



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA  
EMPRESA “AUTO REPUESTO ACOSEUDA”**

**SUSTENTADO POR:**

**KAREN YENISETH CARRILLO HERNANDEZ**

**MARINA SUYAPA ZELAYA ORTEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MASTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN,  
HONDURAS, C.A.**

**ABRIL, 2016**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR  
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL  
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO  
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO  
JOSE ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
ELOISA MARIA RODRIGUEZ ALVAREZ**

**ASESOR TEMÁTICO  
PAMELA CHAVEZ LEVA**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**VIRGILIO PAREDES**

**HENRY ANDINO**

**NADINA MAZZONI PIZZATI**

## **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2016

MARINA SUYAPA ZELAYA ORTEZ

KAREN YENISETH CARRILLO HERNANDEZ

**Todos los derechos son reservados.**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA “AUTO REPUESTO ACOSEUDA**

### **AUTORES:**

**KAREN YENISETH CARRILLO Y MARINA SUYAPA ZELAYA**

### **Resumen**

En el presente trabajo se desarrolló un Diseño de Planeación Estratégica para la Empresa Auto repuesto ACOSEUDA, con el propósito de contribuir a identificar las fortalezas y debilidades que podría tener como empresa a fin de aumentar el número de clientes y simultáneamente lograr competir en el mercado de repuestos de vehículos de la zona. El enfoque de la investigación es cualitativo, debido a que mediante instrumentos de recolección de datos se obtuvo información válida y confiable para conocer el entorno externo e interno de la empresa y así poder evaluar su comportamiento en el mercado. Teniendo en cuenta estos resultados se identificó la viabilidad de diseñar un plan estratégico que permita que la empresa sea más competitiva y que contribuya al crecimiento y desarrollo empresarial.

**Palabras clave:** Plan estratégico, mercado, crecimiento, desarrollo, oportunidades.



**DESIGNING A STRATEGIC PLANNING FOR THE COMPANY "AUTO SPARE  
ACOSEUDA"**

**AUTHORS:**

**KAREN YENISETH CARRILLO Y MARINA SUYAPA ZELAYA**

**Abstract**

In this paper Design of Strategic Planning it is developed for Enterprise Auto Parts ACOSEUDA, in order to help identify the strengths and weaknesses that could have the company to increase the number of customers and simultaneously be able to compete in the market auto parts area. The research approach is qualitative, because through data collection instruments valid and reliable to meet the external and internal environment of the company information was obtained and thus to assess their market behavior. Given these results, the feasibility of designing a strategic plan that will allow the company more competitive and contributes to business growth and development was identified.

Keywords: Strategic Plan, market, growth, development opportunities.

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedicamos primeramente a Dios, quién ha guiado nuestro camino, nos dio fuerzas para seguir adelante y no desmayar en las dificultades que se presentaron.

A nuestras familias quienes fueron nuestro mayor apoyo durante todo este camino. A nuestros padres que nos han dado todo lo que somos como persona, nuestros valores, principios, carácter y empeño para conseguir los objetivos.

\*A mis hijas y esposo por estar siempre presentes, acompañándonos para poder realizar nuestros compromisos y por ser comprensivos y ser ellos nuestra motivación, inspiración y felicidad. Marina Zelaya\*

Al Tribunal Superior de Cuentas, que nos dio los espacios debidos para estudiar la maestría y a nuestros compañeros de trabajo que de una u otra forma nos apoyaron.

## **AGRADECIMIENTO**

Primero y como más importante nos gustaría sinceramente agradecer a nuestro Dios por bendecirnos y darnos fuerza para llegar hasta aquí y por hacer realidad este sueño anhelado.

A nuestros asesores de Tesis la Doctora Eloísa María Rodríguez Álvarez y la Master Pamela Chávez Leva, por sus conocimientos, sus orientaciones, su paciencia y motivación han sido fundamentales para nuestra formación.

Han sabido ganarse nuestra lealtad y admiración, así como sentirnos en deuda con ellos por todo el apoyo recibido durante este tiempo.

A nuestras familias por ser una fuente de apoyo constante e incondicional en toda la vida y más aún en nuestros momentos de formación profesional.

## INDICE DE CONTENIDO

|   |          |
|---|----------|
| <b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>            | <b>1</b> |
| 1.1 INTRODUCCIÓN.....   | 1        |
| 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....                                   | 2        |
| 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....                                      | 4        |
| 1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....                                    | 4        |
| 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                                  | 5        |
| 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....                                       | 5        |
| 1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....  | 5        |
| 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                     | 6        |
| 1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....                                  | 6        |
| 1.6 JUSTIFICACIÓN.....  | 6        |
| <b>CAPITULO II. MARCO TEORICO .....</b>                               | <b>9</b> |
| 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....                             | 9        |
| 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO .....                                | 9        |
| 2.1.1.1 ASPECTOS DEMOGRAFICOS, POLITICOS, SOCIALES Y ECONOMICOS ..... | 10       |
| 2.1.2 ANALISIS DEL MICRO-ENTORNO.....                                 | 11       |
| 2.1.2.1 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER .....        | 12       |
| 2.1.3 ANALISIS INTERNO .....  | 13       |
| 2.1.3.1 TIPOS DE RECURSOS DE LA EMPRESA .....                         | 14       |
| 2.2. TEORÍA DE SUSTENTO.....  | 15       |
| 2.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....                                    | 15       |
| 2.2.2 PROCESOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA .....                     | 15       |
| 2.3. MATRIZ FODA.....   | 16       |
| 2.4. MISIÓN Y VISIÓN .....  | 19       |
| 2.4.1 MISIÓN.....   | 19       |
| 2.4.2 VISIÓN .....  | 20       |
| 2.5 TIPOS DE ESTRATEGIAS.....   | 20       |
| 2.5.1. ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....                                     | 20       |
| 2.5.2. ESTRATEGIAS DE APOYO COMPLEMENTARIAS.....                      | 23       |
| 2.5.3. ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN.....                                 | 24       |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.5.4. ESTRATEGIAS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN .....                   | 24        |
| 2.5.5. ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL .....                    | 24        |
| 2.5.6 ESTRATEGIA DE SUBCONTRATACIÓN .....                          | 25        |
| 2.5.7 ESTRATEGIA DEFENSIVA .....                                   | 25        |
| 2.5.8. ESTRATEGIA OFENSIVA.....                                    | 26        |
| 2.5.9. ESTRATEGIA DE ESPACIO VIRTUAL .....                         | 27        |
| 2.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MIPYMES .....                         | 27        |
| 2.6.1 PYMES HONDURAS .....   | 28        |
| 2.7 CONCEPTUALIZACIÓN .....  | 31        |
| 2.8. INSTRUMENTOS .....  | 31        |
| <b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>                             | <b>33</b> |
| 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....                                  | 33        |
| 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....                                     | 33        |
| 3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....                    | 34        |
| 3.2 ENFOQUE Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....                        | 35        |
| 3.3 MATERIALES.....  | 39        |
| 3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....                                | 39        |
| 3.4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA .....                                    | 39        |
| 3.4.2 UNIDAD DE ANALISIS.....                                      | 40        |
| 3.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....                        | 40        |
| 3.5.1 INSTRUMENTOS .....   | 40        |
| 3.5.2 TIPOS DE INSTRUMENTOS.....                                   | 40        |
| 3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.....                                    | 41        |
| 3.6.1 FUENTES PRIMARIAS.....                                       | 41        |
| 3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS.....                                     | 41        |
| 3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO .....                                   | 41        |
| <b>IV. RESULTADOS Y ANALISIS .....</b>                             | <b>42</b> |
| 4.1 DATOS BRINDADOS POR EL GERENTE PROPIETARIO DE “ACOSEUDA” ..... | 42        |
| 4.2 EVALUACIÓN DE VALORES, MISIÓN Y VISIÓN ACTUALES.....           | 44        |
| 4.3 EVALUACION DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA.....             | 48        |
| 4.3.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO DE LA EMPRESA .....               | 49        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.3.1.1 Condiciones económicas generales .....  | 49        |
| 4.3.1.2 Legislación y regulación.....   | 50        |
| 4.3.1.3 Demografía.....   | 51        |
| 4.3.1.4 Valores sociales y estilos de vida .....  | 51        |
| 4.3.1.5 Tecnología.....   | 52        |
| 4.4 ANALISIS DEL AMBIENTE INDUSTRIAL INMEDIATO .....  | 52        |
| 4.4.1 Entrada de nuevos competidores .....  | 52        |
| 4.4.2 Poder de negociación de los compradores.....  | 52        |
| 4.4.3 Producto Sustituto .....  | 53        |
| 4.4.4 Poder de negociación de los proveedores.....  | 53        |
| 4.4.4 Rivalidad entre competidores actuales .....   | 53        |
| 4.5 EMPRESAS A NIVEL INTERNACIONAL .....  | 54        |
| 4.6 ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA: LA CADENA DE VALOR .....  | 56        |
| 4.6 ANALISIS FODA.....  | 78        |
| <b>V. CONCLUSIONES .....</b>  | <b>80</b> |
| <b>VI.RECOMENDACIONES .....</b>   | <b>81</b> |
| <b>VII. APLICABILIDAD .....</b>   | <b>83</b> |
| 7.1 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....   | 83        |
| 7.2 PLAN ESTRÉTAGICO PARA LA MICROEMPRESA “AUTO REPUESTO ACOSEUDA”  | 85        |
| 7.3 PROPUESTA PLAN DE ACCIÓN PARA EMPRESA AUTO REPUESTOS ACOSEUDA .....   | 91        |
| <b>REFERENCIA BIBLIOGRAFICA .....</b>   | <b>93</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>95</b> |
| INSTRUMENTO A UTILIZAR: ENTREVISTA ABIERTA .....  | 95        |
| I. Entrevista realizada al gerente propietario de la micro empresa Auto Repuestos ACOSEUDA<br>Carlos David acosta:..... | 95        |
| II Entrevista realizada a empleados de la microempresa auto repuestos ACOSEUDA administrador:..                         | 97        |
| III Entrevista realizada a empleado de la empresa auto repuestos ACOSEUDA Osman Meraz vendedor:<br>.....                | 98        |
| FOTOGRAFIAS .....   | 99        |

## INDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla No. 1 Matriz Metodológica.....   | 34 |
| Tabla No. 2 Tamiz de evaluación de valores de la empresa.....                                | 46 |
| Tabla No. 3 Tamiz de evaluación de la misión de la empresa.....                              | 47 |
| Tabla No. 4 Tamiz de evaluación de la visión de la empresa.....                              | 48 |
| Tabla No. 5 Cadena de Valor Empresa “Auto Repuestos ACOSEUDA”.....                           | 58 |
| Tabla No. 6 Factores de Costos Actividades Primarias “Auto Repuestos ACOSEUDA”.....          | 63 |
| Tabla No. 7 Factores de Costos Actividades Secundarias “Auto Repuestos ACOSEUDA”.....        | 64 |
| Tabla No. 8 Factores de Diferenciación Actividades Primarias “Auto Repuestos ACOSEUDA”.....  | 67 |
| Tabla No.9 Factores de Diferenciación Actividades Secundarias “Auto Repuestos ACOSEUDA”..... | 68 |
| Tabla No. 10 Cadena de Valor de la Empresa “DH”.....   | 70 |
| Tabla No. 11 Factores de Costos Actividades Primarias de la Empresa “DH”.....                | 73 |
| Tabla No. 12 Factores de Costos Actividades Secundarias de la Empresa “DH”.....              | 74 |
| Tabla No. 13 Factores de Diferenciación Actividades Primarias de la Empresa “DH”.....        | 76 |
| Tabla No. 14 Factores de Diferenciación Actividades Secundarias de la Empresa “DH”.....      | 77 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla No. 15 Análisis FODA Empresa “Auto Repuestos ACOSEUDA”.....       | 79 |
| Tabla No.16 Plan Estratégico Empresa Auto Repuestos ACOSEUDA 2016-2020. | 87 |
| Tabla No.17 Plan Estratégico Empresa Auto Repuestos ACOSEUDA 2016-2020. | 88 |
| Tabla No.18 Resumen de Inversiones Vs Recuperación de la Inversión..... | 89 |

## INDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura No.1 Representación Gráfica del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....                | 13 |
| Figura No.2 Matriz FODA.....   | 17 |
| Figura No.3 Variables del Estudio.....   | 35 |
| Figura No.4 Mapa de grupos estratégicos de empresas de ventas en la zona de Comayagüela..... | 54 |

## CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se identifica el problema, se formulan las preguntas, los objetivos en los que se enfoca esta investigación, así como la justificación que motiva la investigación.

### 1.1 INTRODUCCIÓN

Se comienza con el planteamiento de la investigación en la cual se presentan los antecedentes del tema enfocándose en la importancia de la planificación estratégica de la Micro-Empresa Auto Repuestos ACOSEUDA.

Honduras vive una época de cambios vertiginosos en los aspectos políticos, sociales, económicos, tecnológicos y climáticos que están en constante movimiento, situación que afecta el buen desenvolvimiento de las empresas y es cuando sus impulsores deben realizar una planificación estratégica que les permita utilizar como una herramienta fundamental para enfrentar las diferentes eventualidades y establecer las líneas de acción que allane la prestación de los servicios de la empresa.

Todas las empresas poseen una estrategia implícita. En las grandes empresas la planificación estratégica se ha convertido en un proceso formal, donde existen personas dedicadas exclusivamente a este proceso. En otros casos, la estrategia, es parte de la función de comercialización, es decir, elaborar una planificación del mercado para el área donde la empresa tiene influencia.

La planificación estratégica es un proceso de desarrollo e implementación de técnicas para alcanzar los objetivos. La meta principal es lograr una ventaja competitiva sostenible que arroje un buen nivel de utilidades, y donde se analice la óptima combinación entre los recursos y las oportunidades del negocio.

La calidad en el servicio, es también una parte importante del éxito de las empresas; el cómo lograrlo, es algo que hay que planificar y que se debe tomar en cuenta al momento de la elaboración del plan estratégico, así los clientes preferirán a una empresa, no solo por su

producto, servicios o sus precios, sino por el trato que reciben, en este punto es importante enfatizar mantener la calidad del servicio.

La era tecnológica ha cambiado los paradigmas comunicacionales por lo que las empresas deben estar actualizadas con la evolución constante de estos cambios. Actualmente las compañías que poseen mejor rendimiento son las que tienen un sistema avanzado de comunicación y utilizan todos los medios tradicionales, digitales, redes sociales para llegar a los públicos meta con la información adecuada, ellos implementan diversas técnicas, formatos y procedimientos para la utilización de estos medios de comunicación masiva.

La propuesta de la elaboración de un plan de acción estratégico para la empresa “**Auto Repuestos ACOSEUDA**” ha sido desarrollada con la finalidad de diseñar las herramientas necesarias para que todas las actividades de los colaboradores y el dueño de la empresa se efectúen con eficiencia y eficacia hasta alcanzar la excelencia en la calidad empresarial.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

**AUTO REPUESTO ACOSEUDA** es una Microempresa mercantil dedicada a la compra y venta de repuestos automotriz, conformada desde hace cuatro años, ubicada en la zona comercial de la ciudad de Comayagüela en la 5° avenida entre 10 y 11 calle, Barrio Concepción.-

Desde su creación la empresa ha tenido como objetivo principal la compra y venta al por mayor y menor de repuestos de vehículos de diferentes marcas con la visión de ser una empresa competitiva y convertirse la primera opción para sus clientes.

