



**UNIVERSIDAD CENTRAL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

“DISEÑAR UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL PERIODO 2024-2027 DE LA EMPRESA REPUESTOS MARITA, DEFINIDA PARA EL CRECIMIENTO COMERCIAL, MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS, LO CUAL PERMITA A LA EMPRESA POSICIONARSE COMO EMPRESA Y EXPANDIR EL NEGOCIO”

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:
KARLA GUTIÉRREZ FONSECA**

**TUTOR:
LIC. JOSÉ GABRIEL CEDEÑO SÁNCHEZ**

SAN JOSÉ, FEBRERO, 2024

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo primeramente a Dios, que ha sido el que me ha permitido y dado las fuerzas necesarias para avanzar en la vida y cumplir mis metas.

A mi hija Lindsay Reyes Gutiérrez por su amor incondicional, porque ha sido la persona que me ha brindado su apoyo constante, motivación y alegrías, pero principalmente me ha impulsado a seguir adelante esforzándome en mi estudio, convirtiendo ese impulso en mi motor para dar más y que vea siempre en mí un ejemplo a seguir.

A la señora Lilly Torres Bonilla, amiga, compañera y jefa; que fue la persona que me estímulo a iniciar mis estudios superiores y que ha visto en mí todas las cualidades para destacar en el estudio. Por darme toda la motivación para creer en mí, en lo que puedo lograr y en lo que soy capaz de hacer, por resaltar en mis cualidades que al día hoy son las que me tienen acá culminando este proceso estudio.

A mi madre, porque siempre ha creído en mí, por enseñarme valores de responsabilidad y compromiso, para lograr lo que uno se propone y por ser ese ejemplo de lucha constante a pesar de las adversidades.

A mi familia por el apoyo que me han brindado.

Y a mi novio, quien al día de hoy ha sido la persona que aplaude cada logro profesional que he alcanzado, por brindarme apoyo y seguridad.

Dedico ese trabajo a todas las mujeres que sueñan con estudiar y ser profesionales, nunca es tarde cuando el deseo se lleva en el corazón y se lucha por cumplirlo, *¡Si se puede!*

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud profunda es para Dios, por permitirme cumplir mis sueños y metas, por darme sabiduría, entendimiento y fuerzas para no desfallecer, ni en los momentos más difíciles.

A mis compañeras de trabajo por apoyarme siempre, por estar conmigo en mis angustias y celebrar conmigo mis logros.

A mis compañeros de estudio, personas especiales de las cuales aprendí mucho y compartimos experiencias.

A mi amiga Carolina Salas Obando por su apoyo incondicional, por motivarme y darme aliento cuando mis fuerzas se agotan, por estar presente y apoyarme a seguir adelante.

A mis profesores por brindarme el conocimiento para el desarrollo de mi carrera, principalmente a mi Tutor Gabriel Cedeño Sánchez que ha estado presente en toda mi formación profesional y que siempre puso a disposición todo el conocimiento para que aprendiera de la mejor manera, también por brindarme el apoyo y sus aportes para el desarrollo y finalización de este proyecto.

A los dueños de Repuestos Marita, mi hermano Luis Eliecer Fonseca Fonseca y su esposa Mariflor Chaverri Badilla, infinitas gracias por darme la oportunidad de realizar esta investigación en su empresa.

Finalmente, agradezco a todas las personas que no he mencionado, pero que de una u otra forma ha estado conmigo en mi tiempo de estudio brindándome su colaboración y apoyo, mi mayor agradecimiento a todos.

Karla Gutiérrez Fonseca

TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN JURADA	I
SOLICITUD DE DEFENSA	II
CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL TUTOR	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL LECTOR.....	IV
CERTIFICADO DEL FILÓLOGO	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
TABLA DE CONTENIDOS.....	VIII
TABLAS	XIII
FIGURAS	XV
RESUMEN EJECUTIVO	XVII
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES	2
<i>1.1.1 Antecedentes Nacionales</i>	<i>2</i>
<i>1.1.2 Antecedentes Internacionales.....</i>	<i>4</i>
<i>1.1.3 Antecedentes empresa.....</i>	<i>5</i>
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.3 OBJETIVOS	9
<i>1.3.1 Objetivo general.....</i>	<i>9</i>
<i>1.3.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>9</i>
1.4 PROYECCIONES.....	10
<i>1.4.1 Alcances.....</i>	<i>10</i>
<i>1.4.2 Limitaciones</i>	<i>11</i>
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 MARCO SITUACIONAL.....	13
<i>2.1.1 Antecedentes históricos de la empresa</i>	<i>13</i>

2.1.2 <i>Visión / Misión</i>	14
2.1.3 <i>Ubicación geográfica</i>	14
2.1.4 <i>Estructura organizacional</i>	16
2.2 SITUACIÓN ACTUAL	17
2.2.1 <i>Cantidad de empleados</i>	18
2.2.2 <i>Activos de la Empresa</i>	18
2.2.3 <i>Tipos de productos</i>	19
2.2.4 <i>Mercado de exportación</i>	20
2.2.5 <i>Descripción general del proceso ventas</i>	21
2.3. CONCEPTOS PROPIOS DEL NEGOCIO	22
2.4. CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS	22
2.4.1 <i>Planeación</i>	22
2.4.2 <i>Outsourcing</i>	26
2.4.3 <i>Pequeñas y Medianas Empresas</i>	26
2.4.4 <i>Diagnóstico</i>	27
2.4.5 <i>Procesos</i>	27
2.4.6 <i>Administración</i>	28
2.4.7 <i>Conceptos para el análisis</i>	28
2.4.8 <i>Herramientas para controlar</i>	33
2.4.9 <i>Conceptos para la estrategia</i>	34
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	40
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.1.1 <i>Investigación Exploratoria</i>	42
3.1.2 <i>Investigación Descriptiva</i>	43
3.1.3. <i>Investigación Aplicada</i>	43
3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	45
3.3.1 <i>Fuentes primarias</i>	45
3.3.2 <i>Fuentes Secundarias</i>	45
3.3.3 <i>Sujetos de investigación</i>	46
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	46

3.4.1 Población.....	46
3.4.2 Muestra de la población.....	48
3.5 VARIABLES DE ANÁLISIS.....	49
3.5.1 Variable 1. Análisis FODAC.....	51
3.5.2 Variable 2. Análisis de procesos.....	52
3.5.3 Variable 3. Elaboración del Plan Estratégico.....	52
3.5.4 Variable 4. Objetivos SMART, propuesta de valor y ventaja competitiva.....	53
3.5.5 Variable 5. Elaborar plan de marketing.....	54
3.5.6 Variable 5. Propuesta de Planificación Operativa.....	54
3.6 INSTRUMENTOS.....	58
3.6.1 Entrevista.....	58
3.6.2. Observación.....	58
3.6.3. Consulta de documentación.....	59
3.6.4. Análisis FODAC.....	59
3.6.5. Diagrama de Causa y efecto.....	59
3.7 PROCESO PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	60
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	61
4.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.....	62
4.2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....	69
4.3. ANÁLISIS FODAC.....	82
4.3.1 Resumen del FODAC.....	89
4.4 DIAGRAMA ISHIKAWA.....	94
4.5. ANÁLISIS DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	95
4.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	95
4.5.2 Poder de negociación con proveedores.....	96
4.5.3 Amenaza de productos o servicios sustitutivos.....	97
4.5.4 Poder de negociación con compradores.....	97
4.5.5 Rivalidad entre competidores.....	97
4.6. ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN.....	99
4.7. MODELO ESTRATÉGICO.....	99

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
5.1 CONCLUSIONES	101
5.2 RECOMENDACIONES.....	105
CAPÍTULO VI. PROPUESTA.....	108
6.1 INTRODUCCIÓN.....	109
6.2 OBJETIVOS.....	110
6.2.1. <i>Objetivo General</i>	110
6.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	110
6.3. IMPORTANCIA.....	110
6.4. ALCANCE.....	111
6.5. PROPUESTA.....	111
6.6. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	112
6.7. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	113
6.7.1. <i>Visión</i>	114
6.7.2. <i>Misión</i>	114
6.7.3 <i>Valores Organizacionales</i>	115
6.7.4 <i>Propuesta para el cambio de logo</i>	116
6.7.5 <i>Objetivos Estratégicos</i>	117
6.7.7 <i>Propuesta de Política de Calidad</i>	126
6.8. PROPUESTA PLAN COMERCIAL.....	127
6.8.1 <i>Objetivo General</i>	128
6.8.2 <i>Mezcla de Mercadeo propuesta</i>	128
6.8.3 <i>Acciones de Mercadotecnia</i>	132
6.8.4 <i>Objetivos SMART</i>	137
6.8.5 <i>Diferenciación</i>	138
6.9 PRESUPUESTO.....	139
6.10 PROYECCIÓN DE COSTOS PROPUESTOS	140
6.11 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	142
CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ANEXOS.....	143
7.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	144

7.1.1	<i>Textos Consultados</i>	144
7.1.2	<i>Documentos</i>	148
7.1.2	<i>Tesis</i>	148
7.1.3	<i>Páginas de internet</i>	150
7.2	ANEXOS	151
7.2.1	<i>Guía entrevista a socios Repuestos Marita</i>	151
7.2.1	<i>Guía encuesta clientes Repuestos Marita</i>	153

TABLAS

TABLA 1.	<i>CANTIDAD DE EMPLEADOS POR ÁREA.</i>	18
TABLA 2.	<i>ACTIVOS REPUESTOS MARITA</i>	19
TABLA 3.	<i>POBLACIÓN DE ANÁLISIS.</i>	47
TABLA 4.	<i>MUESTRA DE ANÁLISIS</i>	49
TABLA 5.	<i>TIPOS DE VARIABLES.</i>	50
TABLA 6.	<i>RESUMEN DE VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN POR OBJETIVO ESPECÍFICO.</i>	56
TABLA 7.	<i>RESUMEN DE ENCUESTA A CLIENTES DE LA EMPRESA REPUESTOS MARITA</i>	67
TABLA 8.	<i>RESUMEN DE RESPUESTAS ENCUESTA CLIENTES EMPRESA REPUESTOS MARITA.</i>	80
TABLA 9.	<i>ANÁLISIS FODAC, ASPECTOS MERCADO Y CLIENTES.</i>	82
TABLA 10.	<i>ANÁLISIS FODAC, ASPECTOS RECURSOS HUMANOS.</i>	83
TABLA 11.	<i>ANÁLISIS FODAC, ASPECTOS MANEJO DE PROCESOS.</i>	84
TABLA 12.	<i>ANÁLISIS FODAC, ASPECTOS INFORMACIÓN Y ANÁLISIS.</i>	85
TABLA 13.	<i>ANÁLISIS FODAC, ASPECTOS ECONÓMICOS.</i>	86
TABLA 14.	<i>ANÁLISIS FODAC, ASPECTOS SALUD Y POLÍTICA.</i>	87
TABLA 15.	<i>ANÁLISIS FODAC, ASPECTOS TECNOLÓGICOS Y DE INFRAESTRUCTURA.</i>	88
TABLA 16.	<i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FINANCIEROS, PROPUESTA PARA LA EMPRESA REPUESTOS MARITA.</i>	119
TABLA 17.	<i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLIENTES, PROPUESTA PARA LA EMPRESA REPUESTOS MARITA.</i>	119

TABLA 18. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROCESOS INTERNOS, PROPUESTA EMPRESA REPUESTOS MARITA.	120
TABLA 19. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL, PROPUESTA EMPRESA REPUESTOS MARITA.	120
TABLA 20. RESUMEN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	121
TABLA 21. TABLERO DE CONTROL, CUADRO DE MANDO INTEGRAL	123
TABLA 22. PROPUESTA PLANTILLA PLAN ANUAL OPERATIVO.	125
TABLA 23. PROPUESTA PLANTILLA PRESUPUESTO PLAN ANUAL OPERATIVO.	126
TABLA 24. PROPUESTA CONTROL DE INVENTARIO.	129
TABLA 25. PROPUESTA MATRIZ REVISIÓN DE PRECIOS DE COMPETIDORES REPUESTOS MARITA.	130
TABLA 26. PROPUESTA PROYECCIÓN DE COSTOS.	141
TABLA 27. PROPUESTA CRONOGRAMA, IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA.	142

FIGURAS

FIGURA 1: MAPA SATELITAL DE REPUESTOS MARITA.....	15
FIGURA 2: LOCAL COMERCIAL REPUESTOS MARITA.....	15
FIGURA 3: ORGANIGRAMA DE REPUESTOS MARITA.....	16
FIGURA 4. PRODUCTOS DE REPUESTOS MARITA.....	20
FIGURA 5. PROCESO DE VENTAS.....	21
FIGURA 6. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	24
FIGURA 7. PLAN DE NEGOCIO.....	25
FIGURA 8. LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	31
FIGURA 9. PASOS PARA EL ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE MERCADO.....	32
FIGURA 10. ESTRATEGIA: SECUENCIA DEL DESARROLLO.....	34
FIGURA 11. PASOS PARA PREPARAR UNA ESTRATEGIA COMERCIAL.....	36
FIGURA 12. OBJETIVOS SMART.....	37
FIGURA 12. PASOS PARA REALIZA LOS OBJETIVOS SMART.....	38
FIGURA 13. COMPONENTES DE MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
FIGURA 14. PROCESO DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	60
FIGURA 12. DIAGRAMA ISHIKAWA.....	95
FIGURA 13. ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	112
FIGURA 14. NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	112
FIGURA 15. VISIÓN.....	114
FIGURA 16. MISIÓN.....	115
FIGURA 17. VALORES.....	115

FIGURA 18. LOGO ACTUAL REPUESTOS MARITA 116

FIGURA 19. PROPUESTA NUEVO LOGO 117

FIGURA 22. PROPUESTA POLÍTICA DE CALIDAD 127

FIGURA 25. VISTA PRINCIPAL PÁGINA WEB REPUESTOS MARITA 133

FIGURA 26. VISTA ACTUAL FACEBOOK DE REPUESTOS MARITA 134

FIGURA 27. PROPUESTA CATÁLOGO VIRTUAL DE REPUESTOS MARITA..... 136

Resumen Ejecutivo

La empresa Repuestos Marita es una empresa familiar, que nació de un gran sueño compartido por sus socios, y su trayectoria de 15 años en el mercado es un testimonio de su éxito. La empresa se ubica en Upala de Alajuela y se especializa en la venta de repuestos de línea blanca y electrónica, brindando un servicio al cliente de calidad y siempre preocupados por adquirir conocimiento técnico de los productos que ofrecen. No obstante, a pesar de las características sobresalientes que poseen en el servicio al cliente, la empresa presenta necesidades en su parte administrativa, pues la han ido desarrollando conforme el negocio lo va solicitando, sin procedimientos definidos, ni metas claras para el crecimiento, esto lleva a la necesidad de realizar un análisis integral del negocio y para proveer a sus socios un Plan Estratégico adaptados a las necesidades de la empresa.

También es importante mejorar la identidad de la empresa tanto para clientes como para colaboradores, por lo que se debe mejorar la misión y visión, crear los valores y la política de calidad, que refleje la esencia de Repuestos Marita.

La implementación adecuada de procesos administrativos le permitirá a la empresa identificar sus fortalezas y debilidades, así como aplicar herramientas para comprender mejor el entorno competitivo del mercado. Por otra parte, se ha detectado que Repuestos Marita carece de controles internos, lo que dificulta el seguimiento de las ventas y la mejora en los procesos actuales.

Adicional al Plan Estratégico, se detecta la necesidad de reforzar la parte mercadológica de Repuestos Marita por lo que en esta investigación también se propone un Plan Comercial para lograr aumentar el reconocimiento de la empresa, posicionarse en el mercado con mayor fuerza y crecer en ventas para lograr su rentabilidad.

De manera satisfactoria en esta investigación se logra cumplir con todos los objetivos propuestos, en donde se establecen herramientas y estrategias para que Repuestos Marita se posicione como una empresa sólida, organizada y con proyección de crecimiento, en línea con los deseos de sus Socios.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

En los antecedentes de la investigación, se han analizado tesis nacionales e internacionales, con el propósito de comprender más a fondo las estrategias gerenciales y comerciales aplicadas para empresas familiares.

1.1.1 Antecedentes Nacionales

Un primer trabajo corresponde a Gutiérrez (2007) quien realiza su tesis titulada “Propuesta de un Modelo de Negocio para Ferretería Leja S.A.”, en donde el objetivo fue formular un nuevo modelo de negocios para la Ferretería Leja S.A. que permita mejorar su competitividad y ser más rentable. En la investigación, se desarrollan términos conceptuales para ubicar el contexto, se realiza una descripción de la empresa, se valora la situación actual, el entorno organizacional y competitivos, elementos necesarios para realizar un diagnóstico y análisis gerencial. La recopilación de datos se da por medio de entrevistas a clientes del mercado actual, potencial y a la Gerencia General.

Los elementos investigados en esta tesis permiten ampliar el conocimiento de conceptos e identificar las estrategias que se pueden considerar en este trabajo relacionada con los productos, servicios, promoción, publicidad y logística.

Se hizo revisión de la tesis elaborada por Gutiérrez (2005), que lleva el título “Planeación estratégica para una empresa familiar: el caso de Viveros Brandi S.A.” en donde se realiza un análisis crítico y descriptivo sobre una empresa que por su naturaleza familiar tiene características especiales por el vínculo que existe y los cambios a los que se pueden ver expuestos.

Esta tesis se relaciona con la investigación en curso porque explica de una forma clara y concisa como la empresa familiar se asocia a la existencia de un emprendedor que posee cualidades y capacidades para desarrollar un negocio asumiendo riesgos de mercado y financiero.

Así mismo, se revisó lo desarrollado por Calderón (2003) quien elaboró la tesis titulada “Estrategia organizacional, mercadológica y financiera para e-Novat.com”, el objetivo de esta tesis es definir una estrategia mercadológica, organizacional y el plan financiero que permita a la empresa ingresar, competir y mantenerse como participante activo en la industria. Brinda recomendaciones como definir y asignar procesos administrativos (procesos financiero-contable,

mercadeo y ventas, infraestructura e innovación). El planteamiento realizado en esta tesis brinda información importante para el desarrollo de este trabajo, pues cubre aspectos relacionados con el manejo de la organización y estrategias de mercado que brindan el enlace con la promoción de la empresa.

Además, se revisó el trabajo de investigación de Fallas (2018), quien realizó la tesis titulada “Desarrollo de un plan estratégico de mercadeo para Audio Accesorios de Costa Rica S.A”. En esta tesis el autor realiza una investigación del mercado para mejorar el posicionamiento de la empresa Audio Accesorios Costa Rica S.A. en el mercado.

Fallas (2028) menciona en su tesis:

Las estrategias son acciones que nos permiten lograr los objetivos relacionados con el mercadeo y sirven para aprovechar todas nuestras ventajas para aumentar las ventas, lograr mayores participaciones de mercado o simplemente mejorar el posicionamiento de la marca de la empresa. (p.47)

Se determina a manera de conclusión que los avances tecnológicos, así como las nuevas tendencias obligan a replantear los objetivos que una organización se ha comprometido a realizar en el tiempo. Estos objetivos deben ser flexibles, claros y fáciles de comunicar.

Esta tesis muestra como en una organización interviene el entorno, la mezcla de mercadeo y el Plan Estratégico, para desarrollar una estrategia comercial que mejore el posicionamiento de la empresa.

Finalmente, se revisó la tesis de Chacón, Olivas y Salas (2014) titulada “Análisis del modelo de autoevaluación del sistema de control interno. Caso: Ministerio de Cultura y Juventud”, la cual presenta un diseño de un modelo para el proceso de autoevaluación del sistema de control interno institucional. La metodología utilizada es investigativa de tipo cualitativo, utilizando una recolección de datos estandarizados, las técnicas de investigación utilizadas fue el análisis documental, encuesta de opinión con fines de análisis cualitativo y entrevista cualitativa a expertos.

El control interno desarrollado en esta tesis brinda elementos y acciones que se pueden tomar en cuenta para el análisis del control interno de la empresa en estudio y, de esta manera, obtener herramientas y oportunidades de mejora.

1.1.2 Antecedentes Internacionales

Una tesis internacional de Perú desarrollada por Balladares y Roncal (2016), con el tema de “Factores de Éxito de una pequeña empresa familiar”, señalan que las empresas familiares enfrentan condiciones de competencia, estructura y de toma de decisiones de una forma muy distinta a las empresas grandes, además, que empiezan con pocos recursos, escasos apoyos y en un ambiente de incertidumbre, situación que le permite al emprendedor aprovechar los recursos que posee para llegar al éxito.

Las bases de la investigación realizada en esta tesis, permite determinar los factores de éxito que puede poseer una empresa, los cuales ayudan a la toma de decisiones y a determinar el estilo de dirección que se desea implementar.

Una segunda referencia de elementos de investigación se encuentra con la tesis de Briceño (2021), quien analizó su tesis con el tema “Factores determinantes del fracaso de las empresas familiares en la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo” en México, quien plantea que en la cultura empresarial se pueden identificar subsistemas independientes que son la familiar y el negocio y ambos subsistemas deben acoplarse para lograr que la empresa familiar funcione. Esta investigación posee un análisis amplio de los motivos por los cuales puede fracasar una empresa familiar y las estrategias para evitar dicho fracaso, aspectos que pueden ser tomados en cuenta para fortalecer propuesta de estrategias gerenciales que se van a incluir en este trabajo.

Otra tesis importante de mencionar es la elaborada por Rodríguez, Madahi y Téllez (2021), estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, quienes desarrollan su investigación en el tema “El emprendedor y su papel en cada etapa de emprendimiento”, en donde describen a emprendedores, su entorno y el proceso a través de las cualidades y oportunidades. Aportando estrategias para el desarrollo del emprendimiento por etapas.

Rodríguez, Madahi y Téllez (2021), en su tesis enfatizan en la mentalidad del emprendedor:

La mentalidad de un emprendedor debe estar focalizada en darle un nuevo significado a las cosas, por medio de la innovación, con nuevas ideas que ayuden a sus clientes para que mejoren su calidad de vida y dejen un sello indeleble en sus consumidores. (p.6)

Este tipo de características investigadas aporta a este trabajo una visión de las empresas familiares de acuerdo a las etapas en la que se encuentre el emprendedor para entender el compromiso y acciones que se pueden desarrollar para lograr el éxito de la empresa.

Una cuarta tesis es la de Hernando (2014) con el tema “Un modelo de control de gestión para la pequeña empresa familiar en España: Especial referencia a los activos intangibles”, en donde se pone en evidencia la importancia de tener un Control de gestión para la eficiencia y éxito de las empresas familiares. El control de gestión considera factores como lo es la cultura empresarial, capital intelectual y herramientas de control, los cuales son determinantes para establecer el modelo formal de la empresa.

Esta tesis es de gran aporte para el trabajo porque con el análisis del control de gestión para una empresa familiar, se establecen los valores, misión y visión requeridos para el desarrollo del plan estratégico.

Una quinta tesis internacional de análisis es la de Alavedra (2021) que desarrolló el tema de “La profesionalización en la gestión de empresas familiares en Lima y su incidencia en la rentabilidad. Lima.2020”. La tesis se desarrolló con un enfoque cuali-cuantitativo y el método de recopilación de datos fue la entrevista y encuestas, el objetivo fue determinar si la incorporación de personal con grado académico a la empresa familiar mejora la rentabilidad.

El análisis de la tesis refleja la relevancia que tienen las capacitaciones, estudios Técnicos o Universitarios para contar con personal calificado y lograr generar beneficios para mantenerse con éxito en el tiempo. Los elementos mencionados son importantes de tomar en cuenta para el desarrollo de estrategias gerenciales del trabajo.

1.1.3 Antecedentes empresa

La empresa Repuestos Marita fue fundada en el 2008, como una solución a la demanda y necesidades de los clientes que buscaban repuestos para la reparación de sus electrodomésticos o componentes para las reparaciones electrónicas.

El local de la empresa en sus inicios se ubicaba en el mercado central de Upala donde brindaron el servicio por 9 años. Debido a las afectaciones climáticas producidas por el Huracán Otto del 2016 e inundaciones en la zona, además, del crecimiento mostrados en los últimos años, los Socios

deciden trasladar su negocio a otro local ubicado siempre en el centro de Upala, pero en mejores condiciones.

En la actualidad, los Socios de la empresa Repuestos Marita fundamentan la prestación de sus servicios y atención al cliente, en la experiencia acumulada y en una relación de confianza, aprovechando la naturaleza familiar de la empresa; para la gestión administrativa y la planificación operativa, sin embargo, aún carecen de actividades claramente definidas y estructuradas para la ejecución y comercialización eficiente de sus servicios hacia los clientes.

Este proyecto tiene como propósito orientarse en el diseño de una Estrategia Gerencial de la empresa Repuestos Marita, en donde se puedan analizar metodologías administrativas que le permita mejorar el control interno, metas, objetivos y la planificación operativa. Finalizada la investigación se brindarán recomendaciones con sus respectivos Planes Gerencial y Comercial, acorde con la capacidad de la empresa y al mercado en que se desarrolla.

1.2 Planteamiento del Problema

La empresa Repuestos Marita ha logrado mantenerse en el mercado por más de 15 años, logrando niveles de ventas aceptables para cubrir los gastos operativos y generar utilidades. Sin embargo, la presencia en el mercado puede mejorar con respecto a la competencia; implementando estrategias gerenciales y ajustando el negocio al entorno del mercado actual y a las nuevas tendencias tecnológicas, para mantener la sostenibilidad en el tiempo y a nivel financiero.

Dado lo anterior y por la necesidad de la empresa en mejorar su estrategia gerencial se pretende realizar un **Análisis del control interno, metas, objetivos y planificación operativa para el diseño de una estrategia gerencial y de crecimiento comercial.**

O'Shaughnessy, (1991) menciona que:

Toda empresa es una organización, pero no todas las empresas están bien organizadas. Para determinar si una empresa está bien organizada debemos partir del criterio de evaluarla en función de la capacidad de la estructura y su funcionamiento para servir de apoyo y soporte al logro de objetivos y a la implantación de las estrategias de la empresa. (p.549)

Administrativamente una empresa debe ser capaz de identificar los riesgos del negocio y su impacto, ya sea generado por un factor externo o interno que le afecte la continuidad y permanencia en el mercado, bajo estas condiciones es necesario que en la empresa Repuestos Marita se generen estrategias en las cuales se definan la identidad de la empresa, la mejor manera de identificar problemas, tomar decisiones y plantear soluciones.

1.2.1 Justificación del Problema

La empresa Repuestos Marita es una empresa familiar, fundada por emprendedores que se unieron para cumplir un gran sueño. Sin embargo, para garantizar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo, se requiere de contar no solo del conocimiento y buena voluntad de sus dueños, sino que también de herramientas, procesos y procedimientos definidos para lograr los objetivos por los cuales se fundó la empresa. Por lo anterior, es que se pretende realizar un análisis integral y brindar a sus socios un Plan Estratégico adaptado al negocio para que tengan claros los objetivos, metas y su proyección futura.

Zorita (2013), en su libro, menciona que:

Por ello, cada plan de negocio es diferente, como diversas son las iniciativas emprendedoras que desarrollan y concretan, puede no ser preciso desarrollar con la misma profundidad todos los apartados que lo componen.

Eso sí, debe proporcionar información clara y concisa sobre todos los aspectos del negocio propuesto. Esto incluye cuestiones prácticas referentes a su creación, funcionamiento y dirección. (p.16)

Considerando que la empresa Repuestos Marita se mantiene en el mercado con una buena clientela, surge la necesidad de brindar soluciones estratégicas en la planificación operativa para la optimización de las actividades y soluciones estratégicas comerciales que le permita sacar el máximo provecho a la empresa, con el propósito de apropiarse de su identidad, lograr un posicionamiento en el mercado, aumentar ventas y contar con la oportunidad de crecer en su rendimiento.

La tarea primordial de la administración en una empresa consiste en identificar los riesgos inherentes al negocio y evaluar el impacto que podrían tener. Estos riesgos pueden surgir tanto de factores externos como internos, los cuales pueden incidir en la continuidad y estabilidad de la empresa. Por lo tanto, la ausencia de una efectiva planificación operativa expone a la empresa a enfrentar riesgos como:

1. **Riesgo Operativo:** Este tipo de riesgo abarca desde el uso inadecuado de los recursos de la empresa hasta la falta de indicadores de gestión para evaluar la implementación de actividades, así como la posible pérdida o deterioro de activos debido a la falta de mantenimiento de los mismos.
2. **Riesgo Gerencial:** La carencia de metas operativas claras puede dar lugar a la falta de controles e indicadores adecuados para evaluar las diferencias entre lo planificado y lo ejecutado. Esto conlleva a procesos repetitivos, ineficientes, costos adicionales para la empresa y posiblemente la pérdida de clientes. Además, existe el riesgo de que se presente una ineficiencia en las funciones gerenciales cuando la dirección asume responsabilidades operativas sin delegarlas a otros funcionarios.
3. **Riesgo Financiero:** Este riesgo se manifiesta a través de la falta de liquidez debido a la carencia de controles sobre gastos excesivos y una gestión inadecuada de las utilidades, lo que aumenta significativamente el peligro de quiebra.

Dado lo anterior, es de importancia realizar el diagnóstico de los procesos que practica la empresa Repuestos Marita para proponer mejoras que se ajusten al funcionamiento de la empresa y lograr la eficiencia operativa, optimización de los recursos e identidad de la empresa, aspectos cruciales para la sostenibilidad y diferenciación competitiva.

1.2.2 Problema Central

La Empresa Repuestos Marita posee experiencia en el mercado y están posicionados en la zona, lo que le ha permitido cubrir sus necesidades operación y rentabilidad, no obstante, el nivel de control y administración se puede mejorar para orientar proyecciones de crecimiento.

Una estrategia se conceptualiza como un conjunto de medidas diseñadas para alcanzar metas específicas; por lo tanto, para implementarlas con éxito se requiere identificar los problemas de la empresa, proponer soluciones y asignar responsabilidades para su ejecución. Es importante

establecer herramientas operativas que motive a los Socios a adoptar procesos orientados al crecimiento, a la creación de una ventaja competitiva y al mismo tiempo, simplificar la ejecución de las actividades necesarias para sus clientes y generar nuevas oportunidades de negocio.

De acuerdo con lo indicado anteriormente, se define el siguiente problema central de investigación:

¿Cómo diseñar una Estrategia Gerencial, definida para el crecimiento comercial de la empresa Repuestos Marita del 2024 al 2027, que le permita mejorar el control interno, metas y objetivos?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una Estrategia Gerencial para el periodo 2024-2027 de la empresa Repuestos Marita, definida para el crecimiento comercial, mejorar la gestión administrativa y cumplir con los objetivos, lo cual permita a la empresa posicionarse como empresa y expandir el negocio.

