11 Diseñar e implementar un departamento de recursos humanos	E.16 Desarrollar un plan de gestión del talento humano
2. No poseer actividades de marketing definidas	E.12 Implementar un departamento de marketing	E.17 Desarrollar actividades de marketing de forma periódica
3. No maneja un plan estrategico	E.13 Implementar políticas, valores	E. 18 Desarrollar un plan de estrategias para poder ingresar a un nicho
4. Nivel de participación mínimo	E.14 Planificar y ejecutar un plan de publicidad	E. 19 Desarrollar actividades de difusión de forma periódica
5. Procesos y subprocesos no definidos de forma técnica.	E.15 Definir metodología para el desarrollo de los procesos y subprocesos	E. 20 Evaluación a los procesos y subprocesos forma permanente

Elaborado por: El Autor

CAPITULO VI

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“El Direccionamiento Estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores, propósitos, políticas y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día”.⁹⁰

6.1 Formulación de la Misión

Satisfacer las necesidades del personal, clientes y lectores a través de la publicación de artículos relacionados con el mundo del tuning en el Ecuador, eventos de competencia en cada una de las páginas de la revista con calidad y excelencia evidenciada en los artículos.

6.2 Formulación de la Visión

Ser y consolidarse como una revista líder en el mundo del tuning a nivel nacional, proveyendo de información sobre las diversas tendencias y avances del tuning a nivel nacional e internacional con ética y profesionalismo para la satisfacción de los clientes y lectores.

6.3 Formulación de los Principios

Los principios son creencias permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es; es decir, son lineamientos que guían las acciones y el comportamiento de los

⁹⁰ CHARLES W., Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. Tercera Edición. 1997

empleados para cumplir con los objetivos de la organización. Es así que los principios que se van a implementar en la Revista Motor's son:

- **Fortalecimiento del personal:** Trabajar en una red de conocimiento y aprendizaje, en base a la combinación del talento y la dedicación de las personas que trabajan de manera conjunta para desarrollar ventajas competitivas
- **Generación de Valor:** Generar valor tangible tomando como base las relaciones productivas y sostenibles con nuestros clientes y proveedores, en la cual velocidad, calidad, la comunidad abierta y sencilla prevalecen en todas las actividades.
- **Servicio al cliente:** Conocer las necesidades, sentimientos y expectativas de los clientes para desarrollar y aplicar propuestas encaminadas a resolver la necesidad a su entera satisfacción
- **Disposición hacia El Cambio:** Anticipar e identificar necesidades de cambio y adaptar a la organización a situaciones y prioridades, que permitan romper las barreras que obstaculizan el cambio.
- **Calidad:** Generar una cultura orientada al mejoramiento continuo de los procesos y a la prevención de eventos que puedan afectar el funcionamiento de la empresa.
- **Comunicación:** Abrir y optimizar canales de comunicación tanto de forma interna como externa, haciendo que la misma sea clara, transparente y de doble vía.

Tabla 24. Matriz axiomática “Principios”

PRINCIPIOS					
	Sociedad	Estado	Clientes	Personal	Proveedores
Fortalecimiento del personal			X	X	X
Generación de valor			X	X	X
Servicio al cliente			X		
Disposición hacia el cambio	X	X	X	X	X
Calidad			X	X	
Comunicación	X	X	X	X	X

Elaborado por: El Autor

6.4 Valores

Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir a su empresa hacia el éxito. De tal forma los valores que se van a implementar en la Revista Motor's son:

- **Honestidad:** Los directivos y empleados de la revista deben actuar con honestidad, transparencia en el momento de desarrollar sus actividades productivas y en el trato a los clientes.
- **Respeto:** Los directivos y empleados de la revista deberán manejarse con respeto en el dialogo con el cliente, compañeros de trabajo, por medio de un comportamiento decente.

- **Calidad:** Buscar la perfección posible en las cosas, en el servicio y en el trabajo, con base en la idea de que es posible lograrlo, eliminando al máximo los defectos e imperfecciones.

- **Productividad:** Ser una empresa constante y perseverante en las tareas asignadas; con el fin de lograr diariamente, mayores niveles de producción, a través de una entrega apasionada por lo que se hace.

- **Rentabilidad:** Lograr en cada venta o negociación la satisfacción de nuestros clientes, de manera que a través de la venta repetitiva, se incremente las utilidades de la empresa; teniendo en cuenta las políticas establecidas para el cliente.

- **Conocimiento:** En la revista Motor's en cada una de las áreas se maneja con un conocimiento el cual garantice la satisfacción de cada uno de los requerimientos de los clientes y lectores en cada ejemplar impreso.

- **Confianza y garantía:** Que se otorgan al momento de proporcionar repuestos originales de marcas conocidas y sobre todo de gran demanda.

- **Mística:** Realizar el trabajo bien desde el principio, con la convicción de entregar lo mejor; logrando ser una empresa constante y perseverante en las tareas asignadas, a través de una entrega apasionada por lo que se hace.