La empresa cuenta con instalaciones propias. El inmueble es un local de dos plantas, distribuidos de la siguiente manera:

- La planta baja se encuentra ubicado la tienda.
- El segundo piso está dividido en dos secciones; la primera, se encuentra la oficina donde se mantienen los archivos y a su vez donde se recibe la mercadería; y la otra sección es la bodega.

**Auto Repuestos ACOSEUDA**, se especializa en ofrecer repuestos para vehículos japoneses, americanos y coreanos, entre sus líneas de distribución se brinda las siguientes marcas:

- 555 Five (Japonesa) (Terminales de dirección, rotulas, brazo loco, barras centrales, etc.)
- OE BRAND (Coreano) (Terminales de dirección, rotulas, brazo loco, barras centrales, etc.)
- RIK (Anillos de motor)
- TP (Anillos de motor)
- TOTO (pistones de motor)
- JHF (filtros de aire, aceite, combustible, etc.)

En la actualidad **Auto Repuestos ACOSEUDA**, cuenta con dos empleados, los cuales se encuentran asegurados en el Instituto Hondureño de Seguridad Social e inscritos en el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP).

Los empleados de Auto Repuestos ACOSEUDA combinan sus habilidades para brindar al público una diversidad de Repuestos, y un buen servicio a sus clientes. Los empleados están distribuidos de la siguiente manera: Un Gerente Propietario, un contador externo, un administrador y un vendedor. La Empresa está organizada de la siguiente manera:

### **GERENTE PROPIETARIO**

Ejerce la representación legal de la empresa, siendo responsable de la toma de decisiones y las evaluaciones periódicas acerca de las funciones de cada empleado. Así mismo se encarga de la compra y almacenaje de los productos.

### **CONTADOR EXTERNO**

Es responsable del registro oportuno de las operaciones que se efectúen en la empresa, con el objetivo de ejecutar estados financieros para que sean útiles en la toma de decisiones.

### **VENDEDOR**

El vendedor es la persona encargada de atender al consumidor y también de la bodega.

## **ADMINISTRADOR**

Es la persona encargada de realizar los cobros a los clientes y realizar los pagos a proveedores.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, la empresa cuenta con la constante incertidumbre de la rivalidad y competencia de un mismo segmento de mercado, ya que la ubicación geográfica donde se encuentra la Empresa ACOSEUDA es la zona donde se da más el mercado de repuestos de vehículos.

Hoy en día los consumidores saben que para adquirir un determinado producto o servicio con más o menos características, existen diversidad de alternativas, que varían según la necesidad; es por esto, que las organizaciones de hoy, deben estar muy bien cimentadas desde sus inicios y contar con una planeación estratégica definida para un buen posicionamiento de mercado.

Breve diagnóstico de la empresa Auto Repuestos ACOSEUDA:

1. Cuenta con valores, misión, visión de una manera empírica.
2. No cuenta con una estrategia a seguir
3. Carece de una estructura organizacional.
4. No se tienen definidas las funciones de los empleados.

Con la actual estructura la empresa tiene una especie de freno que no le permite crecer para competir en el mercado, lo que conllevaría a una pérdida constante de participación de mercado, puesto que la falta de horizonte empresarial, daría paso a una disminución de sus ventas por la baja de clientes, provocando confusiones en la prestación de sus servicios.

#### 1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La empresa **Auto Repuestos ACOSEUDA**, ejecuta varios procesos que surgen de la intuición o experiencia acumulada en forma empírica, ya que las actividades no son establecidas correctamente, debido a la carencia de una planeación, que permite la definición de metas y de

objetivos por parte de la Gerencia, generando falta de compromiso, motivación e inclusive comunicación de administradores a subordinados.

La ausencia de una planificación estratégica y de actividades no estandarizadas, ocasiona un retraso en el crecimiento organizacional, y una pérdida significativa de posicionamiento en un mercado competitivo.

Existe un mal concepto de las empresas PYMES; se menciona, que son aquellas que no necesitan seguir lineamientos estratégicos, por ser un sector pequeño de pocos recursos financieros y talento humano, que los conlleva a la falta de desarrollo y crecimiento, por carecer de tecnología, maquinaria, asesoramiento, etc.; se debe de luchar por cambiar este paradigma, estas empresas son capaces de poseer bases sólidas que les permita sustentarse y dirigirse a un mejor futuro.

Este trabajo plantea el diseño de una planeación estratégica para que la empresa de Auto Repuestos ACOSEUDA genere crecimiento sostenible a la empresa, optimizando el uso de los recursos y de las oportunidades del entorno.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué posibilidad existe de diseñar un plan estratégico a la empresa de Auto Repuestos ACOSEUDA y este lo ejecute y sea más competitiva y suba sus ventas?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico como herramienta principal para establecer las líneas de actuación a seguir en el corto y medio plazo en la dirección y toma de decisiones de la empresa Auto Repuestos ACOSEUDA.-

#### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar Visión Misión y Valores de la Empresa Auto Repuestos ACOSEUDA.
- Diagnosticar la situación actual de la Empresa Auto Repuestos ACOSEUDA: Macroambiente - Microambiente empresarial.
- Detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa de Auto Repuestos ACOSEUDA.

#### 1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la importancia de evaluar la misión, visión y valores de la empresa Auto Repuestos ACOSEUDA?
- ¿Por qué debemos diagnosticar la situación actual de la empresa Auto Repuestos ACOSEUDA?
- ¿Porque se tiene que detectar los puntos fuertes y débiles de la Empresa Auto Repuestos ACOSEUDA?

#### 1.6 JUSTIFICACIÓN

Al establecer un Plan Estratégico en la empresa, permitirá medir las actividades, verificar el logro de sus objetivos y de esta manera generar acciones correctivas a tiempo, evitando pérdidas y errores que puedan elevar innecesariamente los costos. Además, por medio de este, se observa:

- Que es una herramienta exitosa,
- Que es sostenible a largo plazo,
- A pesar de las restricciones internas y externas, es viable
- Y que se adapta a un entorno de constante cambio

Evidentemente, aquel que no se fija objetivos no corre el riesgo de no cumplirlos, pero tampoco alcanza el éxito. El plan estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro

posicionamiento actual y del deseado. Este ejercicio de reflexión será determinante en el porvenir de la empresa y en la imagen de la misma en el exterior, porque la intención de mejorar, de marcarse objetivos, de fijarse una meta, no solo nos beneficia a nosotros mismos como organización sino que además contribuye a dar una imagen seria y organizada de la empresa en el exterior. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, p. 10)

La empresa Auto Repuestos ACOSEUDA deberá mantener una relación con el ambiente interno y externo de la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos de la misma. Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez (2012) Afirma: “El plan estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc.” (p. 10).

Los negocios o empresas en Honduras deben tener un plan estratégico para facilitar la actividad empresarial. “En Honduras, el trabajo de diseño estratégico deberá considerar como insumos no solamente las propuestas explícitas, sino también las medidas que se desprenden de su diagnóstico del clima de negocios” (COHEP, 2013a, p. 3).

La Empresa Auto Repuestos ACOSEUDA requiere de la elaboración de un Plan Estratégico, con el objetivo de encontrar una o varias ventajas competitivas que nos lleven al camino del éxito empresarial; estas ventajas deben estar acorde a los valores, misión y a los objetivos; al ambiente interno y externo, para poder identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; y de los recursos disponibles.

Hoy en día toda empresa que desea mantenerse en un mercado global y altamente competitivo, como el existente en la actualidad, tiene la obligación de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes, que sean adecuados a su uso previsto y cumplan con las disposiciones legales que les sean de aplicación, es decir, tienen la obligación de ofrecer calidad y todo ello a un costo que les permita ser competitivas.

Cuando los problemas no se controlan, producen impactos leves o severos en la economía de la empresa, para lo cual, se implementan herramientas básicas que ayuden a combatir estos

problemas, mediante el estudio realizado que permite conocer el impacto de los mismos; cumpliendo las expectativas de los clientes, y el uso correcto de los recursos financieros y humanos.

Es necesario mencionar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que una empresa atraviesa; sin embargo, es una herramienta útil que nos ofrecerá múltiples beneficios y facilitará las líneas de acción que se desprendan del plan.

El Diseño de un plan estratégico consiste en el desarrollo coherente de las organizaciones, que permita coordinar las acciones mediante criterios unificados, que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los estamentos de la empresa sobre los objetivos, que conllevará a tomar decisiones correctas y oportunas.

## CAPITULO II. MARCO TEORICO

En el presente capítulo se establece la importancia del Plan Estratégico en las empresas, ya sean grandes o pequeñas, así como su situación actual a lo interno y externo de la misma. La teoría de sustento de la presente investigación se realiza desde un punto de vista estratégico.

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El término estrategia viene del griego estrategia/estrategos, general. Tiene implicaciones militares, pues la antigua Grecia pretendió y logró “gobernar el mundo de su época”, dado que vivía en un ambiente hostil frente a otras civilizaciones, con las que competía continuamente. De ahí que a sus más brillantes constructores y comandantes militares se les llamara estrategas. Las ideas de Grecia hasta hoy gobiernan nuestras mentes y nuestra visión del mundo. Se dice que cuando los romanos dominaron Grecia, los conquistados fueron ellos, porque la visión griega (mentalidad) dominó a los invasores. La lucha continua entre los pueblos obligó a los griegos a tener una estrategia combativa y competitiva.(Hernández, 2011, p. 276)

La estrategia en una empresa debe de ser flexible ya que los cambios en el ambiente son cambiantes constantemente, por lo que no debe ser estricto. Hernández (2011) afirma: “La estrategia no es un plan rígido de largo plazo, sino la evolución de una idea principal a través de un continuo cambio de circunstancias del entorno donde opera la empresa” (p. 276).

El termino planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y los setenta. Durante esos años la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En esos momentos, gran parte de las empresas estadounidenses estaban obsesionadas con la planeación estratégica; sin embargo después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no dedujeron altos rendimientos. No obstante los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.(Fred R., 2003a, p. 5)

Eminentes economistas escribieron algunas de las más antiguas obras académicas sobre la estrategia. Por ejemplo, John Commons, institucionalista, escribió en 1934, sobre la importancia de que las empresas se concentraran en los factores estratégicos o limitantes, este planteamiento fue

retomado pocos años después por Chester Barnard, con el ejemplo del potasio. Ronald Coase, quien podría considerarse el primer economista organizacional, publicó en 1937, un artículo provocativo en el que preguntaba por qué existen las empresas, este artículo se sigue citando seis décadas después e hizo ganar a su autor el premio Nobel. El tecnólogo Joseph Schumpeter expuso en su libro de 1942 la idea de que la estrategia en los negocios abarca mucho más que la fijación de precios, contemplada en la microeconomía ortodoxa. (Ghemawat, 2007, p. 6)

#### 2.1.1.1 ASPECTOS DEMOGRAFICOS, POLITICOS, SOCIALES Y ECONOMICOS

Thompson, Peteraf, & Gamble (2012) afirma:

Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este macro ambiente incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. (p. 52)

Los siete componentes principales importantes se mencionan a continuación:

- Aspectos demográficos:

Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores. Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con factores demográficos (p. ej., edad y distribución del ingreso).

- Fuerzas sociales

Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo. Un ejemplo son las actitudes hacia las funciones de acuerdo con el sexo y la diversidad de la fuerza laboral; otro ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más sanos, que desvían el gasto en alcohol y comida chatarra hacia equipos de ejercicio y clubes deportivos.

- Factores políticos, legales y regulatorios

Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una

industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros.

- Ambiente natural

En este renglón se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias, como el transporte y el suministro de servicios públicos.

- Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación.

- Fuerzas globales:

Las fuerzas globales son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión internacional mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. Es frecuente que sus efectos sean específicos por industria, como las restricciones a la importación de acero.

- Condiciones económicas generales:

Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional. Algunas industrias, como la deconstrucción, son en especial vulnerables a las bajas económicas, pero se ven afectadas positivamente por factores como bajas tasas de interés. Otros factores, como las ventas al menudeo con descuento, son benéficos cuando las condiciones económicas generales se debilitan, pues los consumidores son más conscientes del precio. (Thompson et al., 2012)

## 2.1.2 ANALISIS DEL MICRO-ENTORNO

Se compone por aquellos agentes como clientes, proveedores, competidores, bancos, medios de comunicación, etcétera, que interactúan en un mercado o sector determinado y ejercen influencia

directa en las actividades de la organización. La influencia es directa por las interacciones entre estos agentes y también por su interdependencia con la organización. Existen particularidades en cada uno de los agentes mencionados que determinan el desempeño de la organización según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual van dirigidos. (Huamán & Ríos, 2011, p. 88)

#### 2.1.2.1 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

El micro-entorno puede estudiarse y analizarse desde dos teorías o modelos, una de ellas es el modelo para realizar el análisis del sector o la industria se basa en los estudios desarrollados por Michael Porter. (Huamán & Ríos, 2011)

“Competidores potenciales: El ingreso de nuevos competidores al mercado en estudio depende del tipo y nivel de barreras de entrada que existan en el sector” (Porter, 1991).

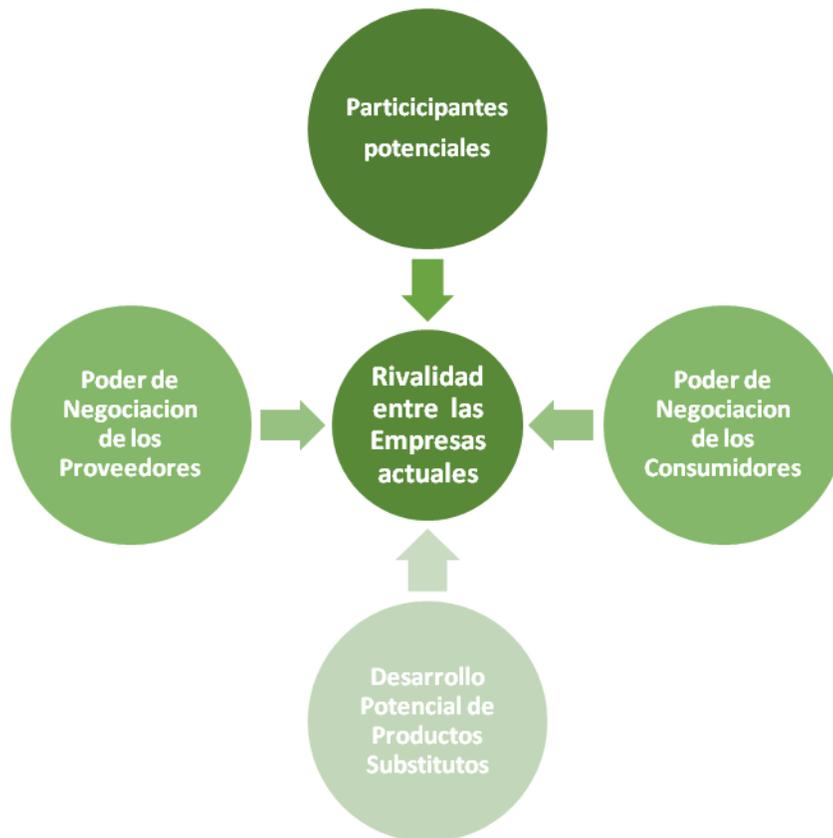
“Rivalidad de competidores: En este punto, es preciso analizar las variables que ocasionan la competencia entre las empresas por un mismo mercado” (Porter, 2002).