1.3.2 Objetivos específicos

Para cumplir con el objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

- 1.3.2.1 Realizar un diagnóstico general por medio de un FODAC para determinar la situación actual de la empresa.
- 1.3.2.2 Analizar e identificar los procesos administrativos y comerciales que posee la empresa Repuestos Marita.
- 1.3.2.3 Elaborar un plan estratégico en donde se defina la misión, visión y valores, con el propósito de darle una identidad a la empresa.
- 1.3.2.4 Elaborar los objetivos SMART, propuesta de valor y ventaja competitiva.
- 1.3.2.5 Elaborar un plan de mercadeo ajustado a las necesidades de la empresa.

- 1.3.2.6 Proponer un proceso de planificación operativa en la empresa Repuestos Marita, que incluya herramientas esenciales de trabajo y de control requerido para optimizar la prestación de sus servicios.

1.4 Proyecciones

Como resultado del proceso de investigación se proyecta contar con:

- Plan estratégico
- Plan de mercadeo
- Procesos definidos
- Clara identidad de la empresa.

1.4.1 Alcances

El presente trabajo de investigación se realizará con la empresa Repuestos Marita, ubicada en Upala de Alajuela, Costa Rica. Para lograr los objetivos planteados se realizará una valoración de la situación actual de la empresa utilizando herramientas administrativas como:

- El FODAC que permitirá determinar la situación actual de la empresa.
- Instrumentos de recolección de datos que permita lograr los objetivos como lo son las entrevistas con los dueños para conocer el nivel de identificación con la empresa (valores, misión y visión)
- Desarrollar un plan estratégico administrativo, en donde se modifique o incluya, según sea el caso, la misión, visión y valores.
- Desarrollar un plan de mercado que incluya estrategias de mercadeo externas e internas.

Adicionalmente, se identificarán metodologías de planificación operativa acordes a la situación de la empresa, con el objetivo de mejorar la eficiencia de los procesos y establecer estándares para la operación y el logro de los objetivos estratégicos y comerciales planteados.

1.4.2 Limitaciones

Existen posibles limitaciones en el presente estudio que se puedan presentar con la empresa Repuestos Marita que podría interferir en el cumplimiento de los objetivos propuestos:

- Falta de personal capacitado para la implementación de estrategias.
- Carencia de herramientas tecnológicas que puedan dificultar la recopilación de datos relevantes.
- Poca formación académica de los Socios en aspectos administrativos,
- Falta de documentación que permita conocer el estado actual de los procesos de la empresa.
- Limitación económica para el desarrollo de las estrategias y resistencia al cambio.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2. Marco Teórico

La elaboración de una investigación o proyecto se fundamenta en un análisis y comprensión del marco teórico, el cual es un componente esencial para la estructura conceptual y contextual necesaria para comprender, interpretar y profundizar en el tema que se desea investigar. En este apartado se destacará la función del marco teórico el cual establece la guía de investigación, contextualización de conceptos claves y las conexiones requeridas con la literatura existente.

Según Tamayo (2004) indica que: “El marco teórico nos ayuda a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas” (p.91).

2.1 Marco Situacional

A continuación, se verá los detalles más importantes de la empresa Repuestos Marita, empresa en donde se realizará el estudio y se explicará la situación actual de la empresa desde su origen.

2.1.1 Antecedentes históricos de la empresa

La empresa Repuestos Marita es una empresa familiar que se fundó el 08 de marzo del 2008 con el propósito de proveer de repuestos eléctricos para el hogar. Ubicada en sus inicios en el mercado central de Upala. La empresa nace como una opción laboral y de emprendimiento para dos Socios quienes emprendieron con su pequeña empresa familiar.

En la zona de Upala la venta de repuestos posee poca competencia y dada la necesidad de la población es que sus dueños Luis Eliecer Fonseca Fonseca y Mariflor Chaverrí Badilla deciden dedicarse a la venta de repuestos para electrodomésticos y componentes electrónicos. En años posteriores y como oportunidad de negocio sus dueños toman la decisión de ampliar su servicio con la venta de accesorios electrónicos.

Motivados por las repercusiones climáticas ocasionadas por el Huracán Otto en el 2016 y las inundaciones subsiguientes en la región, así como en respuesta al crecimiento experimentado en los últimos años, los dueños de Repuestos Marita optan por trasladar su negocio a otro local

ubicado siempre en el centro de Upala, 100 metros sur de la municipalidad de Upala, mejorando las condiciones de infraestructura y accesibilidad.

2.1.2 Visión / Misión

Cuando la empresa inició su funcionamiento en el 2008, definió su misión y visión de una forma muy básica para poder cumplir con los lineamientos requeridos de constitución.

Visión

"La visión de Repuestos Marita es ser los mejores en ventas de repuestos para línea blanca y electrónicos" (Repuestos Marita., 2024).

Misión

"Ofrecer variedad de productos y brindar un buen servicio al cliente" (Repuestos Marita., 2024).

2.1.3 Ubicación geográfica

La ubicación de la empresa es 100 metros al sur de la Municipalidad de Upala, en la provincia de Alajuela.

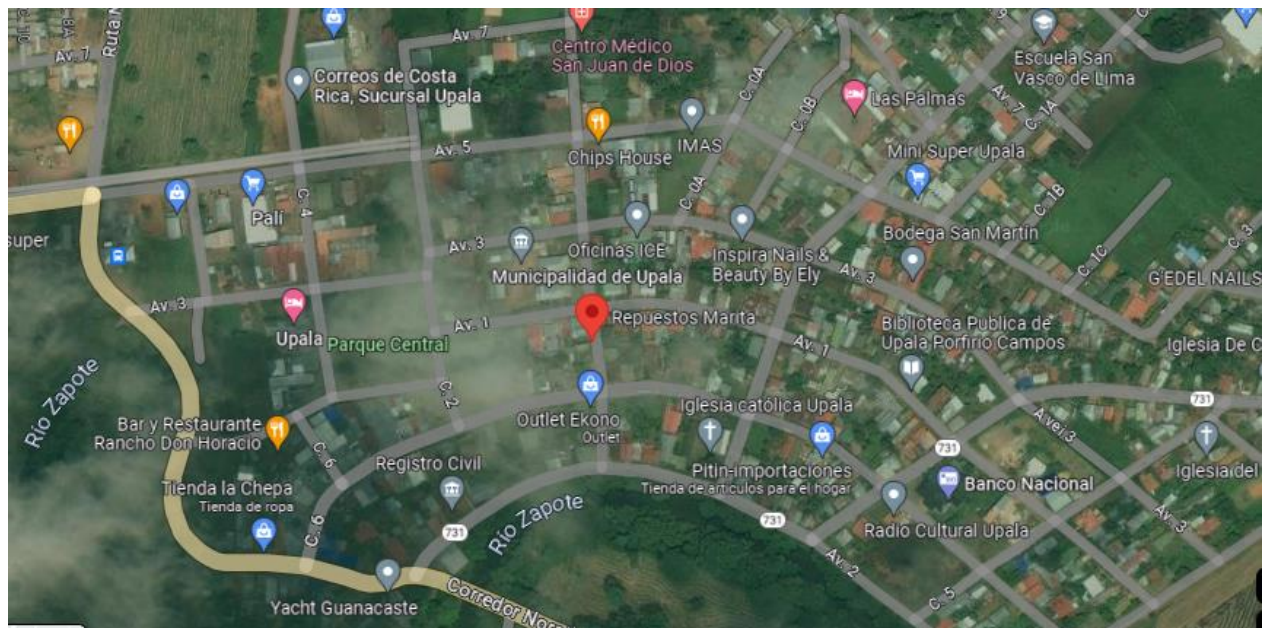


Figura 1: Mapa satelital de Repuestos Marita.

Fuente: Google Maps, 2024.



Figura 2: Local Comercial Repuestos Marita

Fuente: Administración Repuestos Marita, 2024.

2.1.4 Estructura organizacional

En una empresa sin importar su tamaño, debe estar definida en su estructura organizacional en todos los niveles, para efectos de definir adecuadamente el campo de operación de cada persona que interviene en la operación de la empresa.

Según el libro Estructuras Organizativas, Publicaciones Vértice (2008) menciona que:

Estructura es la forma de organización que adopta los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de sus atributos específicos de la totalidad. (p. 3)

El organigrama de la empresa se muestra a continuación:

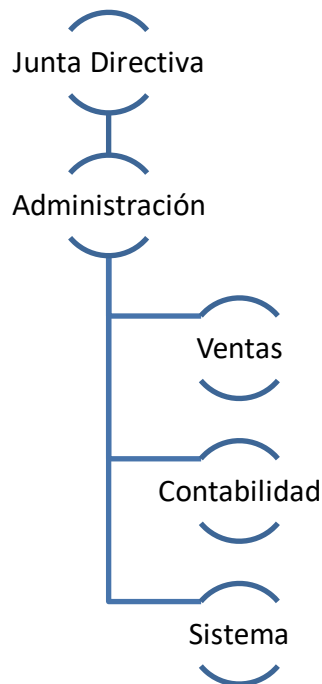


Figura 3: Organigrama de Repuestos Marita.

Fuente: Administración Repuestos Marita., 2024.

2.1.4.1 Funciones Estructura Organizacional

Seguidamente, se detallan los departamentos que conforman el organigrama:

- **Junta Directiva- Socios:** Grupo de personas que dirigen la empresa, representa el órgano de toma de decisiones estratégicas para el negocio. Su responsabilidad se centra en la aprobación de medidas que fortalezcan el crecimiento y bienestar de la empresa.
- **Administración:** Este puesto es desempeñado por los socios (propietarios), en donde uno se encarga de coordinar, negociar con clientes y tomar decisiones dentro de la empresa y el otro se encarga en organizar el buen funcionamiento del Talento Humano para cumplir con las ventas. De forma conjunta realizan el proceso de compras relacionadas con la actividad de la empresa.
- **Ventas:** Persona encargada de la promoción y venta de productos y/o artículos que comercializa la empresa. Además, brinda servicio al cliente en la atención y asesoramiento de productos. Es la persona que se involucra activamente en la satisfacción del cliente.
- **Contabilidad:** Área encargada de cumplir las políticas, normas y procedimientos para garantizar las operaciones financieras. Contratada como servicio outsourcing para cumplir con los requisitos legales y discales. Desempeña un papel fundamental en la transparencia y cumplimiento de las obligaciones financieras.
- **Sistemas:** Brinda soporte para la correcta administración de los sistemas, bases de datos para la atención de los clientes y mantenimiento preventivo de las computadoras. Esta actividad es contratada outsourcing y contribuye a la eficiencia y competitividad de la empresa en un entorno cada vez más digitalizado.

2.2 Situación Actual

La Empresa Repuestos Marita actualmente se encuentra en operación, manteniéndose en su punto de equilibrio, no obstante, el deseo de sus Socios es contar con una mayor rentabilidad por lo que es necesario ordenar el proceso administrativo y comercial de la empresa.

2.2.1 Cantidad de empleados

La cantidad de empleados por área se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 1.

Cantidad de Empleados por área.

Puesto o Área	Cantidad
Administración	2
Contador (outsourcing)	1
Agente de ventas	1
Encargado de T.I. (outsourcing)	1
Total	5

Fuente: Administración Repuestos Marita., 2024.

La empresa está catalogada dentro del grupo de microempresas. Cuenta con 5 colaboradores y tienen el objetivo de crecer para aumentar su posición en el mercado.

2.2.2 Activos de la Empresa

Repuesto Marita cuenta con los siguientes activos:

Tabla 2.

Activos Repuestos Marita

Activos		Valoración
<i>Equipo de computo</i>		
Computadora de escritorio	₡	325,000.00
Laptop	₡	220,000.00
Facturadora	₡	144,000.00
Caja registradora	₡	175,000.00
<i>Mobiliario de atención al cliente</i>		
silla de oficina con ruedas	₡	38,000.00
Silla fija	₡	15,000.00
2 vitrinas	₡	250,000.00
2 urnas	₡	22,000.00
<i>Otros Insumos (artículos de oficina)</i>	₡	100,000.00
<i>Inventario</i>	₡	17,500,000.00
Total	₡	18,789,000.00

Fuente: Administración Repuestos Marita., 2024.

El inventario que posee Repuestos Marita son artículos nuevos, en donde su inventario es de aproximadamente ₡17.500.000 (diecisiete millones quinientos mil colones) con cantidades apropiadas de mercadería para abastecer las necesidades de la clientela.

El local de la empresa es alquilado y cuenta con espacio para exhibir los productos y bodega para almacenar los repuestos.

2.2.3 Tipos de productos

La empresa ofrece todo tipo de repuestos para electrodomésticos de línea blanca, refrigeración y electrónicos. Además, ofrece accesorios electrónicos.



Figura 4. Productos de Repuestos Marita.
Fuente: Productos Repuestos Marita., 2024.

2.2.4 Mercado de exportación

Repuestos Marita no tiene incluido en su plan de negocio la exportación de ninguno de los productos que vende.

2.2.5 Descripción general del proceso ventas

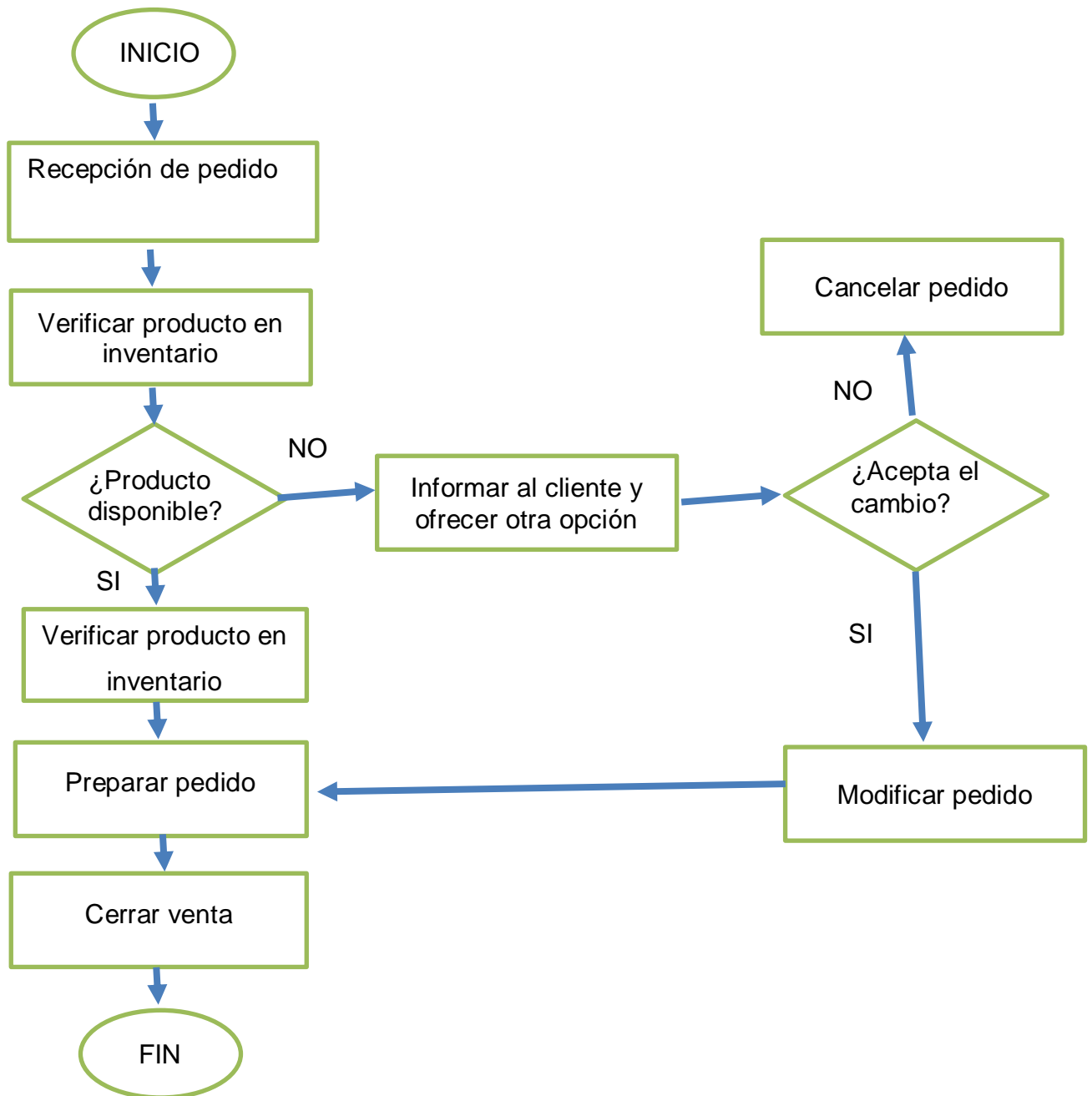


Figura 5. Proceso de ventas

Fuente: “Elaboración propia, 2024”

La gestión de ventas se realiza de forma reactiva, ya que la totalidad de los clientes son los que buscan a la empresa, ya sea vía telefónica, vía WhatsApp o acercándose a la tienda para adquirir el producto que necesita.

La empresa cuenta con un software que concentra la información de los clientes, la cual le permite contar con una base de datos actualizada.

2.3. Conceptos propios del Negocio

Con el propósito de lograr una mejor comprensión de términos en el negocio se detallan los siguientes conceptos:

- **Consumidor:** Es la persona que utiliza y/o adquiere un bien o servicios para satisfacer sus deseos y necesidades. A nivel administrativo consumidor es la persona u organización a quien por medio de una estrategia de mercado se le incita a comprar influyendo en el proceso de toma de decisiones.
- **Ventas:** Se refiere a la actividad que realiza una persona o empresa para ofrecer sus productos o servicios dirigido a un mercado meta. El éxito de la venta depende de la cantidad de veces que se repita esta actividad, que cumpla con los deseos de la persona que lo solicita y de la rentabilidad que se obtenga.
- **Producto:** Es cualquier cosa que se ofrezca en el mercado para el consumo o adquisición satisfaciendo una necesidad o un deseo. El producto puede ser tangible o intangible.
- **Proveedor:** Es la empresa o persona que abastece a otras personas de los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad económica de la empresa. Es común que una empresa cuente con varios proveedores para poder adquirir el producto que necesita.
- **Repuesto:** Es una pieza que reemplaza a otra pieza que ha sufrido un daño o deterioro.

2.4. Conceptos Administrativos

2.4.1 Planeación

Consiste en elaborar un plan para determinar metas por medio de un cronograma para lograr el cumplimiento de dichas metas. En ese cronograma se analizan situaciones para establecer la ruta de seguimiento de actividades, lo que se desea hacer y cómo se hará para lograrlo.

Además, la planeación es la primera función administrativa la cual sirve de base para las demás funciones de coordinar, controlar y evaluar los resultados.

En toda empresa la planeación es importante, ya que disminuye el riesgo, genera compromiso, motivación, promueve la eficacia y eficiencia, siendo factores de éxito para el desarrollo de la organización.

2.4.1.1 Planeación estratégica

Según Luna (2014), la planeación estratégica se concibe como:

Proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y coordinación de tales recursos considerando a la empresa una entidad total, es un mediano y largo plazo. (p.61)

En la Planeación Estrategia se da la elaboración, desarrollo y aplicación de los planes operativos de una empresa, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas con plazos definidos, teniendo claros los objetivos que se deben cumplir y el tiempo para contar con el presupuesto requerido para satisfacer los indicado en el plan.

De conformidad con lo que menciona Amaya (2005):

La planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p.16).

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

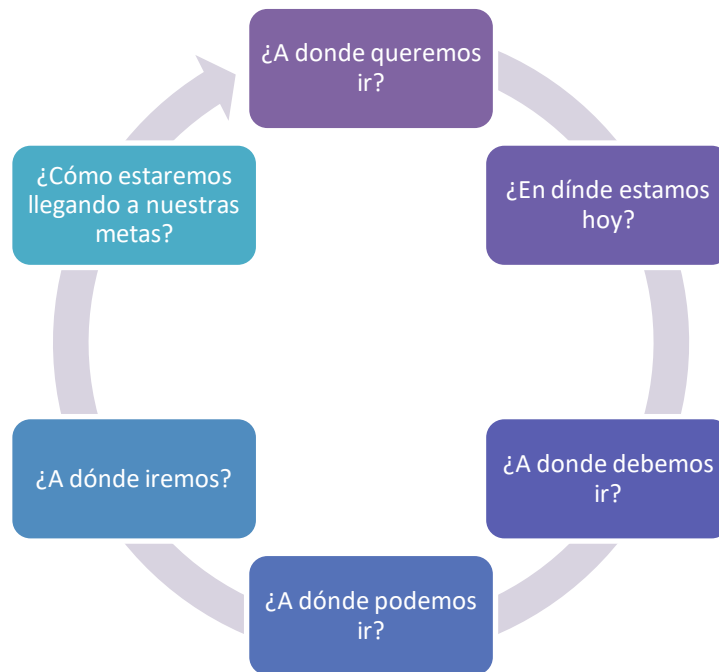


Figura 6. Planeación Estratégica
Fuente: Planeación & Estratégica

2.4.1.2 Plan comercial

Consiste en programar la actividad para realizar ventas, la cual debe concretarse en ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto?, en donde se debe tener en cuenta la segmentación de clientes y las propuestas. En el plan comercial se deben conocer la necesidad del cliente, estrategias para asesorar al cliente y lograr que adquiriera lo que había presupuestado.

2.4.1.3 Plan de negocios

Es un modelo comercial en donde se reúne información verbal y gráfica de la empresa y las actividades necesarias para observar el éxito. La empresa debe estar en constante actualización del modelo de negocios y en ocasiones es necesario renovarse e innovar.

Para el desarrollo de un plan de negocio se debe realizar los siguiente:

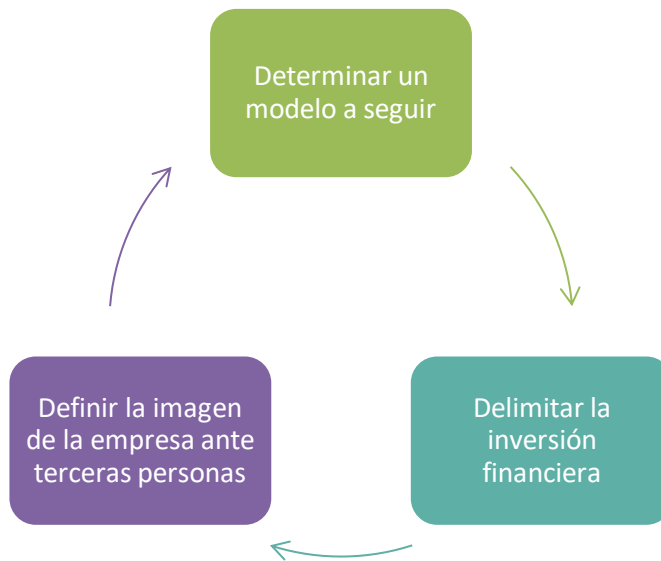


Figura 7. Plan de Negocio

Fuente: Planeación & Estratégica

2.4.1.4 Planeación Operativa

Consiste en elaborar planes a corto plazo y describe lo que la organización debe realizar para lograr con éxito lo que se propuso en ese plazo.

Según Ordaz (2000):

La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional se dan dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre periodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia. (p.81)

La Planificación Operativa se emplea para describir acciones que cada área de la organización debe llevar a cabo para asegurar el éxito a corto plazo de la empresa. Este procedimiento implica

tomar decisiones acerca de la utilización eficiente de los recursos financieros, humanos, materiales, para garantizar la entrega de servicios de la manera más eficaz posible.

2.4.2 Outsourcing

Se conoce como servicio outsourcing a un modelo de negocio en donde las empresas externalizan un proceso del negocio a un tercero. Este enfoque se basa en delegar actividades que no son parte de las competencias principales de una organización a un tercero especializado.

En la actualidad, las empresas se ven en la necesidad de innovar y enfocar el recurso humano a concentrarse en el negocio principal, es por este motivo, que tercerización de servicios conocida como Outsourcing se presenta como una solución óptima para la empresa.

Para muchas organizaciones, este servicio se percibe como una ventaja competitiva, ya que al realizar este tipo de contrataciones representan un costo inferior al costo de tener a un funcionario de fijo. En estos casos, las empresas se preocupan por definir las funciones del servicio tercerizado, dejando a la empresa outsourcing que gestione sus decisiones operacionales y tecnológicas para el cumplimiento de la actividad solicitada.

2.4.3 Pequeñas y Medianas Empresas

Para identificar a las pequeñas y medianas empresas se ha utilizado el acrónimo PYME y recientemente se acuñó otro término Mipyme que hace referencia a las microempresas que tienen un número reducido de trabajadores.

Según el Reglamento General a la Ley No. 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas empresas, en su artículo 3, inciso 1) se define como PYME: “Unidad productiva de carácter permanente que dispone de recursos físicos estables y de recursos humanos; los maneja y opera, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios.”

2.4.4 Diagnóstico

Un diagnóstico se refiere a una evaluación parcial o completa de algo en específico, la cual se lleva a cabo con el propósito de recopilar información esencial y necesaria para aplicar herramientas, procesos, controles entre otras actividades que colaboren para la facilitar en la toma de decisiones.

Hernández Orozco (2002) define diagnóstico como: “Una explicación de variables directas e indirectas de un problema, más sus antecedentes, más los efectos que se producen en el medio ambiente del problema”. (p. 21).

Para llevar a cabo un diagnóstico efectivo se requiere cumplir con diversas condiciones necesarias para el caso en estudio, lo principal es que exista un verdadero compromiso y responsabilidad de quienes están a cargo de realizar el estudio. La profundidad, calidad y valor de la información recopilada serán determinantes en el resultado final sobre el tema que se pretende abordar.

Cabe destacar que, por medio de la realización de un diagnóstico, se pueden analizar todas las áreas de una empresa, para estudiarlas a profundidad y resolver situaciones que atenten contra el funcionamiento de la misma.

2.4.5 Procesos

Se refiere a procesos las etapas establecidas con actividades ordenadas que permiten lograr el cumplimiento de un objetivo. Los procesos deben estar orientados hacia el objetivo y las características que se desean alcanzar, debe ser sistemático y capaz de obtener el fin que se desea. Adicionalmente, es de importancia que se desarrolle a través de los canales autorizados.

La implementación de procesos en una empresa le permite reducir costos y tiempo, mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes e incorporar actividades adicionales de servicio.

2.4.6 Administración

La Administración es un proceso que define las funciones y actividades que deben llevar a cabo los administradores en las organizaciones con el propósito de alcanzar los objetivos y metas establecidas. La administración se caracteriza por la ejecución de acciones y actividades que involucran los esfuerzos de los recursos en conjunto para lograr el crecimiento y supervivencia de la organización. Este proceso administrativo abarca las etapas fundamentales de planificación, organización, dirección y control, siendo las funciones más importantes que los administradores pueden desempeñar para dirigir sus labores en una empresa u organización.

La planificación define la ruta que va a tomar la organización y conlleva a establecer de forma clara los objetivos de la empresa, que son la bases para ejecutar las actividades y lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

En el proceso de organización, se distribuyen las tareas que se ejecutarán, se define la forma en que se realizará y los responsables. En este proceso se indican los puestos y jerarquías de la empresa.

La dirección involucra la selección de los medios de comunicación más efectivos para el negocio. El administrador dirige y coordina a los funcionarios de la empresa para que estos ejecuten sus funciones en orden.

En toda empresa es de importancia que se realice el control, ya que permite encontrar deficiencias en el manejo de la empresa, con la capacidad de corregir a tiempo.

2.4.7 Conceptos para el análisis

Seguidamente, se detallan conceptos que se tomaron en cuenta para el desarrollo del presente estudio, los cuales permiten el cumplimiento de los objetivos descritos anteriormente.

Para la recopilación y análisis de información se utilizarán diferentes técnicas y herramientas de investigación que permite definir, medir, analizar y controlar el problema planteado.

2.4.7.1 Lluvias de ideas

Realizar una lluvia de ideas para buscar soluciones mediante ideas espontáneas que se pueda recopilar y organizar en un documento.

2.4.7.2 Diagrama Ishikawa

De conformidad con lo que indica Guajardo (1996) en su libro, plantea que: “El Diagrama Causa- Efecto se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de variación de calidad en la producción y organizar la relación entre ellas” (p.73).

2.4.7.3 Entrevistas

Permite recolectar los datos requeridos para el desarrollo de la investigación, con el propósito de analizar el entorno de la empresa. De acuerdo con Acevedo y López (2004):

... se ubica como una forma estructura de interacción en donde la conducta del hombre se polariza justamente entre la solidez del intercambio y la dinámica en la reciprocidad; por ello, cuando se da realmente, sus resultados expresados es un sistemático acopio de datos, nos sirven para tomar ciertas decisiones, como puede ser; la evaluación, contratación o el despido de un empleado, o cambiar el equipo de un área de producción, o tomar medidas preventivas para abatir los índices de accidentes, etc.. (p.11)

2.4.7.4 Encuesta

Permite obtener información para complementar la investigación con el propósito de conocer aspectos específicos relacionados con la imagen de la empresa a sus clientes y a nivel de competencia, además, para validar la satisfacción del cliente.

2.4.7.5 Observación

Por medio de la observación se obtiene la mayor cantidad de datos para la investigación, ya que se realiza una observación de los procesos, la forma en que opera la empresa, la interacción con los clientes y comportamiento del personal.

Rodríguez (2005) en su libro menciona que: “La observación es la más común de las técnicas de investigación; la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos. La observación científica debe trascender una serie de limitaciones y obstáculos” (p.98).

2.4.7.6 Investigación documental

Permite sustentar o respaldar la información planteada en la investigación de una forma teórica. De acuerdo con Ávila H. (2006); “la investigación documental es una técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información.” (p.50)

2.4.7.8 FODAC

Herramienta requerida para determinar el entorno y condiciones en las que se encuentra la empresa, además permite tener una visión del futuro para tomar decisiones de acuerdos a las metas establecidas.

De acuerdo con Díaz (2005),

El análisis FODAC es una herramienta analítica apropiada para trabajar con información limitada, sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o

análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización. (p.105)

2.4.7.9 Análisis competitivo

Se utiliza el modelo de las cinco fuerzas, el cual fue desarrollado por Porter (1987) y consiste en una herramienta que permite analizar el nivel de competencia para desarrollar una estrategia de negocio. Tomando en cuenta la misión, visión y los valores para lograr un elemento diferenciador de la empresa.