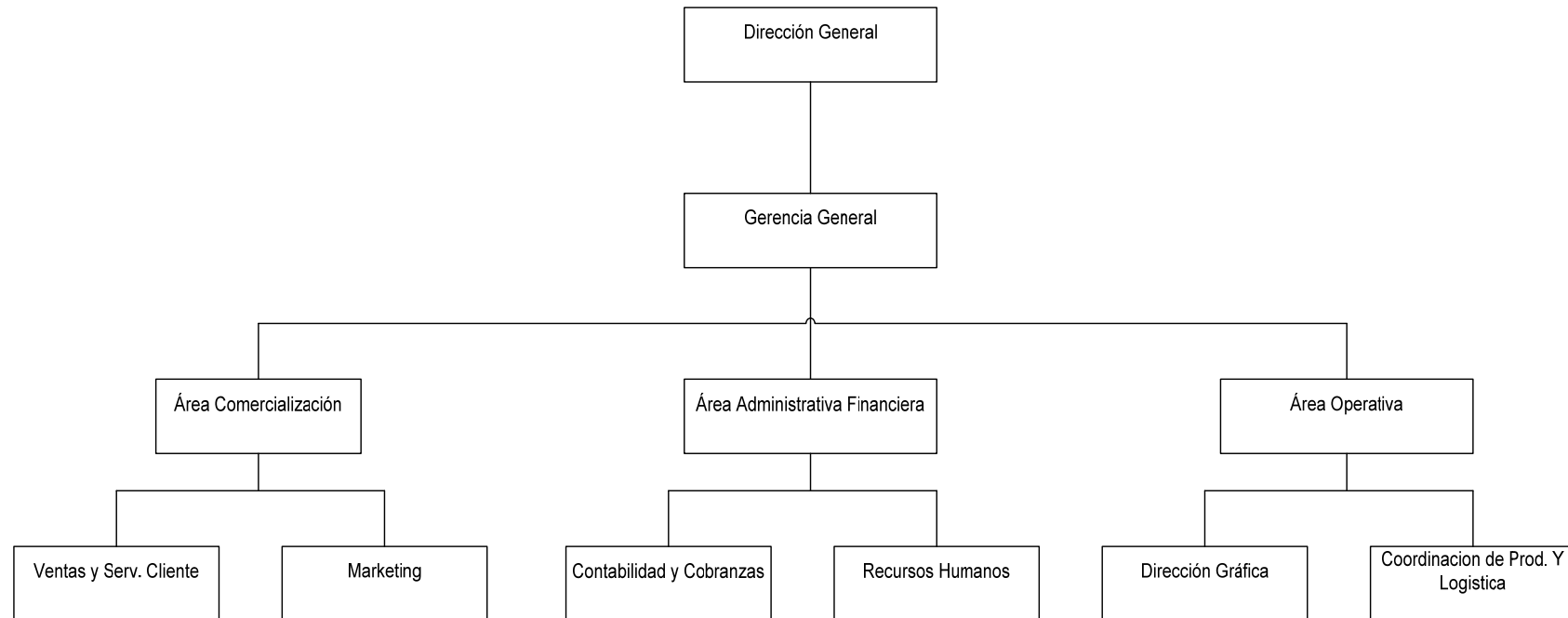
Tabla 25. Matriz axiomática “Valores”

VALORES					
	Sociedad	Estado	Cientes Personal	Personal	Proveedores
Integridad y honestidad	X	X	X	X	X
Participación				X	
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X
Mística			X	X	X
Confianza			X		