Productos sustitutos: Se entiende por productos sustitutos aquellos bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades, al igual que el producto en estudio. Por lo tanto, en el contexto del análisis estructural del sector es importante identificar si existen productos sustitutos, y si estos constituyen una amenaza para el sector industrial, en general, y para la empresa, en particular. (Porter, 2002)

“Poder de los clientes (Compradores): La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de la negociación de los compradores con las empresas que producen un bien o servicio” (Huamán & Ríos, 2011).

Poder de los proveedores: Los proveedores constituyen una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento de un sector industrial. En efecto, ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado, según su poder de negociación, con los que les suministran los insumos para producir sus bienes. (Huamán & Ríos, 2011)

Figura N°1 Representación Gráfica del modelo de las 5 fuerzas de Porter.



**Elaborado por:** Karen Carrillo y Marina Zelaya

**Fuente:** Porter, M. E, Ventaja Competitiva, 1987

Las 5 fuerzas anteriormente descritas en la figura N°1 delimitan, los precios, los costos y lo que requerirá la inversión, que constituyen factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad de largo plazo y por lo tanto, el atractivo de la industria.

### 2.1.3 ANALISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa consiste en identificar sus recursos y determinar de qué manera estos pueden aportar algo a sus ventajas competitivas. Las empresas que asignan y reubican sus recursos de la manera más eficaz probablemente alcancen una rentabilidad mayor sobre el capital utilizado que aquellos que no lo hacen. (Thompson et al., 2012)

### 2.1.3.1 TIPOS DE RECURSOS DE LA EMPRESA.

#### A. Recursos tangibles:

**Recursos físicos:** Derechos de propiedad o acceso a recursos naturales (como depósitos minerales); plantas de manufactura, equipos o instalaciones de distribución muy avanzados; predios y terrenos; ubicaciones de tiendas, fábricas o centros de distribución, como el modelo general de sus ubicaciones físicas.

**Recursos financieros:** Efectivo y equivalentes de efectivo; valores negociables; otros activos financieros, como la capacidad de endeudamiento de la empresa (como se indique en sus estados financieros y su calificación crediticia)

**Activos tecnológicos:** Patentes, derechos de autor y secretos comerciales; tecnología de producción, inventarios de otras tecnologías y procesos tecnológicos.

**Recursos organizacionales:** Sistemas de tecnología de la información y comunicación (servidores, estaciones de trabajo, etc.); otros sistemas de planeación, coordinación y control: diseño organizacional y estructura de presentación de informes de la empresa. (Thompson et al., 2012, p. 95)

#### B. Recursos Intangibles:

- **Activos humanos y capital intelectual:** Experiencia, aprendizaje acumulado y conocimientos tácitos de los empleados; Educación, capital intelectual y conocimientos técnicos de equipos especializados y grupos de trabajo; conocimientos de Personal clave respecto de funciones del negocio importantes (p. ej., habilidad para mantener bajos los costos operativos, Mejorar la calidad del producto y ofrecer servicio al cliente); talento directivo; creatividad e innovación de algunos miembros del personal.(Thompson et al., 2012)

- **Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación:** Nombres de marca, marcas registradas, imagen del producto, lealtad y disposición del cliente; imagen de la empresa, reputación en cuanto a calidad, servicio y confiabilidad; reputación con proveedores y socios respecto a tratos justos.

- **Relaciones:** Alianzas o sociedades en coinversión que den acceso a tecnologías, técnicas especializadas o mercados geográficos; asociaciones con proveedores que reduzcan costos y/o mejoren la calidad y desempeño del producto; redes de distribuidores; confianza establecida con socios diversos.

- **Cultura y sistema de incentivos de la empresa:** Normas de conducta, principios del negocio y convicciones arraigadas en la empresa; apego del personal a los ideales de la compañía; sistema de compensaciones y grado de motivación del personal. (Thompson et al., 2012, p. 95)

## 2.2. TEORÍA DE SUSTENTO

### 2.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Actualmente cada vez, es más común escuchar en nuestro entorno hablar sobre planeación, estrategia y ventajas competitivas y de su importancia para la gestión exitosa de una empresa. Fred R. (2008) afirma: “La planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter-funcionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos” (p. 5).

“Las estrategias de una organización, son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio como competir exitosamente, cómo atraer, satisfacer sus clientes con el objeto de lograr objetivos” (Stephen P. & Coulter, 2009, p. 163).

### 2.2.2 PROCESOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

El proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e Integradas:

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.(Thompson et al., 2012, p. 21)

Para el análisis interno, es decir, el examen sistemático de los modos que tiene un negocio para lograr una ventaja competitiva, es ampliamente utilizado el concepto de cadena de valor.

La cadena de valor sirve para llevar a cabo un análisis de la actividad empresarial integral, descomponiendo una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar las fuentes de ventaja competitiva de las actividades generadoras de valor. Una empresa logra generar una ventaja competitiva cuando desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma eficiente y mejor diferenciada que sus competidores.(Porter, 1991)

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- a) Las Actividades básicas, son las que generan un desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- b) Las Actividades de Apoyo a las actividades básicas, como la administración de los recursos humanos, de las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- c) El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. (Porter, 2002)

### 2.3. MATRIZ FODA

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis FODA, llamado así porque se trata de las **fortalezas** y **debilidades** de los recursos de una empresa, así como sus **oportunidades** y **amenazas** externas. (Thompson et al., 2012). De igual importancia, un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.

La palabra FODA está formada por las siglas “Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas,” pero este análisis no se limita a generar una lista de las anteriores en función de las percepciones de los directivos, sino que se trata de efectuar un análisis más estructurado, de forma que se puedan alcanzar nuevas conclusiones que permitan formular una estrategia. (Gerry, 2000, p. 173)

Escorsa (2001) Afirma: “La estrategia consiste en la elección, tras el análisis de la competencia y del entorno futuro, de las áreas donde actuará la empresa y la determinación de la intensidad y naturaleza de esta actuación” (p. 38).

Los cuatro componentes de la matriz se dividen en los aspectos de índole interno que corresponden a las fortalezas y las debilidades al interior de la empresa que llevará a cabo el proyecto, y los aspectos externos, de entorno, o del medio en el que se desenvuelve la compañía. Estos últimos se refieren a las oportunidades y las amenazas.

Figura No.2 Matriz FODA.



**Elaborado por:** Karen Carrillo y Marina Zelaya

La figura No 2 la matriz se presenta en un cuadro de 2 x 2, donde la columna uno y dos corresponden a las oportunidades y amenazas respectivamente. La fila superior e inferior son para las fortalezas y las debilidades respectivamente.

En el desarrollo de la matriz FODA se deben identificar los aspectos clave para la empresa tales como la estructura organizacional, las finanzas, políticas de estado, lineamientos empresariales, factores ambientales, logística, mercadotecnia, inventarios, investigación, relaciones comunitarias, gremios relacionados, etc. No se puede dejar al azar de la improvisación, oportunidades o problemas que son susceptibles de previsión. (Fred R., 1990)

Las estrategias deben ser acciones adecuadas, objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión. También deben ser acciones para ejecutar, no se deben ser genéricas ni faltas de medición que puedan resultar incontrolables o imposibles de medir y seguir su gestión. De acuerdo a lo anterior es indispensable elaborar una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, agrupándolas como sigue. (Morrisey, 1995)

- Estrategias y Acciones FO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.
- Estrategias y Acciones DA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se deben considerar como muy alto.
- Estrategias y Acciones DO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.
- Estrategias y Acciones FA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto. (Morrisey, 1995, p. 11)

## 2.4. MISIÓN Y VISIÓN

### 2.4.1 MISIÓN

La declaración de valores estratégicos es en sí un logro significativo para la empresa, pero es tan sólo un paso muy importante en el camino. Una vez que tenemos acuerdo acerca de nuestros valores debemos concentrarnos en el correcto planteamiento de la misión de la empresa. Morrisey (1995) afirma: “Sin temor a equivocarme, considero que la elaboración de la declaración de misión de su empresa es el paso más importante que usted puede tomar en todo el proceso de planeación” (Cap. 4)

Una empresa sin misión no tiene identidad ni rumbo. En la declaración de misión se asimila todo el pensamiento estratégico, toda nuestra capacidad de análisis y diagnóstico, y la intuición clara de cuál puede ser el futuro. Esta declaración es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el por qué estamos en él, a quien servimos y los principios y valores bajo los cuales pretendemos funcionar.

Una misión bien diseñada no se debe confundir con las metas de la empresa, la misión habla del beneficio que ofrecemos al cliente, se enfoca desde su perspectiva. Es el cliente y solo él quien decide lo que es una organización. Por esta misma razón la misión ha de ser explícita respecto a lo que ofrecerá.

Misión de una organización debe contener, en lo posible, los siguientes elementos, no necesariamente todos:

- Clientes
- Productos o servicios
- Mercados
- Tecnología
- Interés por la supervivencia
- Filosofía
- Concepto de sí misma
- Interés por la imagen pública
- Interés por los empleados. (Fred R., 2003b, p. 97)

## 2.4.2 VISIÓN

Es una representación de lo que creemos que el futuro debe ser para nuestra empresa a los ojos de nuestros clientes, trabajadores, proveedores, etc. Senge, en su libro “La Quinta Disciplina” (1994) se refiere a la visión compartida como una de las “asignaturas obligatorias” de las organizaciones inteligentes.

El punto de partida para definir la declaración de la visión es la evaluación de los valores estratégicos. Debemos comenzar por revisar las prioridades que establecimos para estos valores y determinar cuáles necesitan ser tratados en la visión.

La Visión es una declaración pensada para comunicarse ampliamente. “Una declaración de visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa” (Morrisey, 1995)

## 2.5 TIPOS DE ESTRATEGIAS

### 2.5.1. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Porter (2002) planteó que existen tres estrategias genéricas: liderazgo de bajos costos, diferenciación y enfoque, ya sea en costos o en diferenciación.

Un líder de bajos costos deberá tener costos generales más bajos que el de sus competidores encontrando una manera sustentable de reducirlos a lo largo de todas sus operaciones. Mediante esta estrategia las empresas esperan lograr utilidades que estén bajo el promedio de la industria y protegerse de las fuerzas competitivas. Los competidores menos eficientes serán eliminados ya que sus utilidades iban disminuyendo al no poder competir con las empresas más eficientes.(Porter, 2002)

Una estrategia de bajos costos funciona mejor cuando se desarrolla en un ambiente en el que:

- Existe una marcada competencia en precios
- La empresa y sus competidores comercializan los mismos productos

- Existen pocas manera de alcanzar la diferenciación del producto
- Los compradores usan el producto de la misma manera
- No existe lealtad de los consumidores hacia la empresa
- Los consumidores tiene alto poder de negación
- Los nuevos competidores utilizan precios bajos para atraer nuevos clientes. (Thompson, Gamble, & Strickland, 2007)

Aunque ser líder de bajos costos es la meta, se debe asegurar que el producto final siempre sea de valor y calidad para los consumidores.

Porter (2002) menciona: en la estrategia de diferenciación que una empresa “escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades”. Mediante esta estrategia se pretende ser único de una forma valiosa para una gran variedad de consumidores de esta manera la empresa pueda cobrar precios más altos por los productos, incrementar ventas al atraer nuevos clientes y crear lealtad de sus clientes dando como resultado una barrera protectora contra la competencia.

Thompson et al. (2007) Sugiere:

Que una estrategia de diferenciación funciona mejor cuando en su entorno:

- Las necesidades y usos del producto son diversos
- Existen varias maneras de diferenciar el producto
- No hay muchos competidores que sigan este enfoque
- La competencia gira en torno a características del producto que mejoran continuamente

Si se sigue una estrategia de diferenciación se debe asegurar que los cambios realizados en los atributos del producto o en la cadena de valor sean difíciles de imitar, de lo contrario la estrategia pierde su objetivo. También se debe asegurar que los cambios realizados de verdad generen valor para los consumidores, sino ellos no estarán dispuestos a pagar precio superior. No debe excederse en costos al tratar de diferenciar el producto, la idea es mejorar la rentabilidad de la empresa.(Porter, 2002)

Aunque la diferenciación exige invertir más en algunas de las actividades de la cadena de valor, existen empresas que han podido crear atributos diferenciadores y aun así competir con costos bajos y precios similares a los de la competencia.

La estrategia de enfoque o dirigida se logra mediante la selección de un segmento meta de clientes y enfoca su estrategia para atenderlos exclusivamente a ellos (Porter, 2002). Las empresas que siguen esta estrategia consideran que pueden servir a un segmento de clientes de manera más eficiente que la competencia de amplia cobertura.

Este tipo de estrategia puede ser orientada a bajos costos o a la diferenciación. En el enfoque basado en costos se intenta implementar una estrategia basada en costos en un segmento seleccionado. Bajo el mismo principio funciona el enfoque basado en diferenciación (Porter, 2002).

Aunque Porter (2002) solo señala la existencia de las tres estrategias mencionadas anteriormente, Thompson et al. (2007) establece una estrategia denominada estrategia de los mejores costos, según ellos, la ventaja competitiva alcanzada mediante una estrategia de mejores costos es “tener costos más bajos que los rivales para incorporar atributos de vanguardia”.

El mayor riesgo de este tipo de estrategias es quedar atrapada en medio de una estrategia de liderazgo en costos y una de diferenciación provocando que la empresa no posea ninguna ventaja competitiva y opere con un desempeño deficiente. (Thompson et al., 2007)

Podemos combinar las estrategias genéricas con los tipos de posicionamiento estratégicos para alcanzar un mayor nivel de especialidad. Pueden existir empresas que sigan una misma estrategia genérica pero orientada a un distinto tipo de posicionamiento. El posicionamiento estratégico puede ser de tres tipos: posicionamiento basado en la variedad, necesidad o acceso (Porter, 1991).

El posicionamiento basado en la variedad se enfoca en un subconjunto de productos o servicios de un sector. La empresa que decida utilizar este tipo de posicionamiento debe de

seleccionar mejor los productos y realizar mejor los o servicios a los que se dedican. Mediante el posicionamiento estratégico se puede atender a una gran variedad de clientes pero solo satisface un subconjunto de necesidades (Porter, 2002).

El posicionamiento basado en las necesidades es similar al concepto de tener como objetivo un segmento de clientes. Se basa en la idea de que hay grupos de clientes con necesidades diferentes y que estas necesidades se pueden satisfacer mejor realizando actividades hechas a la medida. Para que las necesidades pueden dar como resultado posiciones estratégicas significativas, las actividades necesarias para poder satisfacerlas tienen que ser diferentes a las que realizan los competidores de lo contrario serían fácilmente imitables y no generarían una posición ventajosa a largo plazo (Porter, 1991).

El posicionamiento basado en el acceso se basa en la noción que aunque las necesidades de unos clientes pueden ser similares a las de otros, las actividades necesarias para tener acceso a ellos es diferente. El acceso puede basarse en “ubicación geográfica, número de clientes o de cualquier otro parámetro que requiera un conjunto distinto de actividades para llegar a los clientes de la mejor manera” (Porter, 2002).