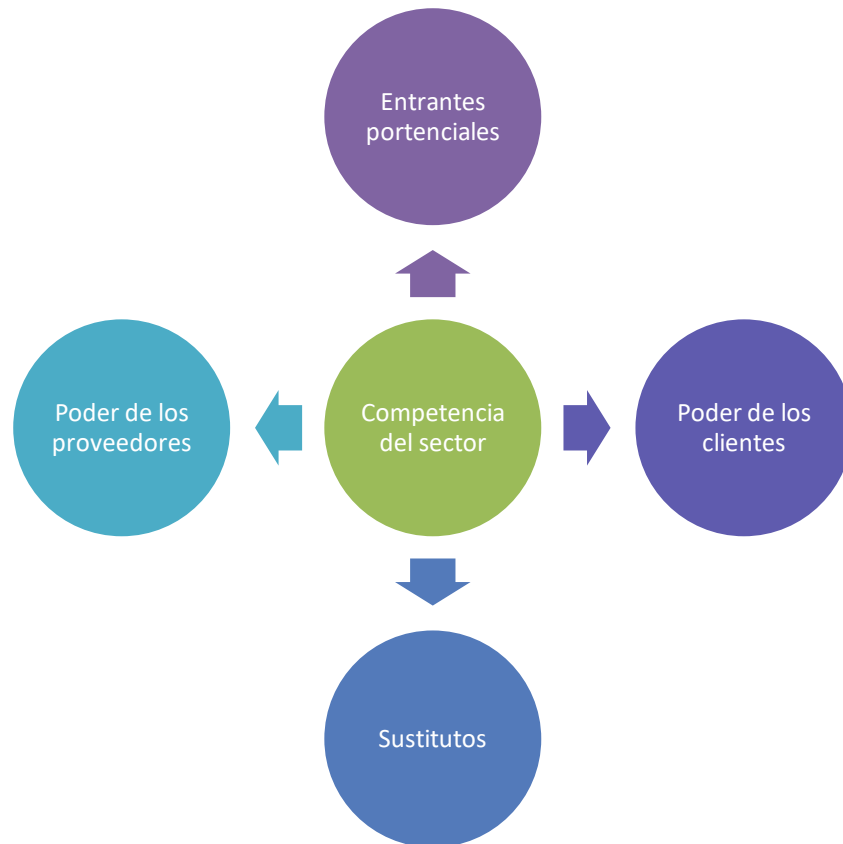


Figura 8. Las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Las 5 fuerzas de Porter/Cómo distancias de la competencia con éxito

De acuerdo con Restrepo (2016) indica que: “Para realizar el análisis de las fuerzas de mercado, en tiempo real, se requiere tener una comprensión de las mismas y lograr desarrollar una habilidad para estudiarlas” (p.118).

Pasos para el análisis de las fuerzas de mercado:

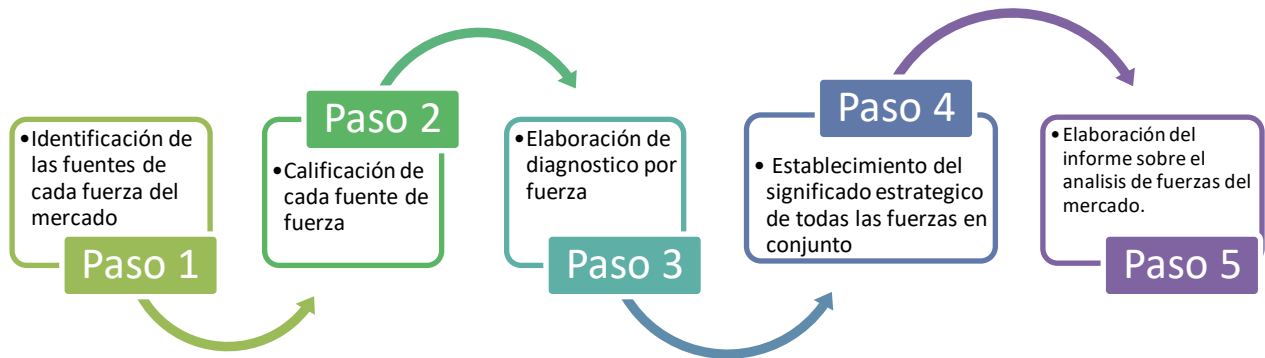


Figura 9. Pasos para el análisis de las fuerzas de mercado

Fuente: Análisis estructural de sectores estratégicos

2.4.7.10 Procedimiento, manuales, guías

En la implementación de las estrategias es importante establecer las guías o lineamientos que permitan cumplir los objetivos y los procesos establecidos; así mismo, ayudan para la facilitar la toma de decisiones.

2.4.7.11 Comunicación

En toda empresa es relevante contar con sistemas de comunicación eficientes y eficaces para lograr un buen rendimiento en el trabajo, por lo que se debe implementar el proceso de comunicación que se utilizará en la empresa para que esta sea efectiva.

2.4.7.12 Presupuesto

El presupuesto es una herramienta importante para la gestión financiera de una empresa, ya que facilita la planificación financiera, el control y la asignación de recursos. Además, con el presupuesto se puede validar la rentabilidad que está generando el negocio y sirve de soporte para las posibles negociaciones con proveedores.

Según Münch (2014), indica que:

El presupuesto es un documento en el que se expresan cuantitativamente los recursos financieros para lograr los objetivos y el control de operaciones futuras.

(p.221)

2.4.8 Herramientas para controlar

Las herramientas para controlar son utilizadas para medir los resultados de acuerdo a lo planeado y establecer indicadores. Se establecen métodos y técnicas para evaluar el cumplimiento de las estrategias implementadas.

2.4.8.1 Auditorías

La auditoría es la revisión sistemática de la empresa. Esta puede ser contable o administrativa.

2.4.8.2 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral brinda una perspectiva global de los objetivos y estrategias de la empresa, para el corto, mediano y largo plazo, estableciendo indicadores que permiten medir el rendimiento y el alcance de las metas.

Este modelo fundamenta su análisis en cuatro perspectivas:

- **Perspectiva financiera:** en donde se incluye las expectativas que tienen los accionistas de la empresa.

- Perspectiva clientes, en la cual se incluyen a los clientes, socios y partes interesadas, quienes determinan como perciben a la empresa para que logre sus objetivos.
- Perspectiva Interna, son los procesos organizativos que aplica la empresa para sobresalir.
- Perspectiva Aprendizaje, crecimiento e innovación, es la manera en la que la empresa va mantener su capacidad al cambio.

2.4.9 Conceptos para la estrategia

2.4.9.1 Estrategia

Las estrategias son un grupo de decisiones que se establecen en la empresa la cual abarca todas las jerarquías para lograr una ventaja sostenible en el negocio. Así mismo, determina y revisa el propósito organizacional.

Según O'Shaughnessy (1998): "Una estrategia constituye una amplia definición que debe ser capaz de explicar cómo una empresa debe desarrollar sus "fuerzas impulsadoras básicas" con el fin de eliminar cualquier resistencia al logro de los objetivos". (p.65)

1. Situación actual y prevista del entorno y de la empresa (problemas-oportunidades, puntos fuertes y débiles)



2. Analisis de las oportunidades de mercado:

Análisis del entorno y competencia. Análisis de la dinámica del sector.

Análisis de los consumidores/usuarios (decisiones sobre segmentación y mercados objetivo).

Decisión sobre el posicionamiento a seguir



3. Formulación de las estrategias para situaciones específicas del mercado:

Estrategias pra ingresos en nuevos mercados.

Estrategias para mercados en crecimiento.

Estrategias para mercados maduros y en declive.

Estrategias para mercados globales



4. Desglose de las estrategias en acciones tácticas que "vehicularán" su implantación

Figura 10. Estrategia: Secuencia del Desarrollo

Fuente: Las claves del crecimiento

2.4.9.2 Estrategia Organizacional

Se refiere a la creación de decisiones dentro de la empresa, las cuales llevan una serie de procesos para su implementación y evaluación, con el propósito de alcanzar los objetivos en un tiempo determinado. Así mismo, especifica la misión, visión y objetivos de la empresa.

Para la estrategia organizacional se asignan recursos y se valoran planes de acción relacionados con los proyectos creados para lograr los objetivos. Existen variables que influyen en el rendimiento de una empresa, razón por la cual es necesario que sean dinámicas, se renueven y ajusten a nuevas circunstancias.

Principales niveles de la Estrategia Organizacional:

- **Estrategia funcional:** La estrategia funcional es la parte práctica utilizada para el logro de los objetivos, incluye actividades como la producción, comercialización, financiación, talento humano, tecnología y compras.
- **Estrategia empresarial:** La estrategia empresarial desempeña un papel importante para la obtención de resultados. Cada empresa requiere de una dirección clara y un ámbito de expansión definido, asegurando que los objetivos no se limiten únicamente a satisfacer al cliente, sino que también implique el establecimiento de reglas de decisión adicionales para lograr un crecimiento ordenado y rentable.
- **Estrategia corporativa:** La estrategia corporativa se refiere al plan que debe diseñar la alta dirección de una organización al iniciar cada nuevo proyecto, con el propósito de guiar al personal, llevar a cabo las tareas, cumplir compromisos y alcanzar los objetivos definidos. La estrategia corporativa establece el rumbo y define el destino de cualquier organización y el éxito depende de la eficacia en el diseño, ejecución y evaluación de la estrategia.

2.4.9.3 Estrategia Comercial

Es el plan que se establece para llevar al mercado los productos y que se mantengan en el tiempo satisfaciendo los gustos del consumidor. Con una buena estrategia comercial la empresa puede lograr que su negocio tenga una larga vida.

La definición de la estrategia comercial plantea interrogantes esenciales que requieren respuestas reflexivas para orientar la empresa en su camino hacia el éxito:

¿Dónde estamos como empresa?

¿A dónde aspiramos llegar en el futuro?

¿Cuál es la mejor ruta para alcanzar nuestros objetivos?

La respuesta a estas preguntas no solo es esencial, sino que también sienta las bases para una evaluación crítica que permita a la empresa destacarse en el mercado, capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas existentes.

Una vez definida la estrategia, el siguiente paso implica la organización e implementación de la misma, esto implica asignar roles y responsabilidades al equipo. Finalmente, se debe establecer un sistema de control para asegurar el cumplimiento de la propuesta estratégica y de esta manera alcanzar los objetivos.

La estrategia comercial es necesaria para construir y mantener un negocio competitivo y adaptado al mercado.

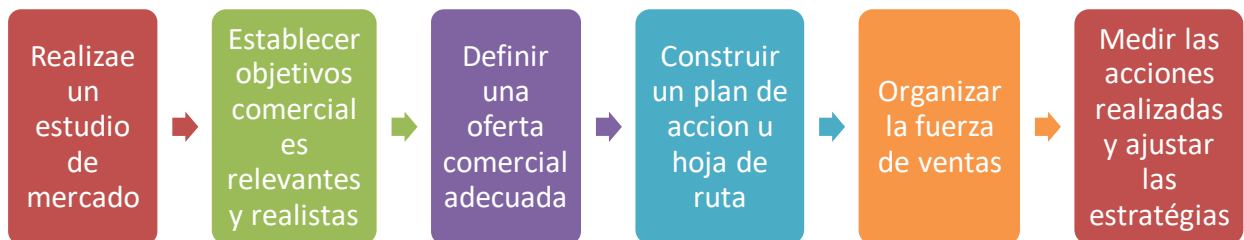


Figura 11. Pasos para preparar una estrategia comercial

Fuente: <https://www.appvizer.es/revista/relacion-cliente/software-crm/estrategia-comercial>

2.4.9.3.1 Marketing

El marketing puede ser definido como la habilidad y el conocimiento para aprovechar oportunidades y potenciar las ventas de una empresa. Actualmente, el marketing ha ganado importancia a medida que evoluciona la tecnología, economía y competencia.

Según O' shaughnessy (2018), plantea la definición de marketing:

El concepto de marketing se sitúa dentro de la misma línea del razonamiento de la idea previamente señalada que establecía que el modo básico de pensamiento en el marketing gira alrededor del diseño de ofertas capaces de asegurar la continuidad de los consumidores. (p.10)

De acuerdo con la definición proporcionada anteriormente, se puede afirmar que el marketing se fundamenta en comprender y conocer al cliente, de manera que los productos y servicios se ajusten a sus necesidades.

2.4.9.3.2 *Objetivos SMART*

Los objetivos SMART ofrece una manera eficaz para establecer objetivos inteligentes y relevantes, ya que incluyen todos los elementos esenciales para lograr el éxito. SMART es un acrónimo en inglés que facilita la formulación de objetivos para que sean realistas, definidos y alcanzables.

SMART significa lo siguiente:

- Specific (Específico), este objetivo debe ser concreto y con una formulación correcta. Se utiliza para lograr una meta específica.
- Measurable (Medible), debe ser un objetivo que ayude a evaluar el éxito o fracaso del proyecto.
- Achievable (Alcanzable), el objetivo debe ser alcanzable que se pueda ejecutar.
- Realistic (Realista), el objetivo debe ser alcanzable con los recursos disponibles.
- Time-bound (Tiempo Limitado), el objetivo debe contar una fecha de finalización

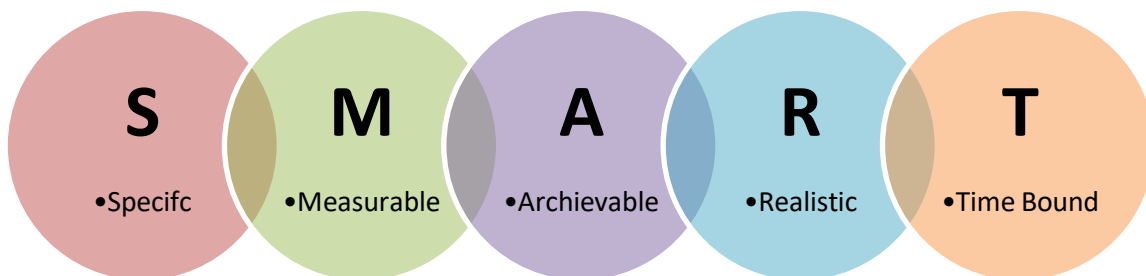


Figura 12. Objetivos SMART

Fuente: “Elaboración propia, 2024”

Según Seoane (sf) en su libro "Metas SMART: Logra tus Sueños", plantea:

Las metas SMART proporcionan una estructura clara para establecer objetivos claros y medibles, lo que permite a las personas alcanzar objetivos claros y medibles, lo que permite a las personas alcanzar sus objetivos de manera más eficiente y efectiva. Además, las metas SMART proporcionan una dirección clara, una base para la medición del progreso, fomentan la motivación y se puede utilizar en cualquier área de la vida. (p. 8)

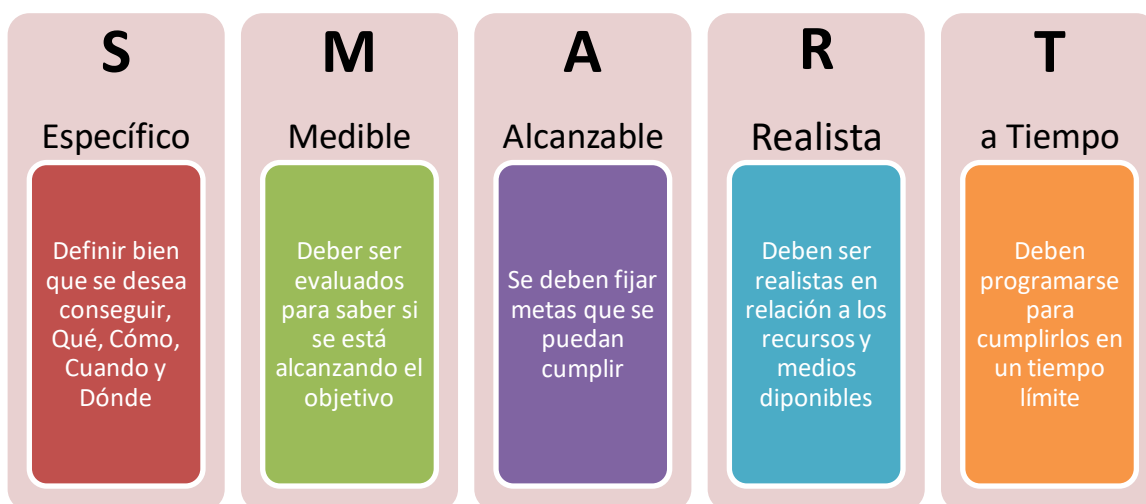


Figura 12. Pasos para realiza los objetivos SMART

Fuente: Libro Mestas SMART

La metodología SMART sirve para:

- Ampliar la visión de la empresa.
- Optimizar la planificación organizativa.
- Definir el enfoque de las acciones, evitando distracciones de recursos en aspectos que no estén alineados con las metas.
- Facilitar el mayor control y distribución eficiente del recurso humano y financiero.

- Mejorar la comunicación permitiendo a la empresa comunicar con precisión sus objetivos y metas.
- Contribuir a la gestión eficaz del tiempo, estableciendo metodologías inteligentes para asignarle a las actividades el cumplimiento.
- Proporcionar un perfil estratégico a la empresa para posicionarla y diferenciarla de sus competidores.
- Agilizar la fuerza de ventas en la alineación con la estrategia comercial.
- Establecer procesos de mejora continua, mediante la definición de indicadores claros para evaluar el progreso y logro de objetivos.
- Aumentar la rentabilidad al cumplir las actividades y operaciones planificadas.
- Facilitar el establecimiento de objetivos claros, evitando el uso de un lenguaje que pueda generar confusiones.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3. Marco Metodológico

En el siguiente capítulo se definirá la metodología que permitirá cumplir con los objetivos definidos anteriormente, por medio del uso de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos. Así mismo, se establecerá el tipo de estudio, los sujetos y las fuentes de información.

Sobre el marco metodológico el investigador Muiños (2006) detalla:

En esta parte se expone la concepción y los procedimientos metodológicos del diagnóstico. La función de la metodología es indicar cómo y por cuales medios se va obtener la información, cómo se van a procesar los datos y cómo se van a derivar las conclusiones. (p.69)

En el marco metodológico es una de las partes más importantes de la investigación porque en este apartado se desarrolla y profundiza en la investigación para contestar a la pregunta formulada y lograr cumplir con los objetivos propuestos.



Figura 13. Componentes de Marco Metodológico de la Investigación

Fuente: <https://proyectoseducativoscr.wordpress.com>

3.1 Enfoque de la investigación

De acuerdo con las características por desarrollar en la investigación se utilizarán principios de investigaciones descriptiva, aplicada y exploratoria como herramientas para la solución del problema.

Rodríguez (2005) indica:

Cuando se va a resolver un problema en forma científica es conveniente tener conocimiento de los tipos de investigación que se puedan seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico. Es importante recalcar los tipos de investigación no se presentan puros, generalmente se combinan entre sí y obedecen sistemáticamente a la aplicación de la investigación. (p.23)

Tomando en cuenta los objetivos que busca la investigación, se afirma, que se puede aplicar diferentes tipos de investigación, debido a que de forma sistemática se pueden generar hallazgos u observaciones en el trabajo de campo que requieran ser analizadas, para explicar o diseñar herramientas conforme a las practicas existentes.

3.1.1 Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria es utilizada para relacionarse con aspectos desconocidos del objetivo de estudio, con el propósito de obtener información general, identificar conceptos y determinar características que sean de importancia para la investigación.

Esta investigación exploratoria se enfocará en dar respuesta a las preguntas básica:

- ¿Para qué?
- ¿Cuál es el problema?
- ¿Qué se podría investigar?

Según Namakforoosh (2005), expresa que:

El objetivo principal de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudio ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a unos subproblemas, más precisos hasta en la forma de expresar la hipótesis. Muchas veces se carece de información precisa para desarrollar buenas hipótesis. La investigación exploratoria se puede aplicar para generar el criterio y dar prioridad a algunos problemas. (p.89)

Para la presente investigación, se utilizará la investigación exploratoria con el propósito de obtener información de variables, pues la empresa en estudio no posee investigaciones ni documentos relacionadas con este tipo.

3.1.2 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva consiste en observar y describir el comportamiento de los sujetos sin influir de manera alguna en la investigación.

Rodríguez (2005) plantea que la investigación descriptiva:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos... La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (pp.23-24)

El presente trabajo tiene como fin describir situaciones, eventos y hechos que permita llegar a conocer situaciones, costumbres y actitudes de la empresa mediante la recolección de datos.

3.1.3. Investigación Aplicada

Se utiliza este tipo de investigación porque permite conocer las realidades mediante evidencias Al respecto Namakforoosh (2005), menciona que: "...sirve para tomar acciones y establecer

políticas y estrategias, tiene un mayor énfasis hacia la toma de decisiones importantes y a largo plazo”. (p.44)

La investigación aplicada consiste en ampliar y profundizar el conocimiento de la realidad obteniendo: hipótesis, leyes, teorías y se fundamenta en resultados de investigación básica.

Este tipo de investigación se puede aplicar en:

- Investigación de documentos y libros.
- Investigación de campo por medio de la observación
- Investigación de laboratorio.

En la siguiente investigación se recopilará información de documentos suministrados por la empresa, literatura relacionada con los temas a desarrollar.

3.2 Método de la investigación

El desarrollo de la investigación, realiza la observación que permite un contacto directo con los colaboradores y clientes de la empresa, además, permite conocer el entorno.

Después realiza la investigación literaria relacionada con los elementos de interés, para llevar a cabo la recolección de la información la cual se desarrollará en etapas:

- Analizar las características del problema
- Definición y formulación de hipótesis
- Enunciar los supuestos en que se basa la hipótesis
- Selección y elaboración de las técnicas para la recolección de datos.
- Elección de fuentes apropiadas.
- Establecer categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
- Verificar la Validez del Instrumento.
- Realizar observaciones objetivas y exactas.
- Descripción, análisis e interpretación de datos

3.3 Fuentes de información

En el trabajo de investigación es importante definir las principales fuentes de obtención de datos que sean útiles para satisfacer una demanda de información. Las fuentes de investigación deben ser variadas para comprender situaciones y que estas permitan tomar decisiones.

Con el propósito de cumplir con los objetivos de la investigación la información se recopilará mediante fuentes primarias y secundarias:

3.3.1 Fuentes primarias

Según Grande y Abascal (2011) indican que: “La información primaria es la que no existe antes de desarrollar una investigación y se crea específicamente para ella, a través de observaciones, encuestas, entrevistas o experimentos. La información primaria puede obtenerse con técnicas cuantitativas o cualitativas.” (p.40).

Las fuentes primarias se crean específicamente para un estudio concreto, es información que no existe al momento de que se plantean las soluciones del problema. Para este trabajo la fuente primaria de información será:

- a) Entrevista que se realizará a los socios propietarios de la empresa, ya que cuentan con la toda la información de la empresa tanto en aspectos operativos, históricos y procesos; así como la información necesaria para realizar el diagnóstico a las áreas que serán investigadas.
- b) Se realizarán visitas a la empresa para conocer el entorno, observar el servicio que se le da al cliente y el ambiente laboral.
- c) Encuesta que se realizarán a los clientes de la empresa, para conocer el nivel de satisfacción de la clientela y el nivel de identidad que tienen con la misma.

3.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son informes, páginas web o metodologías que sean útiles para la investigación. Se conforman de todo tipo de información recopilada que haya sido generada anteriormente y no precisamente para resolver el problema de la investigación.

Grande y Abascal (2011) explican:

La información secundaria es la que está disponible antes de que surja la necesidad de contar con ella para llevar a cabo la investigación que la necesita. Esta información puede haber sido generada por la propia empresa, o por terceros, y entonces recibe los nombres de información secundaria interna o externa, respectivamente. (p.40)

Dado lo anterior, en esta investigación se tomarán en cuenta fuentes secundarias como bases de datos, cartera de clientes, redes sociales utilizadas y descriptivos de productos.

3.3.3 Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación son todas las personas físicas o jurídicas, que en el proceso de recolección de información brindan datos veraces y oportunos para el desarrollo de la investigación.

De conformidad con los intereses de este proyecto, se tendrán sujetos primarios de investigación que son los propietarios de la empresa familiar, que, además, desarrollan trabajos administrativos, ventas y promoción de los productos que se distribuyen en Repuestos Marita. Los propietarios poseen toda la información requerida para realizar el diagnóstico del estado en que se encuentra la empresa.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

La población se compone de elementos que posee similitudes en sus características, las cuales pueden ser personas, empresas u organizaciones, entre otros. El objetivo de estudio es comprender las características del grupo para desarrollar conclusiones a partir de dicho análisis.

Según Landeau (2007) indica que:

Los elementos que se van a considerar para obtener información deseada se establecerán en función de las características de la población en la cual se quiere fundamentar el trabajo, Por lo general, en las poblaciones pequeñas se estudian los resultados a todos los elementos para tomar una decisión importante basada en resultados; sin embargo, en la mayoría de los casos es suficiente tomar sólo parte de la población. (p.80)

3.4.1.1 Población de estudio

La población de estudio para esta investigación se define como población finita que es la que tiene un número limitado de elementos y población infinita que la conforma un número ilimitado de elementos.

Para este estudio, se considera una población finita, la cual incluye a los Socios, trabajadores del nivel Gerencial y trabajadores operativos de la empresa Repuestos Marita. Estas personas están directamente involucradas en la formulación, control, seguimiento y procesos, relacionados con la planificación operativa y mercadológica de los productos y servicios que la empresa ofrece. La inclusión de esta población específica garantiza una representación completa de los diferentes roles y responsabilidades dentro de la empresa, lo cual permitirá una comprensión de los procesos y de las estrategias aplicadas en Repuestos Marita tanto a nivel operativo como de mercado.

Seguidamente, se mencionan los componentes de la Población:

Tabla 3.

Población de análisis.

Puesto	Cantidad
Gerente (Socio-propietario)	1
Jefe Administrativo (Socia-propietaria)	1
Encargado de ventas	1
Total Población	3

Fuente: Administración Repuestos Marita

3.4.2 Muestra de la población

La muestra de la población toma información a partir de unidades seleccionadas para que los datos no pierdan vigencia antes de concluir el estudio.

De conformidad con lo anterior, una muestra constituye una fracción de la población, es decir, un conjunto de elementos seleccionados con el propósito de obtener información específica. Cuando no se puede medir cada uno de los individuos, se toma una muestra representativa de la población.

Landeau (2007) plantea que para la selección de la muestra se debe considerar lo siguiente:

En cuanto a la selección de la muestra, ésta se establece de acuerdo a las condiciones que se propongan para elegir las unidades que se van a analizar. Por lo tanto, antes de definir la técnica para tomar la muestra se debe especificar:

- a. La población en consideración.
- b. Lo que se va a estudiar.
- c. Una muestra o representación de la población de interés.
- d. El tamaño de la muestra.
- e. La técnica para tomar la muestra.

Para la elección de la muestra se consideran dos modalidades: el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico. En el muestreo no probabilístico no se considera la posibilidad que tengan los elementos de ser incluidos en la muestra, si no que la selección se hace de acuerdo a las características de la situación planteada o las unidades adecuadas para representar el fenómeno estudiado. (pp 80-81)

3.4.2.1 Selección de la muestra

El procedimiento para la selección de la muestra no es mecánico, ni se fundamenta en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un grupo de personas. Los elementos son elegidos sin depender de la probabilidad, ya que los mismos se relacionan con las características requeridas por el investigador.

En el contexto de esta investigación, dada la reducida cantidad de la población y la necesidad de obtener información detallada acerca de los procesos y operaciones bajo estudio, se opta por una muestra no probabilística o dirigida.

En la muestra de análisis se consideran a los funcionarios del nivel Gerencial y Administrativo a quienes se les aplicará una entrevista para conocer más ampliamente sobre los temas a investigar.

A continuación, se mencionan los componentes de la muestra no probabilística:

Tabla 4. *Muestra de Análisis*

Nivel	Puesto	Cantidad
Gerencial	Gerente (Socio-propietario)	1
Administrativo	Jefe Administrativo (Socia-propietaria)	1
Total Muestra		2

Fuente: Investigadora según muestra no probabilística

Cabe destacar que para la encuesta realizada no se calcula muestra dado que la misma es un complemento de la investigación con el fin específico de conocer la satisfacción del cliente y su identidad con la empresa Repuestos Marita. La investigación sustenta su muestra en la entrevista realizada a nivel Gerencial y Administrativo.

3.5 Variables de análisis

Las variables son todo lo que pueda medirse, controlarse y estudiarse. También las variables pueden asumir puntos de vista cuantitativos y cualitativos, así mismo pueden ser definidas conceptual, operacional e instrumentalmente.

Tamayo (2004) indica:

Variable en su significado más general, se utiliza para designar cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación y que pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra.

Así, las variables existen en el mundo real, mientras que los conceptos, en cierto modo, existen como parte de nuestro lenguaje y de nuestra manera de conocer ese mundo real. (pp.163-164)

Tabla 5.

Tipos de variables.

Variable Conceptual	Variable Instrumental	Variable Operacional
Es el proceso a través del cual se definen teóricamente las variables de estudio	Se refiere al conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para medir una variable. Desglosa que se hace de la variable mediante un proceso de deducción lógica e indicadores de ítems o preguntas que se incluirán en el instrumento para reunir la información.	Comprende el conjunto de procedimientos que describe las transformaciones que un observador debe realizar para dar valor agregado a la información reunida de la variable a partir del trabajo de campo.

Fuente: Metodología de Investigación

En la presente investigación se desarrollarán los conceptos definidos anteriormente desde el punto de vista conceptual, operacional e instrumental que será utilizado para el análisis de las variables. Conociendo la definición de una variable se puede determinar el nivel de medición y la técnica adecuada para analizar datos.

3.5.1 Variable 1. Análisis FODAC

3.5.1.1 Objetivo específico

Realizar un diagnóstico general por medio de un FODAC para determinar la situación actual de la empresa.

3.5.1.2 Definición conceptual

Es una herramienta estratégica utilizada en donde se establecen una serie de proceso que se llevan a cabo para la implementación de un método que cumplan con las tareas y logren los objetivos. Este análisis busca proporcionar una comprensión de la situación actual y potencial de la empresa para tener una visión futura. Es importante conocer el entorno y condiciones, para lo cual se realiza un diagnóstico, en donde se evidencie la situación actual y se tomen decisiones de acuerdo con las metas establecidas.

3.5.1.3 Definición operacional

Esta variable permite analizar las fortalezas y debilidades enfocadas en el área interna de la organización y como se enfrenta el entorno definiendo y conociendo las oportunidades y amenazas

3.5.1.4 Definición instrumental

Se consigue a través de la entrevista a los Socios de Repuesto Marita para obtener resultados a estudiar; así mismo, se cuenta con la encuesta realizada a los clientes, la cual permitirá conocer si efectivamente la empresa está satisfaciendo las necesidades que demandan los clientes. También se cuenta con la observación de los procesos, actividades de la empresa, consulta de documentación tanto de la empresa como de los libros.