Elaborado por: El Autor

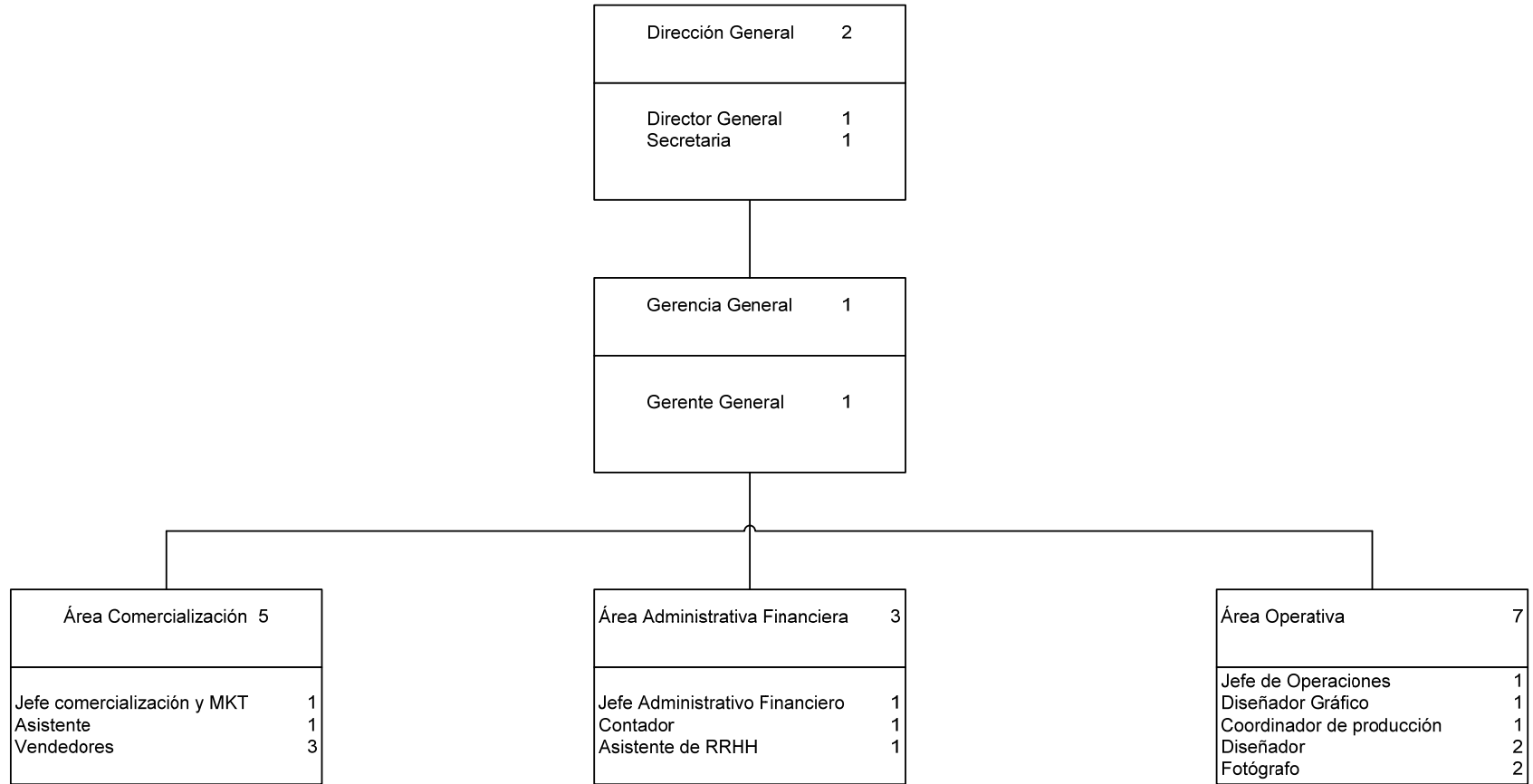
6.5 Estructura orgánica propuesta

Gráfico 21. Organigrama Estructural



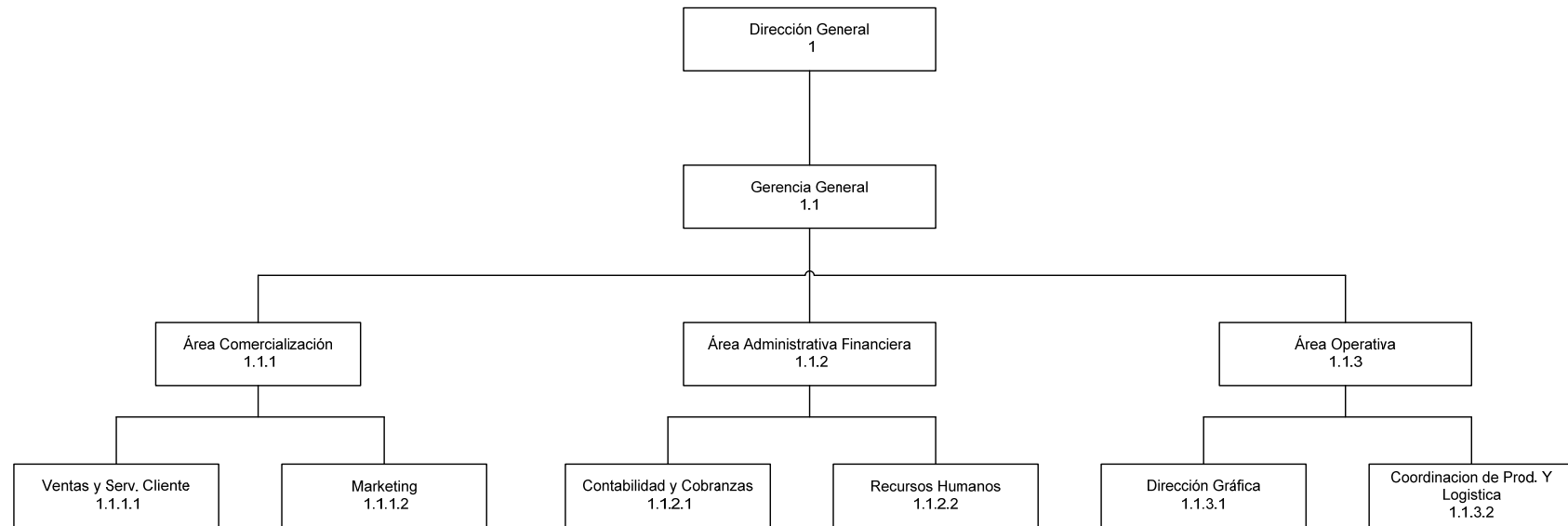
Elaborado por: El Autor

Gráfico 22. Organigrama Posicional




Elaborado por: El Autor

Gráfico 233. Organigrama Integral



Elaborado por: El Autor

6.6 Descripción de funciones

	GERENTE GENERAL
OBJETIVO	
<p>Es el responsable de representar a la empresa ante las leyes que rigen la actividad de la misma, además es el encargado de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la buena marcha de la empresa para lograr los objetivos planteados.</p>	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, controlar y dirigir el programa de finanzas y administración de la empresa. • Mejorar constantemente los sistemas de dirección, incluyendo reportes, políticas y procedimientos, para optimizar el manejo de los diferentes procesos de la empresa, cuentas y costos. • Organizar y planificar las actividades diarias y objetivos de mediano y largo plazo. • Optimizar y maximizar la rentabilidad de la empresa. • Presentación de informes y rendimiento empresarial. • Mantener una actitud entusiasta para motivar a los empleados y mantenerles la moral bien alta. • Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada departamento. 	
PERFIL	COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de 3er y 4to nivel en Administración de empresas o afines. Cursos y talleres Gerenciales y Corporativos avalados. • Experiencia mínima de 3 años en cargos similares. • Edad: Entre 28 y 35 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de comunicación, negociación y manejo de recursos. • Liderazgo y adaptabilidad. • Iniciativa y creatividad. • Conocimientos relacionado con el mundo del tunnig. • Manejo administrativo, tributario, contable, de calidad, de gestión.