Porter (1991) menciona: que las ventajas duran hasta que nuestros competidores logran igualarlas o superarlas y dejan de ser ventajas para convertirse en costos. Cuando una empresa implementa acciones que generan una ventaja competitiva, los competidores emprenden acciones que comienzan a debilitar su estrategia y se debe emprender una nueva iniciativa.

#### 2.5.2. ESTRATEGIAS DE APOYO COMPLEMENTARIAS

Una vez seleccionada la estrategia genérica que la empresa implementará se priorizan acciones estratégicas que complementen la estrategia competitiva principal. Entre las estrategias de fusión y adquisición, estrategias de integración vertical, estrategias de subcontratación, estrategia defensiva, estrategia ofensiva y estrategias de internet. (Thompson et al., 2007)

### 2.5.3. ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN

Las estrategias de cooperación permiten a la empresa complementar sus propias iniciativas estratégicas y fortalecer su competitividad en mercados nacionales e internacionales, la principal estrategia de cooperación es la de formar alianzas y asociaciones con otras empresas (Thompson et al., 2007). Una alianza estratégica es “un acuerdo formal entre dos o más empresas, en la que se da una colaboración estratégicamente pertinente de alguna clase, la contribución conjunta de recursos, riesgo, control compartido y dependencia mutua”.

Las principales ventajas para formar alianzas estratégicas son las siguientes:

- Agilizar el desarrollo de nuevas tecnologías o productos
- Subsanciar deficiencias técnicas o de producción
- Integrar al personal y experiencia para crear conjuntos de habilidades y capacidades
- Mejorar la eficiencia de cada una de las actividades de la cadena de valor. (Thompson et al., 2007)

### 2.5.4. ESTRATEGIAS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN

Mediante la combinación de las operaciones de varias empresas utilizando fusiones o adquisiciones, se pueden obtener mejoras significativas en las operaciones mediante el fortalecimiento de las competencias y competitividad en la empresa resultante. Podemos definir una fusión como “una mezcla de iguales”, en las que varias empresas se unen para crear una nueva compañía. A diferencia de la fusión, la adquisición es una combinación mediante la cual una empresa compra y absorbe las operaciones de otra empresa (Thompson et al., 2007)

Entre las principales ventajas de las fusiones y adquisiciones se pueden mencionar las siguientes:

- Creación de operaciones más rentables
- Expansión de la cobertura geográfica
- Extensión de la presencia comercial de la empresa hacia nuevas categorías de productos
- Rápido acceso a nuevas tecnologías (Thompson et al., 2007)

### 2.5.5. ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL

La estrategia de integración vertical puede realizarse de dos formas: integración en las etapas tempranas del proceso o en las etapas posteriores. Mediante la Integración vertical se

pretende fortalecer la posición competitiva e impulsar la rentabilidad, las principales desventajas son en primer lugar que cuando una empresa realiza inversiones en una tecnología de producción, en muchas ocasiones tarda más en adoptar nuevas tecnologías o métodos que sean más eficientes. También se crea dependencia de las actividades interna y fuentes de abastecimiento. Además pueden surgir problemas de ajuste de capacidad. Y finalmente se necesitan realizar cambios radicales en las habilidades y capacidad de la empresa (Thompson et al., 2007).

#### 2.5.6 ESTRATEGIA DE SUBCONTRATACIÓN

Esta estrategia implica encargar algunas de las actividades de la cadena de valor a empresa externa o aliados estratégicos. Las principales ventajas de la estrategia de subcontratación son; que aprovechan los recursos y experiencia de las empresas externas para realizar las actividades de una mejor manera o a un menor costo y permite que la empresa se concentre en su competencia básica. (Thompson et al., 2007)

#### 2.5.7 ESTRATEGIA DEFENSIVA

Actualmente la competencia en la mayoría de las industrias es muy reñida. Se pueden sufrir presiones de la competencia de dos fuentes principales: las nuevas compañías y las compañías existentes que buscan un reposicionamiento. Es fundamental que las empresas cuenten con una estrategia defensiva que los proteja de posibles ataques. La estrategia defensiva no mejora la ventaja competitiva únicamente la hace más sustentable. La disuasión evita o atenúa estos ataques, es uno de los dos principales propósitos de la estrategia defensiva. El segundo es la respuesta, que nos permite decidir cómo reaccionar una vez que hemos sido atacados (Porter, 2002).

Mediante la disuasión la empresa averigua cuáles son sus competidores más peligrosos y en que maneras podrían comportarse. Esto nos permite establecer que tácticas debemos utilizar y hacia quienes deben estar dirigidas. Una estrategia defensiva generalizada resulta demasiado costosa por eso es necesario saber cuáles son los rivales más propensos a realizar un ataque y de qué forma. No obstante, la disuasión no nos permite indagar con exactitud sobre las intenciones de todos los competidores. Aquí entra en juego la respuesta como parte importante de la defensa. La reducción de precios es una de las respuestas más comunes en algunas industrias, sin embargo no es la única opción de la que disponemos ni la más recomendable (Porter, 2002)

La estrategia defensiva se basa en tres tácticas: bloquear a los competidores, emitir señales represalias y reducir incentivos para el ataque. Mediante las barreras contra el ingreso empeoran la utilidad que un competidor espera conseguir utilizando su estrategia. La segunda táctica es hacer notar a los rivales que están en riesgo de correr represalias que puedan afectar sus factores de costos o de singularidad. De esta manera se disuade a los rivales de atacar o se les desvía hacia opciones menos amenazadoras. Mediante la última táctica se propone lograr que el rival piense que ganará menos si el ataque resulta ser exitoso. (Porter, 2002; Thompson et al., 2007)

#### 2.5.8. ESTRATEGIA OFENSIVA

Aparte de defender la ventaja competitiva de la empresa, una buena estrategia debe tratar de eliminar la ventaja competitiva del líder. Al atacar al líder no debemos utilizar la misma estrategia que él está utilizando, ya que al ser el líder podrá superar sin problema nuestro ataque e implementar sería represalias en nuestra contra (Porter, 2002). El éxito de la estrategia ofensiva depende de la rapidez con que implementamos la estrategia para evitar que el líder note nuestras intenciones, las evalúe y se prepare para defenderse. Luego de una estrategia exitosa, hay un período de beneficios que dura mientras el líder puede responder y se debe decidir nuevamente una forma de atacar (Pomar, Rendon, & Hernández, 2010).

Se deben cumplir tres condiciones para elaborar una buena estrategia ofensiva. La primera se refiere a una ventaja competitiva sostenible ya sea en costos o en diferenciación. La segunda condición se refiere a la proximidad en otras actividades. Esto refiere a que indiferentemente de si la ventaja competitiva es en costos o en diferenciación, la empresa debe poder competir con el líder en cuanto a los otros atributos del producto o servicio. Por último se deben crear obstáculos que impidan al líder crear represalias. Y en caso de esta se debe, tener los medios para neutralizarla (Porter, 2002).

Podemos atacar al líder de tres formas; la reconfiguración, redefinición y mediante el gasto puro. La reconfiguración se refiere a competir de manera diferente que el líder pero dentro del mismo ámbito de actividades. Se refiere a cambios en la cadena de valor. La redefinición se basa en cambiar el alcance de la empresa ya sea mediante la concentración dentro de la industria, integración o desintegración, redefinición geográfica o la estrategia horizontal. El gasto puro implica realizar inversiones que mejoren la posición competitiva de la empresa. Esta es una de

las maneras más riesgosas puesto que no se hace nada diferente ni mejor que la empresa rival. (Porter, 2002)

Podemos identificar algunas señales basadas en el entorno y en la misma empresa rival. Podemos observar las señales de la industria por ejemplo los cambios tecnológicos, de los clientes, en los canales, en costos y calidad de los insumos. El líder también puede crear señales que demuestra su vulnerabilidad. El líder puede no tener ninguna ventaja competitiva, clientes descontentos o puede tener un desempeño débil. Todos estos son indicios de que una buena estrategia ofensiva por parte de la empresa podrá debilitar considerablemente al líder de la industria (Porter, 2002)

Al momento de elaborar una estrategia ofensiva debemos tener presente las consecuencias que estos tendrán en la estructura de la industria. Un ejemplo de esto es la guerra de precios en las que no se benefician ni la empresa rival ni la líder, al contrario se disminuye la rentabilidad de la industria.

#### 2.5.9. ESTRATEGIA DE ESPACIO VIRTUAL

Los adelantos en tecnología y la difusión del uso de internet han permitido a las empresas explorar nuevas oportunidades de negocios. El uso de internet le brinda a la empresa la posibilidad de difundir información sobre la empresa y los productos que ofrece así como realizar ventas electrónicas. (Thompson et al., 2007)

### 2.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MIPYMES

Las MIPYMES son una parte fundamental del desarrollo económico y social de los países, constituyendo su competitividad, uno de los principales retos para los gobiernos y para las MIPYMES. Estas empresas, por sus limitaciones, generalmente no cuentan con un sistema bien desarrollado de planeación estratégica y desconocen los beneficios que ésta conlleva.

No tener un propósito definido, una dirección, objetivos y maneras de llevarlos a cabo, genera serios problemas en las empresas. Los empresarios no podrán cumplir las metas propuestas, ya que carecen de conocimiento del entorno y de la empresa, ocasionando que las metas no sean apegadas a la realidad, dando como resultado gastos innecesarios. Otro problema

es que al carecer de planes, la empresa tiene un crecimiento descontrolado dificultando la retroalimentación de los éxitos y fracasos de empresa (Valdez, Zeron, & Morales, 2008).

Estudios realizados en México han demostrado que el 75% de empresas mexicanas han cerrado operaciones después de dos años de iniciar operaciones y que, al cumplir los diez años, sólo el 10% de las empresas crecen, maduran y llegan a tener éxito. El 97% de los fracasos fueron causados por una deficiente administración y toma de decisiones por parte de los directivos (Valdez et al., 2008)

Sin embargo no basta con establecer una estrategia solamente; ésta debe revisarse continuamente para asegurar que se mantenga acorde a los cambios en el entorno y que provea una ventaja competitiva a largo plazo para la empresa.

#### 2.6.1 PYMES HONDURAS

Conforme lo dispuesto a la Ley Para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa mediante Decreto No.135-2008. La microempresa es toda unidad económica con un mínimo de una persona remunerada laborando en ella, la que puede ser su propietario, y un máximo de 10 empleados remunerados.

La microempresa según el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCEI, 2005), son “negocios informales, que no se toman en cuenta dentro de las estadísticas oficiales y que en su mayoría no cumplen con los reglamentos laborales ni de impuestos, ni de permisos vigentes en su país.” Este tipo de negocio auto administrado y de escasos recursos es de los más proliferantes en el país. Otra de las características que cabe mencionar es que debido que es de bajo recursos, es muy difícil para estas empresas acceder a financiamiento bancario y sumado a la falta de visión de sus dueños, debido a la falta de conocimiento del entorno interno y externo, es muy difícil su continuidad en el negocio.

En Honduras como en muchos otros países en vías de desarrollo, las Mipymes se han comenzado a ver como el motor para el desarrollo económico por su importancia económica y social. Estas empresas proporcionan ingresos considerables al país aunque hay que tomar en cuenta que muchas de ellas sobre todo las microempresas, no cumplen con todos los requerimientos legales y tributarios, sin embargo se considera que tiene mucho potencial para

ayudar al mejoramiento de la economía del país. Adicionalmente, son una fuente vital para la generación de empleos de esto se concluye su importancia económica y social, así como el crecimiento de interés de entidades nacionales e internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial en el incremento de la competitividad de las Mipymes. (BCEI, 2005)

Con el objetivo de establecer las condiciones que requiere un sector empresarial pujante que contribuya en mejor forma al desarrollo económico del país, el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), con el generoso aporte y apoyo técnico del Departamento de Empresas y de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha realizado durante 2012/2013, una encuesta de empresas en todo el país y una evaluación del entorno de negocios, que han permitido analizar profundamente las condiciones en que se ejecutan las actividades productivas y comerciales. (COHEP, 2013)

Con base en estos trabajos, se ha diseñado una estrategia para el desarrollo de empresas sostenibles, cuyos principales elementos se presentan en las secciones del presente documento y que constituye una propuesta concreta de intervenciones a realizarse tanto desde el sector público como desde el mismo sector empresarial, para concretar la realización de las reformas más urgentes en el entorno de las empresas hondureñas, cuyo impacto esperado se traducirá en mayores posibilidades de crecimiento, estabilidad y sostenibilidad. (COHEP, 2013b)

Parte de la problemática enfrentada al momento de generar estrategias de apoyo al desarrollo de las PYMES en Honduras es la falta de información estadística precisa. Por los momentos la mayoría de instituciones privadas de apoyo al sector basan sus esfuerzos en dos estudios elaborados por una firma de consultoría privada, los que constituyen la mejor base de datos disponible aunque desgraciadamente solo cubre los sectores de la micro y pequeña empresa. Debido a esta falta de información, los datos de dichos estudios se utilizados como base para el presente análisis.(Barquero, 2003, p. 13)

En cuanto al área financiera, uno de los principales problemas es el financiamiento adecuado, el cual les permite invertir en los recursos necesarios para poder convertirse en empresas más competitivas. “se necesita poder obtener dinero, conocimiento, tecnología y

capacidad de gestión que permita aprovechar las oportunidades de negocio” (ASPPE/FIDE, 2003).

En Honduras se implementó la Ley de Transacciones aseguradoras mediante la cual los negocios hondureños, empresarios, agricultores y otros pueden utilizar propiedades mobiliarias, tales como equipo, inventario en tienda, cosechas futuras y otras propiedades no inmobiliarias, como garantías a solicitar el crédito. (COHEP, 2013b)

Se espera que los prestatarios se beneficien mediante un incremento en la disponibilidad de créditos y los otorgantes de préstamos, se beneficien mediante una reducción en el riesgo. Sin embargo los dueños de MIPYMES en su mayoría desconocen de este tipo de regulaciones que representan oportunidades para mejorar sus negocios. Pero la falta de créditos adecuados no es el único problema financiero que se enfrenta sino, que, además, deben lidiar con “excesivos tramites, altas tasas de interés, plazos restringidos”, como aseguran. (Pomar et al., 2010)

En lo referente a la comercialización, esta abarca la calidad de los productos, precios justos y apertura a mercados internacionales, así como todo lo referente a la logística para la comercialización de los productos. (Pomar et al., 2010).

En Honduras y en la mayoría de los países centroamericanos, no se realizan los trámites referentes al negocio en un solo lugar; las oficinas gubernamentales están dispersas y la burocracia hace que los trámites tomen demasiado tiempo. En muchos casos no cuentan con datos históricos o estadísticas que permitan indagar y ayuden en la toma de decisiones. A esto es a lo que se refiere el acceso a la información.

La problemática es bastante extensa pero cabe mencionar que se han estado haciendo esfuerzos por medio de organismos nacionales como la Comisión Nacional de Micro, Pequeña, Mediana Empresa (CONAMIPYME) con la ayuda de organismos internacionales para mejorar las políticas de apoyo así como los servicios financieros.

## 2.7 CONCEPTUALIZACIÓN

En el siguiente trabajo de investigación del Diseño de Planificación Estratégica se menciona algunas de las terminologías relacionadas al tema de planificación estratégica. “la Dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición estratégica se centra en la integración de la Gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término de Dirección Estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término Planeación Estratégica” (Fred R., 2003a, p. 5)

## 2.8. INSTRUMENTOS

El instrumento que se empleó en esta investigación fue la entrevista, la cual se le realizó al Gerente Propietario, a los colaboradores (Administrador y vendedor) de la empresa. Este instrumento permitió obtener información confiable y fidedigna que nos sirvieron de apoyo al desarrollo de la investigación.