Observación de los proceso y actividades de la organización

3.5.2 Variable 2. Análisis de procesos

3.5.2.1 Objetivo específico

Analizar e identificar los procesos administrativos y comerciales que posee la empresa Repuestos Marita.

3.5.2.2 Definición conceptual

Detallar la situación actual de los procesos y su cumplimiento para ejecutar diferentes acciones que logren el cumplimiento de metas. Luego de identificar los procesos se puede implementar mejoras que optimicen los tiempos, calidad y costos que favorezcan a los clientes y aumenten las ventas. Finalmente definir la misión, visión y valores que plasmen el presente y futuro de la empresa para lograr una identidad de la empresa.

3.5.2.3 Definición operacional

Una vez realizada la evaluación del proceso de cumplimiento de metas se puede evaluar, mantener o replantear las metas para lograr el cumplimiento al 100% en el plazo establecido.

3.5.2.4 Definición instrumental

Se obtiene a través de las respuestas que brinden los dos socios en la entrevista.

3.5.3 Variable 3. Elaboración del Plan Estratégico

3.5.3.1 Objetivo específico

Elaborar un plan estratégico en donde se defina la misión, visión, valores y política de calidad, con el propósito de darle una identidad a la empresa.

3.5.3.2 Definición conceptual

La identidad de la empresa es la imagen conceptual que tiene un cliente, la cual es representada por aspectos visuales. Dicha imagen debe transmitir emociones y valores que posee la empresa. Por lo que se debe definir la misión, visión y valores que plasmen el presente y futuro de la empresa para lograr una identidad de la empresa.

3.5.3.3 Definición operacional

De acuerdo con la entrevista que se realice a los socios se incorporan o mejoran aspectos como misión, visión y valores.

3.5.3.4 Definición instrumental

Lecturas que sean afines con los conceptos de misión, visión y valores que se adapten a la actualidad de la empresa, enfocándose en el crecimiento y futuro de la misma

3.5.4 Variable 4. Objetivos SMART, propuesta de valor y ventaja competitiva

3.5.4.1 Objetivo específico

Elaborar los objetivos SMART, propuesta de valor y ventaja competitiva

3.5.4.2 Definición conceptual

Proporcionar a la empresa herramientas que faciliten la creación de objetivos específicos que contribuyan a su crecimiento comercial, con una propuesta diferenciadora y competitiva

3.5.4.3 Definición operacional

Diseño de objetivos medibles

3.5.4.4 Definición instrumental

Análisis de entorno competitivo

3.5.5 Variable 5. Elaborar plan de marketing

3.5.5.1 Objetivo específico

Elaborar un plan de marketing ajustado a las necesidades de la empresa.

3.5.5.2 Definición conceptual

El plan de marketing no posee forma estándar, ya que depende de las características propias de la empresa

3.5.5.3 Definición operacional

Diseño de un plan que se ajuste a las necesidades de la empresa y que sea utilizado de manera responsable.

3.5.5.4 Definición instrumental

Realizar una observación de los locales cercanos para definir el tamaño del mercado total, potencial y meta.

3.5.6 Variable 5. Propuesta de Planificación Operativa

3.5.6.1 Objetivo específico

Proponer un proceso de planificación operativa en la empresa Repuestos Marita, que incluya herramientas esenciales de trabajo y de control requerido para optimizar la prestación de sus servicios

3.5.6.2 Definición conceptual

Diseño de una propuesta administrativa que brinde una solución para los procesos operativos de Repuestos Marita, lo cual le permitirá mantener y mejorar el negocio.

Se requiere desarrollar una herramienta que facilite el desarrollo de actividades para efectos de brindar a los clientes los servicios que requieran, así como la estandarización de los procesos.

3.5.6.3 Definición operacional

Diseñar herramientas y metodologías para la mejora de los procesos de planificación operativa, que sean acordes con el servicio que brinda la empresa con el propósito de atacar las oportunidades de mejora detectada en cada proceso.

3.5.6.4 Definición instrumental

Se realizará por medio de la utilización de fuentes de información directa, consulta documental y observación de los procesos que realiza la empresa.

Tabla 6.

Resumen de variables de la investigación por objetivo específico.

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Operacionalización	Instrumentalización
Realizar un diagnóstico general por medio de un FODAC para determinar la situación actual de la empresa.	Análisis FODAC	Es una serie de proceso que se llevan a cabo para la implementación de un método que cumplan con las tareas y logren los objetivos. Para tener una visión futura de la empresa se debe conocer el entorno y condiciones mediante un diagnóstico, en donde se evidencie la situación actual y se tomen decisiones de acuerdo con las metas establecidas	Esta variable permite analizar las fortalezas y debilidades enfocadas en el área interna de la organización y como se enfrenta el entorno definiendo y conociendo las oportunidades y amenazas	Entrevista a los socios para obtener resultados a estudiar Observación de los procesos y actividades de la organización Consulta de documentación tanto de la empresa, como de libros.
Analizar e identificar los procesos administrativos y comerciales que posee la empresa Repuestos Marita.	Análisis de Procesos	Detalla la situación actual de los procesos y su cumplimiento para ejecutar diferentes acciones que logren el cumplimiento de metas Implementar mejoras que optimicen los tiempos, calidad y costos que favorezcan a los clientes y aumenten las ventas.	Evaluar, mantener o replantear las metas para lograr el cumplimiento al 100% en el plazo establecido.	Respuestas obtenidas en la entrevista realizada a los propietarios
Elaborar un plan estratégico en donde se defina la misión, visión y valores, con el propósito de darle una identidad a la empresa.	Elaboración del Plan Estratégico	Definir la misión, visión y valores que plasmen el presente y futuro de la empresa para lograr una identidad de la empresa.	De acuerdo con la entrevista que se realice a los socios se incorporan o mejoran aspectos como misión, visión y valores	Lecturas que sean afines con los conceptos de misión, visión y valores que se adapten a la actualidad de la empresa, enfocándose en el crecimiento y futuro.

Elaborar los objetivos SMART, propuesta de valor y ventaja competitiva	Objetivos SMART, propuesta de valor y ventaja competitiva	Proporcionar a la empresa herramientas que faciliten la creación de objetivos específicos que contribuyan a su crecimiento comercial, con una propuesta diferenciadora y competitiva	Diseño de objetivos medibles	Análisis de entorno competitivo
Elaborar un plan de marketing ajustado a las necesidades de la empresa.	Elaborar plan de marketing	El plan de marketing no posee forma estándar ya que depende de las características propias de la empresa	Diseño de un plan que se ajuste a las necesidades de la empresa y que sea utilizado de manera responsable	Realizar una observación de los locales cercanos para definir el tamaño del mercado total, potencia y meta.
Proponer un proceso de planificación operativa en la empresa Repuestos Marita, que incluya herramientas esenciales de trabajo y de control requerido para optimizar la prestación de sus servicios	Propuesta de proceso de Planificación Operativa	Diseñar una propuesta administrativa para mantener y mejorar el proceso operativo de la empresa.	Diseño de herramientas y metodologías necesarias para mejorar el proceso de planificación operativa.	Utilización de fuentes de información directa

Fuente: "Elaboración propia, 2024"

3.6 Instrumentos

3.6.1 Entrevista

La entrevista se realiza para la recolección de datos de la empresa, con el propósito de analizar el entorno de la empresa. Según Báez y Pérez (2009):

La entrevista es una técnica de investigación intensiva que se utiliza para profundizar en aquellos aspectos más teóricos y globales que constituyen el curso especializado (ideológico y profesional) sobre un tema y los fundamentos en que éste se apoya. Por su esquema de funcionamiento es la situación de investigación en la que se da la máxima interacción posible entre un informante y un investigador. (p.95)

Para efectos de poder realizar una entrevista de forma exitosa se deben cumplir con condiciones básicas como la accesibilidad de datos, que el entrevistado posea conocimiento y entendimiento de las funciones y forma de transmitir la información.

Para esta investigación, se aplicará la entrevista a los dos Socios-propietarios, la cual consta de una serie de preguntas relacionadas con la identidad de la empresa, las metas, el servicio, los procesos, clientes, entre otros aspectos.

3.6.2. Observación

En una investigación por medio de la observación se obtiene la mayor cantidad de datos para investigar, esta técnica abarca el registro de los procesos específicos. En este trabajo se realizará la observación y registro de los procesos, comportamiento de colaboradores, operativa, interacción con los clientes y proveedores para conocer el grado de satisfacción.

En relación con la observación, Abad (1997) plantea: “La observación no sólo se realiza sobre los sujetos integrados en un programa o sistema, sino también sobre el ambiente (físico, social, cultural, etc) donde desarrolla sus actividades.” (p.53)

Cabe destacar que esta técnica se complementa con otras herramientas de recolección de información como pueden ser las entrevistas, acceso a los sistemas de información y la elaboración de encuestas. Por lo anterior, se aplicarán herramientas analíticas de administración reales para analizar los procesos administrativos y de mercadeo de la empresa.

3.6.3. Consulta de documentación

La consulta de documentos implica la organización, análisis y comprensión de la entrevista llevada a cabo con los dos Socios de la empresa y a la encuesta realizada a los clientes activos. Esto se complementa con el resumen obtenido a partir de la observación realizada.

La revisión de la documentación permite un análisis de la información para identificar diferencias, similitudes, necesidades y recursos disponibles. Esto implica realizar un diagnóstico que facilite la definición de alternativas de solución y la seleccionar la más viable.

Según Hernández, Fernández y Baptista, (2008), los documentos le sirven al investigador para: “Conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano” (p.614).

3.6.4. Análisis FODAC

Basurto (2005) plantea que: “El análisis FODAC constituye un mecanismo de análisis de las empresas, ya que una cosa es distinguir las oportunidades atractivas del entorno y otra muy distinta es disponer de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con estas oportunidades.” (p.295)

El FODAC es una herramienta analítica que permite trabajar con la información del negocio, para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales ayudarán para determinar el proceso de planificación operativa de la empresa.

3.6.5. Diagrama de Causa y efecto

El Diagrama Causa-Efecto o Diagrama de “Ishikawa”, fue creado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas interesado en mejorar el control de la calidad; también es llamado “Diagrama Espina de Pescado” porque su forma es similar al esqueleto de un pez.

Esta herramienta facilita el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios.

En la presente investigación, es una herramienta útil para representar las causas que afectan directamente el proceso de planificación operativa, enfocando la herramienta a un problema crítico detectado mediante el análisis de dicho proceso.

3.7 Proceso para la recolección y análisis de datos

La recopilación de información a través de los diferentes instrumentos técnicos que se aplicarán en la investigación, tiene como propósito conocer el proceso de la planificación operativa de los servicios que brinda Repuestos Marita. Esto permite conocer la situación actual y determinar oportunidades de mejora.

Para el proceso de recolección y análisis de datos en esta investigación, se aplicarán los siguientes pasos:

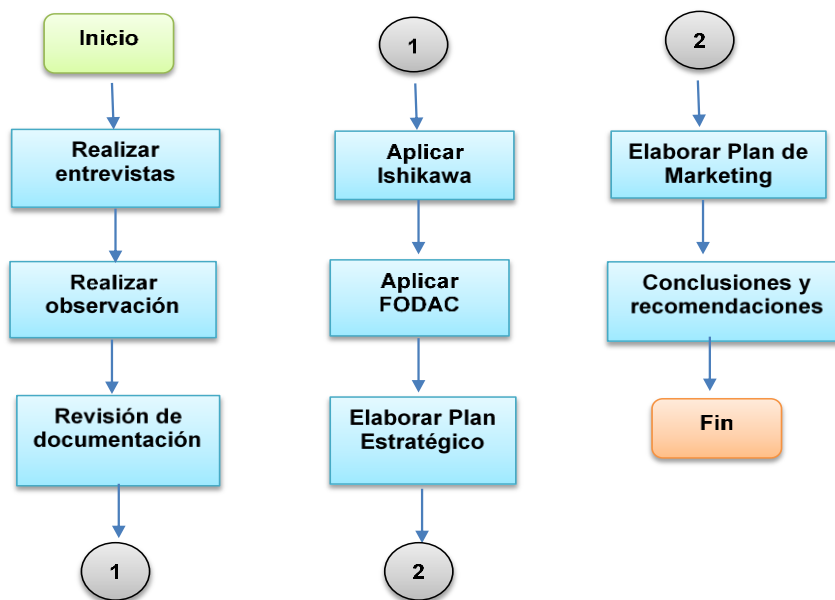


Figura 14. Proceso de recolección y análisis de datos

Fuente: “Elaboración propia 2024”

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4. Análisis de Resultados

En este capítulo se analizarán los objetivos específicos de la investigación con el propósito de alcanzarlos de manera efectiva. Se procederá a interpretar los resultados obtenidos de la entrevista realizada a los socios, los resultados de la encuesta realizada a clientes y de la observación de los procesos llevados a cabo en la empresa Repuestos Marita.

Bernal (2006) menciona lo siguiente:

El análisis de resultados consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación los objetivos propuestos, la hipótesis y preguntas formuladas y las teorías o presupuestos planteados en el marco teórico, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no, y se generan debates con la teoría ya existente. En este análisis deben mostrarse las implicaciones de la investigación realizada para futuras teorías e investigaciones.

En términos generales, en el análisis también debe indicarse si el estudio respondió o no, a las hipótesis o preguntas planteadas para desarrollar los objetivos del estudio. (p 204)

4.1. Análisis de la entrevista

Con el propósito de obtener información relevante de la empresa Repuestos Marita, se procedió a aplicar una entrevista a los Socios, ya que son las personas que conocen la empresa, el mercado en el que se desenvuelven y la proyección que tienen a mediano y largo plazo.

Mediante la entrevista, la revisión de documentación y la observación se pretende analizar a la empresa a lo interno y externo, además, se podrá analizar el modelo del Plan Estratégico que se propondrá a la empresa Repuesto Marita.

En la entrevista se estructura aspectos relacionados con el negocio, planeación, servicios, competencia y procesos, para efectos de poder desarrollar la propuesta estratégica planteada para esta investigación.

Se realizan las siguientes preguntas:

1. ¿Podría mencionarme las principales fortalezas que tiene Repuestos Marita para de desenvolverse en el mercado y con la competencia?

Una de las principales fortalezas que posee la empresa es el servicio al cliente que brindan los socios, ya que manifiestan que su atención y asesoría personalizada les permite contar con buena clientela, que los contactan de forma física o por medio de mensajería de texto o WhatsApp.

Se consideran competitivos en precios y posee disponibilidad de repuestos en inventario lo que les permite a sus clientes ofrecerles los productos de forma inmediata.

Además, como consecuencia de la pandemia iniciaron a brindar el servicio a domicilio, en donde se logró consolidar una forma distinta de llegar a los clientes y que actualmente se mantiene.

Cuentan con la fidelidad de cierto grupo de clientes que prefieren realizar sus compras en Repuestos Marita.

2. A su criterio ¿Cuáles son las principales debilidades que posee Repuestos Marita?

La empresa no cuenta con personal administrativo con conocimiento y experiencia que pueda apoyar en la mejora de procedimientos, logística y mercadeo de productos.

No cuentan con una estrategia de mercadeo para posicionar sus productos y dar a conocer los servicios que brindan.

3. Me podrían mencionar oportunidades que pueda visualizar para Repuestos Marita.

Los socios consideran necesario implementar diferentes formas de mercadear sus productos, ya que llevan 15 años en el mercado ofreciendo sus productos sin procesos definidos, por lo que contar con un plan estratégico y de mercado sería beneficios para la empresa.

Ampliar sus líneas de negocios para la venta de accesorios electrónicos, ya que han probado con ciertos productos y han tenido buena respuesta de sus clientes.

Finalmente, tiene el deseo de aprender a realizar los pedidos que se traen fuera del país para no tener intermediarios.

4. ¿Cuáles serían las principales amenazas que puede enfrentar Repuestos Marita para su permanencia y expansión en el mercado?

Los socios consideran que una de las amenazas que se ha mantenido en el tiempo son los fenómenos naturales, ya que han sufrido pérdidas producto de inundaciones y huracanes.

También, competencia que ofrezca el servicio de reparación que actualmente no ofrece la empresa.

5. ¿Cómo realiza Repuestos Marita los siguientes procesos?

- *Búsqueda de nuevos Clientes*

Se realizan posteo en Facebook y WhatsApp, brindan tarjetas de presentación, patrocinios en bingos y recreativas.

- *Venta*

La venta se realiza conforme a lo que el cliente solicite o en algunos casos es contra pedido, se brindan recomendaciones y para productos específicos se ofrece la garantía de 1 año. Este proceso se realiza de forma sistemática pero no está documentada, por lo que un proceso de ventas definido no existe en la empresa.

- *Control de ventas.*

Utilizan un sistema de computadora para registrar las salidas de productos, la facturación y reportería a fin de mes. No obstante, no cuentan con un plan de ventas que le apoye al sistema digital que utilizan.

- **Control de inventario**

Cuentan con variedad de productos, pero no poseen un control de inventario.

6. Según su experiencia, explique cuál de los siguientes aspectos podrían colaborar en Repuestos Marita para que los clientes compren:

- *Tiempo de respuesta*
- *Precio*
- *Calidad*
- *Garantía*
- *Variedad*
- *Servicio (atención y asesoría)*

Los socios consideran que la disponibilidad de productos y servicio son sumamente importantes para el cliente que llegan a la empresa. También es importante el tiempo de respuesta para los clientes que solicitan sus pedidos en línea.

7. ¿Tienen metas mensuales?, en caso de ser afirmativo ¿Cómo logran cumplirlas?, ¿Qué sucede si no se logran cumplir las metas?

Actualmente no poseen metas establecidas de forma mensual ni anual.

8. Cuenta Repuestos Marita con una base de datos que muestre reportes de:

- **Frecuencia de compras.**
- **Ventas diarias y mensuales.**
- **Ganancias o pérdidas.**

La empresa no cuenta con bases de datos que generen reportes en relación con los productos que demuestren la frecuencia con la que se compran, las ventas o las ganancias o pérdidas.

9. ¿Qué lo motivó a emprender en un negocio propio?

Los socios comentan que hace 15 años en la zona no existía el servicio de repuestos y lo vieron como una oportunidad de negocio para emprender, ya que para comprar repuestas las personas debía desplazarse de Upala a Cañas.

Destacan que inicialmente la idea era vender repuestos para motocicletas, pero se requería de mucho dinero y se decidieron vender repuestos de electrodomésticos y electrónicos.

Actualmente, están incursionando en líneas de negocio paralelas, que son de utilidad para la clientela como Wester Union, Pago de servicios públicos, tiempos digitales, recargas y servicio Tucán para depósitos bancarios.

10. ¿Cómo se visualizan en 3 años?

Se visualizan con un mayor posicionamiento, ya que tendrían 18 años de experiencia en el mercado. Desean una contar con una empresa organizada con manuales y procedimientos en ventas y control definidos y automatizados.

11. ¿Qué desean lograr como empresa?

Los socios indican que desean continuar manteniendo su equilibrio en ventas y generar ganancias.

12. Mencione: ¿Cuáles valores son los más importantes para contratar al personal y por qué?

Los socios consideran relevante que su personal cuente con los valores de honradez y responsabilidad, además, deben poseer cualidades para expresarse, atención de clientes, aprendizaje rápido y dominio del área de trabajo.

13. ¿Tienen identificadas las épocas donde las ventas son altas?

La empresa actualmente no cuenta con históricos de ventas que le permitan establecer un análisis de las temporadas de ventas más altas.

Destacan que las ventas han mostrados tendencias variables, teniendo meses buenos y otros regulares en diferentes épocas del año.

14. ¿Tiene definido el tipo de cliente que desean llegar con sus productos?

Los socios comentan que si tienen definido su nicho de mercado el cual se centra en jóvenes, adultos y adultos mayor.

15. ¿Qué medios utilizan para promocionar los productos? ¿Cuál es el medio más utilizado?

Como la empresa está incursionando en la venta de accesorios electrónicos, utiliza el Facebook y WhatsApp para promocionar sus productos. No obstante, no cuentan con Instagram o página web.

16. ¿Cómo es la negociación con los proveedores?, ¿Siempre disponen de los productos que usted solicita?

Actualmente, cuentan con 5 grandes proveedores que les facilitan los productos y siempre tienen disponibilidad.

Tabla 7.

Resumen de encuesta a clientes de la empresa Repuestos Marita.

ID	Pregunta	Análisis de respuestas
1	¿Podría mencionarme las principales fortalezas que tiene Repuestos Marita para de desenvolverse en el mercado y con la competencia?	<p>Servicio al cliente que brindan los socios</p> <p>Atención y asesoría personalizada</p> <p>Brindan atención en tienda y por medio de mensajería de texto o WhatsApp.</p> <p>Posee disponibilidad de repuestos en inventario</p> <p>Servicio a domicilio</p> <p>Cuentan con la fidelidad de cierto grupo de clientes</p>
2	A su criterio ¿Cuáles son las principales debilidades que posee Repuestos Marita?	<p>No cuenta con personal administrativo con conocimiento y experiencia en la mejora de procedimientos, logística y mercadeo de productos.</p> <p>No cuentan con una estrategia de mercadeo.</p>
3	Me podrían mencionar oportunidades que pueda visualizar para Repuestos Marita.	<p>Implementar diferentes formas de mercadear sus productos.</p> <p>Ampliar sus líneas de negocios para la venta de accesorios electrónicos.</p> <p>Realizar los pedidos fuera del país sin intermediarios.</p>
4	¿Cuáles serían las principales amenazas que puede enfrentar Repuestos Marita para su permanencia y expansión en el mercado?	<p>Fenómenos naturales (inundaciones y huracanes).</p> <p>Competencia que ofrezca el servicio de reparación.</p>
5	<p>¿Cómo realiza Repuestos Marita los siguientes procesos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de nuevos Clientes • Venta • Control de ventas • Control de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de nuevos Clientes, Se realizan posteo en Facebook y WhatsApp, brindan tarjetas de presentación, patrocinios en bingos y recreativas. • Venta, conforme a lo que el cliente solicite o en algunos casos es contra pedido, se • Control de ventas, utilizan un sistema de

		<p>computadora para registrar las salidas de productos, la facturación y reportería a fin de mes. No obstante, no cuentan con un plan de ventas que le apoye al sistema digital.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No poseen un control de inventario.
6	<p>Según su experiencia, explique cuál de los siguientes aspectos podrían colaborar en Repuestos Marita para que los clientes compren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de respuesta • Precio • Calidad • Garantía • Variedad • Servicio (atención y asesoría) 	<p>La disponibilidad de productos y servicio. También es importante el tiempo de respuesta para pedidos en línea.</p>
7	<p>¿Tienen metas mensuales?, en caso de ser afirmativo ¿Cómo logran cumplirlas?, ¿Qué sucede si no se logran cumplir las metas?</p>	<p>Actualmente no poseen metas establecidas de forma mensual ni anual.</p>
8	<p>Cuenta Repuestos Marita con una base de datos que muestre reportes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de compras. • Ventas diarias y mensuales. • Ganancias o pérdidas. 	<p>La empresa no cuenta con bases de datos que generen reportes.</p>
9	<p>¿Qué lo motivó a emprender en un negocio propio?</p>	<p>Hace 15 años en la zona no existía el servicio de repuestos y lo vieron como una oportunidad de negocio para emprender.</p> <p>Actualmente, están incursionando en líneas de negocio paralelas, que son de utilidad para la clientela como Wester Unión, Pago de servicios</p>

		públicos, tiempos digitales, recargas y servicio Tucán para depósitos bancarios.
10	¿Cómo se visualizan en 3 años?	Con un mayor posicionamiento en el mercado. Desean una contar con una empresa organizada con manuales y procedimientos en ventas y control definidos y automatizados.
11	¿Qué desean lograr como empresa?	Mantener el equilibrio en ventas y generar ganancias.
12	Mencione: ¿Cuáles valores son los más importantes para contratar al personal y por qué?	Honradez y responsabilidad Cualidades para expresarse, atención de clientes, aprendizaje rápido.
13	¿Tienen identificadas las épocas donde las ventas son altas?	No cuenta con históricos de ventas que le permitan establecer un análisis de las temporadas de ventas más altas.
14	¿Tiene definido el tipo de cliente que desean llegar con sus productos?	Si tienen definido su nicho de mercado el cual se centra en jóvenes, adultos y adultos mayor.
15	¿Qué medios utilizan para promocionar los productos? ¿Cuál es el medio más utilizado?	Como la empresa está incursionando en la venta de accesorios electrónicos, utiliza el Facebook y WhatsApp.
16	¿Cómo es la negociación con los proveedores?, ¿Siempre disponen de los productos que usted solicita?	Cuentan con 5 grandes proveedores y siempre tienen disponibilidad.

Fuente: Socios Repuestos Marita

4.2. Análisis de la encuesta

Se aplica una encuesta a los clientes de Repuestos Marita para efectos de conocer más de cerca las necesidades y preferencias de los clientes. La encuesta se envió a un total de 80 personas y se obtuvo una respuesta de 32 personas y es con esa cantidad que se realiza el análisis.

Por otra parte, se pretende recibir una retroalimentación directa sobre los productos y servicios de la empresa, así mismo, identificar las áreas en las que se puede mejorar.

Esta herramienta puede generar oportunidades de crecimiento al identificar nuevas posibilidades de productos o servicios, lo que ayudaría a la empresa para expandir el negocio y aumentar los ingresos.

Al solicitar la opinión de los clientes, se les demuestra que su opinión es valorada y que se les toma en cuenta, permitiendo que se logre fomentar la lealtad hacia la empresa.

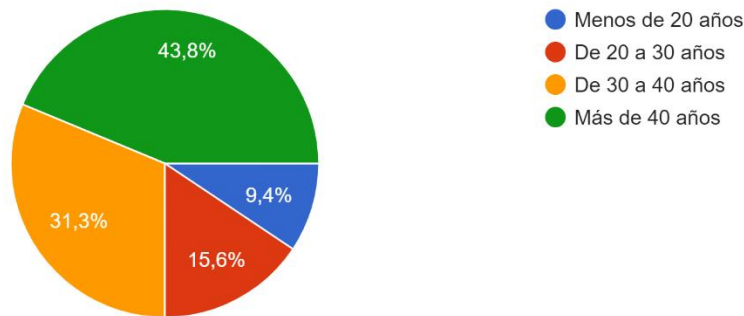
La encuesta se realiza a los clientes y son las siguientes:

1) Indique su rango de edad

- a) Menos de 20 años
- b) De 20 a 30 años
- c) De 30 a 40 años
- d) De más de 40

1. Indique su rango de edad

32 respuestas



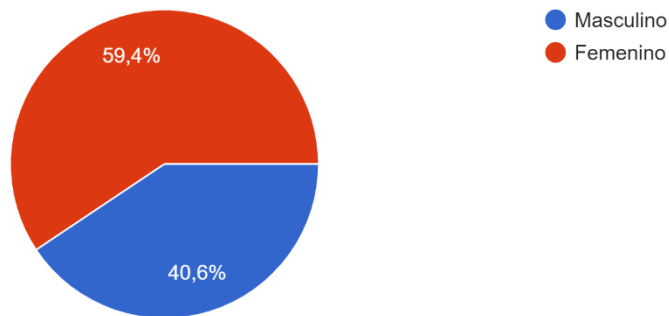
Del total de personas encuestadas se determina que el 9,4% son menores de 20 años, un 15,6% son entre 20 y 30 años, un 31,3% son de edades entre 30 y 40 años y un 43,8% son mayores a 40 años.

2) Sexo

- a) Masculino
- b) Femenino

2. Sexo

32 respuestas



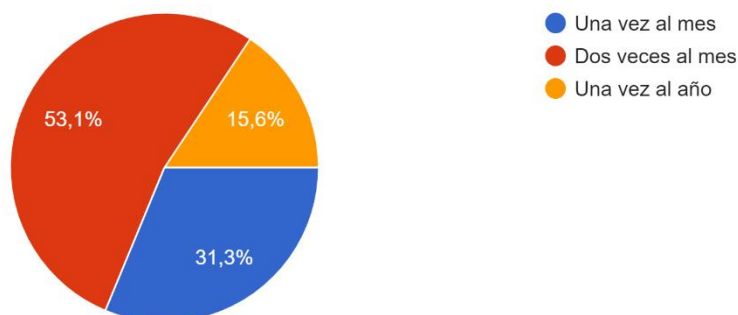
Del total de personas encuetadas un 59,4 % son femeninas y un 40,6% son masculinos.

3) ¿Con qué frecuencia realiza compras en Repuestos Marita?

- a) Una vez al mes
- b) Dos veces al mes
- c) Una vez al año

3. ¿Con qué frecuencia realiza compras en Repuestos Marita?

32 respuestas



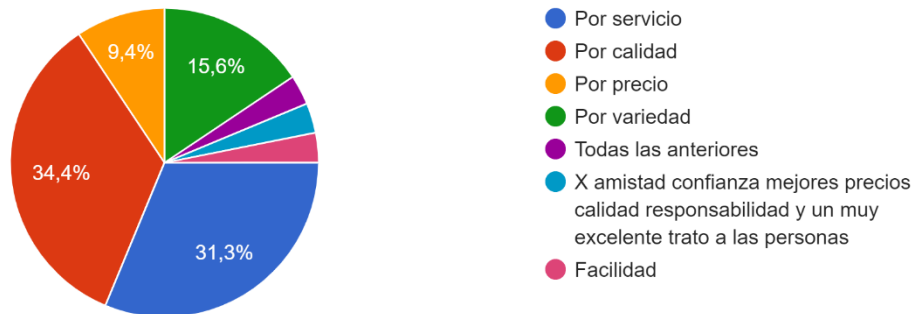
La encuesta determina que un 53,1% de las personas visitan la tienda dos veces al mes, un 31,3% una vez al mes y un 15,6% una vez al año.

4) ¿Cuál es su principal motivo para elegir Repuestos Maria en lugar de otras opciones disponibles en el mercado?

- a) Por servicio
- b) Por Calidad
- c) Por precio
- d) Por variedad
- e) Otro

4. ¿Cuál es su principal motivo para elegir Repuestos Maria en lugar de otras opciones disponibles en el mercado?