**JEFE DE COMERCIALIZACIÓN Y
MARKETING**

OBJETIVO

Crear e implementar las estrategias necesarias de comercialización, marketing y publicidad que permitan fortalecer la difusión y la imagen corporativa de la revista.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Orientar las decisiones estratégicas de la dirección, detectando las tendencias, evolución, oportunidades y riesgos de mercado.
- Encargado de pronosticar al público una buena imagen corporativa.
- Diseñar distintas campañas publicitarias de acuerdo a las temporadas en las que se vende.
- Seleccionar los mejores medios publicitarios para atraer a los clientes.
- Mejorar continuamente el servicio que se ofrece, de manera que se satisfagan las necesidades de demanda.
- Elaborar y gestionar el plan de marketing de la revista Motor's.
- Realizar constantemente investigaciones de mercado en la cual se analice los más actuales requerimientos de mercado.
- Valorar la eficacia y resultados de las diferentes acciones de marketing que se planteen o se hayan realizado.

PERFIL

- Estudios de 3er y/o 4to nivel en Marketing o carreras afines.
- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.
- Edad: Entre 28 y 35 años.
- Manejo de herramientas informáticas.

COMPETENCIAS

- Habilidad para trabajar bajo presión.
- Facilidad de palabra.
- Organización del equipo de trabajo.
- Actitud de servicio, don de mando y de relaciones interpersonales.
- Orientación al cliente interno y externo.
- Pensamientos analítico y crítico.



JEFE DE OPERACIONES

OBJETIVO

Supervisar y controlar todas las actividades operativas que se desarrollan dentro de la empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Crear y supervisar un presupuesto de operaciones anual para el área operativa.
- Planificar y tomar decisiones sobre qué temas se van a incluirse en el proceso de edición del ejemplar impreso.
- Planificar, coordinar y desarrollar las actividades relacionadas con la redacción, corrección de los diversos artículos a incluirse en el ejemplar impreso.
- Planificar, coordinar y desarrollar las actividades relacionadas con el diseño gráfico en la elaboración del ejemplar impreso.
- Coordinar las actividades de impresión con las personas e entidades filiales para lograr los ejemplares que serán puestos a circulación.
- Inspeccionar y verificar la calidad de los diversos ejemplares impresos realizados por las personas e entidades filiales encargadas de la impresión.
- Coordinar las actividades de logística con el área de comercialización para el traslado de los ejemplares impresos en los puntos de venta a nivel nacional.

PERFIL

- Estudios de 3er y/o 4to nivel en Gestión de Proyectos o carreras afines.
- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.
- Edad: Entre 28 y 35 años.
-

COMPETENCIAS

- Habilidad para trabajar bajo presión.
- Facilidad para adaptarse a los cambios
- Organización del equipo de trabajo.
- Actitud de servicio, don de mando y de relaciones interpersonales.
- Relaciones interpersonales.
- Pensamientos analítico y crítico.



FUERZA DE VENTAS

OBJETIVO

Se encargará de informar al mercado objetivo sobre el producto que empresa comercializa (revista Motor's) y lograr que este lo adquiera.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Informar al cliente.
- Atender los reclamos del cliente.
- Proporcionar servicio al cliente.
- Recopilar información del Mercado.
- Conocer las empresas competidoras.
- Prospectar nuevos clients.
- Planificar visitas a los clients.
- Desarrollar actitudes favorables hacia la empresa y sus productos.
- Comunicar ideas de nuevos productos.
- Conseguir nuevos distribuidores.
- Adiestrar a los nuevos vendedores.
- Colaborar con otros departamentos.
- Planear las estrategias de ventas y realizar estudios enfocados al análisis de indicadores para incrementar e ir abarcando más mercado para la venta del producto.

PERFIL

- Estudios de 3er y/o 4to nivel en Administración de empresas o carreras afines.
- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.
- Edad: Entre 28 y 35 años.

COMPETENCIAS

- Habilidad para trabajar bajo presión.
- Facilidad de palabra,
- Iniciativa para la búsqueda de nuevas alternativas de venta y de captación de mercado.
- Organización del equipo de trabajo.
- Actitud de servicio, don de mando y de relaciones interpersonales.



CONTADOR

OBJETIVO

Se encargará de llevar las cuentas de la empresa, presentar estados financieros, presupuestos, pago de nómina, proveedores y demás acreedores que tenga la empresa así mismo del registro diario de cada una de las operaciones y su archivo.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Manejar y controlar costos de la empresa.
- Preparar informes gerenciales y presentar los estados financieros.
- Entregar información requerida por organismos competentes (SRI).
- Diseñar presupuestos.
- Controlar y verificar cada una de las operaciones de la empresa.
- Registrar, contabilizar y archivar los asientos contables.
- Mantener actualizadas las cuentas de la empresa.
- Control del personal.
- Dar soporte en funciones de secretaría a todas las áreas.

PERFIL

- Contadora Pública Autorizada, con sólidos conocimientos de contabilidad de costos.
- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.
- Edad: Entre 28 y 35 años.

COMPETENCIAS

- Actitud proactiva.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Flexibilidad para adaptarse a los cambios
- Relaciones interpersonales
- Pensamientos analítico y crítico.



ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO

Promover e impulsar una gestión descentralizada, participativa y motivadora del recurso humano, que fortalezca el compromiso institucional del servicio y su establecimiento, y una clara orientación hacia la satisfacción de los usuarios.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Crear en el establecimiento las condiciones organizacionales para lograr una cultura de responsabilidad y de evaluación permanente, conjugando la calidad del desempeño con la productividad de sus recursos humanos.
- Velar por una eficiente y participativa gestión descentralizada del personal, realizar directamente las actividades de administración de este, manteniendo actualizado los registros de datos personales
- Elaborar los informes que sean requeridos y, en general cumplir todas las funciones y actividades referentes a derechos, obligaciones, responsabilidades y bienestar de los empleados.
- Administrar el sistema de remuneraciones.
- Planificar los procesos de contratación, reconversión y alejamiento del personal de acuerdo a los requerimientos asistenciales del establecimiento.
- Llevar el control de asistencia y puntualidad.
- Mantener informado a los empleados de los logros obtenidos.

PERFIL

- Contadora Pública Autorizada, con sólidos conocimientos de contabilidad de costos.
- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.
- Edad: Entre 28 y 35 años.

COMPETENCIAS

- Persona creativa, con carisma, receptiva
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Flexibilidad para adaptarse a los cambios
- Relaciones interpersonales
- Pensamientos analítico y crítico.

6.7 Objetivos

“Son apreciaciones cuantificables de una actividad posible que forma parte de la estructura de una empresa para alcanzar sus metas”.⁹¹

En la práctica, los responsables de la gestión son los que se ocupan de fijar estos objetivos para tratar por todos los medios de alcanzarlos. Los objetivos pueden ser controlados, lo que nos indicará el nivel de eficiencia de la empresa.

6.7.1 Corporativo

Ser considerado como una empresa seria, responsable, confiable y eficiente que distribuye una revista que informa a los lectores sobre las diversas tendencias del mundo del tuning a nivel nacional e internacional,, además brindando las empresas la oportunidad de anunciar sus diversos productos y servicios relacionados con el mundo del tuning y poder captar a los diversos amantes de estas prácticas.

⁹¹ DOMÍNGUEZ, Pedro - Introducción a la gestión empresarial. P. (2006)

Tabla 26. Objetivo Corporativo. Área de comercialización

DEPARTAMENTO	OBJETIVOS		
	Corto	Mediano	Largo
<p><u>Comercialización</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Dentro de 2 años, lograr la lealtad del cliente en un 60%. – Incrementar dentro de 3 años la participación en el mercado en un 70% en las principales ciudades. Dentro de 2 años, adaptar con nuevas características los servicios ofrecidos. – Dentro de 9 meses, mejorar la tecnología actual en la empresa en un 35%, para mejorar la comunicación tanto cliente (interno externo) – 	X	X	X
<p><u>Administrativo- Financiero</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Aumentar en un 80% la capacidad financiera en los próximos 3 años. – Establecer para los próximo 2 años, nuevas formas de cobranzas ante los clientes y de esta manera reducir la cartera por cobrar en un 15%. 		X	X

Elaborado por: El Autor

Tabla 27. Objetivo Corporativo. Área de Administrativo- Financiero

DEPARTAMENTO	OBJETIVOS		
	Corto	Mediano	Largo
<p><u>Administrativo- Financiero</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Mejorar la gestión administrativa de la empresa en un 80%, para los siguientes 2 años. – Fortalecer y mejorar en un 60% el talento humano primordialmente en los departamentos administrativos como operativos dentro de los próximos 2 años. – Aumentar en un 80% la capacidad financiera en los próximos 3 años. – Establecer para los próximo 2 años, nuevas formas de 	X	X	X
<p><u>Operativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – En un lapso de 1 año lograr la eficiencia y eficacia en las diversas actividades operativas para garantizar la calidad y excelencia de los ejemplares impresos que circulan a nivel nacional. 			X

Elaborado por: El Autor

6.8 Políticas

Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Las políticas conforman el marco de acción en el que se deben resolver los conflictos que resulten en desarrollo de las operaciones de la empresa.⁹²

⁹² www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo

6.8.1 Política General

- Direccional los esfuerzos corporativos a la consecución de un desempeño eficiente y eficaz en todas las áreas logrando excelencia en todos sus procesos.

6.8.2 Políticas de Comercialización

- Realizar semestralmente una calificación de los proveedores, logrando así determinar la más alta calidad y los precios más competitivos del mercado.
- Fortalecer las negociaciones con clientes corporativos.
- Asegurarse que los vendedores establezca contacto con los clientes dentro de las 48 horas posteriores de la venta de los espacios publicitarios en el ejemplar impreso.
- Se negociará la forma de pago a proveedores, y clientes mediante efectivo o a crédito personal hasta 45 días plazo.
- Los cobros correspondientes a la cancelación de la venta de los espacios publicitarios en el ejemplar impreso será hasta los 45 días de plazo otorgado.
- Se aplicará descuentos, ofertas por temporadas con el fin de captar a los diversos clientes para los espacios publicitarios en el ejemplar impreso.

6.8.3 Políticas Financieras

- Realizar anualmente un presupuesto para detallar los ingresos y egresos que la empresa afrontará para el año venidero.
- Declarar de forma personal o vía Internet el IVA y el Impuesto a la Renta.
- Pagar puntualmente los compromisos obtenidos con los empleados (referente al rol de pagos).

6.8.4 Políticas Administrativas

- Todos los colaboradores de la **revista Motor's** al incorporarse a la empresa recibirán información sobre la filosofía corporativa y políticas, para trabajar bajo esfuerzos y objetivos comunes.
- Realizar una vez al año la capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área.
- Realizar mensualmente el control de inventarios con el propósito de obtener información sobre los requerimientos mínimos.
- Dotar al personal los insumos y herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades.