Se implementó cuestionario de preguntas abiertas, las cuales se realizaron en el local de la microempresa ACOSEUDA en la oficina del señor Carlos Acosta (Gerente Propietario), duración de la entrevista 45 minutos en la primera visita, en la segunda visita duró 40 minutos, donde se contestaron las interrogantes que se tenían para poder determinar si se necesita el Plan estratégico y si es viable implementarlo. Se contestaron 22 preguntas por parte del Gerente Propietario, a su vez se entrevistaron a los colaboradores de la microempresa.

En la tercer visita la sesión fue realizada en el mostrador de la tienda ya que se efectuó en horario de trabajo con permiso del Gerente, la duración de la entrevista para cada uno fue de 45 minutos de un cuestionario que consta de 9 preguntas, las cuales se interrumpían ya que el empleado tenía que atender al cliente que llegaba.

Así mismo, se observó que la tienda está limpia y sus productos ordenados, además, no está a la vista la misión, visión y valores de la microempresa para sus colaboradores, ni para los clientes.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la metodología de la investigación, métodos y técnicas puestas en práctica para la viabilidad de dicha investigación, la cual ya se ha hecho referencia de ella en el primer capítulo y lo que permitirá un mejor análisis con la información recopilada.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque de investigación Cualitativo, dicho documento recogerá los datos, procedimientos que se realizan en la Micro empresa Auto Repuesto ACOSEUDA de esta manera poder diseñar un Plan Estratégico para que la empresa pueda crecer en este medio competitivo de la compra y venta de repuestos de vehículos y tenga una mejor dirección a largo plazo de la empresa.

#### 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

La siguiente tabla describe el título del tema, objetivo general, preguntas de investigación y los objetivos específicos, con el propósito de brindar una mejor lectura del planteamiento de la investigación para el presente estudio.

#### **Tabla 1. Matriz Metodológica**

| <b>Título</b>  | <b>Problema</b>   | <b>Preguntas de Investigación</b>   | <b>Objetivo General</b>  | <b>Objetivos Específicos</b>   | <b>Variable Independiente</b>                     | <b>Variable Dependiente</b>   |
|--|---|---|--|--|---|---|
| <b>Diseño de una Planificación estratégica para la Micro empresa Auto Repuestos ACOSEUDA</b> | Actualmente, la empresa cuenta con la constante incertidumbre de la rivalidad y competencia de un mismo segmento de mercado, ya que la ubicación geográfica donde se encuentra la Empresa ACOSEUDA es la zona donde concurre la competencia por el mercado de repuestos de vehículos. | ¿Qué posibilidad existe de diseñar un plan estratégico a la empresa de Auto Repuestos ACOSEUDA y este lo ejecute y sea más competitiva y suba sus ventas? | Diseñar un plan estratégico como herramienta principal para establecer las líneas de actuación a seguir en el corto y medio plazo en la dirección y toma de decisiones de la empresa Auto Repuestos ACOSEUDA | -Evaluar Visión Misión y Valores de la Empresa Auto Repuestos ACOSEUDA.<br><br>-Diagnosticar la situación actual de la Empresa Auto Repuestos ACOSEUDA:<br>Macro-ambiente – Microambiente.<br><br>-Detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa de Auto Repuestos ACOSEUDA. | Plan Estratégico para mejorar toma de decisiones. | -Participación de mercado deseado<br><br>-Estrategias de negocios.<br><br>-Oportunidad de Éxito.<br><br>-Crecimiento sostenible.<br><br>Oportunidades del entorno |

**Elaborado por:** Karen Carrillo y Marina Zelaya

### 3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

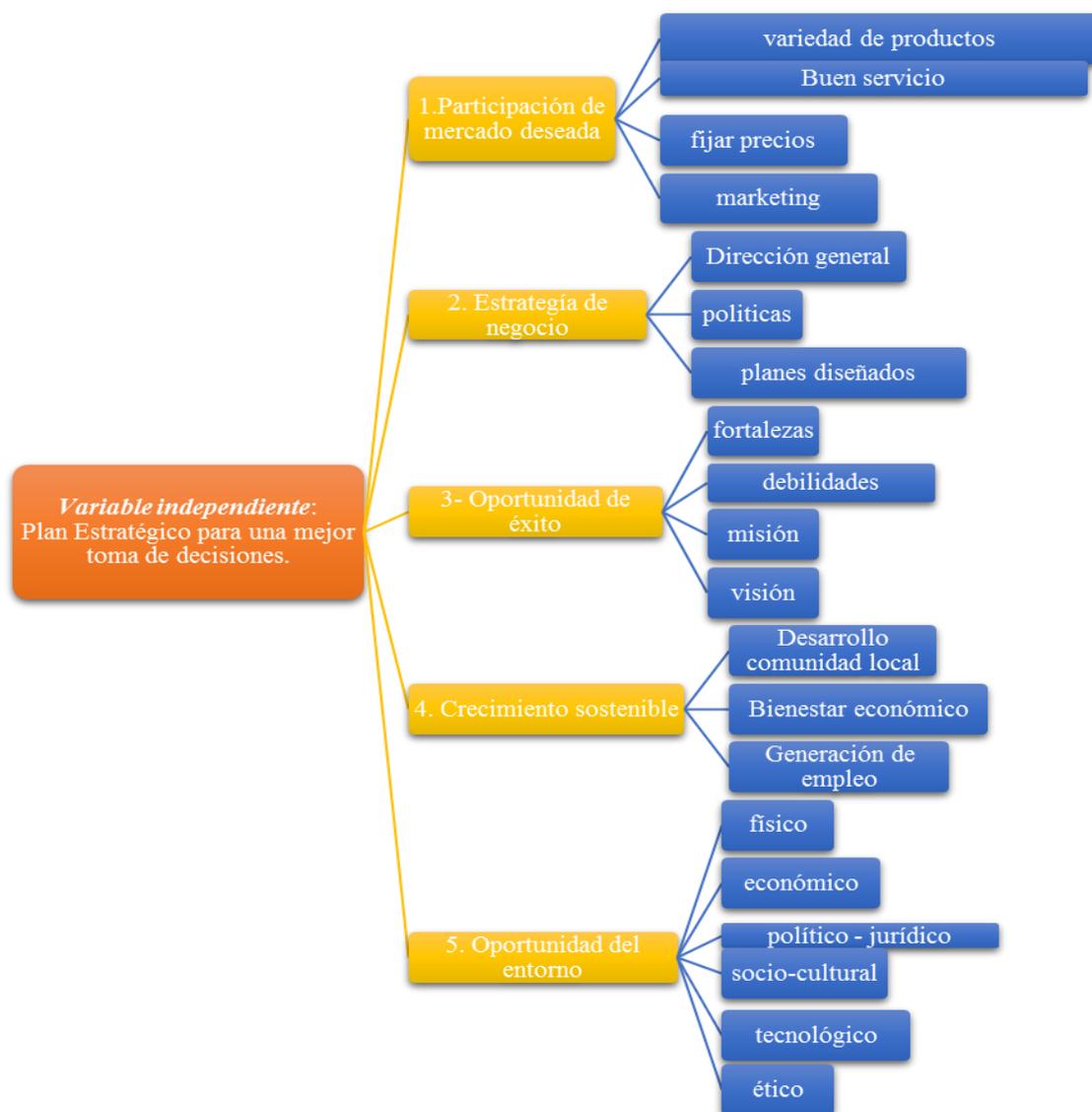
**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Plan Estratégico para una mejor toma de decisiones.

#### **VARIABLES DEPENDIENTES**

- Participación de mercado deseada
- Estrategias de negocio
- Oportunidad de éxito
- Crecimiento y desarrollo sostenible
- Oportunidades del entorno

Las variables de esta investigación no han sido manipuladas, por lo que se observaron tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Figura 3. Variables del estudio



Elaborado por: Karen Carrillo y Marina Zelaya

En la figura 3, se definen las variables independientes y la variable dependiente de la investigación, con respecto al Plan Estratégico ya que de ellas se desprende las preguntas generadas para aplicar el instrumento utilizado en esta investigación.

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación pretende realizar un diagnóstico sobre la necesidad de diseñar un plan estratégico para la Micro empresa Auto Repuesto ACOSEUDA, para lo cual se realizó trabajo de campo a través de entrevistas para la recolección de datos directamente de los sujetos investigados entre los cuales se encuentran los colaboradores y el Gerente Propietario.

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque de investigación **Cualitativo** ya que lo que se busca es describir la falta de planeación estratégica que tiene la Micro empresa ACOSEUDA para el control y eficiencia en la toma de decisiones. (Sampieri, Collado, & Baptista, 2010)

La investigación se realizó en tres fases en la empresa de Auto Repuesto ACOSEUDA; la primera es la evaluación inicial del compromiso de la empresa, la segunda fase es la Observación de los entornos internos y externo y la tercera fase es la selección e implementación de la estrategia.

Pese a que la empresa cuenta con una definición de sus valores, misión y visión, no se encuentran a la vista de los colaboradores ni de sus clientes, lo que obligó comenzar de inmediato el estudio con la entrevista al Gerente Propietario, para poder establecer y fijar los valores, misión visión y objetivos acorde a la situación actual de la empresa.

Una vez establecido el compromiso y alcances de la empresa se realizó un estudio mediante tamices de evaluación de características que cada uno debe cumplir. Los valores deben ser:

- Congruentes con la razón de la empresa.
- Sustentables
- Compromiso de todos
- Parte de la gestión gerencial
- Ser medibles

En el tema de la misión se verificó que la misión actual de la empresa cumpliera con las siguientes características:

- Declaración de la razón social de la empresa
- Cuáles son los productos y servicios que ofrece

- A qué público o usuarios va dirigido
- Propósito del servicio
- Criterios o diferenciación
- Valores identificados

La evaluación establece que la visión debe de cumplir con los siguientes puntos:

- Ser gráfica: debe mostrar una imagen del tipo de empresa que se desea posicionar en el mercado.
- Direccional: describir el curso estratégico de la empresa.
- Fiscalización: debe de ser específica para servir de guía a los directivos para la toma de decisiones y la asignación de recursos.
- Flexible: se debe ajustar conforme cambien las circunstancias del entorno
- Viable: estar dentro de las posibilidades de la empresa
- Deseable: indicar porque es comercialmente sensato y conveniente para los intereses del Gerente propietario y empleados.
- Fácil de comunicar.

Para poder evaluar el entorno externo de la empresa se realizaron visitas a varios entes gubernamentales y cámaras de comercio que pudieran proporcionar información relevante, se revisaron documentos y registros importantes para el tema de investigación. El entorno externo se dividió en macro ambiente y ambiente industrial y competitivo inmediato.

Las variables analizadas en cuanto al macro ambiente fueron: condiciones económicas generales, legislación y regulación, demografía, valores sociales y estilo de vida y tecnología. Las variables del ambiente inmediato de la empresa estudiada fueron: proveedores, compradores, nuevos actores, compañías rivales y productos sustitutos.

Adicionalmente se realizaron algunas visitas guiadas para poder realizar un mapa de grupos estratégicos que nos permita visualizar la posición actual de la empresa frente a sus competidores así como cuáles son sus competidores más cercanos. Las variables utilizadas para las visitas guiadas fueron precio y calidad.

Luego se realizó el análisis interno de la empresa mediante el estudio de la cadena de valor como se mencionó anteriormente, la cadena de valor consiste en dividir la empresa en cada una de sus actividades e identificar valores de costos y singularidad para determinar cuál es nuestra ventaja competitiva, debilidades y fortalezas.

Los factores de costos considerados para el análisis fueron: economías de escala, aprendizaje, patrón de utilización de capacidad, nexos, interrelaciones, integración, oportunidad, políticas discrecionales, ubicación y factores institucionales.

Los factores de singularidad fueron: decisiones de políticas, nexos, nexos dentro de la cadena de valor, nexos con los proveedores, nexos con los canales, oportunidad, ubicación, interrelaciones, aprendizaje y desbordamiento, integración, escala y factores institucionales.

Para realizar el análisis de cadena de valor industrial se deben de seguir los siguientes pasos:

1. Identificar la cadena de valor agregado de la empresa.
2. Identificar los generadores de costos
3. Identificar generadores de valor
4. Desarrollar ventajas competitivas.(Murillo, 2005)

Al realizar el análisis del entorno interno se realizó un estudio de la empresa como tal, así como también de algunos documentos administrativos proporcionados por la empresa.

Se elaboró un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Este análisis sintetiza los resultados del estudio del macro ambiente y el ambiente inmediato de la empresa así como los de la cadena de valor. Nos facilita la elección de una estrategia genérica y complementarla con las estrategia DO, DA, FO y FA así como determinar cuáles serán nuestros factores de éxito.(Morrisey, 1995)

Finalmente se elaboró un plan estratégico mediante la implementación de un plan de acción incorporando objetivos estratégico y específicos, indicadores, metas, tiempo, proyectos estratégicos, recursos financieros y humanos

### 3.3 MATERIALES

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes materiales:

- Computadoras
- Internet
- Libros en línea y en físico
- Cuadernos
- Lápices
- Telefonía celular
- Transporte

### 3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se sustenta bajo un diseño Narrativo, de un Estudio de Caso de la microempresa ACOSEUDA, ya que lo que se pretende es analizar y recabar información de los empleados de la empresa y la Gerencia de ACOSEUDA y así evidenciar de esta manera la necesidad que existe de diseñar un plan estratégico que contribuya a la empresa a crecer y ser más competitiva. (Sampieri, Collado, & Baptista, 2010)

El enfoque cualitativo del diseño de investigación a realizar será de carácter práctico, pues lo que se busca es diseñar es un plan estratégico dado a la problemática que se ha identificado en las toma decisiones del gerente que ha sido intuitiva y nada formal, con esta propuesta se pretende generar un cambio en la forma de Dirigir la empresa.

#### 3.4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población motivo de esta investigación está formada por el total de tres empleados de todos los niveles del personal que prestan servicios en la microempresa de ACOSEUDA.

### 3.4.2 UNIDAD DE ANALISIS

Las técnicas e instrumentos utilizados en la presente investigación se seleccionaron de acuerdo al enfoque aplicado para la misma.

## 3.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Son técnicas de recolección las diferentes formas de recolectar información para la investigación. Estas técnicas e instrumentos son medios de recolección de datos utilizados que permiten recopilar toda la información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos. (Sampieri, Collado, & Baptista, 2010)

### 3.5.1 INSTRUMENTOS

Las principales técnicas utilizadas para evaluar las posiciones de mercado de los competidores fueron mapas de grupos estratégicos, La cadena de valor y FODA para realizar el análisis del entorno interno de la empresa. Se utilizaron las entrevistas para verificar la congruencia del compromiso actual de la empresa con la situación actual.

Por medio de los mapas de grupos estratégicos podemos identificar a un número de competidores cercanos. “Mientras más cercanos sean los grupos estratégicos entre sí, mayor tendera a ser la rivalidad competitiva entre grupos”(Thompson et al., 2007).

### 3.5.2 TIPOS DE INSTRUMENTOS

Mediante: “Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2010). Se decidió utilizar la entrevista abierta para contar con una guía de preguntas pero al mismo tiempo poseer libertad y flexibilidad de introducir preguntas para obtener mayor información sobre algunos temas deseados.