32 respuestas



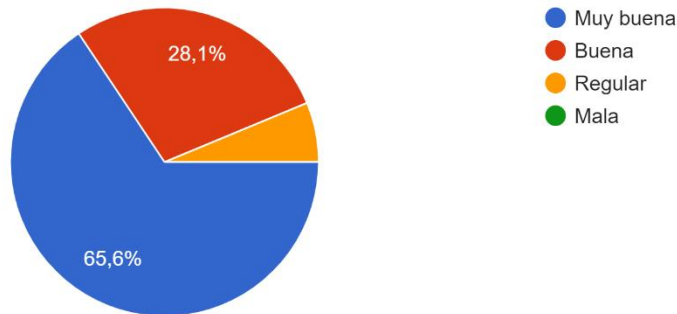
Como resultado se obtuvo que el motivo para comprar es por servicio en un 31,3%, por calidad en un 34,4%, por variedad en un 15,6%, por precio en un 9,4%. Además, agregan otras opciones por las que son motivados a comprar en Repuestos Marita como la confianza, calidad y facilidad.

5) ¿Cómo califica la variedad de productos que brinda Repuestos Marita a sus clientes?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

5. ¿Cómo califica la variedad de productos que brinda Repuestos Marita a sus clientes?

32 respuestas



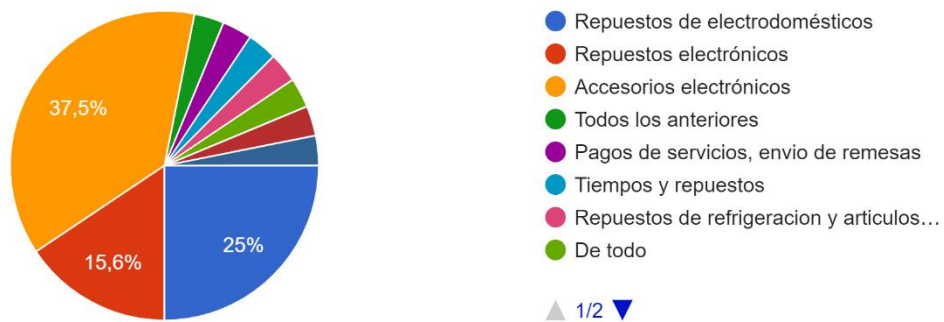
La variedad del producto fue evaluada en un 65,6% como muy buena, 28,1% buena y 6,3% regular.

6) ¿Qué tipo de productos compra en Repuestos Marita?

- a) Repuestos de electrodomésticos
- b) Repuestos electrónicos
- c) Accesorios electrónicos
- d) Otro

6. ¿Qué tipo de productos compra en Repuestos Marita?

32 respuestas



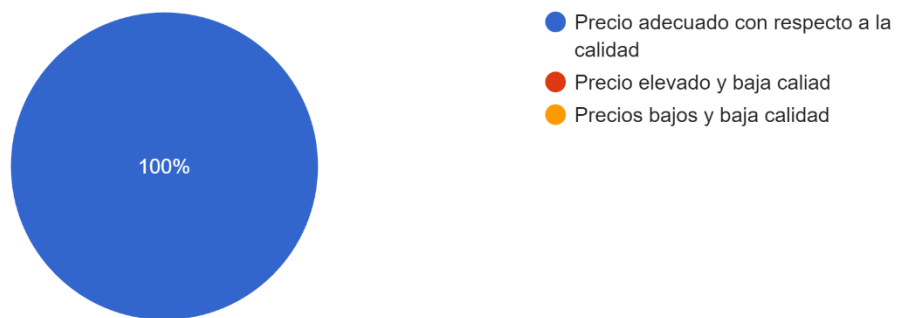
Los productos que más compran en repuestos Marita en un 37,5% son los accesorios electrónicos, en un 25% repuestos para electrodomésticos, en un 15,6% repuestos electrónicos. Adicionalmente, mencionan que realizan pagos de servicios, envíos de remesas y compra de repuestos de refrigeración.

7) ¿Cómo considera usted que son los precios y calidad de los productos que ofrece Repuestos Marita?

- a) Precio adecuado con respecto a la calidad
- b) Precio elevado y baja calidad
- c) Precios bajos y baja calidad

7. ¿Cómo considera usted que son los precios y calidad de los productos que ofrece Repuestos Marita?

32 respuestas



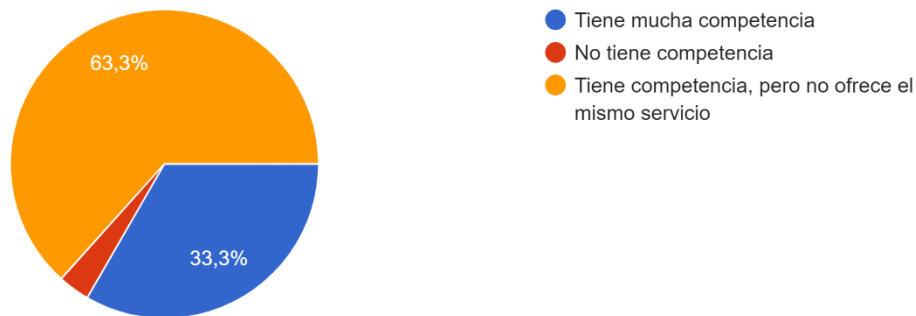
En un 100% consideran que el precio es adecuado con respecto a la calidad.

8) ¿Cuál es su opinión sobre la competencia en el mercado de Repuestos Marita

- a) Tiene mucha competencia
- b) No tiene competencia
- c) Tiene competencia, pero no ofrecen el mismo servicio

8. ¿Cuál es su opinión sobre la competencia en el mercado de Repuestos Marita?

30 respuestas



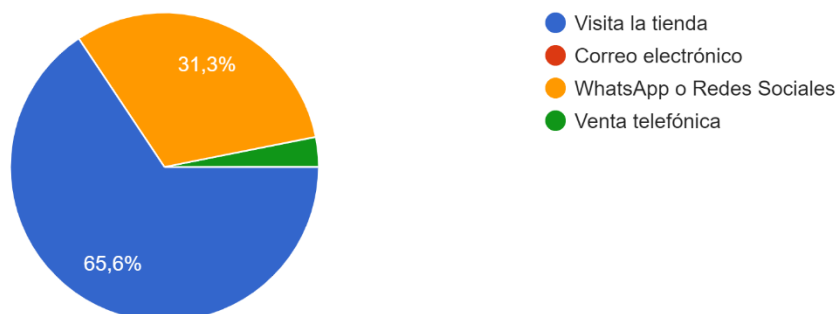
En relación con la competencia, un 63,3% consideran que tienen competencia, pero no ofrecen el mismo servicio, un 33,3% indican que tienen mucha competencia y un 3,3% considera que no tienen competencia.

9) ¿Cuáles canales utiliza para adquirir los productos en Repuestos Marita

- a) Visita a la tienda
- b) Correo electrónico
- c) WhatsApp o Redes sociales
- d) Venta telefónica

9. ¿Cuáles canales utiliza para adquirir los productos en Repuestos Marita?

32 respuestas



Los productos son adquiridos en un 65,6% en la tienda, 31,3% por medio de WhatsApp o Redes Sociales y un 3,1% venta telefónica.

10) ¿Qué le parece la opción de contar con una tienda virtual de Repuestos Marita?

- a) Genial
- b) No me parece

10. ¿Qué le parece la opción de contar con una tienda virtual de Repuestos Marita?

32 respuestas



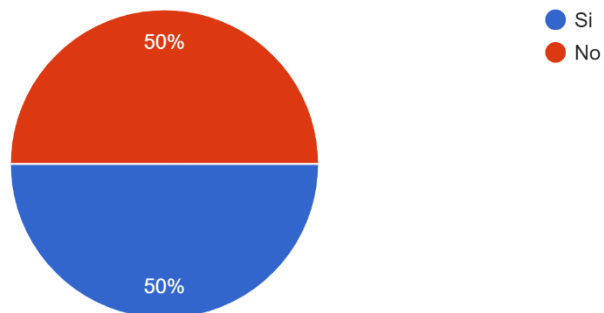
En un 100% de las personas encuestadas consideran que sería genial contar con una tienda virtual.

11) Ha tenido experiencias positivas en otras tiendas de repuestos

- a) No
- b) Si

11. Ha tenido experiencias positivas en otras tiendas de Repuestos

32 respuestas



En cuanto a experiencias positivas en otras tiendas se obtiene que un 50% si hay tenido buenas experiencias y un 50% no han tenido buenas experiencias.

12) ¿Cuéntenos cual fue esa experiencia positiva que tuvo en otra tienda?

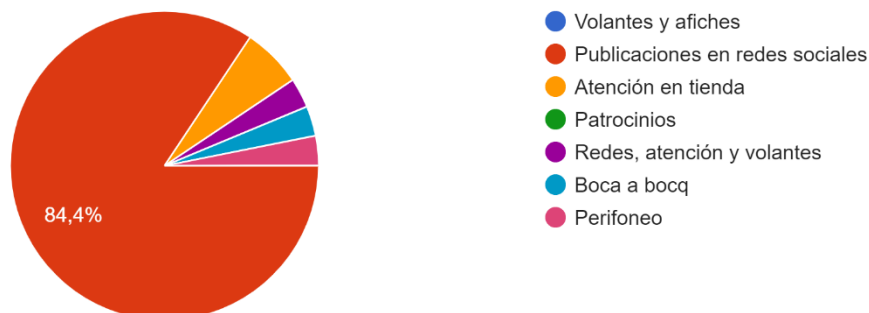
De ese 51,6% en su mayoría manifiesta que encontraron lo que necesitaban, la atención fue rápida y la variedad en los productos.

13) ¿Cuál estrategia de mercadeo considera más efectiva para promocionar los productos de Repuestos Marita?

- a) Volantes y afiches
- b) Publicaciones en redes sociales
- c) Atención en la tienda
- d) Otra:

13. ¿Cuál estrategia de mercadeo considera más efectiva para promocionar los productos de Repuestos Marita?

32 respuestas



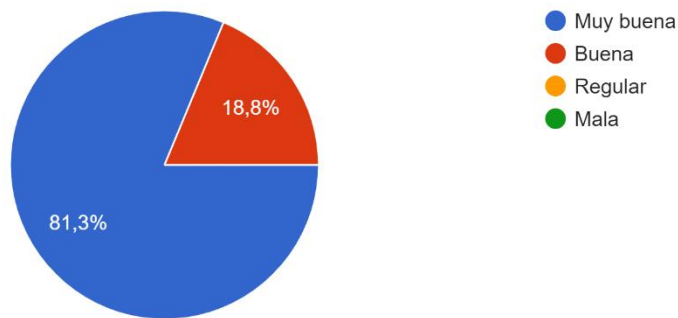
La estrategia de mercadeo que se considera más efectiva es publicaciones en redes sociales la cual obtuvo un 84,4%. La atención en tienda tuvo un 6,3%. Adicionalmente, consideran que se puede utilizar como estrategia de mercadeo el perifoneo y el boca a boca.

14) ¿Como califica la atención al cliente en Repuestos Marita?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

14. ¿Cómo califica la atención al cliente en Repuestos Marita?

32 respuestas



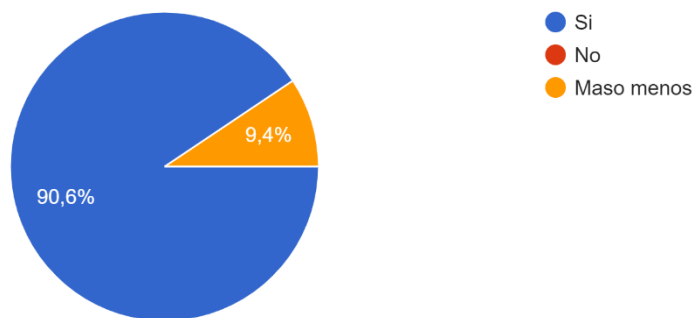
La atención en Repuestos Marita se califica en un 81,3% muy buena y en un 18,8% buena.

15) ¿Está satisfecho con la ubicación de Repuestos Marita?

- a) Si
- b) No

15. ¿Está satisfecho con la ubicación de Repuestos Marita?

32 respuestas



Un 90,6% de los clientes encuestados se encuentran satisfechos con la ubicación de Repuestos Marita y un 9,4% mencionan que están más o menos satisfechos.

16) Si tuvieras la oportunidad de recomendar un nuevo producto para vender en Repuestos Marita ¿Cuál sería?

A continuación, se detallan las recomendaciones de nuevos productos que brindaron los clientes encuestados:

- Servicio de Reparación (electrodomésticos y iPhone)
- Estuches
- Hardware y accesorios para computadoras.
- Accesorios de video juegos.
- Consolas
- Celulares para adultos mayores.
- Más variedad de marcas
- Redes Sociales
- Más variedad de marcas
- Tecnológico
- Repuestos de Barbería
- Lotería

17) ¿Qué sugerencia nos podría mencionar para mejorar el servicio que brinda Repuestos Marita?

A continuación, se detallan las sugerencias de nuevos productos que brindaron los clientes encuestados:

- Página online
- Ofrecer productos por medio virtual y más promociones en redes sociales.
- Mejorar atención al cliente.
- Café
- Ampliar el local

- Respuesta más rápida
- Marcas originales por ejemplo en audífonos

Tabla 8.

Resumen de respuestas encuesta clientes empresa Repuestos Marita.

ID	Pregunta	Análisis de respuestas
1	Indique su rango de edad	El rango se concentró en clientes de 30 a más de 40 años
2	Sexo	La mayor participación fue de sexo femenino
3	¿Con qué frecuencia realiza compras en Repuestos Marita?	La mayor cantidad de clientes realizan sus compras dos veces al mes
4	¿Cuál es su principal motivo para elegir Repuestos Maria en lugar de otras opciones disponibles en el mercado?	El principal motivo es servicio y calidad
5	¿Cómo califica la variedad de productos que brinda Repuestos Marita a sus clientes?	La mayoría considera que la variedad es buena
6	¿Qué tipo de productos compra en Repuestos Marita?	Las compras mayoritariamente son de accesorios electrónicos, seguido por repuestos de electrodomésticos
7	¿Cómo considera usted que son los precios y calidad de los productos que ofrece Repuestos Marita?	Consideran que el precio es adecuado con respecto a la calidad
8	¿Cuál es su opinión sobre la competencia en el mercado de Repuestos Marita	Los clientes opinan que Repuestos Marita tienen competencia, pero no ofrecen el mismo servicio

9	¿Cuáles canales utiliza para adquirir los productos en Repuestos Marita?	El canal que más se utiliza es la visita en tienda
10	¿Que le parece la opción de contar con una tienda virtual de Repuestos?	En un 100% consideran genial la opción de contar con una tienda virtual
11	Ha tenido experiencias positivas en otras tiendas de repuestos	Del total de personas encuestadas la mitad si hay tenido experiencias positivas en otras tiendas
12	¿Cuéntenos cual fue esa experiencia positiva que tuvo en otra tienda?	Encontraron lo que necesitaron y buena atención
13	¿Cuál estrategia de mercadeo considera más efectiva para promocionar los productos de Repuestos Marita?	Consideran que es efectivo mercadear por medio de publicaciones en redes sociales
14	¿Como califica la atención al cliente en Repuestos Marita?	Consideran que la atención es muy buena
15	¿Está satisfecho con la ubicación de Repuestos Marita?	Están satisfechos con la ubicación de la tienda
16	Si tuvieras la oportunidad de recomendar un nuevo producto para vender en Repuestos Marita ¿Cuál sería?	Accesorios, hardware y componentes para computadoras. Servicio de reparación Accesorios de video juegos. Variedad en marcas y productos
17	¿Qué sugerencia nos podría mencionar para mejorar el servicio que brinda Repuestos Marita?	Ampliar el local Promocionar en Redes Sociales Página online

Fuente: Clientes Repuestos Marita

4.3. Análisis FODAC

Una vez realizada la entrevista a los dos socios y aplicada la encuesta a clientes activos de la empresa Repuestos Marita, se realiza el análisis de la situación actual de la situación actual, por medio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, por medio de la herramienta del FODAC, la cual permite evaluar cada una de las características internas y externas de la empresa.

En el análisis se considerarán los siguientes aspectos:

- Mercadeo y clientes
- Recursos Humanos
- Manejo de Procesos
- Información y análisis
- Económicos
- Salud y Políticos
- Tecnológicos y de Infraestructura

Tabla 9.

Análisis FODAC, Aspectos Mercado y Clientes.

Aspectos a Evaluar		Fortalezas	Debilidad
M E R C A D O Y	Conocimiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con el conocimiento de las características y funciones de los productos, lo que les permite dar asesorías a sus clientes. • La experiencia en el mercado de los socios de la empresa les permite dar a sus clientes calidad en el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con cuentan con una página en línea para que sus clientes puedan conocer los productos en venta o los servicios que ofrecen. • No posee una base de datos de los clientes.

C L I E N T E S	Satisfacción del cliente y relaciones con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes pueden realizar sus pagos efectivo o sinpe móvil. • Se cuenta con productos varios • Venta de productos originales y genéricos 	<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones, la atención por WhatsApp puede no ser tan rápida debido a limitaciones de tiempo y recursos. • No cuenta con registros históricos del comportamiento de los clientes. • No llevan a cabo encuestas de satisfacción con los clientes.
--	---	---	--

Fuente: “Elaboración propia 2024”

Tabla 10.

Análisis FODAC, Aspectos Recursos Humanos.

	Aspectos a Evaluar	Fortalezas	Debilidad
R E C U R S O S H U M A N O	Sistemas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Buena actitud de los socios para ajustarse a los cambios y establecer procesos. • Personal se adapta a las disposiciones del Gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores no cuentan con procedimientos de las áreas de trabajo. • No se disponen de manuales de puestos. • El personal asume múltiples roles simultáneamente. • Algunos procesos de trabajo se llevan a cabo basándose en la experiencia personal.
	Educación, Entrenamiento y Desarrollo de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores poseen experiencia en los productos que la empresa distribuye 	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores carecen de conocimiento administrativo.

O S			<ul style="list-style-type: none"> • El personal posee un nivel educativo mínimo de Bachiller de Secundaria. • No existen claridad en los perfiles de trabajo y éstos no están documentados
	Bienestar y satisfacción del empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Buen ambiente laboral. • Garantías laborales conforme a la ley • Ubicación adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal para satisfacer la demanda de la tienda incrementa la carga de trabajo.

Fuente: "Elaboración propia 2024"

Tabla 11.

Análisis FODAC, Aspectos Manejo de Procesos.

Aspectos a Evaluar		Fortalezas	Debilidad
M A N E J O D E P R O	Diseño de procesos y subprocesos	<ul style="list-style-type: none"> • Han tenido buenos resultados en la operativa de la empresa, a pesar de no contar con procesos establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades realizadas en la empresa se fundamentan en la experiencia y no en la planeación. • No cuentan con procesos definidos.
	Implantación de procesos y subprocesos	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación entre los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Los procedimientos no están documentados. • Controles insuficientes para el manejo del inventario. • Las funciones se realizan basados en la experiencia.

C E S O S	Evaluación de procesos y subprocesos	<ul style="list-style-type: none"> • Control de ventas, por medio del sistema con reportería. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen métodos de evaluación de procesos. • No se han establecidos indicadores de metas.
----------------------------------	---	--	---

Fuente: "Elaboración propia 2024"

Tabla 12.

Análisis FODAC, Aspectos Información y análisis.

	Aspectos a Evaluar	Fortalezas	Debilidades
I N F O Y A N A L I S I S	Medición del Desempeño Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Control centralizado en los Gerentes, lo que permite la agilidad en la toma de decisiones, • Control de los costos y presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con procesos operativos establecidos. • No existen indicadores para la medición de desempeño.
	Análisis del Desempeño Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • En la empresa no se realiza análisis de desempeño organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con históricos en el desempeño organizacional.

Fuente: "Elaboración propia 2024"

Tabla 13.

Análisis FODAC, Aspectos Económicos.

Aspectos a Evaluar		Oportunidades	Amenazas	Condicionantes
E C O N O M I C O S	Manejo de los costos e implementación de actividades	<ul style="list-style-type: none"> Las ventas son efectivas dado el conocimiento que poseen los vendedores, minimizando las pérdidas económicas 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia con productos de menor calidad y bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> Comportamiento del entorno económico. Costo de los repuestos y accesorios. Asignación de presupuesto para actividades
	Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> Opciones de financiamientos para micro empresarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en las tasas de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de los bancos
	Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de la cartera de clientes. Posicionamiento de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Ofertas de menos costo por parte de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar actividades de preventa y postventa
	Subcontratación de actividades	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la eficiencia ante la competencia y necesidades del cliente. Evitar reprocesos. Menor costo de las actividades 	<ul style="list-style-type: none"> Exceso de demanda no permite a la empresa brindar sus servicios adecuadamente 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de presupuesto para las contrataciones. Precios de los servicios a subcontratar.

Fuente: "Elaboración propia 2024"

Tabla 14.

Análisis FODAC, Aspectos Salud y Política.

Aspectos a Evaluar		Oportunidades	Amenazas	Condicionantes
S A L U D Y P O L Í T I C O S	Salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> Realizar con la ayuda de expertos un diagnóstico del entorno de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Programas de costos elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> Asignación de presupuesto
	Salud física y mental	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un programa de bienestar, en donde se incluyan hábitos de vida saludables, gestión del estrés y salud mental en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Altos costos para brindar el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de tiempo para realizar las actividades. Asignación de presupuesto
	Legislación Laboral	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer salarios competitivos y brindar beneficios de acuerdo a estipulado por el Ministerio de Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de las obligaciones laborales Demanda laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Código de trabajo. Ley de protección al trabajador
	Legislación fiscal	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las obligaciones tributarias 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de las cargas tributarias 	<ul style="list-style-type: none"> Ley de Tributación

Fuente: “Elaboración propia 2024”

Tabla 15.

Análisis FODAC, Aspectos Tecnológicos y de infraestructura.

Aspectos a Evaluar		Oportunidades	Amenazas	Condicionantes
T E C N O L O G I C O S	Innovación Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores sistemas de información para la base de datos de clientes e inventarios. • Imagen de la empresa más moderna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de presupuesto para desarrollar el proyecto. • Fallas en los sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de presupuesto
	Internet y Comercio Virtual	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de canales para ofrecer los servicios vía internet • Atraer nuevos nichos de mercados • Crear líneas de negocio virtuales • Mantener informados a los clientes de nuevos productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas con las plataformas virtuales de comercio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tiempo para realizar las actividades. • Disponibilidad de presupuesto • Diseño de página web para presentar el catálogo de productos.
	Oficina de Atención	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las instalaciones de servicios (amplitud) 	<ul style="list-style-type: none"> • Que los cambios no sean de aceptación para el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de presupuesto
I N F R A E S T R	Bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema de inventarios para controlar los 	<ul style="list-style-type: none"> • No tener claridad en la disponibilidad de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de presupuesto para la adquisición del sistema

U C T U R A		productos en bodega		
----------------------------	--	------------------------	--	--

Fuente: “Elaboración propia 2024”

4.3.1 Resumen del FODAC

Luego de llevar a cabo el análisis FODAC para esta investigación, se pueden identificar claramente las fortalezas y oportunidades que destacan a la empresa, las cuales se presentan como elementos claves para el desarrollo del negocio y crecimiento controlado. Así mismo, se investigó las debilidades y amenazas que podrían impactar a la empresa.

Seguidamente, se detallan cada uno de los puntos más relevantes del FODAC para esta investigación:

4.3.1.1 Mercado y clientes (*Conocimiento y satisfacción del cliente*)

Fortalezas

Los colaboradores de Repuestos Marita cuentan con amplio conocimiento de los productos que ofrecen, por lo que al brindar las asesorías logran que el cliente confíe en el producto y servicios que se le brinda.

Al incorporar la estrategia con sus respectivos procesos, le permitirá a Repuestos Marita continuar creciendo en el mercado de forma controlada, además, se podrá reforzar la identidad de la empresa e interiorizar la visión de la misma.

Debilidades

La empresa no dispone de herramientas tecnológicas modernas que estén alineadas con los avances actuales de la tecnología, situación que dificulta el acceso a la información sobre los productos que se comercializan y que pueden afectar negativamente en la eficiencia y tiempo de respuesta de la empresa frente a las necesidades de los clientes, así como su capacidad para mantenerse activa en el mercado.

Se logró identificar que en la empresa no existen procedimientos definidos para conocer si un proceso de venta de antes, durante y después, se desarrolla de manera correcta.

Se reconoce la falta de personal administrativo que apoye en la gestión comercial, ya que desempeñan varios roles y funciones.

4.3.1.2 Recurso Humano

Fortalezas

En relación con el recurso humano, tanto socios como colaboradores cuentan con buena actitud para el desarrollo de su trabajo y adaptación al cambio, aspecto que les ha permitido mantener un buen ambiente laboral, mantenerse en el tiempo y aumentar su experiencia en el mercado.

Es una microempresa que ofrece las garantías laborales exigidas por ley y se preocupan por mantener salarios competitivos en el mercado.

Debilidades

No poseen procedimientos de trabajo en las áreas, ni se cuenta con perfiles de puestos definidos, situación que ha llevado a los colaboradores a que los procesos se basen principal en la experiencia, ya que carecen del conocimiento necesario para la correcta administración operativa del negocio.

Por otra parte, se identifica que los colaboradores desempeñan múltiples roles en la empresa.

4.3.1.3 Manejo de procesos

Fortalezas

Cabe destacar que la empresa trabaja en buscar la mejora continua, que es demostrada con el aumento en ventas y el crecimiento que ha logrado tener para mantenerse en el tiempo.

Los socios muestran disposición para implementar cambios en la empresa y establecer los procedimientos necesarios con el fin de optimizar procesos, agilizando así la atención tanto de los clientes actuales como de los futuros.

Debilidades

La empresa carece de una planificación adecuada para sus procesos, dando como resultado una falta de documentación de los procedimientos y un déficit en los controles. Además, no se han establecido indicadores de metas, ni se realizan evaluación de los procesos, lo cual dificulta la medición del desempeño y la identificación de áreas de mejora.

4.3.1.4 Información y análisis

Fortalezas

La toma de decisiones en la empresa es ágil gracias a que el control está centralizado en sus dos socios, quienes supervisan y gestionan los procesos, los costos y presupuesto de manera efectiva, lo que permite que la empresa se adapte a los cambios del mercado con mayor flexibilidad para el óptimo aprovechamiento de oportunidades que presente el entorno.

Debilidades

No existen indicadores de desempeño establecidos, por lo que es difícil conocer el histórico de ventas de la empresa. Los únicos indicadores que muestra la empresa son las utilidades reflejadas en el análisis contable que se realiza.

4.3.1.5 Aspectos Económicos

Oportunidades

La empresa ha logrado generar ventas efectivas gracias a la experiencia que poseen los socios, lo que les ha permitido evitar pérdidas económicas y mantener el equilibrio financiero a lo largo del tiempo.

La estabilidad le permite a la empresa acceder a financiamientos orientados para la microempresa, posibilidad que podría aprovecharse para aumentar la cartera de clientes y posicionarse en el mercado.

Al contratar procesos se evitan los reprocesos y se abaratan los costos operativos, aspecto que le puede contribuir a la rentabilidad.

Amenazas

La volatilidad en las tasas de interés y la competencia constante o emergente que ofrezca productos de baja calidad a precios bajos, podrían ser factores que afecten la capacidad de Repuestos Marita para satisfacer las demandas de los consumidores.

Si se produjera un exceso de demanda, la empresa no estaría en capacitada para satisfacer las necesidades del consumidor, lo que podría tener un impacto negativo en la reputación y posición en el mercado.

Condicionantes

Las oportunidades y amenazas están sujetas a factores externos como las políticas bancarias y comportamiento del mercado, entre otros factores, por lo que se debe de contar con disponibilidad de personal y presupuesto para enfrentarlos.

4.3.1.6 Salud y Política

Oportunidades

La empresa debe garantizar a sus colaboradores un entorno laboral agradable y seguro, por lo que es esencial solicitar el apoyo y acompañamiento de expertos que realicen un diagnóstico del entorno y programas de bienestar social para asegurarse de cumplir con todas las condiciones recomendadas.

Además, es importante que los colaboradores se sientan satisfechos con los salarios que reciben, por lo que la empresa debe estar ajustado a las regulaciones establecidas por el Ministerio de trabajo.

Adicionalmente, es necesario estar al día con las obligaciones tributarias para operar sin contratiempos y ofrecerle a los colaboradores estabilidad.

Amenazas

No contar con Asesores expertos que brinden a la empresa lo que busca en bienestar y estabilidad.

Las variaciones en la ley y variaciones en los impuestos, pueden afectar los gastos fijos de la empresa y limitar el presupuesto.

Condicionantes

Se debe contar con tiempo disponible y presupuesto que se ajuste a las necesidades de la empresa.

Actualización constante en temas tributarios y de legislación laboral.

4.3.1.7 Tecnología y de Infraestructura

Oportunidades

La tecnología evoluciona y ofrece a los empresarios variedad de opciones para mercadear los productos. Además, se pueden implementar mejores sistemas de información para el manejo de bases de datos e inventarios. También, con la asesoría de expertos se tiene la posibilidad de ampliar las alternativas de productos en línea disponibles para el cliente, incrementando así las opciones de productos que la empresa comercializa.

A través de herramientas tecnológicas se puede desarrollar la página web y nueva imagen de la empresa.

En cuanto a la infraestructura, la empresa podría modernizar su oficina de atención y venta para comodidad de sus clientes

Amenazas

Se pueden presentar fallas tecnológicas, provoca dificultades para el acceso de la información de productos que comercializa la empresa, por lo que se debe garantizar que los sistemas sean de alta calidad y eso significa una alta inversión para la empresa.

No contar con la infraestructura adecuada para la demanda de los clientes.

Condicionantes

Valorar la asignación presupuestaria, ya que todo cambio importante en tecnología e infraestructura requiere de una gran inversión.

4.4 Diagrama Ishikawa

Para toda empresa es importante identificar y analizar las causas fundamentales de un problema o situación que pueda afectar a la operativa de la empresa. Por lo que por medio de la observación y revisión de documentos se realizó un Diagrama de Causa y Efecto en el cual se logra identificar que Repuestos Marita carece de una estrategia Gerencial y Comercial.

Aplicando el enfoque analítico se identifica el problema y se analizan las posibles causas, las cuales están interrelacionadas con el problema principal, dando como resultado deficiencias en el control interno, mercadeo, económica, plan estratégico y personal.