6.9 Estrategias

Alfred Chandler define a la estrategia como: “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para lograr dichas metas”

6.9.1 Formulación de Estrategia Corporativa

La estrategia de la **revista Motor's** es cumplir con los intereses corporativos, en la prestación diferenciada de difusión de las diversas tendencias sobre el tuning a nivel nacional e internacional, ofreciendo la oportunidad a las empresas comercializadoras de accesorios e insumos usados en estas prácticas, por lo cual se transforman en ventajas competitivas ofrecidas al cliente.

6.9.2 Formulación de Estrategias Genéricas

Siguiendo el uso de estrategias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados se va a definir una serie de estrategias genéricas las cuales se implementarán en la **revista Motor's** y son:

PERFIL ESTRATÉGICO

Tabla 28. Perfil Estratégico

Clasificación	Sub –clasificación	Aplicación
Penetración de Mercados	Crecimiento	La revista Motor's debe optar por una estrategia de penetración en el mercado ya que se encuentra en un mercado actual con un producto actual. .
Competitiva	Retador	La revista Motor's debe optar por una estrategia de empresa retadora, pues al hacer frente a empresas que tienen similar o mayor participación debe atacar o minimizar el efecto de acciones emprendidas por la
De Crecimiento	Intensivo	Dentro de este tipo de estrategia La revista Motor's , debe optar por estrategias de crecimiento intensiva, debido a que no explota todas sus oportunidades que pueden
De Desarrollo	Diferenciación	Dentro de las estrategias de desarrollo, “La revista Motor's ” debe optar por una estrategia de diferenciación en la difusión de los diversos eventos de automóviles a nivel nacional e internacional para ofrecer un valor agregado a los clientes para usar al ejemplar impreso como medio de publicidad.

Elaborado por: El Autor

6.9.3 Presentación de estrategias

Estrategias ofensivas

- Diseñar un estudio para identificar un segmento de mercado, sus preferencias y necesidades y establecer un segmento desde 16 años en adelante con preferencia y gustos relacionados con el tuning car para poder satisfacer plenamente a este segmento.
- La revista MOTOR'S. debe capacitarse continuamente sobre los avances tecnológicos para poder satisfacer los requerimientos más exigentes de los clientes (empresas) y clientes finales (lectores) y no perder competitividad.
- La revista MOTOR'S. debe cumplir con todos los reglamentos y normativas que rigen en el territorio ecuatoriano relacionado con el tuning, aspectos ambientales y de contaminación auditiva.
- Diseñar precios accesibles al mercado que permita que todos los consumidores puedan acceder a su compra en especial en temporadas y cuando la influencia de factores sea mayor para que el riesgo de la disminución del volumen de ventas sea mínimo.
- La revista MOTOR'S. deberá apoyar a los diversos talleres de auto reparaciones, auto shops con capacitación para que ellos puedan acceder a diversos convenios con otras organizaciones de la industria de tal forma que la revista incrementara su volumen de ventas en un mediano y largo plazo.
- Desarrollar un plan de gestión del talento humano el cual permita motivarlo a través de la formulación de una filosofía empresarial que permita que el

personal se identifique con la organización y políticas que estimulen su conocimiento.

- En la revista MOTOR'S. después de implementar un Departamento de Marketing se deberá desarrollar actividades de marketing de forma periódica [ara ocupan un lugar en el top of mind en la mente del consumidor e incentivar la compra frecuente.
- Después de la creación del Departamento de Marketing se deberá desarrollar un plan de estrategias para poder ingresar y diversificar los servicios de la revista MOTOR'S. a un nuevo nicho de mercado en un mediano y largo plazo
- Desarrollar actividades de difusión de forma periódica a los clientes actuales y nuevos clientes sin dejar de lado a los nuevos posibles proveedores resaltando los productos, servicios, beneficios que oferta la empresa
- Con la identificación de la metodología adecuada para el control y evaluación de los procesos se deberá panificar diversas actividades para que la evaluación a los procesos y subprocesos se desarrolle de forma permanente identificando los errores y aplicar los correctivos necesarios.

Estrategias defensivas

- Fortalecer los puntos de venta a nivel nacional a través de la difusión constante de su existencia con diversas actividades de difusión.
- Actualizar periódicamente la página web con información detallada y relevante sobre las actividades de la revista y los avances sobre el mundo del tuning en el Ecuador y a nivel internacional.