El plan estratégico nos permite convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados mediante la integración de los objetivos de todas las áreas de una empresa (Thompson et al., 2007).

### 3.5.3 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Las técnicas e instrumentos utilizados en la presente investigación, se seleccionaron de acuerdo al enfoque aplicado.

## 3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para lograr el propósito de la investigación se acudió a las siguientes unidades de información:

### 3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Por medio de la entrevista se obtuvo datos de primera mano, ya que se recolecto información relacionada directamente con el tema investigado.

### 3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

La investigación incluyo información obtenida de libros que proveyeron información importante relacionada con el tema de estudio, documentos oficiales de instituciones públicas como ser Banco Centroamericana de Integración Económica, Instituto Nacional de Estadística, Banco Central de Honduras, bases de datos del Portal de la Universidad Tecnológica Centroamericana, CRAI.

## 3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO

El presente proyecto realizado para la Micro empresa ACOSEUDA, dedicada a la compra y venta de repuestos, ubicada en la ciudad de Comayagüela, donde se presentan muchas oportunidades para realizar acciones de mejora, sin embargo, en este apartado se plasma alguna de las limitantes como ser: el tiempo (la recolección y análisis de datos se realizó en tiempo record) lo cual dificulta realizar una investigación más profunda.

## IV. RESULTADOS Y ANALISIS

En este capítulo se muestra los resultados del instrumento aplicado a los empleados y el Gerente Propietario de la Empresa ACOSEUDA, recopilando información sobre las necesidades de la carencia de un Plan Estratégico para la empresa en la toma de decisiones. A continuación, se detalla los resultados de las preguntas aplicadas a los colaboradores de la empresa.

Las preguntas que componen la entrevista dirigida a los empleados y Gerente Propietario, están enfocadas a conocer la situación actual de la empresa y de esta forma identificar si existen fortalezas o debilidades en este proceso, puntualizando así cada respuestas, la que conlleve a mejorar a lo interno de la empresa en la toma de decisiones y en el servicio al cliente.

Los resultados del instrumento utilizado se analizaran en forma narrativa y a través de tablas explicativas que ilustren de una mejor manera el análisis de la investigación.

### 4.1 DATOS BRINDADOS POR EL GERENTE PROPIETARIO DE “ACOSEUDA”.

El Gerente General de la empresa ACOSEUDA Don Carlos Acosta, pese a que se percibe en él una actitud optimista, refleja en cierto modo desesperanza, quizás porque tiene ciertos vacíos de conocimiento en algunas áreas o procesos del negocio de repuestos, según dejó entrever con las respuestas ofrecidas durante la entrevista.

Acosta refiere que “la empresa hasta el momento ha crecido, se ha innovado con los productos (nueva línea de productos), sus competidores más cercanos son: DIREHDY, FARANOAR, Auto repuestos universal, Multi-Auto, Autosel, Imperio Automotriz, Japón Internacional, Recar Automotriz, Servi Auto RC, Impresa Repuestos (Salvadoreños); Super Repuestos (Salvadoreños), Todo Repuestos, Casa Jaar, Super Car, Suplidora 7ma. Avenida y Auto Repuestos, yo vengo iniciando desde hace 4 años y todas estas empresas tienen más de quince años de estar en el mercado de venta de repuestos”.

Luego de hacer una pausa, el noble empresario indicó que “la situación actual de la empresa se encuentra estable, lo que necesito en este momento es el recurso económico, no cuento con crédito financiero es decir, con instituciones bancarias, (pero sí) cuento con los

créditos de los proveedores que son pequeños, les hablo de facturas de tres mil lempiras (L3,000.00), cuatro mil lempiras (L4,000.00) a cinco mil lempiras (L5,000.00), que veo que es poco para como yo quiero ver la empresa”.

Don Carlos Acosta se percibe como un hombre cristiano, humilde, luchador, sincero pero sobre todo seguro que quiere lograr el éxito empresarial al continuar con sus respuestas agregó que “he escuchado de las Mipymes, pero desconozco los beneficios y los procesos para entrar a ese sistema, soy un hombre responsable no voy a tomar una deuda si no cuento con que voy a responder”.

Los problemas internos que ha presentado la empresa actualmente son: Primero, es el Recurso económico, segundo, uno de los vendedores que tengo desconoce los productos, el otro si conoce, en otras palabras el personal no está capacitado, no tiene la capacidad de negociar un producto, carece de información que tiene la competencia en el mercado, añadió.

“Yo no permanezco en la empresa, tengo otro empleo, en la tienda solo permanecen los empleados. A un empleado lo tengo como vendedor y al otro como Administrador. Los problemas externos de la empresa es el desconocimiento del proceso de las Mipymes, aseguró”.

Actualmente, la empresa solo tiene ocho clientes fijos, esporádicos, señala de 30 clientes. En el seguimiento al cliente sólo tiene una persona encargada para que llame a los clientes, pero no conoce del rubro, consulta a los clientes si lo atendieron bien, si se le proveyeron los repuestos que necesita, la calidad, la marca del producto.

En cuanto a la demanda de los productos, es el Aceite que más se vende, tenemos variedad de marcas, el aceite Quaker State es el producto de más venta.

Los proveedores de la empresa son nacionales e internacionales. Entre los proveedores nacionales esta: REPACAR, Grupo Q, Monzel Automotriz, Inversiones H y H, Inversiones Herrera, Pagsa-Mayoreo y DICAR. El medio que utilizo para solicitar productos a proveedores nacionales vía teléfono; Internacionales vía internet.

Don Carlos Acosta en forma empírica narra que otro de los productos que gustaría destacar más en la Línea de repuestos no accesorios es, enfocarme más en la parte de la dirección del vehículo, advierte.

Considera que la Debilidad de la empresa es el recurso económico y la falta de Recurso Humano calificado y la Fortaleza es el deseo de tener éxito y la zona donde está ubicada la microempresa, creo que las ideas que tiene son también parte de la fortaleza porque uno de los objetivos es expandir el negocio, convertir la empresa que tiene en la Matriz para luego traer las sucursales.

Ha pensado establecer las sucursales a nivel nacional, en La Paz y Comayagua, por los clientes que tiene de afuera, “veo la competencia que en esos lugares se vende bastante por lo que puedo competir con las empresas que están en dichos lugares”.

Alianzas no tiene con nadie, espero que las personas que están manejando el proyecto me van a ayudar con esto. La visión de la empresa la tengo empíricamente, profesionalmente no, pero sí sé hasta dónde quiero ir, para eso asumo hay un proceso, eso es lo que necesito para que me lleven allá, expresó el Sr. Acosta al terminar la entrevista.

En suma, podemos concluir al término de la entrevista que a los empleados de ACOSEUDA se les da una capacitación de manera informal sobre las generalidades de los productos. Toda esta información fue dada por el gerente propietario el señor Carlos Acosta, la cual nos sirvió de mucha ayuda para poder investigar el entorno externo e interno de la microempresa.

En tal sentido, el espíritu de esta investigación es lograr proponer un plan estratégico para la mejor toma de decisiones, así como también poder asesorarlo sobre las oportunidades que tiene como micro-empresa.

#### 4.2 EVALUACIÓN DE VALORES, MISIÓN Y VISIÓN ACTUALES

En la entrevista realizada al Gerente Propietarios se le pregunto sobre los valores, misión y visión de la Micro empresa Auto Repuestos ACOSEUDA. A continuación se presentan los resultados obtenidos por dicho instrumento.

La empresa cuenta con valores, misión, visión de forma empírica, como lo detalla el Gerente Propietario de la Empresa Auto Repuestos ACOSEUDA:

Valores: Los valores esenciales que cada uno de los empleados de ACOSEUDA debe demostrar son:

Honestidad: actuar de manera correcta y transparente siempre.

Amabilidad: tener un trato cordial y respetuoso con todas las personas

Servicio al Cliente: Atender y asesorar al cliente sobre el producto que busca.

Misión: “Somos una empresa dedicada a la compra y venta de repuestos de vehículos, ofreciendo sus productos en un ambiente agradable y servicio de calidad. Nos preocupamos porque nuestros clientes queden satisfechos”.

Visión: “Ser una empresa líder en la compra y venta al por mayor y al detalle de repuestos de vehículos, contando con empleados de calidad en un ambiente agradable de trabajo”.

Se consideró importante revisar los valores, misión y visión para verificar que cada uno estuviera de acuerdo a la situación actual de la empresa. Se realizó una entrevista al Gerente Propietario para verificar la congruencia de estos con sus ideales y metas. De esta manera se pueden realizar los cambios que sean necesarios y más acorde a la empresa. Luego de revisar los valores, misión, visión y objetivos se realizó un estudio mediante la aplicación de tamices de evaluación para asegurar que cumplan con las características necesarias para establecerlos de manera óptima. Los resultados podemos verlos en la Tabla 2, 3 y 4 de este informe.

En cuanto a los valores se consideró que amabilidad y servicio al cliente eran muy similares por lo que se sustituyó el valor de servicios al cliente por el de pro actividad, definiéndose los valores de la siguiente manera:

Honestidad: actuar de manera correcta y transparente siempre

Amabilidad: tener un trato cordial y respetuoso con todos los clientes y proveedores.

Pro activo: tener iniciativa para realizar el trabajo, cumpliendo no solamente con sus funciones, sino dando ideas de cómo mejorarlas.

**Tabla 2. Tamiz de evaluación de los valores de la empresa**

| VALORES                                |  |           |
|--|--|-----------|
| Características                        | Cumple   | No cumple |
| Congruentes con la razón de la empresa |  |           |
| Sustentas los valores de la Gerencia   |  |           |
| Son compromiso de todos                |  |           |
| Son parte de la gestión gerencial      |  |           |
| Son medibles                           |  |           |

**Elaborado por:** Karen Carrillo y Marina Zelaya

Cada uno de los valores es fundamental para el éxito del negocio. La honestidad es importante, puesto que se trabaja con grandes sumas de dinero y un amplio inventario de productos, los empleados son la cara de la empresa ante el cliente, por lo que la amabilidad es indispensable. Se requieren empleados proactivos que participen audazmente en el crecimiento del negocio. Estos valores son compartidos con los dueños de la empresa y se exige su cumplimiento en cada etapa del proceso de la empresa.

La misión empresarial se considera que cumple con la descripción del negocio a cabalidad, únicamente se cambió la palabra “servicio al cliente” por “pro actividad” en el enunciado, definiéndose de la siguiente manera:

“Somos una empresa dedicada a la compra y venta de repuestos de vehículos, ofreciendo sus productos en un ambiente agradable y proactivo. Nos preocupamos porque nuestros clientes queden satisfechos”.

**Tabla 3. Tamiz de evaluación de la misión de la empresa**

| MISIÓN  |  |           |
|---|--|-----------|
| Características                                 | Cumple   | No cumple |
| Razón social                                    |  |           |
| Establecer los productos o servicios que ofrece |  |           |
| Definir la población o usuarios meta            |  |           |
| Propósito del servicio                          |  |           |
| Criterios de diferenciación                     |  |           |
| Identificar los valores                         |  |           |

**Elaborado por:** Karen Carrillo y Marina Zelaya

En la definición se establece claramente cuál es el propósito comercial de la empresa así como los productos que ofrece. Podemos determinar con facilidad cual es la población objetivo y de qué manera la empresa ofrecerá los productos para diferenciarse de la competencia. Los valores se detallan categóricamente en el enunciado de la misión. La misión da una descripción de la empresa sencilla y fácil de entender para los empleados y clientes.

Visión Estratégica:

Se decidió modificar la visión de la empresa para adecuarla a las metas de los dueños, estableciéndose la nueva visión de la siguiente manera.

“Para el año 2035, ser la empresa líder en Honduras en la compra y venta al por mayor y al detalle de repuestos de vehículos de la mejor calidad a precios justos en un ambiente agradable y proactivo”.

**Tabla 4. Tamiz de evaluación de la visión de la empresa**

| VISIÓN          |  |           |
|-----------------|--|-----------|
| Características | Cumple   | No cumple |
| Grafica         |  |           |
| Direccional     |  |           |
| Focalizada      |  |           |
| Flexible        |  |           |
| Viable          |  |           |
| Deseable        |  |           |
| Comunicable     |  |           |

**Elaborado por:** Karen Carrillo y Marina Zelaya

La visión permite al lector hacerse una imagen del tipo de empresa que se quiere llegar a ser, informa hacia donde se dirige la empresa de una manera clara, es ambiciosa sin dejar de ser alcanzable, es deseable tanto para los dueños como para los empleados y clientes y es comprensible para todos los involucrados.

Los valores de la empresa se pueden medir mediante las siguientes actividades que se realizan periódicamente: cierres diarios de ventas, toma de inventarios semanales, buzón de quejas de los clientes y desempeño de los empleados.

#### 4.3 EVALUACION DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA

Después de evaluar el compromiso actual de la empresa, continuamos con la segunda fase en la que se realizó el estudio del entorno externo, el cual incluye el análisis del macro ambiente y del ambiente industrial inmediato y del entorno interno, mediante el análisis de la cadena de valor y FODA.

### 4.3.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO DE LA EMPRESA

Comenzaremos el estudio del entorno externo con el análisis del macro ambiente que se presenta a continuación:

#### 4.3.1.1 Condiciones económicas generales

En 2010 la economía hondureña se recupera lentamente de los efectos tanto de la crisis financiera internacional como de la crisis política interna de 2009. Se estima que en 2010 el PIB real haya crecido 2,5% (frente a -1,9% en 2009), sustentado en el repunte del consumo y de la inversión doméstica, así como de las exportaciones gracias a la reactivación de sus principales mercados externos (México, Costa Rica, Europa y los Estados Unidos). El Banco Central espera que a diciembre la inflación cierre en niveles cercanos a 6% anual, en comparación con el 0,9% registrado 12 meses antes, como resultado de la reactivación económica y de la influencia del alza de precios del petróleo y los alimentos básicos, especialmente trigo y arroz.(NU.CEPAL, 2010)

En 2010 Honduras normalizó las relaciones con los diferentes organismos multilaterales de crédito, lo que permitió reiniciar los desembolsos de deuda externa que a septiembre se situaron en 101,7 millones de dólares en términos netos. La aprobación del programa con el FMI a inicios de octubre, apoyado con recursos por cerca de 202 millones de dólares (el gobierno intenta que sean de carácter precautorio), proporciona un marco macroeconómico orientado a reforzar la estabilidad y a fortalecer las finanzas públicas.(NU.CEPAL, 2010)

Finalmente, en 2011 se espera que el crecimiento económico se sitúe cerca de 2% como consecuencia de la desaceleración de la demanda externa, mientras que la inflación se ubicaría en torno a 7% ante la expectativa de alza de precios del petróleo y los alimentos. El déficit en cuenta corriente podría colocarse alrededor de 7,5% del PIB a causa del aumento del volumen y el valor de las importaciones, especialmente de petróleo y sus derivados y de alimentos.

El comportamiento de la economía hondureña evaluada a través de la serie original del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE), continuó mostrando una evolución positiva al presentar un aumento de 3.5%, al tercer trimestre de 2015, impulsada por la demanda interna y externa de bienes y servicios. Por su parte, la variación interanual del Índice de Precios al

Consumidor (IPC) a septiembre de 2015 se redujo a 2.76% (6.13% a igual mes de 2014).(Banco Central de Honduras, 2015)

Las actividades económicas que contribuyeron en mayor proporción fueron: Intermediación Financiera, Seguros y Fondos de Pensiones; Industria Manufacturera; Correo y Telecomunicaciones; Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca; Comercio; Transporte y Almacenamiento; y Suministro de Electricidad, Gas y Agua.