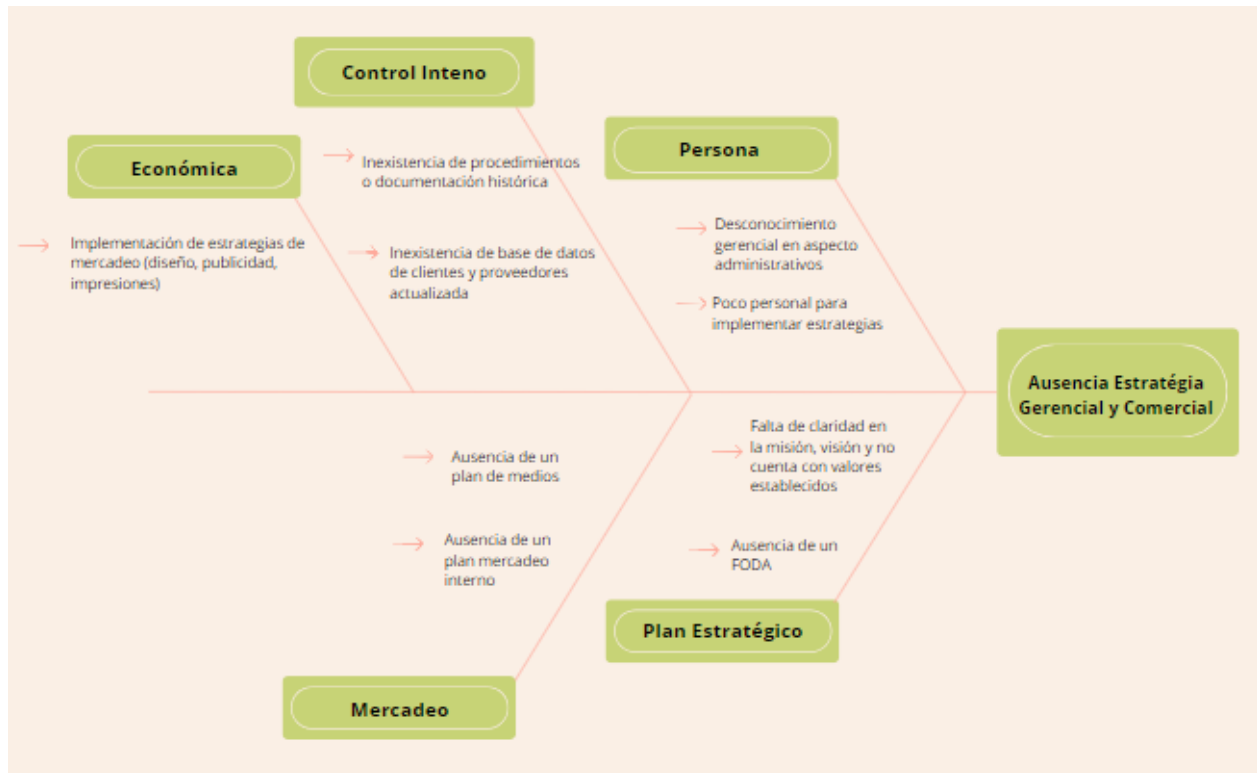


Figura 12. Diagrama Ishikawa

Fuente: “Elaboración propia, 2024”

4.5. Análisis del modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, mediante un enfoque analítico proporciona la información esencial para desarrollar un Plan Estratégico complementando así un Plan Comercial. La implementación de ambos contribuye a fortalecer la posición de la empresa frente a sus competidores.

Para desarrollar el análisis se toma como referencia cinco factores que influyen en las ventas y costos a largo plazo.

4.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La posibilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado aumenta cuando éstos ofrecen un valor agregado no previsto por la empresa. Para determinar si la amenaza de nuevos

competidores es alta, es esencial considerar la barrera de entrada la cual está vinculada al nivel de inversión necesario y a las economías de escala involucradas.

Repuestos Marita por ser una microempresa puede enfrentar a grandes empresas mayoristas que distribuyen los mismos productos e importan cantidades grandes, que les permite disminuir los costos unitarios, aumentando así la competitividad.

Por lo anterior, la empresa necesita disponer de recursos financieros para participar activamente en el mercado, asegurar un capital de trabajo adecuado, implementar promociones, mejorar su infraestructura, incorporar tecnología de última generación y hacer frente a posibles pérdidas.

Las políticas de gobierno pueden impactar el desarrollo y la estabilidad de la empresa al crear nuevos impuestos para pequeñas y medianas empresas, así como el aumento de los impuestos ya existentes. Por otra parte, si estas políticas restringen o dificultan la entrada de nuevos competidores, también pueden resultar beneficiosas para la competencia.

4.5.2 Poder de negociación con proveedores

El poder de negociación desempeña un papel importante en la competencia empresarial, dado que tiene la capacidad de influir directamente tanto en el precio como en el producto o servicios ofrecido, por lo que puede impactar a las pequeñas y medianas empresas.

El poder de negociación con los proveedores se determina en función de los siguientes factores:

- **Nivel de concentración de proveedores:** los repuestos que la empresa comercializa en algunas ocasiones son muy específicos y es necesario realizar pedidos a proveedores situados en la provincia de San José. Esto ocasiona que el cliente experimente mayores tiempos de entrega del producto y que la empresa incurra en costos más elevados. La situación se complica cuando se depende de un único proveedor para dicho producto, ya que esto otorgaría poder total al proveedor.
- **Gasto elevado que se genera al cambiar un proveedor:** si el repuesto ya fue cotizado y solo está disponible a un costo más elevado, se podrían presentar pérdidas futuras y, por consiguiente, en resultados negativos para las utilidades.
- **Amenaza de integración:** se manifiesta cuando un proveedor se transforma en competencia directa, aumentando el riesgo de que se condicione su oferta y priorice sus intereses para realizar ventas directas, lo que impacta directamente en el resultado de las ventas.

4.5.3 Amenaza de productos o servicios sustitutivos

Repuestos Marita proporciona a sus clientes repuestos originales de la marca respaldados por la garantía correspondiente, sin embargo, existen productos genéricos que no representan la misma calidad y que los clientes adquieren para bajar sus costos, sin dar prioridad al rendimiento de los productos y si éste se la daña rápidamente podría culpar a la empresa de vender un producto que no le funcionó.

4.5.4 Poder de negociación con compradores

Los clientes de Repuestos Marita forman parte de un segmento de mercado específico y conocen a su proveedor, lo que les facilita negociar condiciones para adquirir los productos, no obstante, en estas negociaciones no se evalúa la calidad de los productos o la cantidad de compra, lo que coloca en desventaja la oferta que presenta la empresa. Dado lo anterior, el poder de negociación de compradores se establece considerando los siguientes factores:

- Clientes que cuentan con información detallada sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por los proveedores.
- Conocen las estrategias de negociación de precios.
- Realizan compras en volúmenes significativos.
- Las compras representan un porcentaje sustancial de las ventas anuales para la empresa.

4.5.5 Rivalidad entre competidores

Las acciones de los competidores tienen impactos significativos en las empresas, ya que las empresas son mutuamente dependientes, esto significa que las acciones y reacciones pueden perjudicar a ambas partes. Por ejemplo, si una empresa implementa una estrategia de precios bajos, podría aumentar sus ventas en el corto plazo, pero afectaría tanto a las utilidades como a sus competidores directos.

En algunos tipos de competencia, el impacto en la rentabilidad puede estar relacionado con el precio, mientras que la publicidad puede incrementar la demanda y mejorar la variedad de los productos disponibles.

Algunos aspectos que pueden influir en la rivalidad entre competidores incluyen:

- **Crecimiento lento de la industria**

En periodos de crecimiento lento, la competencia se torna en un escenario en el que las empresas buscan aumentar su presencia en el mercado. En contraste, cuando el mercado está en expansión, las empresas tratan de optimizar sus recursos para hacer frente al incremento.

- **Costos fijos elevados o gastos de almacenamiento**

Cuando los costos representan una porción significativa del costo total, las empresas buscarán aprovechar el máximo posible de su capacidad productiva, toda la industria ve afectada por un exceso de capacidad.

- **Ausencia de diferenciación o fluctuaciones en los costos**

Cuando los clientes no observan distinciones significativas en el producto o servicio y estos son esenciales, su decisión se fundamenta principalmente en el precio. El impacto de los cambios en los costos puede asociarse al costo de oportunidad, considerando que cuanto más bajo sea el costo de cambiar de producto y servicio, más sencillo será para los competidores atraer a los clientes.

- **Numerosos competidores y equilibrados**

Cuando existe un elevado número de competidores, la rivalidad se intensifica y si estos competidores están en una posición de igualdad de condiciones, se vuelve más difícil que alguno de ellos logre dominar el mercado.

- **Aumento en la capacidad**

Cuando las economías de escala dictan que se debe aumentar la capacidad con base a los incrementos significativos, pueden provocar afectaciones entre la oferta y demanda en el sector industrial.

- **Diversidad entre los Competidores**

Empresas con objetivos, visiones, propósitos, recursos y nacionalidades diferentes pueden enfrentar dificultades, ya que lo que es puede ser beneficioso para un grupo de competidores no necesariamente beneficia al total del sector.

- **Altos niveles de desempeños estratégicos**

A medida que existan más oportunidades, existe una mayor probabilidad que las empresas desarrollen estrategias para aprovecharlas. Del mismo modo, cuando una estrategia se inicia y presenta resultados, aumenta la probabilidad de que otros competidores o algún competido la imite.

- **Barreras de salida significativas**

Los factores emocionales, económicos y estratégicos son fundamentales para que muchos competidores permanezcan en el mercado a pesar de las dificultades que enfrenten y a los rendimientos negativos que puedan tener. Estas barreras están representadas por activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales.

4.6. Análisis de la observación

Por medio de un análisis detallado y directo, se logró observar de manera concreta el flujo de trabajo en Repuestos Marita, evidenciando la dinámica e interacción con los clientes, además, se pudo evaluar la calidad de productos que se ofrece en la empresa. Este proceso de observación se puede complementar con la entrevista realizada a los Socios, la cual fue fundamental para la elaboración del análisis FODAC, permitiendo identificar tanto fortalezas como oportunidades de mejora en el mercado. Además, para efectos de lograr una perspectiva más amplia se realizó una visita de campo para explorar los negocios que la rodea.

La combinación de métodos permite determinar el funcionamiento interno de la empresa y brindar una perspectiva del entorno en el que se desenvuelve.

4.7. Modelo Estratégico

El enfoque estratégico está orientado al logro de objetivos mediante la adopción de acciones y diversas tácticas diseñadas para alcanzar los objetivos. La estrategia empresarial requiere de una serie de pasos o directrices que la empresa debe seguir para maximizar sus beneficios.

En la actualidad, Repuestos Marita no ha formalizado una planificación estratégica, ni comercial, por lo que con el desarrollo de esta investigación y posterior presentación de la propuesta del Plan Estratégico y Comercial tendrá como propósito informar a los socios de los beneficios que podrían obtener al integrar ambas planificaciones, contribuyendo de esta manera al crecimiento de la empresa. Cabe destacar que, aunque la empresa ha experimentado un crecimiento y ha logrado una posición destacada en el mercado, es esencial que los socios conozcan detalladamente los beneficios y el alcance potencial de estas estrategias.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la presente investigación se llevó a cabo un análisis de planificación operativa y mercadológica de la empresa Repuestos Marita, en donde se ha examinado la importancia de los procesos de la empresa, así como el impacto en la eficiencia y competitividad en el mercado. En este capítulo de conclusiones y recomendaciones, se presentarán los hallazgos de la investigación y se ofrecerán recomendaciones u oportunidades de mejora para fortalecer los procesos de la planificación operativa y de mercadeo en Repuestos Marita.

5.1 Conclusiones

En las conclusiones, se emplea la información obtenida en la entrevista con los socios, la observación realizada en las instalaciones de la empresa y los datos proporcionados. A partir, de los objetivos generales y específicos establecidos se derivan una serie de conclusiones que abarcan aspectos relacionados con la estrategia gerencial y comercial para la empresa Repuestos Marita.

Objetivo 1. Realizar un diagnóstico general por medio de un FODAC para determinar la situación actual de la empresa.

Aplicada la entrevista, encuesta, el proceso de observación y los documentos suministrados, se derivan conclusiones significativas del análisis FODAC (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que empresa Repuestos Marita enfrenta.

Para efectos de reforzar la investigación, se analiza el entorno de la empresa por medio de “Las Cinco Fuerzas de Porter”. De esta variable se describen las siguientes conclusiones:

- a. La empresa dispone de un amplio inventario, lo que posibilita las entregas rápidas, atención inmediata.
- b. Se constata que los socios de la empresa poseen conocimiento acerca de los productos que comercializan, lo que les permite brindar asesoramiento personalizado y especializados a sus clientes.
- c. En ninguna de las áreas de trabajo existen procedimientos establecidos para los colaboradores.

- d. La empresa carece de un Plan Estratégico definido y consecuentemente de una planificación operativa adecuada que incluyan herramientas de control, planes de mantenimiento, entre otros, necesarios para llevar a cabo sus actividades de manera eficiente.

Objetivo 2. Analizar e identificar los procesos administrativos y comerciales que posee la empresa Repuestos Marita.

- a. La empresa muestra una posición en el mercado que le ha permitido mantener su punto de equilibrio en ventas.
- b. Se determina que Repuestos Marita opera sin indicadores de metas establecidas en donde se pueda medir el desempeño de la empresa en aspectos estratégicos, comerciales, operativos y de satisfacción al cliente.
- c. Se reconoce la importancia de fijar metas y objetivos tanto a nivel organizacional como individual.

Objetivo 3. Elaborar un plan estratégico en donde se defina la misión, visión y valores, con el propósito de darle una identidad a la empresa.

- a. Se concluye que los empleados carecen de conocimiento administrativo necesario lo que complica procesos en tareas cotidianas.
- b. No existen roles, ni puestos definidos, lo que produce una sobrecarga en las funciones y dificulta el avance en el trabajo.
- c. La empresa no cuenta con una misión, visión, valores y política de calidad establecida, no obstante, los socios coinciden en la importancia de establecerlos para lograr identidad en clientes y colaboradores.

Objetivo 4. Elaborar los objetivos SMART, propuesta de valor y ventaja competitiva

- a. Se determina que la empresa no posee objetivos, ni elementos requeridos a nivel mercadológico para promocionar sus productos con objetivos y lograr una diferenciación del servicio.

Objetivo 5. Elaborar un plan de marketing ajustado a las necesidades de la empresa.

- a. La empresa no aprovecha los avances tecnológicos para promocionarse, ni expandir su presencia en el mercado.
- b. No se realizan esfuerzos en marketing para atraer nuevos clientes, ya que son los clientes quienes buscan a la empresa.
- c. La gestión de ventas se lleva a cabo de manera reactiva, respondiendo a la demanda de los clientes.

Objetivo 6. Proponer un proceso de planificación operativa en la empresa Repuestos Marita, que incluya herramientas esenciales de trabajo y de control requerido para optimizar la prestación de sus servicios

- a) La empresa no posee procedimientos documentados, controles o instructivos que permitan realizar las actividades operativas, ya que basan su gestión en criterios de experiencia, lo que genera reprocesos en las tareas.
- b) La empresa no cuenta con un Plan Estratégico definido, por tanto, carecen de una planificación operativa, que contemple herramientas para el control y manejo de la empresa.
- c) No cuentan con indicadores establecidos para controlar las metas y evaluar el desempeño de la empresa.
- d) La empresa ha logrado mantenerse en el mercado debido al servicio de calidad que brindan a sus clientes, generando confianza y fidelización.
- e) En lo que respecta al ámbito financiero, dado que se trata de una empresa de índole familiar, se mezclan las finanzas personales de sus dueños con las de la empresa, lo cual impide alcanzar una cobertura adecuada de las actividades operativas.
- f) No se implementa un programa formal de capacitación a los colaboradores; ya que el conocimiento se transmite principalmente a través de la experiencia acumulada por parte de sus Socios.
- g) Aunque se percibe un entorno laboral positivo, la falta de definición en los roles laborales provoca una carga adicional en las responsabilidades.

- h) La ausencia de un sistema de información que integre el control de inventarios, las entradas, salidas y costos de los productos, impacta negativamente en la eficiencia de los procesos de manera general.
- i) El análisis del entorno competitivo ha revelado la presencia de empresas pequeñas que ofrecen servicios similares, sin embargo, para Repuestos Marita este aspecto no genera preocupación, dado que cuentan con clientes leales que valoran el servicio que proporcionan.
- j) Se han diversificado con éxito hacia nuevas líneas de negocio que complementan la venta de repuestos, que deben darse a conocer al público.

5.2 Recomendaciones

Realizados los análisis y fundamentada en las conclusiones obtenidas, se le presenta a los socios de Repuestos Marita una serie de recomendaciones con el propósito de ser implementadas en la empresa. Estas recomendaciones abarcan tanto la operación actual como la comercial, con el objetivo de establecer procesos estratégicos y comerciales que maximicen la eficiencia en la toma de decisiones para el crecimiento controlado y el aumento de la rentabilidad. Se insta a los socios a considerar la implementación de la propuesta desarrollada por parte de la investigadora.

A continuación, se detallan las principales recomendaciones obtenidas en el desarrollo del presente estudio:

Objetivo 1. Realizar un diagnóstico general por medio de un FODAC para determinar la situación actual de la empresa.

Se lleva a cabo el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por lo que a continuación se presentan recomendaciones fundamentadas en las debilidades y amenazas, con el objetivo de ofrecer una oportunidad tangible para el mejoramiento:

- a. Se recomienda a la dirección de la empresa establecer de manera formal y documentada los procesos correspondientes a las diversas áreas de la organización.
- b. Se sugiere la contratación de un Jefe Administrativo que apoye en la operativa, aporte conocimiento y experiencia a la empresa.

Objetivo 2. Analizar e identificar los procesos administrativos y comerciales que posee la empresa Repuestos Marita.

Para alcanzar este objetivo, es necesario realizar la identificación detallada e implementación eficiente de los procesos que permitan evaluar el proceso para establecer metas claras y medibles.

- a. Se recomienda establecer metas e indicadores.

- b. Definir los procesos para establecer la satisfacción de clientes, con el objetivo de incrementar la clientela actual de manera efectiva.

Objetivo 3. Elaborar un plan estratégico en donde se defina la misión, visión y valores, con el propósito de darle una identidad a la empresa.

Con el diagnóstico realizado de la empresa, se recomienda la elaboración del Plan Estratégico, para generar y difundir públicamente la misión, visión, valores y política de calidad de la empresa para efectos de asegurar que todos los colaboradores tengan un conocimiento claro y compartido de los principios de la empresa.

- a. Se recomienda a los socios una renovación de imagen, incluyendo la actualización del logo con un enfoque moderno, dirigido especialmente a los clientes.
- b. Se recomienda a la dirección establecer los valores fundamentales de la empresa y promuevan activamente activa de la misión y visión, para fomentar la cultura organizacional.

Objetivo 4. Elaborar los objetivos SMART, propuesta de valor y ventaja competitiva

- a. Se recomienda trazar objetivos Smart, desarrollar una propuesta de valor y la ventaja competitiva o diferenciadora de Repuestos Marita.

Objetivo 5. Elaborar un plan de mercadeo ajustado a las necesidades de la empresa.

- a. Se recomienda la ejecución del plan comercial en la forma que se desarrolla en la propuesta.
- b. Se recomienda utilizar la tecnología para mercadear los productos.

Objetivo 6. Proponer un proceso de planificación operativa en la empresa Repuestos Marita, que incluya herramientas esenciales de trabajo y de control requerido para optimizar la prestación de sus servicios

- a. Se recomienda a los socios implementar y desarrollar el Plan Estratégico, considerando las perspectivas financieras, clientes, procesos y recurso humanos.
- b. Confeccionar anualmente un plan operativo (PAO) en donde se establezcan las metas a corto plazo y el presupuesto para su ejecución.
- c. Documentar procesos e instrucciones de trabajo para el desarrollo eficiente de las actividades operativas.
- d. Incluir dentro del presupuesto anual un programa de capacitaciones a los colaboradores de la empresa.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

6.1 Introducción

En la actualidad, se observa que la tendencia de los mercados se orienta hacia los cambios tecnológicos, la promoción de la innovación y la habilidad para ajustarse a los cambios. Por esta razón, las empresas deben enfocarse de manera continua en la creación de ventajas competitivas, para asegurar su presencia en el ámbito en el que se desenvuelve, creando la fidelidad de sus clientes y propiciando el desarrollo de nuevos negocios.

Generalmente, las empresas pequeñas y medianas suelen carecer de una estructura gerencial y comercial claramente definida, por lo que la planificación de sus servicios se fundamenta en criterios de experiencia, provocando que se presenten errores que puedan afectar su imagen, rentabilidad financiera y la relación con sus clientes. Dado lo anterior, surge la idea de brindarle a la empresa Repuestos Marita una propuesta para estructurar la empresa y comercializar sus productos.

Repuestos Marita se dirige a un sector específico de clientes los cuales tienen una necesidad, por lo que contar con herramientas básicas pero eficientes proporcionará a esta pequeña empresa la capacidad de mantener una organización precisa en los procesos de preventa, venta y postventa, así mismo, podrá establecer mecanismos para propiciar la mejora continua, mantener la buena relación con la clientela y garantizar su sostenibilidad en el mercado.

Un plan estratégico gerencial para Repuestos Marita debe establecer de manera clara y precisa los objetivos estratégicos, la estrategia de negocio y las herramientas de control necesarias. Estas herramientas son esenciales para optimizar las decisiones a lo largo de los diversos procesos de atención, ventas y comercialización de repuestos.

El propósito fundamental de este Plan Estratégico Gerencial es definir, en el contexto de la empresa las etapas que componen el modelo de gestión. Además, se incluirán una serie de recomendaciones estratégicas destinadas a asegurar su funcionalidad efectiva a lo largo del tiempo.

Destacar en el mercado resulta ser desafiante para Repuestos Marita, no obstante, con este modelo estratégico se pretende resaltar elementos tales como la imagen y tecnología para facilitar la gestión con los clientes.

A nivel integral la implementación de la estrategia gerencial que se propone le va a permitir a la empresa Repuestos Marita organizarse, planificar sus proyecciones futuras en la parte económica y de desarrollo empresarial y sobre todo enfocarse en las metas y objetivos estratégicos

establecidos. Adicionalmente, la propuesta del Plan Comercial le va a permitir a la empresa implementar las herramientas necesarias para posicionarse en el mercado, darse a conocer y explorar nuevas opciones para promocionar sus productos y servicios. Ambas propuestas contribuirán al crecimiento de la empresa, permitirá una correcta organización de los procesos, consolidará su identidad, mejorará su posición en el mercado, ampliará su base de clientes, aumentará la rentabilidad del negocio y podrá establecer mecanismos para propiciar la mejora continua.

6.2 Objetivos

6.2.1. Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico con el objetivo de lograr un crecimiento sostenible de un 20% en ventas de Repuestos Marita durante los próximos 3 años, implementando efectivos sistemas de supervisión y control, para optimizar la rentabilidad de la empresa y mejora continua.

6.2.2. Objetivos Específicos

1. Proponer a los socios de la empresa Repuestos Marita la contratación de un Jefe Administrativo que colabore con la dirección de la empresa.
2. Implementar objetivos organizacionales, mejorando aspectos como la misión y visión.
3. Establecer los valores de la empresa con el propósito de consolidarla.
4. Establecer procedimientos y herramientas de control que aseguren la correcta implementación de procesos.
5. Diseñar una estrategia comercial para la empresa Repuestos Marita.

6.3. Importancia

Con el objetivo de orientar el negocio hacia un curso más favorable para los intereses de los socios se plantea la propuesta del Plan Estratégico utilizando el método del Cuadro de Mando Integral. Este método posibilita la implementación y seguimiento de los procedimientos que se establecerán.

Una vez establecidos los procesos, la empresa debe gestionar los cambios asignando responsables para el seguimiento de manera efectiva, respaldados por herramientas que optimicen las funciones operativas y garanticen la participación en el mercado.

En cuanto a la estrategia comercial, la empresa posee un significativo potencial para reconocer a sus clientes actuales mediante la actualización constante. Se sugiere buscar asesoría de expertos de mercadeo para la creación de catálogos actualizados con los productos, página web y presencial en redes sociales.

Estas mejoras estratégicas son importantes, pues se adaptan a las necesidades actuales de los clientes, aprovechan los avances tecnológicos y fortalecen el nicho de mercado en donde opera la empresa.

6.4. Alcance

Con esta propuesta se pretende mejorar el proceso de planificación operativa en la empresa Repuestos Marita, por tanto, el responsable de aplicar el Plan Estratégico recae exclusivamente en el Gerente General o Administrador de la empresa, quien, al ser la figura que toma decisiones, debe mantener un nivel de compromiso elevado con el plan. Su participación es esencial en todas las fases del proceso, para recopilar información y retroalimentar al equipo de trabajo.

Las propuestas son herramientas útiles y prácticas con características reales, prácticas y operativas, diseñadas para abarcar todas las áreas involucradas y lograr una identidad con el rol para obtener compromiso con los objetivos de la empresa.

6.5. Propuesta

Las opciones estratégicas se centran en obtener una visión clara del futuro que facilite la toma de decisiones y la definición de objetivos, permitiendo evaluar la ruta que seguirá la empresa para alcanzarlos. Se propone utilizar un Plan Estratégico de Negocios como una herramienta de apoyo para el equipo gerencial en el desarrollo de nuevas estrategias.

Una vez analizada la información proveniente del FODAC y estudiadas sus variables se determinan las prioridades que deben ser consideradas para iniciar nuevos procesos, sin descuidar

los resultados positivos y mejorar los negativos para buscar la estabilidad de la parte gerencial y comercial.



Figura 13. Etapas del Plan Estratégico

Fuente: “Elaboración propia 2024”

A través, de la herramienta de Cuadro de Mando Integral se pretenden desarrollar las etapas del Plan Estratégicos para facilitar la comprensión de los objetivos y alcances determinados, en donde se incluirán las perspectivas Financieras, Procesos, Recursos Humanos y Clientes con el planteamiento de objetivos y sus respectivos responsables.

6.6. Propuesta de la Estructura Organizacional

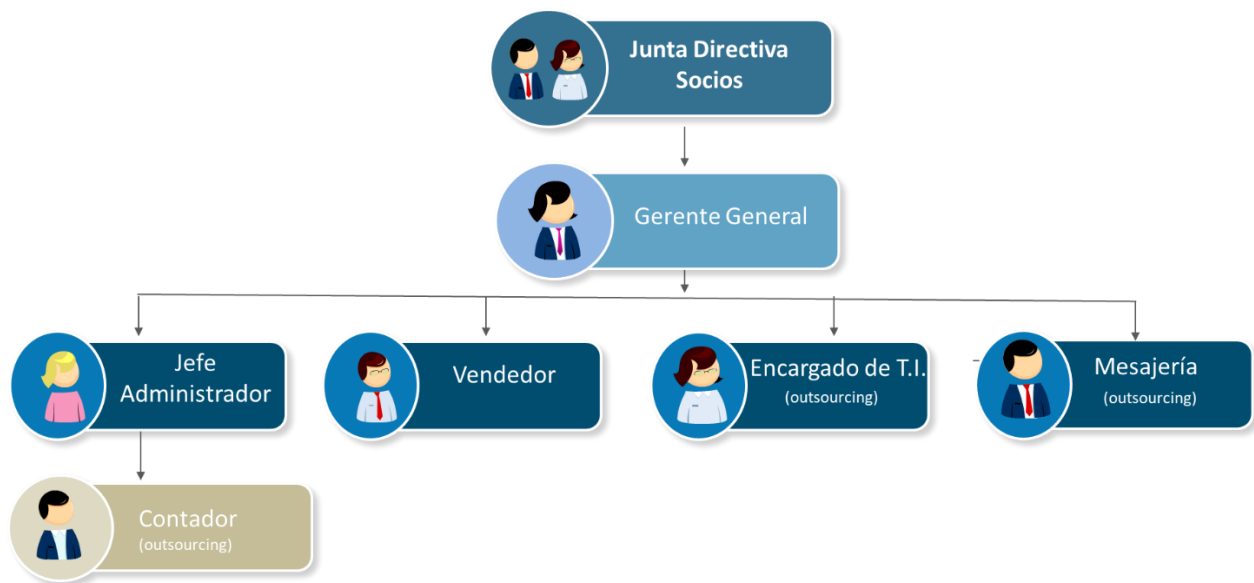


Figura 14. Nueva Estructura Organizacional

Fuente: “Elaboración propia 2024”

Se recomienda realizar un cambio en la estructura del organigrama de la empresa, contratando a un Jefe Administrativo que apoye con la Gerencia General y al área de ventas, aportando sus conocimientos administrativos. Adicionalmente, se propone estructurar la empresa por áreas.

Seguidamente se explica cada uno de los departamentos que conforman el organigrama:

- **Junta Directiva-Socios:** Grupo de socios que lidera la empresa con un objetivo común, orientado al bienestar y cremento en conjunto.
- **Gerente General:** Posición desempeñada por uno de los socios, encargado de dirigir eficientemente la empresa y tomar decisiones de manera directa.
- **Jefe Administrador:** Individuo encargado de contribuir al crecimiento de la empresa mediante la aplicación de sus conocimientos administrativos, trabajando en estrecha colaboración con el Gerente General.
- **Contabilidad:** Departamento encargado de cumplir y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la precisión en las operaciones financieras. Esta actividad se externaliza mediante outsourcing.
- **Encargado de T.I.:** Persona encargada de brindar respaldo para la correcta gestión de los sistemas, posibilitando la actualización de la base de datos fundamental para la atención de clientes. Esta actividad se externaliza mediante outsourcing.
- **Vendedor:** Persona encargada de la distribución, promoción y venta de los productos de la empresa. Dada su interacción directa con los clientes, se enfatiza la importancia del trato y el conocimiento del producto para ofrecer la asesoría adecuada.
- **Mensajería:** Persona encargada de planificar las entregas comercializada por la empresa. Esta persona debe mantener una comunicación constante con el departamento de ventas para la planificación efectiva. Esta actividad se externaliza mediante outsourcing.

6.7. Propuesta del Plan Estratégico

Como componente esencial de la propuesta en desarrollo se mejora la identidad de la empresa mediante la presentación la Visión, Misión, Valores y renovación de logo.

6.7.1. Visión

La visión define y puntualiza la dirección de la organización que se aspira alcanzar en el futuro, la cual servirá como guía para motivar a los miembros de la empresa hacia ese estado deseado.

Dado su carácter de relevancia en la empresa, es importante no solo definirla, sino también integrarla plenamente en la empresa, publicándola de manera que todos los involucrados la conozcan, compartan y pongan en práctica.