- Difundir a través de los medios la ventaja competitiva con la ejecución del plan de publicidad de forma masiva para fidelizar a los clientes actuales y motivar a los nuevos clientes finales.
- Fortalecer a los asociados que son los diversos talleres de auto reparaciones, auto shops y en un mediano plazo captar nuevos. Asociados a la revista MOTOR'S.
- Buscar alianzas estratégicas con las nuevas empresas que ingresan al mundo del tuning en el país para que puedan anunciar sus productos y servicios relacionados con el mundo del tuning en el Ecuador.
- Diseñar e implementar un departamento de Recursos Humanos que acompañado de una gestión técnica que permita que el personal de la revista MOTOR'S pueda contribuir al crecimiento organizacional de la revista.
- Implementar políticas, valores para lograr la captación de fidelidad de los clientes actuales y lograr en los nuevos clientes a través de una identidad empresarial y el manejo de un valor diferenciador para garantizar la satisfacción.
- Planificar y ejecutar un plan de publicidad de forma masiva que servirá de apoyo para la captación de nuevos clientes y en un mediano y largo plazo ingresar a un nuevo nicho de mercado.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- A lo largo del presente estudio ha sido posible por una parte analizar y entender el mundo del tuning, tanto en su aspecto conceptual, así como la tendencia actual existente de esta actividad, donde se ha observado la creciente atracción del público, misma que está justificada en parte por el crecimiento y expansión de la economía, lo cual genera nuevos intereses y la atracción por actividades diferentes, por la afición a nuevos bienes materiales y productos suntuarios. Este crecimiento, como se pudo observar en el estudio genera nuevas oportunidades para todas las áreas relacionadas con el tuning y por tanto a la revista Motor's.
- Revista Motor's es una revista creada en el año 2010, dedicada a la publicación de artículos acerca de todo lo relacionado con el mundo tuning en el Ecuador y eventos de competencia. También se encarga de realizar invitaciones a eventos de tuning a nivel internacional.
- La investigación de mercados realizada permitió identificar el segmento de mercado de la revista Motor's, el cual está conformado en edades entre 16 y 35 años. Esta información es muy importante ya que servirá para enfocar todos los esfuerzos de marketing a satisfacer de mejor manera las expectativas de los clientes.
- También se pudo determinar que no existe en el mercado revistas enfocadas al mundo tuning por lo que se convierte en una oportunidad para la empresa. A la vez que se muestra gran interés en el mercado objetivo por adquirir revistas especializadas en el mundo tuning.

- Gracias al incremento de la demanda, es decir, personas amantes al tuning, se ha desarrollado e incrementado el nivel de ventas de la revista, pero lastimosamente la empresa no ha podido aprovechar esta ventaja que le brinda el mercado.
- La falta de definición de métodos para establecer una planificación de actividades ha hecho que la revista Motor's desde su creación hasta el día de hoy no cuente con una planificación estratégica.
- La falta de organización y mala delegación de funciones por parte del Gerente se da al no existir una estructura definida en la empresa, y no contar con un manual de funciones en donde se especifiquen las funciones y responsabilidades de los colaboradores.
- De esta manera se ha planteado estrategias que potencien las oportunidades existentes, a fin de que la revista ocupe una posición en el mercado, vaya generando un nombre identificable en las personas que tienen afición por el arte del tuning y con ello crecer, expandirse y beneficiar a la empresa, a sus empleados y en general ser un aporte al desarrollo local, pues la optimización de recursos y la expansión empresarial beneficia no solo a los empresarios, sino a la sociedad que está relacionada alrededor.

7.2 Recomendaciones

- El primer aspecto que debe recomendarse a la empresa es la aplicación completa del plan diseñado, pues no es inusual que los planes desarrollados queden en el papel, por lo cual se insta a la empresa a su ejecución en su totalidad, pues el plan incluye varios puntos que fortalecen a los demás y por tanto la necesidad de implementarlos todos, con el correspondiente beneficio mencionado para la empresa.

- Se recomienda por otra parte a la empresa, no solamente considerar el presente plan como el generador de beneficios, sino que para la empresa pueda mantenerse y crecer en el tiempo es necesario continuar con la ejecución de nuevos planes estratégicos y en general mantenerse con una filosofía de mejoramiento continuo, para con ello lograr ser permanentemente competitiva en el mercado.
- La alta dirección no debe descuidar el análisis constante de las variables macroeconómicas para identificar nuevas oportunidades y amenazas y considerar reformular sus estrategias de mercado, productos y ventajas competitivas; reforzar sus fortalezas permitirá mantenerse en el mercado y protegerse ante cualquier competidor potencial y más aún con rivales ya establecidos en su segmento.
- El trabajo en equipo es fundamental para direccionar el rumbo de la empresa, al igual que la asignación de las responsabilidades y redefinición de tareas para hacer partícipes todos los empleados de la razón de ser y aspiraciones de la organización.
- El desarrollo y aplicación óptima del proceso de Planificación Estratégica para la revista Motor's, solamente podrá ser llevado a cabo si se cuenta con la plena y voluntaria participación de la totalidad de los ejecutivos, personal de operación en general, de manera comprometida, responsable y consiente, traduciéndose la misma en resultados concretos en beneficio de los dueños, trabajadores y comunidad.
- Se recomienda no olvidar ni dejar de lado la capacitación y motivación al personal de la empresa, especialmente a la fuerza de ventas, quienes son los que impulsan al crecimiento de la revista y son la imagen de la empresa.

- Trabajar en planes de mejoramiento continuo y de control de calidad para entregar al mercado un producto de inmejorable calidad que cubra las expectativas de compra de los clientes y las expectativas de rentabilidad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía en libros

- ANSOFF, Igor. *La empresa Dirección y Administración*, Vol II Estrategia empresarial. España Plaza & Juanes Editores. Edición, Mexico, McGraw Hill. 1990.
- ARBOLEDA Vélez, G., *Proyectos: Formulación, Evaluación y Control*, AC Editores, Cali – Colombia, 2001.
- ALCARAZ R. Rafael: *El Emprendedor de Éxito “Guía de planes de negocio”*, Segunda Edición, McGraw- Hill, 2004.
- BACA Urbina, G. *Evaluación de Proyectos*, México, Cuarta Edición, Mc Graw Hill. 2001.
- BENJAMIN Enrique, *Organización de empresas*, Mc Graw – Hill, 2001.
- BENTEMAN, Thomas, S. Snell, Scout A. *Administración, una ventaja competitiva*. 4ta Edición. 1999.
- BOYLE, S, *“Planificar e Interpretar: un proceso efectivo y eficiente”*. Jornadas Internacionales de Turismo. Federación, Entre Ríos, 2000.
- CAMPOS, Bueno, *Análisis Externo (I). El Entorno de la Empresa*, universidad de las palmas de gran canaria, Canarias España. 1996.
- CHIAVENATO Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, Mc McGraw Hill, Santa Fe Bogotá. 2000.
- DILLON William, MADDEN Thomas, FIRTLE Neil, *La investigación de mercados en un entorno de marketing*, McGraw – Hill, Interamericana de España S.A. 2002
- DVOSKIN, Roberto. *Fundamentos de Marketing*, Edición Gráfica S.A. México, 2004.
- EYSSAUTIER DE LA MORA, Maurice. *Metodología de la investigación: Desarrollo de la inteligencia*, 5 edición (en español), Cengage Learning Editores, 2006.