#### 4.3.1.2 Legislación y regulación

En Honduras existen varias leyes y regulaciones que rigen las actividades comerciales del país; sin embargo se consideró que las más importantes son las descritas a continuación.

El régimen económico en Honduras se establece en la Constitución de la República de 1982, en la que garantiza y fomenta las libertades de consumo, ahorro, inversión, ocupación iniciativa, comercio, industria, contratación de empresas y cualquier otra. La Constitución de la República también prohíbe los monopolios, oligopolios, acaparamiento y prácticas similares en la actividad industrial y mercantil.(Tábora, 2007)

Las prácticas de comercio desleal se controlan mediante el Código de Comercio que data de 1950, en este se establece que las empresas deben realizar sus actividades de comercio de acuerdo con la ley, usos y costumbres mercantiles, sin perjudicar al público ni a la economía nacional y sin dañar las buenas costumbres. (Tábora, 2007)

Cualquier empresa que sospeche que un nivel esté actuando deslealmente puede ampararse bajo este código y solicitar que se detenga cualquier actividad irregular.

También existe la Ley de inversiones, mediante la cual se pretende incrementar la competitividad de Honduras a nivel mundial. Esta ley incluye el principio de no discriminación económica, en la cual se establece que: “todas las empresas privadas que operen en el país serán tratadas de forma igualitaria, sin distinción del origen de su capital (nacional o extranjero), eliminando con ello la barrera de entrada relacionada con el origen de las inversiones”.(Tábora, 2007, p. 15)

En el 2002, se realizó la Propuesta de la Ley para Promoción de la Competencia y defensa del Consumidor en la que se contempla la defensa de la competencia pero involucraba aspectos

relacionados con la protección al consumidor. A esta propuesta de la Ley se realizaron varias mejoras y fue finalmente aprobada por el Congreso Nacional en el 2005. Mediante esta Ley se prohíben las prácticas, podemos encontrar: acordar precios, repartirse mercados, compras condicionadas, limitar producción, fijación de precios, manipular licitaciones, ejercer presión para persuadir una actuación, boicots de todo tipo, negativa a producir o comercializar, discriminación de precios y ventas condicionadas. (Tábora, 2007)

#### 4.3.1.3 Demografía

Según el último censo realizado en el 2013 por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la población de Honduras constaba de 8 303 771 personas. Se espera que para el año 2014 aumente a 8 432 153 personas y para el 2015 alcance cifra de 8 576 532 personas.(INE, 2013)

En Honduras para Junio del 2014 la población total asciende a 8, 308,417 de la cual 78.5% de la población está en edad de trabajar (10 años y más). La Población Económicamente Activa (PEA) representa el 44.0% del total nacional, de los cuales el 94.7% se encuentran ocupados y el 5.3% desocupados. Del total de la población ocupada, el 47.4% se encuentra en el área rural y el 52.6% en la urbana.(INE, 2013)

En Junio de 2014 los desempleados representaban el 5.3% de la Población Económicamente Activa. El problema del desempleo es mayormente urbano, potenciado probablemente por la migración constante de personas del campo a la ciudad y la poca capacidad del mercado laboral para absorber esta fuerza de trabajo. Mientras la TDA urbana se estima en 7.5%, la rural es de 2.7%; el Distrito Central tiene la mayor tasa de desempleo 7.9%.(INE, 2013)

#### 4.3.1.4 Valores sociales y estilos de vida

Tegucigalpa y Comayagüela ciudades gemelas del Municipio de Francisco Morazán que ha tenido un enorme crecimiento en infraestructura a lo largo de los años, con apoyo de organizaciones internacionales para mejorar estructuralmente a la ciudad, esos factores han creado muchas fuentes de trabajo permitiendo mejorar el estilo de vida de la población.

La crisis política y económica del 2009 afecto fuertemente la economía de la ciudad y el país en general sin embargo durante en el 2010 e inicios del 2011 se ha notado una mejora significativa en el comercio.

#### 4.3.1.5 Tecnología

Existen ciertos obstáculos que enfrentan los países al implementar la tecnología, específicamente las tecnologías de información y comunicación (TIC), en las empresas y entre los ciudadanos. Estos obstáculos lo podemos categorizar como entorno apropiado y uso de las Tics, grado de preparación de los tomadores de decisiones y uso de la Tics por parte de los diferentes tomadores de decisiones. Dentro del entorno se consideran factores como mercado, políticas y regulación y la infraestructura del país. En cuanto al grado de preparación se incluyen destrezas para usar las TICs y capacidad de acceso a las TICs. (Monje, Alfaro, & Alfaro, 2005)

En Honduras existe un marcado interés por parte de las MIPYMES por acceso a las TICs lo que refleja un mayor conocimiento de parte de estas empresas sobre la importancia de la tecnología en el desarrollo de las empresas. (Monje et al., 2005)

### 4.4 ANALISIS DEL AMBIENTE INDUSTRIAL INMEDIATO

En cuanto al ambiente industrial y competitivo inmediato, se identificaron los siguientes resultados.

#### 4.4.1 Entrada de nuevos competidores

En el rubro en que se desenvuelve la empresa la entrada de nuevos competidores es una amenaza constante. Esto se debe a que no existe ningún tipo de barrera que limite la entrada de nuevas empresas exigiendo a las MIPYMES mejores drásticas en su desempeño.

Debido al alto crecimiento que ha experimentado la ciudad, existe el riesgo de la entrada de las grandes tiendas del mismo rubro ubicadas en la misma zona de Comayagüela.

El uso de internet y redes sociales facilita aún más la creación de empresas dedicada a la venta al por mayor y al detalle. Según el INE, el 46% de la población hace uso de internet al menos una vez por semana.

#### 4.4.2 Poder de negociación de los compradores

Debido a la prominencia de empresas dedicadas a la compra y ventas de auto repuestos y a que en muchas ocasiones las empresas se abastecen con los mismos proveedores, los compradores tienen un alto poder de negociación puesto la oferta es alta y el costo de cambiar de

una empresa competidora a otra es mínimo. Los compradores son los que deciden si adquieren o no los productos cuando lo hacen y quien se lo compran.

#### 4.4.3 Producto Sustituto

Auto Repuestos ACOSEUDA comercializa toda clase de repuestos para vehículos, los mismos que satisfacen varias necesidades en los automotores. En el caso de reemplazar productos rotos o en mal estado, se utilizan repuestos de igual funcionalidad y de diferentes marcas; los productos sustitutos en este caso serían los repuestos originales de cada vehículo según su marca y modelo. Para auto repuestos ACOSEUDA es una ventaja ya que los productos sustitutos tendrían un precio más alto por ser originales de casa.

#### 4.4.4 Poder de negociación de los proveedores

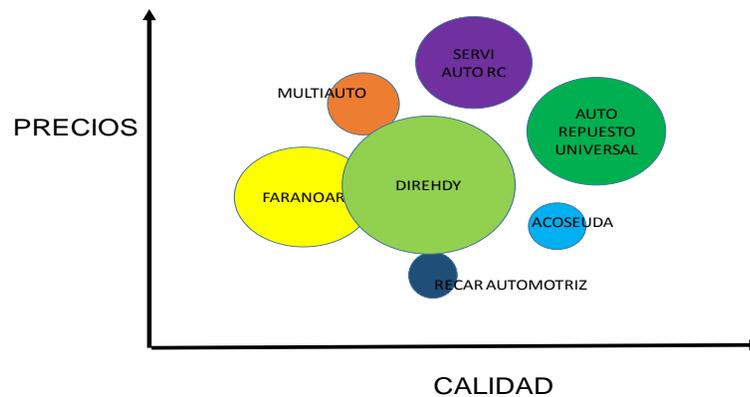
Se consideró que los proveedores tienen un alto poder de negociación, debido a que existen pocos proveedores que ofrecen los mismos productos, incluso la empresa cuenta con la disponibilidad de realizar compras en el extranjero.

Los proveedores que tiene la empresa son nacionales e internacionales. Entre los proveedores nacionales esta: REPACAR, Grupo Q, Monzel Automotriz, Inversiones H y H, Inversiones Herrera, Pagsa-Mayoreo y DICAR.

#### 4.4.4 Rivalidad entre competidores actuales

Los competidores actuales de la empresa Auto repuesto ACOSEUDA son: DIREHDY, FARANOAR, Auto repuestos universal, Multi-Auto, Autosel, Imperio Automotriz, Japón Internacional, Recar Automotriz, Serví Auto RC, Impresa Repuestos (Salvadoreños); Súper Repuestos (Salvadoreños), Todo Repuestos, Casa Jaar, Super Car, Suplidora 7ma. Avenida y Auto Repuestos; El Gerente Propietario señala que ha iniciado su actividad comercial desde hace 4 años y todas estas empresas tienen más de quince años de estar en el mercado de venta de repuestos.

Figura 4. Mapa de grupos estratégicos de empresas de ventas en la zona de Comayagüela.



**Elaborado por:** Karen Carrillo y Marina Zelaya

Como podemos observar en la figura 4, los principales competidores de la empresa Auto Repuesto ACOSEUDA son: DIREHDY, FARANOAR, Auto repuestos universal, Multi-Auto, Autosel, Imperio Automotriz. Se realizó una comparación detallada de la empresa rival más cercana en el análisis de cadena de valor.

#### 4.5 EMPRESAS A NIVEL INTERNACIONAL

REPUESTOS LA FUERZA, C.A. REFUCA, es una empresa creada el 19 de octubre de 2007 en la ciudad de Mérida - Venezuela, nuestra principal característica es brindar un alto nivel de servicio, poseemos plena disposición para asumir retos y llevarlos hasta el final, con un objetivo esencial, como lo es, la distribución y comercialización de repuestos automotrices con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, logrando su preferencia.

Para REFUCA el recurso humano es de vital importancia pues sin ellos no sería posible cumplir cabalmente nuestros objetivos comerciales, pues enfocamos nuestras metas en conjugar, que todos los que participen en la empresa se sientan orgullosos, y al mismo tiempo todos puedan realizar sus metas personales acordes y compatibles con los objetivos de la empresa, combinando nuestros valores de empresa y adecuando nuestros procedimientos de comercialización, a las diversas necesidades del mercado aprovechando eficientemente los recursos tanto materiales como humanos con los que contamos.

Nuestro personal está altamente calificado para ofrecer un servicio de ventas con el cual los clientes pueden obtener toda la información necesaria para confiar en nosotros, igualmente contamos con un servicio eficiente de entrega.

**MISIÓN:** Ser una empresa de distribución y comercialización de partes automotrices, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Nuestro pilar, fundamental es contar con un equipo de trabajo que ofrece una atención personalizada, contribuyendo así a generar la confianza y la seguridad necesaria para establecer relaciones comerciales duraderas. Nuestra preocupación es que nuestros clientes obtengan una oportuna y pronta respuesta.

**VISIÓN:** Ser la empresa líder en la distribución y comercialización de partes automotrices a nivel nacional, y estar ampliamente comprometida a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

#### **VALORES:**

**Confianza:** brindamos seguridad a nuestros clientes y colaboradores basándonos en el profesionalismo de la empresa.

**Respeto y responsabilidad:** cuidamos respetar el medio ambiente, a nuestros colaboradores, al trabajo que ejecutamos, a nuestros clientes, y al entorno en general. Actuamos responsablemente en lo que corresponda haciendo todo aquello que implique lograr nuestro objetivo empresarial.

**Mejora continua:** siempre basarnos en pensamientos positivos y progresistas, motivando a nuestro personal y animando a nuestros clientes, con la finalidad de ser mejores cada día. Autocrítica comprometida con la mejora, la superación personal y grupal, comprometidos con una profunda conciencia de resultados dedicados a mejorarlos.

**Integridad:** trabajar, vivir y hablar con honestidad, respeto y congruencia en todas las manifestaciones de comportamiento de los colaboradores de **REFUCA**.

**Innovación:** renovación y reinención eterna de nuestras actividades, ideas y procesos.

**Trabajo en equipo:** generar compañerismo basándonos en la confianza y el respeto mutuo, trabajando todos juntos por el logro de la visión de **REFUCA**. Dispuestos siempre a

ofrecer a los demás un trato amable, apoyo incondicional, calidad, eficacia y eficiencia y por supuesto una respuesta oportuna.

**Armonía:** establecer equilibrio entre los diferentes recursos materiales y humanos de la empresa.

**Prontitud:** canalizar medios de distribución y transporte para que nuestra mercancía llegue a su destino final (nuestros clientes) oportunamente.

**Honestidad:** actuar con inteligencia, cumpliendo con la responsabilidad asignada en el uso de la información, recursos materiales y financieros.

**Rentabilidad:** búsqueda permanente y recíproca de beneficios.

## GLOBAL AUTO REPUESTOS ORIGINALES SAS

**Datos Principales** Global Auto Repuestos Partes Originales SAS es una empresa dentro de la industria de empresas de piezas nuevas para vehículos de motor en Barranquilla, Atlántico. La organización es ubicada en Carrera 27 75 B 03 Pi 2 Ap 1. Esta empresa privada se fundó en el año 2009 (hace 5 años). Global Auto Repuestos Partes Originales SAS ha estado operando 2 años menos que lo normal para una empresa en Colombia, y 2 años menos que lo normal para empresas de piezas nuevas para vehículos de motor.

### **Empleados**

La empresa tiene 4 empleados (estimado). Una empresa en Atlántico tiene, en promedio, entre 1 y 9 empleados, o sea que Global Auto Repuestos Partes Originales SAS tiene un número de empleados normal.

## 4.6 ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA: LA CADENA DE VALOR

En la cadena de valor de la empresa, se identificaron las siguientes actividades primarias y secundarias:

## PROCESO OPERATIVO

### **Actividades Primarias:**

Logística de entrada: las actividades involucradas en esta etapa del proceso son recepción de los productos (repuestos de vehículos), introducción de mercadería al sistema de control, colocar precios a los repuestos, colocar productos en exhibición, almacenaje de los productos y devoluciones a proveedores.

Operaciones: dentro de esta etapa se destacan la compra del producto, inventario del mismo, surtir la tienda, cuentas por pagar, servicio al cliente, cuentas por cobrar y limpieza del local.

Logística de salida: no existe ninguna actividad para esta etapa del proceso.

Mercadotecnia y ventas: incluye publicidad, promoción y fijación de precios.

Servicio Post Venta: cambio de productos por parte de los clientes.

### **Actividades Secundarias:**

Adquisiciones: las adquisiciones incluyen compras de suministros para el sistema de facturación automática, suministro de limpieza.

Desarrollo Tecnológico: Implica la existencia de un sistema de facturación, de inventarios cuentas por pagar y cuentas por cobrar automático.

Administración de Recursos Humanos: incluye actividades de contratación, capacitaciones y motivación.