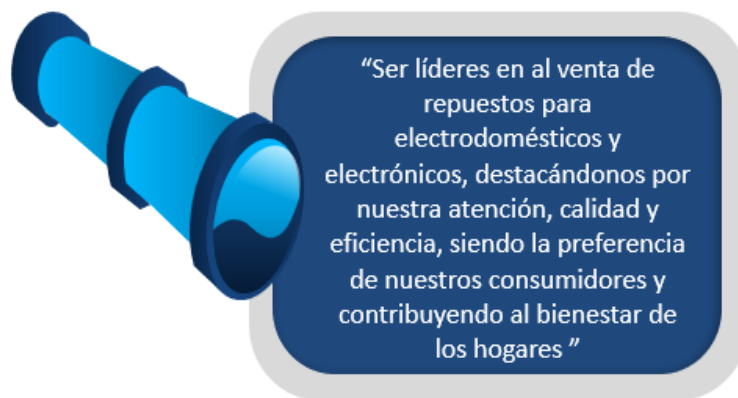


Figura 15. Visión

Fuente: “Elaboración propia 2024”

6.7.2. Misión

La misión es la razón de ser de la organización, es el punto donde se establecen las necesidades que se presenten atender, tipo de cliente a alcanzar, productos y servicios que ofrece al mercado.

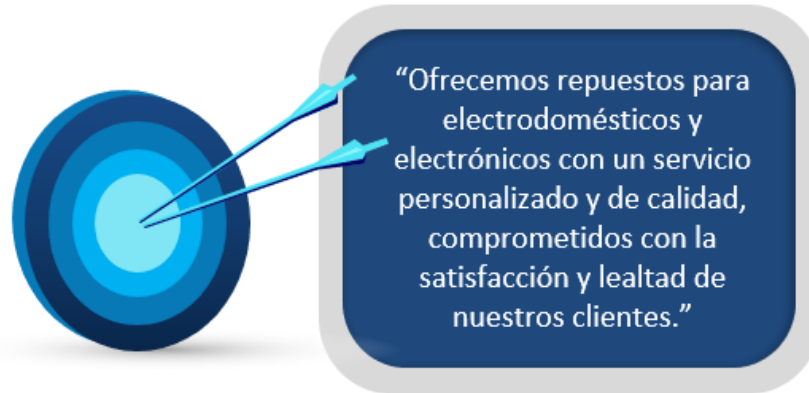


Figura 16. Misión

Fuente: “Elaboración propia 2024”

6.7.3 Valores Organizacionales

Los valores en la organización representan la esencia misma de la empresa, desempeñando un papel fundamental para guiar el comportamiento, decisiones y consolidar relaciones. Estos valores definen la identidad de la empresa y constituyen los pilares que sustentan la cultura organizacional.

Es importante que los valores reflejen lo que es la empresa, para establecer la ruta hacia el logro de ellos objetivos y cumplimiento de la misión. Por lo tanto, se proponen los siguientes valores:



Figura 17. Valores

Fuente: “Elaboración propia 2024”

A continuación, se detallan las definiciones de los valores fundamentales que han sido establecidos para la empresa Repuestos Marita. Estos valores buscan fomentar la identidad con la empresa y crear cultura organizacional, que inspire al equipo de trabajo a compartir objetivos y a actuar en concordancia con la ética y la moral:

- **Honradez:** Actuamos con rectitud e integridad en todas nuestras acciones
- **Disciplina:** Cumplimos con las metas y objetivos de una forma ordenada y comprometida.
- **Respeto:** Promovemos relaciones saludables y constructivas reconociendo las opiniones, creencias y derechos.

6.7.4 Propuesta para el cambio de logo

El logo de empresa es de importancia para impactar en la identidad de la empresa de una forma visual y de presencia ante los clientes, ya que por medio de la imagen la empresa puede ser reconocida y diferenciada de otras empresas.

La empresa Repuestos Marita ya cuenta con un logo, no obstante, se recomienda valorar la posibilidad de renovar su imagen con elementos más modernos, pero con las mismas características que han contribuido al reconocimiento de la clientela.



Figura 18. Logo actual Repuestos Marita

Fuente: Administración Repuestos Marita



Figura 19. Propuesta Nuevo Logo

Fuente: “Elaboración propia 2024”

El logo propuesto pretende darle una vista más fresca y actualizada, con elementos acordes a la actualidad, sin perder la originalidad de su logo actual. Este renovado diseño destaca una serie de electrodomésticos, los cuales reflejan de manera gráfica la especialización de la empresa en repuestos de electrodomésticos y componentes electrónicos, además, permite la conexión inmediata con los clientes al representar productos que son utilizados de forma cotidiana.

La idea de la propuesta es mantener una sinergia entre la modernidad y la esencia de diseño actual, aspirando a posicionar de una forma visual a Repuestos Marita como líderes en la venta de repuestos, destacando el compromiso continuo con la innovación.

6.7.5 Objetivos Estratégicos

Las empresas desean alcanzar sus objetivos, estableciendo metas organizacionales que representan el estado a donde se desea llegar y las proyecciones futuras. Las metas se derivan de la planificación estratégica de la empresa las cuales brindan una dirección clara para enfocar los esfuerzos del equipo de trabajo.

Los objetivos estratégicos, al ser establecidos por los administradores, sirven como guía para evaluar el comportamiento y monitorear el cumplimiento de las metas.

Para la elaboración de los objetivos estratégicos se requiere establecer fechas específicas y permitir la participación activa de los colaboradores para estimular el sentido de propiedad y la responsabilidad conjunta para el cumplimiento de los mismos.

Dado lo anterior, con el establecimiento de los objetivos organizacionales la empresa tendrá las siguientes ventajas significativas, entre las que se incluyen:

- Proyecciones futuras, el plan Estratégico obliga a los Gerentes a adoptar un enfoque sistemático y futurista.
- Facilita la identificación de cambios que puedan surgir.
- Prepara a la empresa para enfrentar posibles cambios.
- Optimiza la coordinación de actividades y procesos dentro de la empresa.
- Posibilita la anticipación a eventos inesperados, fortaleciendo la capacidad de respuesta.
- Favorece los canales de comunicación interna y externa.
- Al alinear estratégicamente las acciones con los objetivos organizacionales conducirá a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

La implementación de este Plan Estratégico no es solo una herramienta de análisis sino una guía que le favorecerá a la empresa Repuestos Marita para adaptarse a los cambios y alcanzar las metas propuestas.

Se analizan los resultados obtenidos de la investigación para definir los objetivos estratégicos de la empresa, incluyendo como guía las siguientes características que deben cumplir la creación de objetivos:

- Mesurables, debe existir al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo
- Específico, que proporcione un claro mensaje en cuanto a qué es necesario realizar.
- Apropiado, mostrando su consistencia con la visión y misión de la empresa.
- Realista, deben ser alcanzables dadas las capacidades de Repuestos Marita y las oportunidades del entorno. En esencia desafiantes y factibles.
- Oportunos, con un plazo de tiempo para el cumplimiento de los mismos.

Para el adecuado funcionamiento de las empresas se debe organizar, definir y controlar los recursos disponibles, con el propósito de hacer frente a las necesidades y debilidades propias de la empresa, por lo que los objetivos que se implementen en la empresa busquen obtener resultados a futuro.

Se establecieron los objetivos estratégicos para Repuestos Marita con objetivos específicos e indicadores operativos, alineados bajo cuatro perspectivas:

- Financiero

- Procesos
- Clientes
- Aprendizaje y crecimiento

Tabla 16.

Objetivos Estratégicos Financieros, Propuesta para la empresa Repuestos Marita.

	Objetivo Estratégico	Objetivo Especifico	Indicador Estratégico	Indicador de Medición
Financiera	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE INVERSIÓN EN UN 20% AL CABO DE 3 AÑO	Maximización del presupuesto	Presupuesto establecido	90% de cumplimiento del presupuesto
		Sostenibilidad financiera	Análisis y control de ingresos y gastos	Utilidad neta de al menos un 10%

Fuente: “Elaboración propia 2024”

Tabla 17.

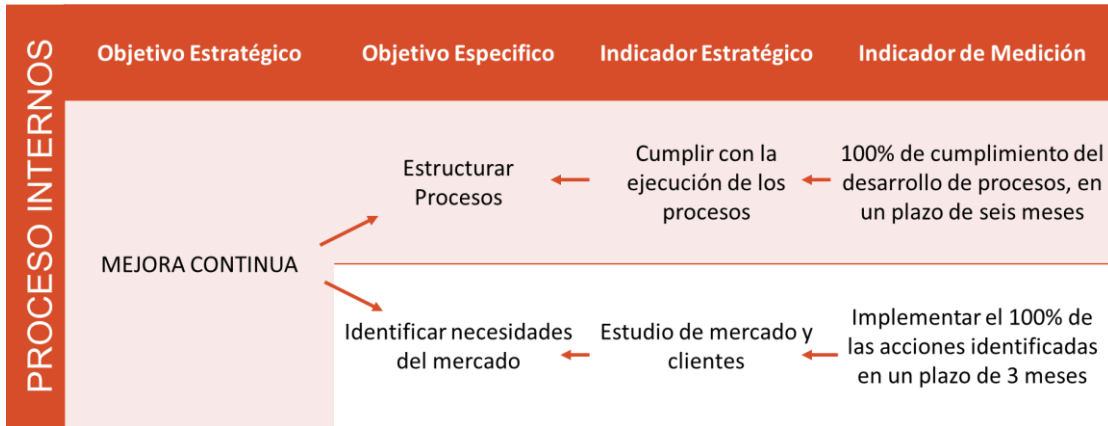
Objetivos Estratégicos Clientes, Propuesta para la empresa Repuestos Marita.

	Objetivo Estratégico	Objetivo Especifico	Indicador Estratégico	Indicador de Medición
CLIENTES	ALCANZAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Implementar herramientas para medir las necesidades del cliente	Realizar una evaluación anual	Al menos una medición por año por cliente
		Adoptar prácticas de mercadeo	Implementar canales alternos de atención al cliente	Cumplir al 90% el plan desarrollado
		Ofrecer nuevas líneas de servicios	Nuevas líneas creadas	Incorporar una nueva línea de servicio para el segundo trimestre del 2024

Fuente: “Elaboración propia 2024”

Tabla 18.

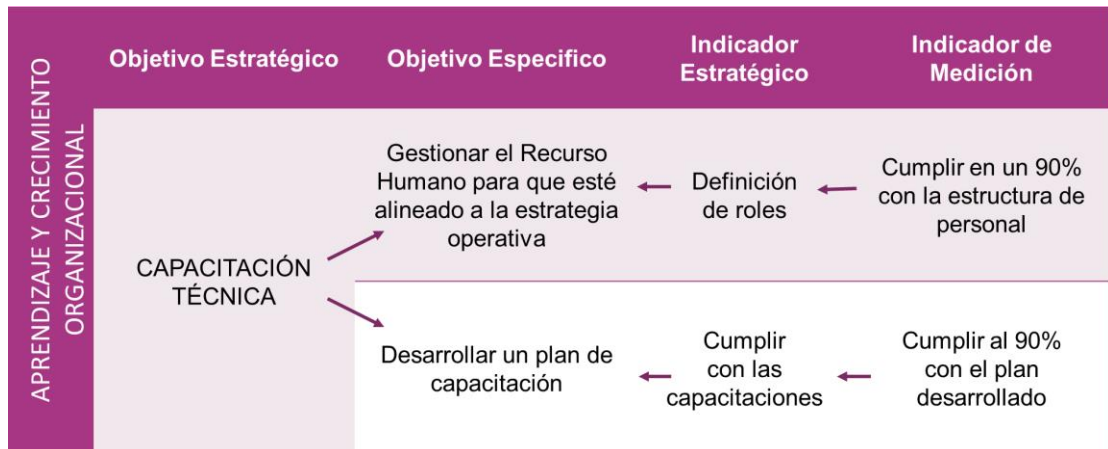
Objetivos Estratégicos Procesos Internos, Propuesta empresa Repuestos Marita.



Fuente: “Elaboración propia 2024”

Tabla 19.

Objetivos Estratégicos Aprendizaje y Crecimiento Organizacional, Propuesta empresa Repuestos Marita.



Fuente: “Elaboración propia 2024”

Tabla 20.

Resumen Objetivos Estratégicos.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Indicador Estratégico	Indicador de Medición
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Maximizar presupuesto Sostenibilidad financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto establecido 	<ul style="list-style-type: none"> 90% de cumplimiento del presupuesto
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar herramientas Adoptar prácticas de mercadeo Ofrecer nuevas líneas de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una evaluación anual Implementar canales alternos de atención Nuevas líneas creadas 	<ul style="list-style-type: none"> Al menos una medición por año por cliente Cumplir al 90% el plan desarrollado. Incorporar una nueva línea de servicios para el segundo trimestre
Procesos Interno	<ul style="list-style-type: none"> Mejora Continúa 	<ul style="list-style-type: none"> Estructurar procesos Identificar necesidades de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con la ejecución de procesos Estudio de mercado y clientes 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de cumplimiento del desarrollo de procesos, en un plazo de 6 meses Implementar el 100% de las acciones identificadas en un plazo de 3 meses
Aprendizaje y crecimiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar el Recursos Humano para que esté alineado a la estrategia operativa Desarrollar un plan de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de Roles Cumplir con las capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir en un 90% con la estructura del personal Cumplir al 90% con el plan desarrollado

Fuente: “Elaboración propia 2024”

6.7.5.1 Implementación y control del Plan Estratégico

La implementación del Cuadro de Mando Integral es esencial para evaluar y controlar el desempeño de la empresa relación con sus objetivos estratégicos, en donde se debe tener una visión integral que no se limite únicamente a los indicadores financieros, sino que contemple aspectos como la satisfacción del cliente, procesos internos y el crecimiento organizacional.

En la empresa Repuestos Marita aún no se ha implementado una herramienta de Cuadro Mando Integral, por lo que su diseño y desarrollo se ajustan a las necesidades específicas de la empresa, con el propósito de lograr una alineación de las actividades cotidianas y los recursos con los objetivos estratégicos. Esto permitirá identificar áreas de mejora, establecer prioridades y adaptarse a los cambios del entorno.

A continuación, se describen los elementos que componen el Cuadro de Mando Integral:

- **Perspectiva:** se refiere a los aspectos fundamentales que componen el Plan Estratégico.
- **Objetivo Estratégico:** Es la meta que se propone la empresa obtener a largo plazo.
- **Objetivo Específico:** es una meta concreta, en donde el resultado se puede medir en un tiempo determinado.
- **Indicador:** Medida utilizada para evaluar el desempeño de la empresa en relación con los objetivos estratégicos
- **Frecuencia de medición:** es la periodicidad con la que se analizan los indicadores.
- **Responsable:** es la persona encargada de supervisar el desempeño de los objetivos estratégicos.
- **Tiempo de entrega:** plazo establecido para lograr el objetivo estratégico.
- **Medición de las tareas:** mediante colores se determina el avance de las tareas, para cual un rango de 0% a 69% se le asigna color rojo y es deficiente, de 70% a 89% se designa color amarillo y es tolerable, de 90% a 100% se designa color verde y es óptimo.

Tabla 21.

Tablero de Control, Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Objetivo porcentual	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable	Tiempo de entrega
Financiera	Maximizar Presupuesto	Presupuesto establecido	90%	Anual	90%	70%	60%	Gerente General	
Financiera	Sostenibilidad Financiera	Presupuesto establecido	90%	Anual	90%	70%	60%	Gerente General	
Clientes	Implementar herramientas	Realizar una evaluación anual	100%	Anual	100%	70%	60%	Socios	
Clientes	Prácticas de mercadeo	Implementar canales alternos de atención	90%	Anual	90%	70%	60%	Ventas	
Clientes	Nuevas líneas de servicios	Nuevas líneas creadas	100%	II Trimestre	100%	70%	60%	Ventas	
Procesos Internos	Estructurar procesos	Cumplir la ejecución de procesos	100%	Semestral	100%	70%	60%	Gerente General	
Procesos Internos	Identificar necesidades de mercado	Estudio de mercado y clientes	100%	3 meses	100%	70%	60%	Ventas	
Aprendizaje y Crecimiento	Gestionar y alinear el recurso humano	Definir Roles	90%	Anual	90%	70%	60%	Gerente General	
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar un plan de capacitación	Cumplir con la capacitación	90%	Anual	90%	70%	60%	Gerente General	

Fuente: "Elaboración propia 2024"

6.7.6 Propuesta de Política para la Planificación Operativa

La empresa Repuestos Marita adicionalmente a su Plan Estratégico requiere implementar un proceso para la planificación operativa, de manera que pueda enfocar las actividades de toda la empresa. Es necesario diseñar una política en donde se incorporen las reglas autorizadas y estandarizaciones de los procesos operativos:

La propuesta de la política para la planificación operativa se alinea a los siguientes aspectos:

- Se debe ajustar al propósito, objetivos estratégicos y al servicio de la empresa.
- Debe proporcionar el marco de referencia para establecer y revisar los objetivos del plan operativo

6.7.6.1 Propósito

Regular las actividades operativas de acuerdo con los lineamientos definidos en el Plan Estratégico, para efectos de cumplir con la misión y alcanzar hacia la realización de la visión.

6.7.6.2 Lineamientos

- a) Elaborar un Plan Anual Operativo, por medio de sesiones de trabajo con la Gerencia y presentarlo a la Junta Directiva (Socios) para aprobación en el mes de noviembre.
- b) Las actividades del Plan Anual Operativo deben estar alineadas con el Plan Estratégico.
- c) Establecer los mecanismos que se utilizaran para control y evolución del servicio a los clientes.
- d) El diseño o desarrollo de nuevos servicios deben cumplir con las necesidades de los clientes y con lo establecido en el Plan Anual Operativo y Presupuesto.
- e) Para la elaboración del Plan Anual de Trabajo del nuevo periodo, se debe presentar un informe de cumplimiento del Plan de Trabajo del periodo que termina.
- f) Incluir cronograma y responsables de la ejecución de las actividades del Plan Anual Operativo.

6.7.7.1 Ventajas de contar una buena calidad

- Satisfacción del cliente en la calidad en el producto y servicio que se le brinde al cliente promueve la lealtad y retención de clientes.
- Una buena calidad genera una reputación positiva de la empresa.
- Reducción de costos, mediante la mejora continua en los procesos permite aumentar la eficiencia y rentabilidad.
- Diferenciación competitiva, le permite a la empresa destacarse en el mercado y atraer nuevos clientes.
- El cumplimiento con la normativa y leyes, le ayuda a la empresa a cumplir con los requisitos establecidos y evitar multas o sanciones.
- La eficiencia en los procesos de atención y entrega puede reducir los tiempos y aumentar la productividad.

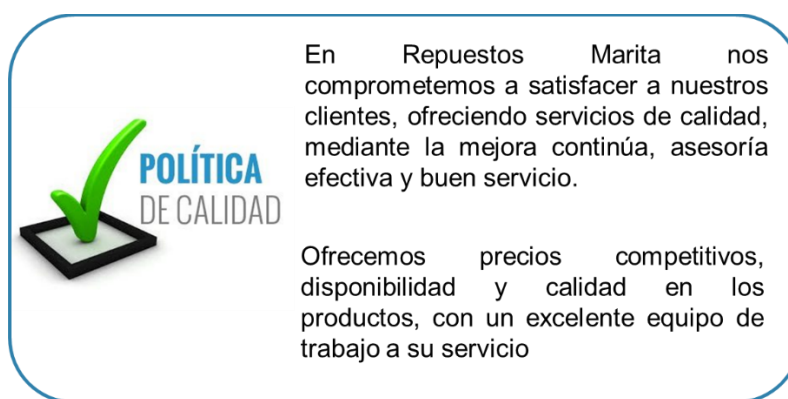


Figura 22. Propuesta Política de Calidad

Fuente: “Elaboración propia 2024”

6.8. Propuesta Plan Comercial

Una vez realizada la investigación del entorno en el que opera la empresa Repuestos Marita, incluyendo las características del sector, las particularidades de la empresa y los resultados obtenidos, es necesario elaborar una propuesta de Plan Comercial. Este plan se desarrollará paralelo

con el Plan Estratégico, para efectos de lograr los objetivos de crecimiento, mercadeo y rendimiento deseado.

La propuesta de Plan Comercial definirá los escenarios en que Repuestos Marita podrá llevar a cabo sus acciones comerciales futuras, las provisiones financieras y planificación con los recursos humanos que requiere para la implementación de dicho plan.

6.8.1 Objetivo General

La siguiente propuesta de Plan Comercial tiene como objetivo principal ser una herramienta que le permita a la empresa Repuestos Marita obtener resultados en dos áreas clave: aumento de ventas y mejoramiento del posicionamiento de la marca.

Dado lo anterior se establece como objetivo general el siguiente:

Realizar un Plan Comercial, basado en la investigación de mercado y análisis de situación previamente realizado, que contribuya al crecimiento en ventas y posicionamiento de la empresa Repuestos Marita.

6.8.1.1 Objetivos Específicos

- Definir estrategias de mercadotecnia que la empresa empleará para penetrar en el mercado meta y de esta forma fortalecer su posicionamiento en el mercado.
- Proponer una estrategia para prospectar nuevos clientes con el fin de ampliar la base de datos.
- Establecer Objetivos SMART
- Recomendación para incorporar en el presupuesto la provisión de uno o más vendedores para el área Comercial.

6.8.2 Mezcla de Mercadeo propuesta

Los resultados de la investigación realizada determinan que la segmentación del mercado, se dirige a un mercado meta de personas de 30 y más de 40 años, vecinos de Upala y que compran o utilizan los servicios al menos 2 veces al mes en Repuestos Marita.

Para mantener un esquema de precios actualizados es recomendable realizar el estudio de precios por lo menos una vez cada cuatro meses para recopilar información del mercado y las posibles variaciones que puedan presentar los precios de los productos.

El perfil de Facebook de Repuestos Marita es una herramienta que se puede aprovechar para comunicar los precios a los clientes, ya que se puede mostrar la imagen y precios de los productos a disposición.

6.8.2.3 Plaza

La empresa Repuestos Marita cuenta con un único local, se encuentra un punto céntrico de Upala, lo cual hace que la localización del negocio es bastante accesible a los clientes. Es importante centrarse en la infraestructura o reorganización del local para que el cliente puede acceder a los productos que necesita de forma rápida y eficiente.

Dado que el local es pequeño se presenta la opción de utilizar las redes sociales como medio para poner los productos disponibles para el cliente, de una manera interactiva en donde pueda consultar por los precios, disponibilidad y características del producto, sin necesidad de ir al local.

6.8.2.4 Promoción

Repuestos Marita posee reconocimiento en la zona, no obstante, es importante desarrollar una plataforma de comunicación óptima para captar la atención de nuevos clientes y retener los actuales. Por lo anterior, la estrategia de promoción que se establezca deber relacionarse con la publicidad, promoción y desempeño de la venta personal.

Es importante involucrar la parte emocional del consumidor para lograr que se identifiquen con la empresa y deseen comprar los productos que se ofrece, por lo que la campaña de refrescamiento de imagen será el punto de partida para publicitar la empresa.

6.8.3 Acciones de Mercadotecnia

Para el desarrollo del Plan Comercial se utilizarán herramientas de mercadeo para llegar al público meta en donde se utilizarán estrategias digitales, estrategias convencionales de publicidad y redes sociales para la empresa.

Dentro de las estrategias digitales se encuentra el E-Commerce el cual consiste en la distribución, venta, compra, mercadeo y suministro de información a través de internet, que le permitirá a la empresa expandir la base de datos de clientes al entrar a un mercado más amplio, mejorar la comunicación con sus clientes y la efectividad en las campañas publicitarias.

Se seleccionaron canales de comunicación de bajo costo, pero que posee un alto impacto y alcance, por lo que utilizarán plataformas gratuitas para no generar costos de inversión en estas plataformas. También se eligieron medios tradicionales como el perifoneo eficiente para informar promocionar a la empresa.

A continuación, se detallan las herramientas utilizadas para implementar las acciones de mercadeo:

a) Página Web

La empresa no cuenta con una página web, por lo que se propone su creación para ofrecer información de la empresa y los productos y servicios que ofrece.

La página debe contener la siguiente información:

- Información de la empresa: Historia, misión, visión, valores corporativos.
- Información de productos.
- Información de contactos.

Se recomienda la aplicación gratuita de sitios Google: <https://sites.google.com/>



Figura 25. Vista principal Página Web Repuestos Marita

Fuente: “Elaboración propia 2024”

b) Facebook

La empresa ya cuenta con una página en Facebook y posee 4,9 mil seguidores, lo cual es una gran ventaja porque llega a una gran parte de la población. La idea es darle variedad a la página para recordarle al usuario que Repuestos Marita es uno más de sus amigos y buscar generar “me gusta” y el uso de la función compartir para que otros usuarios vean la información que ofrece Repuestos Marita.

Se incorporarán las siguientes mejoras:

- Colocar la nueva propuesta de logo para darle una vista más moderna a la página.
- Colocar mensajes motivacionales y positivos para estar presente en la memoria el usuario.
- Colocar fotos mostrando artículos que se encuentran en venta y novedades del negocio, como posibles ofertas de temporada. Es importante adicionarle le precio a las imágenes, características y disponibilidad, de esta forma las personas reciben la información completa para tomar la decisión de compra.
- Mantener la información general de la empresa dentro de la página, en donde se pueda visualizar la dirección, teléfonos del contacto y una pequeña descripción de la empresa

Para el desarrollo de las actividades mencionadas, los dueños de la empresa deben nombrar a un encargado del manejo de la página.

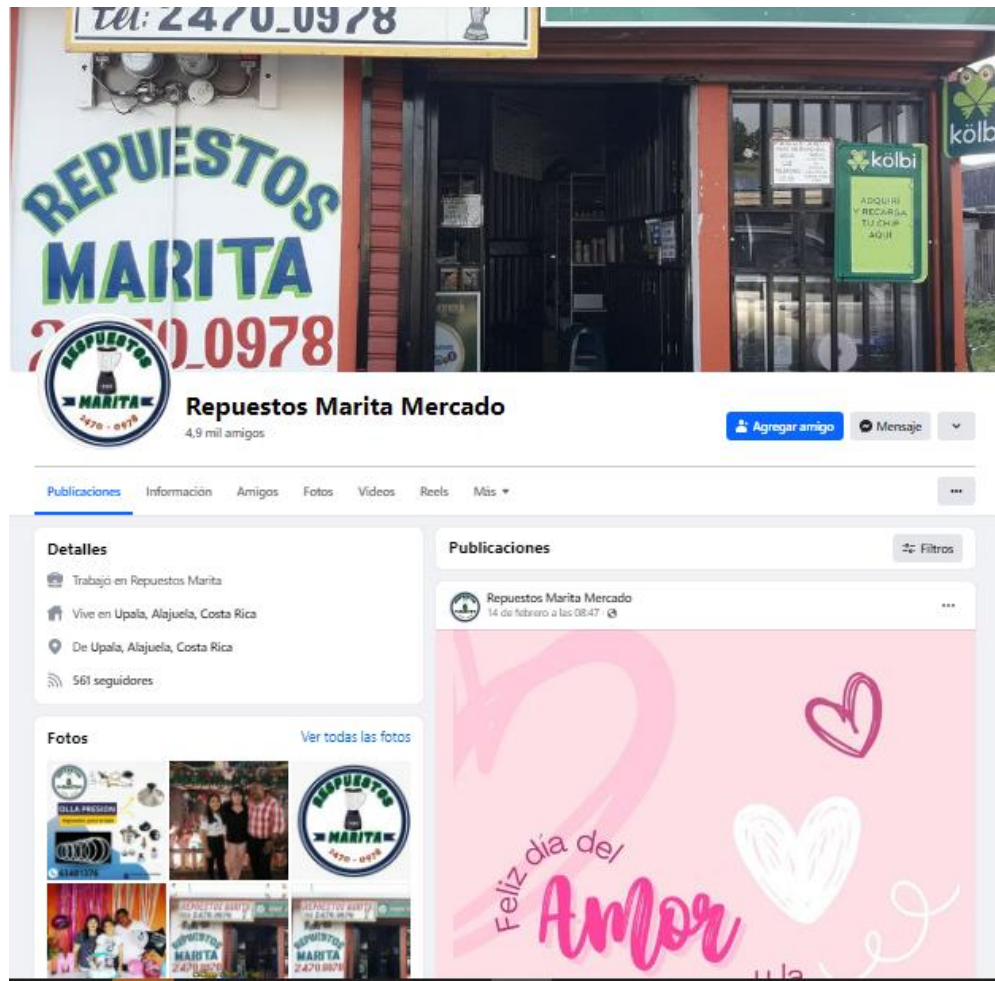


Figura 26. Vista actual Facebook de Repuestos Marita

Fuente: Administración Repuestos Marita

c) Instagram

La empresa no cuenta con perfil de Instagram por lo que al crear dicho perfil se podrá mantener una línea de interacción con un sector de población que no usa el Facebook como red social. Las implementaciones en este medio serán complementarias a las mencionadas en el apartado de Facebook.

d) WhatsApp Business

Para mejorar la interacción con los clientes Repuestos Marita implementará la app WhatsApp Business. Esta herramienta permite automatizar, organizar y responder rápidamente los mensajes. Además, se creará un catálogo de productos y servicios que ofrece la empresa, incluyendo información útil para los clientes, como la dirección y horarios de atención.

e) Mercadeo Directo

La propuesta es levantar una lista con la información de clientes, que contenga los datos del contacto de la persona que realizaría la compra de productos y enviarles un mensaje personalizado para provocar interacción y una respuesta más rápida por parte del cliente.

El mercadeo directo contendrá los siguientes elementos:

- Diseño llamativo, para captar la atención inmediata del cliente. Lo que se entregue debe ser personalizado y diferenciado para que cuando la persona reciba el mensaje le genere curiosidad y la necesidad de leer el contenido.
- El mensaje debe ser concreto y de fácil comprensión

f) Perifoneo y medios externos

Se ha optado por utilizar el perifoneo como un medio para promocionar los productos y servicios de Repuestos Marita. La elección de este medio se debe a su bajo costo en comparación de otros canales masivos, así como en la facilidad que tiene para ser implementados y retirados. Se empleará en ocasiones especiales para maximizar su impacto y efectividad.

g) Creación de un catálogo digital de productos y servicios

La empresa no cuenta con un catálogo digital de productos, por lo que se propone la creación del catálogo que incluya los productos en venta, servicios adicionales que se brindan y los precios de cada uno. Además, incluir números de teléfono y correos para que el cliente pueda contactarlos.

La idea poder contar con toda la información de la empresa en digital e incluirla en redes sociales, página web y WhatsApp.