- FERRELL, O.C. y HARTLINE, Michael. *Estrategia de Marketing*. México. 2006.
- FISHER Laura, *Investigación de Mercados*, Tercera Edición, [s/e], 2003.
- FRANCÉS, Antonio. *Estrategias para la empresa en América Latina*. Ediciones IESA. Venezuela 1era Edición. 2001.
- FRED R. David; *Conceptos de Administración Estratégica*, Quinta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1997.
- FRED, David. *Conceptos de Administración estratégica*. 9º Edición. México: Prentice Hall. 2003.
- FRED, David. *La gerencia estratégica*. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1990.
- GARCÍA, G. Flor, *Guía para Elaborar Planes de Negocio*, Primera Edición, Quito – Ecuador,, 2006.
- GARCÍA LÓPEZ, Teresa. *La información soporte de la planeación estratégica*, en *Ciencia Administrativa*, Ed. Kier No. único, Mexico. 2000.
- GRAHAM Friend y Stefan Zehle, *Cómo Diseñar un Plan de Negocios*, Cuatro Media, Buenos Aires, 2008.
- GONZALES Nicko: *Finanzas y proyectos de Inversión*, Primera Edición, Editorial San Marco, 2005.
- HILL, Charles y JONES, Gareth. *Administración Estratégica*, Editorial: Cengage, 9ª Edición, Colombia. 2011.
- KAPLAN Robert y COOPER Robin, *Coste & Efecto*, Business School Press Boston, Barcelona, Harvard, 2003.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. *Administración: Una perspectiva global*, Editorial: McGraw-Hill, 12 Edición, México.
- KOTLER, Philip., et al. (y otros), *Dirección de Marketing*, Primera Edición, Prentice Hall Iberia, España.
- LAMBIN Jacques, *Marketing Estratégico*, 3ra edición, Editorial Mc Graw Hill, 2002.
- LIND Marshal, *Estadística Para Administración y Economía*, Edit. Alfaomega, 11 edic. México, 2004.

- MATEOS-APARICIO. P. *Dirección y objetivos de la empresa actual*. Ed centro de estudios Ramón Areces, 1998.
- MC EACHERN, William, (WMc), *Microeconomía: Una introducción contemporánea*, Thomson Learnign, México DF, 2000.
- MTRA. DE FUENTES, Claudia. *Planeación Estratégica*. Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco México. 2005.
- MIRANDA, J., *Gestión de Proyectos: Identificación, Formulación, Evaluación* Financiera, Económica, Social, Ambiental, MM. Editores, Bogotá - Colombia, 2002.
- PORTER, M.E., “Towards a Dynamic Theory of Strategy” *Strategic Management Journal*, Vol 12, 1991.
- PORTER Michael E. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, Edit. CECOSA. México, 2005.
- SAPPAG Chain, N, *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Tercera Edición, Mc. Graw Hill, Bogotá – Colombia, 1996.
- SALLENAVE, Jean-Paul. *Gerencia y planeación estratégica*, Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia 1era Edición, 1993.
- SLATIN, J. M.; Rush, S. "*Maximum Accessibility: Making Your Web Site More Usable for Everyone*", Pearson Education, ISBN: 0201774224, 2002.
- STANTON William, ETZEL Michael y WALKER Bruce, *Fundamentos de Marketing*, Editorial Mc Graw Hill, Mexico 13a. Edición, 2004.
- TENNENT John y GRAHAM Friend, *Cómo delinear un modelo de negocios*, Cuatro Media, Buenos Aires, 2008.
- Guía metodológica Elaboración de Plan de Tesis, Hernán Aulestia

En sitios web

- ANGULO, Julio. (2010). La logística. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/logistica/logistica.shtml>
- Bligoo. Qué es un paradigma. Disponible en: <http://netgocios.bligoo.com/content/view/37882/Que-es-un-paradigma.html>

- Business solutions consulting gpuo. Productividad. Disponible en: <http://www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf>
- Crece negocios. Definición de rentabilidad. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>
- Diccionario de Biotecnología. Disponible en: <http://ciencia.glosario.net/biotecnologia/P/>
- NARANJO, Wendy. (2010). Mercados II. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/mercados/mercados.shtml>
- The Boston Consulting Group, www.bcg.com
- Retromovil Customs. (2012). Qué es el Hotrod. Disponible en: <http://retromovilgarage.cl/?p=1>
- Revista Tuning de automóviles. (2011). Términos de Hot Rod + Cultura Custom. Disponible en: <http://tuning.deautomoviles.com.ar/articulos/terminologia/hot-rod.html>
- SCHNAARS, Steven P. Estrategias de Marketing´ Ediciones Díaz de Santos. España. 1994.