Se recomienda el uso de la aplicación gratuita flipsnack: <https://app.flipsnack.com/>

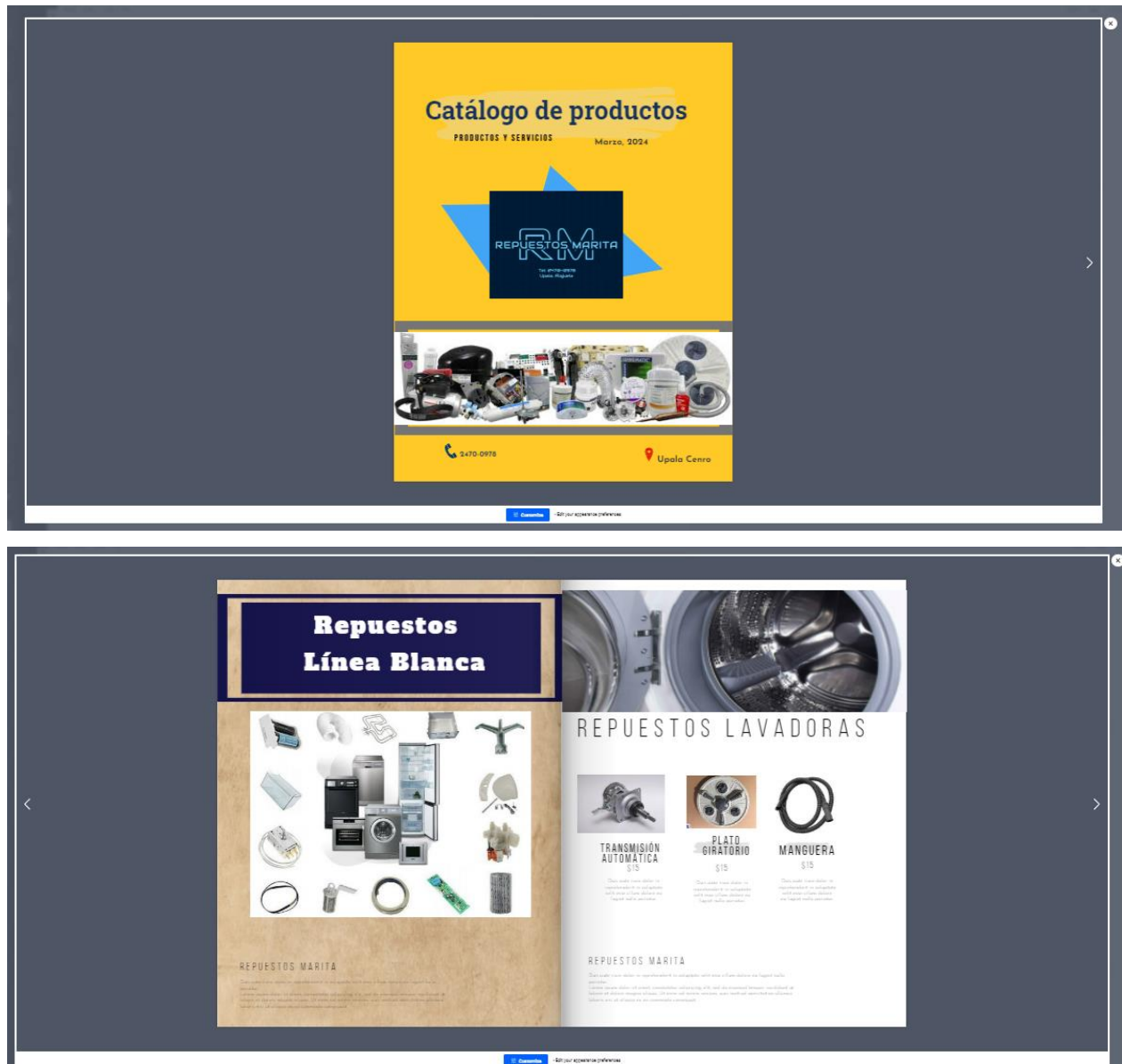


Figura 27. Propuesta Catálogo Virtual de Repuestos Marita

Fuente: “Elaboración Propia, 2024”

h) Prospección de nuevos clientes.

Los vendedores deben levantar una lista de posibles clientes con la información personal, teléfono, correo electrónico y producto de interés. Una vez levantada la lista, de forma semanal se le entregará al Jefe Administrativo que será el encargado de levantar la base de datos para enviarle la información de los productos que son de interés para el cliente.

6.8.4 Objetivos SMART

Se establecen los siguientes objetivos SMART:

Estrategia No.1

S= Aumentar la cantidad de ventas

M= en un 10%

A= para generar negocio

R= tener más clientes

T= en 6 meses

“Aumentar en la cantidad de ventas de productos y servicios en un 10%, para generar negocio y obtener más ingresos en un plazo de 6 meses”.

Estrategia No.2

S= Atraer clientes potenciales

M= 5 clientes

A= por medio de contacto personal

R= para generar negocio

T= en un plazo de 4 meses

“Atraer 5 clientes potenciales por medio de la página web para generar negocio en un plazo de 4 meses”.

Estrategia No. 3

S= Atraer clientes menores de 30 años

M= 5 clientes

A= por medio de redes sociales y página web

R= para aumentar la cartera de clientes

T= en 4 meses

“Atraer 5 clientes menores de 30 años por medio de redes sociales y página web, para lograr aumentar la cartera de clientes en un plazo de 4 meses”.

6.8.5 Diferenciación

En un mercado lleno de opciones de productos y servicios, la diferenciación de mercado se vuelve esencial para destacar y atraer nuevos clientes. En este sentido, Repuestos Marita se distingue por ofrecer una atención especializada y un asesoramiento personalizado que se adapta a las necesidades y gustos de cada cliente. Se compromete a brindar productos y servicio de calidad, para garantizar la satisfacción y fidelización de los clientes.

6.8.5.1 Ventaja Competitiva

Repuestos Marita ofrece precios accesibles y cuida los detalles de cada requerimiento de los clientes, además, brinda servicios con un trato único y acompañamiento personalizado para cada cliente, con el propósito de lograr ser siempre la mejor opción.

6.8.5.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor se diseña respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace Repuestos Marita?
- ¿Para quién lo hace?
- ¿Cuál es el beneficio?

- ¿Cómo lo hace?
- ¿Para qué lo hace?

Se define como propuesta de valor la siguiente:

Repuestos Marita ayuda a los clientes que necesiten un producto o servicio, comprometidos entender las necesidades específicas de cada cliente y ofrecer soluciones que se adapten a los requerimientos, por medio de una atención especializada y personalizada que le brinde al cliente una experiencia que genere confianza y fidelidad.

6.9 Presupuesto

De conformidad con la investigación realizada, es importante que la empresa separe actividades Gerenciales y Administrativas, por lo que se requiere que se prepare económicamente para la incorporación de la plaza recomendada del Jefe Administrativo para que se encargue de la parte Administrativa requerida en el Plan Estratégico y de un posible vendedor adicional para que apoye con el Plan Comercial. Cabe destacar que para el Plan Comercial solo se incorpora el gasto de perifoneo, ya que se utilizarán las aplicaciones gratuitas que ofrece internet para el desarrollo de página web, envío de mensajes y redes sociales.

El Jefe Administrativo debe contar con las siguientes características:

- Trabajar en coordinador con el Gerente General y los socios de la empresa.
- Velar por el cumplimiento del marco legal en lo referente al pago de impuestos y tribunos.
- Velar por el cumplimiento de la legislación laboral de Costa Rica.
- Proteger con eficiencia los bienes y recursos de la empresa.
- Colaborar con la dirección y planificación estratégica de la empresa.
- Mantener actualizados los registros de clientes.
- En coordinación con el contador mantener la información contable y pagos al día.
- Presentar un reporte de facturación y cobros a la Gerencia General de manera semanal.

En relación con la plaza del nuevo vendedor, éste será para que ejecute labores de venta y apoyar en las estrategias del plan comercial.


6.10 Proyección de costos propuestos

La proyección de costos es fundamental para garantizar la implementación exitosa de las propuestas del Plan Estratégico y Plan Comercial, es importante contar con recursos disponibles y asignarlos de manera adecuada. Esta herramienta le permite la empresa estimar los recursos financieros necesarios para llevar a cabo las estrategias alineadas a estos planes. Además, la proyección de costos es esencial para monitorear los gastos y asegurar que se mantengan dentro de los límites establecidos, lo que contribuye a una gestión financiera eficiente.

Una proyección de costos efectiva es crucial para garantizar que se alcancen los objetivos estratégicos de la empresa. Al estimar los costos asociados a la implementación de estrategias se puede tomar decisiones informadas de priorización de proyectos y asignación de recursos.

Tabla 26.

Propuesta Proyección de Costos.

		PROYECCION DE COSTOS IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA GERENCIAL Y COMERCIAL REPUESTOS MARITA			*COSTO POR HORA	PUESTO
ID	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	HORAS HOMBRE	COSTO TOTAL		
1	Actividades informativas de la propuesta		76	₡ 836,000.00	₡ 3,500.00	Contador
1.1	Presentar propueta a la Junta Directiva	Investigadora	2	₡ 22,000.00	₡ 3,500.00	Administrador
1.2	Analizar y revisar propuesta	Socios, Gerente General y Jefe Administrativo	20	₡ 220,000.00	₡ 2,000.00	Vendedor
1.3	Plantear Observaciones		12	₡ 132,000.00	₡ 2,000.00	Trabajador Operativo
1.4	Exponer y documentar inquietudes		6	₡ 66,000.00		
1.5	Realizar ajustes y modificaciones		20	₡ 220,000.00		
1.6	Revisar objetivos estratégico		4	₡ 44,000.00		
1.7	Interpretación general de la propuesta y herramientas de control		12	₡ 132,000.00		
2	Comunicación			372	₡ 990,000.00	₡ 11,000.00
2.1	Comunicar Política, procedimientos y herramientas de trabajo	Socios, Gerente General y Jefe Administrativo	12	₡ 33,000.00		
2.2	Comunicar plan de E-Comerce (página web, redes sociales, catálogo)		360	₡ 990,000.00		
3	Capacitación		140	₡ 385,000.00	₡ 2,750.00	Promedio por hora
3.1	citar a los colaboradores sobre los procedimientos operativos y herramientas digitales a u	Gerente General y Jefe Administrativo	140	₡ 385,000.00		
4	Implementación		227	₡ 624,250.00		
4.1	Adaptar documetos y formatos para la generación y control del proceso de planificación operativa	Gerente General y Jefe Administrativo	24	₡ 66,000.00		
4.2	Establecer la estructura documental para resguardar y modificar, en caso de ser necesario aplicar los documentos generados en la propuesta		24	₡ 66,000.00		
4.3	Implementar los ajustes propuestos para la misión, visión, valores y política de calidad		20	₡ 55,000.00		
4.4	Programar la elaboración del Plan Anual Operativo	Jefe Administrativo	1	₡ 2,750.00		
4.5	Elaborar el Plan Anual Operativo según procedimiento establecido	Gerente General	60	₡ 165,000.00		
4.6	Confecionar presupuesto PAO	Contador	20	₡ 55,000.00		
4.7	Programar actividades PAO	Gerente General y Jefe Administrativo	30	₡ 82,500.00		
4.8	Implementar herramienta para el manejo de inventario	Jefe Administrativo y Ventas	8	₡ 22,000.00		
4.9	Implementar las acciones de mercadotecnia	Jefe Administrativo y Ventas	40	₡ 110,000.00		
5	Mejora Continua		32	₡ 88,000.00		
5.1	Detectar Oportunidades de mejora operativo y de mercado	Gerente General y Jefe Administrativo	12	₡ 33,000.00		
5.2	Determinar acciones correctivas y preventivas para la continuidad del proceso		20	₡ 55,000.00		
Totales			847	₡ 2,923,250.00		

*Fuente: Referencia Salarios minimos 2024

Fuente: “Elaboración propia 2024”

6.11 Cronograma de implementación

Tabla 27.

Propuesta Cronograma, implementación de estrategia.

ID	ACTIVIDAD	HORAS HOMBRE	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	2024					
						May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct
1	Actividades informativas de la propuesta	76		2/5/2024	29/5/2024						
1.1	Presentar propuesta a la Junta Directiva	2	Investigadora	2/5/2024	2/5/2024						
1.2	Analizar y revisar propuesta	20	Socios, Gerente General y Jefe Administrativo	3/5/2024	15/5/2024						
1.3	Plantear Observaciones	12		15/5/2024	15/5/2024						
1.4	Exponer y documentar inquietudes	6		16/5/2024	16/5/2024						
1.5	Realizar ajustes y modificaciones	20		17/5/2024	24/5/2024						
1.6	Revisar objetivos estratégico	4		17/5/2024	24/5/2024						
1.7	Interpretación general de la propuesta y herramientas de control	12		27/5/2024	29/5/2024						
2	Comunicación	372		30/5/2024	11/10/2024						
2.1	Comunicar Política, procedimientos y herramientas de trabajo	12	Socios, Gerente General y Jefe Administrativo	30/5/2024	6/6/2024						
2.2	Comunicar plan de E-Commerce (página web, redes sociales, catálogo)	360	Administrativo	7/6/2024	11/10/2024						
3	Capacitación	140		10/6/2024	12/7/2024						
3.1	citar a los colaboradores sobre los procedimientos operativos y herramientas digitales a u	140	Gerente General y Jefe Administrativo	10/6/2024	12/7/2024						
4	Implementación	227		15/7/2024							
4.1	Adaptar documetos y formatos para la generación y control del proceso de planificación operativa	24	Gerente General y Jefe Administrativo	15/7/2024	17/7/2024						
4.2	Establecer la estructura documental para resguardar y modificar, en caso de ser necesario aplicar los documentos generados en la propuesta	24		18/7/2024	22/7/2024						
4.3	Implementar los ajustes propuestos para la misión, visión, valores y política de calidad	20		23/7/2024	25/7/2024						
4.4	Programar la elaboración del Plan Anual Operativo	1	Jefe Administrativo	26/7/2024	26/7/2024						
4.5	Elaborar el Plan Anual Operativo según procedimiento establecido	60	Gerente General	29/7/2024	2/8/2024						
4.6	Confeccionar presupuesto PAO	20	Contador	5/8/2024	7/8/2024						
4.7	Programar actividades PAO	30	Gerente General y Jefe Administrativo	8/8/2024	13/8/2024						
4.8	Implementar herramienta para el manejo de inventario	8	Jefe Administrativo y Ventas	15/7/2024	-						
4.9	Implementar las acciones de mercadotecnia	40	Jefe Administrativo y Ventas	15/7/2024	-						
5	Mejora Continua	32									
5.1	Detectar Oportunidades de mejora operativo y de mercado	12	Gerente General y Jefe Administrativo	14/10/2024	15/10/2024						
5.2	Determinar acciones correctivas y preventivas para la continuidad del proceso	20		16/10/2024	18/10/2024						

Fuente: “Elaboración propia 2024”

CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ANEXOS

7.1 Referencias Bibliográficas

7.1.1 Textos Consultados

- Abad, M. (1997). *Investigación evaluativa en Documentación*.
https://books.google.co.cr/books?id=GlGXwKRXIWYC&printsec=frontcover&dq=Investigaci%C3%B3n+evaluativa+en+Documentaci%C3%B3n&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Investigaci%C3%B3n%20evaluativa%20en%20Documentaci%C3%B3n&f=false
- Acevedo, A, Florencia, A. y López A. (2004). *El proceso de la entrevista*.
https://books.google.co.cr/books?id=V-Wi4_aHmKAC&printsec=frontcover&dq=El+proceso+de+la+entrevista.&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=El%20proceso%20de%20la%20entrevista.&f=false
- Ávila, H (2006). *Introducción a la metodología de la Investigación*.
https://books.google.co.cr/books?id=r93TK4EykfUC&pg=PA50&dq=Investigaci%C3%B3n+documental&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjF6OG-jNmEAXGRzABHb-LCkA4ChDoAXoECAsQA#v=onepage&q&f=false
- Báez, J y Pérez, T. (2009). *Investigación cualitativa*. https://books.google.co.cr/books?id=Xmv-PJ9KtzsC&printsec=frontcover&dq=Investigaci%C3%B3n+cualitativa&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Investigaci%C3%B3n%20cualitativa&f=false
- Basurto, A. (2005) *Sistema Empresa Inteligente*.
https://books.google.co.cr/books?id=EF5f9ybFfloC&printsec=frontcover&dq=Sistema+Empresa+Inteligente&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Sistema%20Empresa%20Inteligente&f=false
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*.
https://books.google.co.cr/books?id=h4X_eFai59oC&printsec=frontcover&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n,+Bernal&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwj50rjV0deEAXUQmbAFHfbEC8sQ6wF6BAgKEAE#v=onepage&q=Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%2C%20Bernal&f=false

Díaz, L. (2005). *Análisis y planteamiento.*

https://books.google.co.cr/books?id=6p0R6MOBQc4C&pg=PR3&dq=An%C3%A1lisis+y+planteamiento,+Diaz&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjq-eaa0teEAxXbQjABHX59BsIQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=An%C3%A1lisis%20y%20planteamiento%2C%20Diaz&f=false

Editorial Vértice. (2008). *Estructuras Organizativas.*

https://books.google.co.cr/books?id=GKy_NI9kESoC&printsec=frontcover&dq=Estructuras+Organizativas&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Estructuras%20Organizativas&f=false

Grande, I. y Abascal E. (2011). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial.*

https://books.google.co.cr/books?id=AT8aVCwCRpgC&pg=PA40&dq=La+informaci%C3%B3n+secundaria+es+la+que+est%C3%A1+disponible+antes+de+que+surja+la+necesidad+de+contar+con+ella+para+llevar&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjs6pr9ldmEAXU1IIQIHqzCG4QuwV6BAgHEAg#v=onepage&q=La%20informaci%C3%B3n%20secundaria%20es%20la%20que%20est%C3%A1%20disponible%20antes%20de%20que%20surja%20la%20necesidad%20de%20contar%20con%20ella%20para%20llevar&f=false

Guajardo E, (1996). *Administración de la Calidad Total.*

https://books.google.co.cr/books?id=9zYyYc6i9JwC&pg=PA73&dq=El+Diagrama+Causa-+Efecto+se+utiliza+como+una+herramienta+sistem%C3%A1tica+para+encontrar,+seleccionar+y+documentar+las+causas+de+variaci%C3%B3n+de+calidad+en+la+producci%C3%B3n+y+organizar+la+relaci%C3%B3n+entre+ellas&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwiI5JiYg9mEAXWbpLAFHUduAm4QuwV6BAgJEAc#v=onepage&q=El%20Diagrama%20Causa-%20Efecto%20se%20utiliza%20como%20una%20herramienta%20sistem%C3%A1tica%20para%20encontrar%2C%20seleccionar%20y%20documentar%20las%20causas%20de%20variaci%C3%B3n%20de%20calidad%20en%20la%20producci%C3%B3n%20y%20organizar%20la%20relaci%C3%B3n%20entre%20ellas&f=false

Hernández, C. (2002). *Análisis Administrativo Técnicas y Métodos.*

https://books.google.co.cr/books?id=Bptc1C9T8ioC&printsec=frontcover&dq=An%C3%A1lisis+Administrativo+T%C3%A9cnicas+y+M%C3%A9todos&hl=es&newbks=1&newbks_redir

[r=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=An%C3%A1lisis%20Administrativo%20T%C3%A9cnicas%20y%20M%C3%A9todos&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=76QzvwEACAAJ&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n,+Baptista&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=An%C3%A1lisis%20Administrativo%20T%C3%A9cnicas%20y%20M%C3%A9todos&f=false)

Hernández, Fernández y Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación*.
https://books.google.co.cr/books?id=76QzvwEACAAJ&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n,+Baptista&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y

Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de Investigación*.
https://books.google.co.cr/books?id=M_N1CzTB2D4C&printsec=frontcover&dq=Elaboraci%C3%B3n+de+trabajos+de+Investigaci%C3%B3n&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Elaboraci%C3%B3n%20de%20trabajos%20de%20Investigaci%C3%B3n&f=false

Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*.
https://books.google.co.cr/books?id=7c9UCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Proceso+Administrativo&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Proceso%20Administrativo&f=false

Muñoz, R. (2006). *El Diagnóstico Participativo*.
https://books.google.co.cr/books?id=sl7d4ZcpsSIC&printsec=frontcover&dq=El+Diagn%C3%B3stico+Participativo&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=El%20Diagn%C3%B3stico%20Participativo&f=false

Münch, L. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*.
https://books.google.co.cr/books?id=oHrkSAAACAAJ&dq=Administraci%C3%B3n+gesti%C3%B3n+organizacional,+enfoques+y+proceso+administrativo&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la Investigación*.
https://books.google.co.cr/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&printsec=frontcover&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n,+2005&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%202005&f=false

O'Shaughnessy, J. (1991). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*.
https://books.google.co.cr/books?id=Zua9_PZcmGcC&printsec=frontcover&dq=Marketing+competitivo:+un+enfoque+estrat%C3%A9gico&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&r

[edir_esc=y#v=onepage&q=Marketing%20competitivo%3A%20un%20enfoco%20estrat%C3%A9gico&f=false](https://books.google.co.cr/books?dir_esc=y#v=onepage&q=Marketing%20competitivo%3A%20un%20enfoco%20estrat%C3%A9gico&f=false)

Ordaz, V. (2005). *Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato.*

https://books.google.co.cr/books?id=qCqatsFlyUkC&pg=PA5&dq=An%C3%A1lisis+y+critica+de+la+metodolog%C3%ADa+para+la+realizaci%C3%B3n+de+planes+regionales+en&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwj_sd-i1NeEAxVNTDABHdXSCDYQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=An%C3%A1lisis%20y%20critica%20de%20la%20metodolog%C3%ADa%20para%20la%20realizaci%C3%B3n%20de%20planes%20regionales%20en&f=false

Porter, M. (2006). *Las cinco fuerzas de Porter. Identifique y optimice su ventaja competitiva.*

https://books.google.co.cr/books?id=W3AODAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Identifique+y+optimice+su+ventaja+competitiva&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Identifique%20y%20optimice%20su%20ventaja%20competitiva&f=false

Restrepo, L. y Rivera, H. (2006). *Análisis estructural de sectores estratégicos.*

https://books.google.co.cr/books?id=cF0yDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=An%C3%A1lisis+estructural+de+sectores+estrat%C3%A9gicos&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=An%C3%A1lisis%20estructural%20de%20sectores%20estrat%C3%A9gicos&f=false

Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación.*

https://books.google.co.cr/books?id=r4yrEW9Jhe0C&printsec=frontcover&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n&f=false

Seoane E. (sf). *Metas SMART: Logra tus Sueños.*

https://books.google.co.cr/books?id=dte4EAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Metas+SMART:+Logra+tus+Sue%C3%B1os&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Metas%20SMART%3A%20Logra%20tus%20Sue%C3%B1os&f=false

Tamayo M. (2004). *El proceso de la investigación.*

<https://books.google.co.cr/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&dq=El+proceso>

[+de+la+investigaci%C3%B3n&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=El%20proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n&f=false](#)

Tamayo, M. (2004). *Diccionario de la Investigación Científica*. https://books.google.co.cr/books?id=jcGySsqyv4wC&printsec=frontcover&dq=Diccionario+de+la+Investigaci%C3%B3n+Cient%C3%ADfica&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Diccionario%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20Cient%C3%ADfica&f=false

Zorita, E. y Huarte, S. (2013). *Plan de Negocio*. https://books.google.co.cr/books?id=Onu_CwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Plan+de+Negocio&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Plan%20de%20Negocio&f=false

7.1.2 Documentos

Asamblea Legislativa, Ley de Fortalecimiento a la Pequeña y Mediana Empresa y su Reglamento, Ley N° 8262, del 22 de mayo de 2006, San José, Costa Rica.

7.1.2 Tesis

7.1.2.1 Tesis Internacionales

Alavedra, A (2021). *La profesionalización en la gestión de las empresas familiares en Lima y su incidencia en la rentabilidad Lima 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. <https://repositorio.ucss.edu.pe/handle/20.500.14095/1159?locale-attribute=es>

Balladares, J y Roncal, V (2016). *Factores de éxito de una pequeña empresa familiar estudio de caso*. [Tesis de Licenciado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/846/1/TL_BalladaresCespedesJedidias_RoncaIMontalvoVanessa.pdf

Briceño, S (2021). *Factores determinantes del fracaso de las empresas familiares en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo*. [Tesis de Licenciado, Universidad Quintana Roo]. <http://rasisbi.uqroo.mx/handle/20.500.12249/2776?locale-attribute=en>

Hernando, M (2014). *Un modelo de control de gestión para la pequeña empresa familiar en España: Especial referencia a los activos intangibles*. [Tesis Doctoral, Universidad Alcalá]. <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/25744>

Rodríguez, G, Tobar, E y Téllez, K (2021). *El emprendedor y su papel en cada etapa del emprendimiento*. [Tesis de Licenciado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/17204/1/17204.pdf>

7.1.2.2 Tesis Nacionales

Gutiérrez, E (2007). *Propuesta de un modelo de negocios para Ferretería Leja S.A.* [Tesis de Magister, Universidad de Costa Rica]. <https://kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/15361>

Gutiérrez, J. (2005). *Planeación estratégica para una empresa familiar; el caso de Viveros Brandt S.A.* [Tesis de Magister, Universidad de Costa Rica]. <https://kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/27684>

Calderón, M y Gómez, C (2003). *Estrategia organizacional, mercadológica y financiera para e-Novat.com, S.A.* [Tesis para Magister, Universidad de Costa Rica]. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/15580?show=full>

Fallas, M (2018). *Desarrollo de un Plan Estratégico de mercadeo para Audio Accesorios de Costa Rica S.A.* [Tesis para Maestría, Universidad de Costa Rica] <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/75819>

Chacón, A, Olivas, B y Salas, D (2014). *Análisis del modelo de autoevaluación del sistema de control interno. Caso: Ministerio de Cultura y Juventud*. [Tesis para Licenciatura, Universidad de Costa Rica]. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/29889>

Navarro, K y Rivera, K (2018). *Sistema de control interno aplicado a la operación y contabilización d ellos inventarios en la empresa Promociones Marinas Internacionales S.A., ubicada en el Cocal de Puntarenas, durante el último semestre del año 2017*. [Tesis para Licenciatura, Universidad Técnica Nacional]. <https://repositorio.utn.ac.cr/items/2c2f5925-14f6-44d3-b1ca-d983787114a8>

7.1.3 Páginas de internet

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2024). Salarios mínimos. <https://www.mtss.go.cr/>
Diccionario Real Academia Española. <https://www.rae.es/>

7.2 Anexos

7.2.1 Guía entrevista a socios Repuestos Marita

1. ¿Podría mencionarme las principales fortalezas que tiene Repuestos Marita para desenvolverse en el mercado y con la competencia?
2. A su criterio ¿Cuáles son las principales debilidades que posee Repuestos Marita?
3. Me podrían mencionar oportunidades que pueda visualizar para Repuestos Marita.
4. ¿Cuáles serían las principales amenazas que puede enfrentar Repuestos Marita para su permanencia y expansión en el mercado?
5. ¿Cómo realiza Repuestos Marita los siguientes procesos?
 - *Búsqueda de nuevos Clientes*
 - *Venta*
 - *Control de ventas.*
 - *Control de inventario*
6. Según su experiencia, explique cuál de los siguientes aspectos podrían colaborar en Repuestos Marita para que los clientes compren:
 - *Tiempo de respuesta*
 - *Precio*
 - *Calidad*
 - *Garantía*
 - *Variedad*
 - *Servicio (atención y asesoría)*
7. ¿Tienen metas mensuales?, en caso de ser afirmativo ¿Cómo logran cumplirlas?, ¿Qué sucede si no se logran cumplir las metas?

8. Cuenta Repuestos Marita con una base de datos que muestre reportes de:
 - Frecuencia de compras.
 - Ventas diarias y mensuales.
 - Ganancias o pérdidas.
9. ¿Qué lo motivó a emprender en un negocio propio?
10. ¿Cómo se visualizan en 3 años?
11. ¿Qué desean lograr como empresa?
12. Mencione: ¿Cuáles valores son los más importantes para contratar al personal y por qué?
13. ¿Tienen identificadas las épocas donde las ventas son altas?
14. ¿Tiene definido el tipo de cliente que desean llegar con sus productos?
15. ¿Qué medios utilizan para promocionar los productos? ¿Cuál es el medio más utilizado?
16. ¿Cómo es la negociación con los proveedores?, ¿Siempre disponen de los productos que usted solicita?

7.2.1 Guía encuesta clientes Repuestos Marita

- 1) Indique tu rango de edad
 - a) Menos de 20 años
 - b) De 20 a 30 años
 - c) De 30 a 40 años
 - d) De más de 40

- 2) Sexo
 - a) Masculino
 - b) Femenino

- 3) ¿Con qué frecuencia realiza compras en Repuestos Marita?
 - a) Una vez al mes
 - b) Dos veces al mes
 - c) Una vez al año

- 4) ¿Cuál es su principal motivo para elegir Repuestos Maria en lugar de otras opciones disponibles en el mercado?
 - a) Por servicio
 - b) Por Calidad
 - c) Por precio
 - d) Por variedad
 - e) Otro

- 5) Si elegiste otro indícanos el motivo

- 6) ¿Cómo califica la variedad de productos que brinda Repuestos Marita a sus clientes?
 - a) Muy buena
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala

- 7) ¿Qué tipo de productos compra en Repuestos Marita?
 - a) Repuestos de electrodomésticos
 - b) Repuestos electrónicos
 - c) Accesorios electrónicos
 - d) Otro, Indique cual

- 8) ¿Cómo considera usted que son los precios y calidad de los productos que ofrece Repuestos Marita?
- a) Precio adecuado con respecto a la calidad
 - b) Precio elevado y baja calidad
 - c) Precios bajos y baja calidad
- 9) ¿Cuál es su opinión sobre la competencia en el mercado de Repuestos Marita
- a) Tiene mucha competencia
 - b) No tiene competencia
 - c) Tiene competencia, pero no ofrecen el mismo servicio
- 10) ¿Cuáles canales utiliza para adquirir los productos en Repuestos Marita?
- a) Visita a la tienda
 - b) Correo electrónico
 - c) WhatsApp o Redes sociales
 - d) Venta telefónica
- 11) ¿Qué le parece la opción de contar con una tienda virtual de Repuestos Marita?
- a) Genial
 - b) No me parece
- 12) Ha tenido experiencias positivas en otras tiendas de repuestos
- a) No
 - b) Si, ¿Cuáles?
- 13) ¿Cuál estrategia de mercadeo considera más efectiva para promocionar los productos de Repuestos Marita?
- a) Volantes y afiches
 - b) Publicaciones en redes sociales
 - c) Atención en la tienda
 - d) Otra:
- 14) ¿Como califica la atención al cliente en Repuestos Marita?
- a) Muy Buena
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala

15) ¿Está satisfecho con la ubicación de Repuestos Marita?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

16) Si tuvieras la oportunidad de recomendar un nuevo producto para vender en Repuestos Marita
¿Cuál sería?

17) ¿Qué sugerencia nos podría mencionar para mejorar el servicio que brinda Repuestos Marita?