En la Tabla 5 podemos ver un esquema de las diferentes actividades y procesos sintetizado

Tabla 5. Cadena de Valor de la Microempresa “Auto Repuestos ACOSEUDA”

|  | INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA                                    |   |                                 |                            |                              |
|--|--|---|---------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| <b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.</b> | Capacitación   | Capacitación Contratación Motivación.   |                                 |                            | Capacitación                 |
| <b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>              |  | Sistema automático de facturación, inventarios, cuentas por cobrar y pagar.                   |                                 |                            |                              |
| <b>ADQUISICIONES</b>                       |  | Suministro para sistema de facturación automático, limpieza general y elaboración de regalos. |                                 |                            |                              |
|  | Recepción de mercadería  | Compra de mercadería  |                                 | Publicidad                 | Cambio de mercadería donada. |
|  | Introducción de mercadería a sistema de facturación e inventario | Limpieza general.   |                                 | Promoción                  |                              |
|  | Etiquetar mercadería   | Surtir mercadería   |                                 |                            |                              |
|  | Exhibir mercadería   | Servicio al cliente   |                                 | Fijación de precios.       |                              |
|  | Almacenaje   | Inventario de producto  |                                 |                            |                              |
|  | Devolución a proveedores   | Cuentas por pagar   |                                 |                            |                              |
|  |  | Cuentas por cobrar  |                                 |                            |                              |
| <b>LOGISTICA DE ENTRADA</b> →              | <b>OPERACIONES</b> →   | <b>LOGISTICA DE SALIDA</b> →  | <b>MERCADOTECNIA Y VENTAS</b> → | <b>SERVICIO POST VENTA</b> |                              |

Elaborado por: Karen Carrillo y Marina Zelaya

## ANALISIS PROCESO FINANCIERO.

Se posee poca información sobre la empresa puesto que hasta finales del 2014 comenzó a llevarse un registro de datos. Sin embargo se determinó que los costos constituyen el 54% de las ventas totales de la empresa. En virtud que los ingresos trimestrales ascienden a L.240,000.00; los egresos trimestrales a L.130,000.00 lo que representa un ingreso mensual de L,80,000.00 y L.43,333.33 de egresos mensuales, dando una utilidad mensual de L.35,333.33 y anual de L.423,999.96.-

Los factores de costo identificados para cada una de las etapas de la cadena de valor se describen a continuación:

### Logística de Entrada:

Uno de los factores de costos involucrados en esta etapa es la de aprendizaje de la nueva tecnología instalada en la empresa para facilitar la gestión de actividades en las que antes existían serias fallas, por ejemplo en las devoluciones a proveedores. La empresa no llevaba un control de toda la mercadería dañada provocando que en muchos casos la mercadería no fuese aceptada por los proveedores debido a que el lapso de tiempo entre la devolución y la compra era muy extenso.

También se ve afectada por los nexos con los proveedores por sus políticas de cambios y devoluciones de mercadería, procedimientos de manejo de mercadería que eviten que la mercadería se maltrate y sus políticas de marketing que permitan aumentar la venta de los productos en la empresa. Como mencionamos anteriormente la empresa incurría en pérdida por el descontrol en el manejo de las devoluciones, las relaciones proveedor-empresa pueden determinar la flexibilidad de las políticas de cambios y devoluciones de mercadería. Los procedimientos de manejo de mercadería y la selección de la empresa de transporte son fundamentales puesto que se han incurrido en costos por daños e incluso pérdida de mercadería. Las políticas de marketing de los proveedores pueden permitir a la empresa incrementar sus ventas y reducir algunos de sus gastos de marketing. En muchas ocasiones los proveedores proporcionan estantes y vitrinas para exhibir la mercadería y ayudan a la empresa con promociones que permiten atraer más clientes o conservar a los clientes existentes.

También son importantes los procedimientos operativos de la empresa que especifican claramente cuáles son los pasos que se deben seguir desde que la mercadería llega a la tienda hasta que se coloca en exhibición. Se debe evitar que la mercadería permanezca un tiempo prolongado en el almacén para evitar daños. Entre más rápido se coloque en exhibición el producto más rápido se venderá lo que mejora la rotación de inventarios.

Operaciones: En esta etapa del proceso influyen las economías de escala puesto que entre mayor es la cantidad de productos que se compran mayores son los beneficios adquiridos.

Debe existir un excelente manejo del sistema y programa de cómputo de la empresa para el control de inventarios, cuentas por pagar y cuentas por cobrar por lo que el aprendizaje es fundamental. Debe alcanzarse una mayor rotación de inventarios para recuperar la inversión rápidamente. Se debe poner especial atención en las cuentas por pagar para cumplir con las fechas de pagos y evitar el pago de interés y adicionalmente aprovechar los descuentos por pronto pago.

Las cuentas por cobrar no son un problema significativo puesto que la mayoría de los clientes respeta los límites de pago y dado a que no se cobran intereses algunos de estos créditos representan riesgo mínimo para la empresa. En promedio la empresa maneja L.2,890.66 en cuentas por cobrar; las cuales se recuperan en un promedio de 2 meses.

El personal de ventas juega un rol fundamental en este proceso, son la cara de la empresa. Se cuenta con un encargado de ventas, quien aparte de las actividades de servicio al cliente es responsable de surtir mercadería, orden y limpieza del local. Se le motiva mediante comisiones del 1% de las ventas que realiza. Los salarios representan el 30% de los costos totales de la empresa y se espera que en el 2018 aumenten en un 5%. Las políticas de pago a proveedores son un factor importante de costos debido a los créditos y descuentos por pronto pago. Los nexos con la cadena de valor son otro factor importante puesto que esta parte del proceso depende en gran medida de la logística de entrada.

La empresa cuenta con la oportunidad de realizar compras en el extranjero lo que le permite abaratar costos y proporcionarles mayor valor a los clientes. Actualmente se

importa de Panamá y Estados Unidos (Miami). Estado Unidos representa productos de marca y excelente calidad a un precio más alto. Panamá por el contrario representa precios muy bajos y una baja calidad. El porcentaje de productos dañados provenientes de Panamá es muy elevado y no se pueden realizar cambios ni devoluciones. Como factor a considerar es el medio de transporte de la mercadería, los más utilizados por la empresa son marítimos y aéreos. La ventaja del transporte aéreo es la rapidez, sin embargo los costos son más elevados. El transporte marítimo, a diferencia del aéreo, tiene costos bastante bajos pero el tiempo de espera es más largo y hay más riesgo de daños a la mercadería.

**Mercadotecnia y Ventas:** Los factores que afectan esta etapa del proceso son interrelaciones y los nexos con los proveedores y cadena de valor. Actualmente la empresa no cuenta con una estrategia de publicidad, se basa únicamente en la publicidad de persona a persona. Sin embargo, puede formarse una alianza entre unidades de negocios para conseguir mejores precios en publicidad. Los nexos con los proveedores pueden permitirle a la empresa conseguir un apoyo adicional en actividades de promoción que le permita incrementar las ventas de los productos beneficiando los proveedores y a la misma empresa.

En este proceso depende en gran medida de la etapa anterior, operaciones, puesto que si se presta un servicio de calidad no solo se logra la lealtad de los clientes sino publicidad de boca en boca.

**Servicio Post Venta:** Los factores de costos que afectan el servicio post venta son las políticas de cambio y devoluciones de la empresa y los nexos con los proveedores.

**Adquisiciones:** Dentro de esta etapa incluimos los factores de economía de escala. Debemos mencionar que el conocimiento de la selección y mezcla de los proveedores es fundamental para abaratar costos. También influye el conocimiento adquirido del sistema de cómputo y procedimientos de limpieza para evitar desperdicios, reducir gastos en suministros.

**Desarrollo Tecnológico:** Los factores de costos involucrados en esta etapa son los nexos con los proveedores del servicio tecnológico por medio de los cuales se puede

conseguir la tecnología más adecuada para el negocio, aprendizaje, mejores precios y condiciones de pago y mayores beneficios post venta.

Administración de Recursos Humanos: Las políticas de Recursos Humanos de la empresa, factores institucionales y la oportunidad de los principales factores de costos que afectan esta etapa de la cadena de valor. La empresa tiene la oportunidad de capacitar a los empleados por medio de la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT), lo que le permite recibir los beneficios de empleados entrenados por empresas reconocidas a un costo mínimo. Al afiliarse a la CCIT, se puede solicitar capacitaciones para todos los empleados por un costo de L.100.00 mensuales, a diferencia de una empresa no afiliada quien debe pagar L.100.00 por empleado.

Esta etapa se ve afectada adicionalmente por factores institucionales como aumento al salario mínimo. En el 2016 el aumento al salario mínimo según el acuerdo, el incremento salarial oscila entre el 5.5% y el 8%, según sea la actividad económica y el personal de cada empresa. Los porcentajes se traducen a cifras que van desde los 296.20 lempiras, el más bajo, y hasta los 710.58 lempiras el más alto. La nueva estructura de salarios proporcionada por la Secretaría de Trabajo establece que las empresas que tienen de uno a 50 empleados aumentarán 5.5% los salarios. (El Herald, 2016)

También influye como mencionamos anteriormente la política de incentivos de la empresa y políticas de Recursos Humanos, puesto que los salarios se determinan en base a antigüedad y a las funciones que desempeñan los colaboradores.

Podemos ver un resumen de todos los factores de costos involucrados en la Cadena de Valor de la Empresa en la Tabla 6 y 7.

Tabla 6. Factores de Costos Actividades Primarias de la Microempresa “Auto Repuestos ACOSEUDA”

| ACTIVIDADES PRIMARIAS |   | FACTORES DE COSTO   |                                      |  |  |                                    |  |  |
|-----------------------|---|---------------------|--------------------------------------|--|--|------------------------------------|--|--|
| Proceso de la Cadena  | Actividad   | Economías de Escala | Aprendizaje                          | Nexos  | Interrelaciones                                    | Oportunidad                        | Políticas Discrecionales                                   | Factores Institucionales.                          |
| Logística de Entrada  | Recepción de Mercadería   |                     |                                      |  |  |                                    | Procedimientos operativos de la empresa                    |  |
|                       | Introducción de mercadería a sistema de computo. etiquetar mercadería |                     | Conocimiento del Sistema de Computo. |  |  |                                    |  |  |
|                       | exhibir mercadería  |                     | Conocimiento del Sistema de Computo. |  | Políticas de Marketing                             |                                    |  | Procedimientos operativos de la empresa            |
|                       | Almacenamiento  |                     |                                      |  | Procedimientos y políticas de manejo de mercadería |                                    |  | Procedimientos y políticas de manejo de mercadería |
|                       | Devoluciones  |                     | Conocimiento del Sistema de Computo. |  | Política de cambios y devoluciones.                |                                    |  |  |
| Operaciones           | Compra de mercadería  | Escalas de compra   |                                      |  |  | Realizar compras en el extranjero. |  |  |
|                       | Limpieza general  |                     |                                      |  |  |                                    | Procedimientos operacionales                               |  |
|                       | Surtir Mercadería   |                     |                                      | Nexos con la Cadena de Valor                       |  |                                    | Procedimientos operacionales                               |  |
|                       | Servicio al Cliente   |                     |                                      | Nexos con la Cadena de Valor                       |  |                                    | Incentivos y bonificaciones políticas de Recursos Humanos. |  |
|                       | Inventario de productos   |                     | Manejo del Sistema de                |  |  |                                    |  |  |
|                       | Cuentas por pagar   |                     |                                      |  | Políticas de pago a proveedores.                   |                                    |  |  |
|                       | Cuentas por cobrar  |                     | computo                              |  |  |                                    | Políticas de crédito a clientes.                           |  |
| Mercadotecnia y       | Publicidad  |                     |                                      | Nexos con la Cadena de Valor                       | Alianza con unidades de negocio                    |                                    |  |  |
|                       | Promoción   |                     |                                      | Políticas y Marketing                              |  |                                    |  |  |
| ventas                | Fijación de Precios   |                     | Conocimiento del entorno.            |  |  |                                    | Políticas de cambio y devoluciones de la empresa.          |  |
| Servicio Post Venta   | Cambio de mercadería donada   |                     |                                      | Política de cambios y devoluciones de proveedores. |  |                                    |  |  |

Elaborado por: Karen Carrillo y Marina Zelaya

Tabla 7. Factores de Costos Actividades Secundarias de la Microempresa “Auto Repuestos ACOSEUDA”

| Actividad                           |  | Factores de Costos   |                                     |                                       |   |                                   |                          |
|-------------------------------------|--|----------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|---|-----------------------------------|--------------------------|
| Proceso de la Cadena                | Actividad  | Economías de Escala  | Aprendizaje                         | Nexos                                 | Oportunidad                                       | Políticas Discrecionales          | Factores institucionales |
| Administración de Recursos Humanos. | Capacitación   |                      |                                     |                                       | Capacitaciones por medio de la Camara de Comercio |                                   |                          |
|                                     | Contratación   |                      |                                     |                                       |   | Políticas de Recursos Humanos     |                          |
|                                     | Motivación   |                      |                                     |                                       |   | Políticas de Incentivos           | Salario mínimo           |
| Desarrollo Tecnológico              | Sistema computarizado de facturación                 |                      |                                     | Instalación de la tecnología adecuada |   |                                   |                          |
|                                     | sistema computarizado de inventarios                 |                      |                                     | Mejores precios                       |   |                                   |                          |
|                                     | Sistemas computarizado de cuentas por cobrar         |                      |                                     | Condiciones de pago                   |   |                                   |                          |
|                                     | Sistema computarizado de cuentas por pagar           |                      |                                     | Beneficios post venta                 |   |                                   |                          |
| Adquisiciones                       | Suministro para sistema computarizado de facturación | Escalas de Productos | Conocimiento del sistema de computo |                                       |   | Selección y mezcla de proveedores |                          |
|                                     | Suministros de limpieza                              |                      |                                     |                                       | Procedimientos                                    |                                   |                          |
|                                     | Suministros para elaboración de regalos              |                      |                                     |                                       |   | operativos                        |                          |

Elaborado por: Karen Carrillo y Marina Zelaya

Los factores de diferenciación identificados se detallan a continuación:

**Logística de Entrada:** Este proceso se ve afectado por la rapidez en la entrega de los pedidos por parte de los proveedores. También influye mucho la tecnología utilizada en el proceso y el nivel de conocimiento que los empleados tengan sobre ella. Así como los procedimientos operativos y el grado de experiencia de los empleados.

**Operaciones:** El aprovechamiento de las economías de escala permite a la empresa ofrecer mejores precios a los clientes. Se debe mantener buenas relaciones con los proveedores que permitan a la empresa aprovechar nuevas oportunidades de compra. Se deben adquirir productos diferentes a los de la competencia por medio de compras directas en el extranjero. La empresa presta especial atención en la calidad y precio de los repuestos que ofrece. También influyen el uso de la tecnología y procedimientos operativos para asegurar la eficiencia y efectividad de las actividades del proceso. Los empleados son la cara de la empresa por lo que se les mantiene motivados por medio de bonificaciones. Se trata de evitar la alta rotación de empleados para aprovechar su experiencia y conocimiento de los clientes. Al igual que los empleados, las instalaciones son muy importantes y se procura mantener un ambiente agradable para empleados y clientes.

**Mercadotecnia y Ventas:** Se pretende mantener la posición que ha alcanzado la empresa mediante un servicio de calidad y de establecer buenas relaciones con los clientes.

**Servicio Post Venta:** Este factor se ve afectado por las políticas de cambios y devoluciones de los proveedores y por los procedimientos operativos de la empresa.

**Adquisiciones:** Las adquisiciones se ven afectadas primordialmente por la selección y mezcla de proveedores de los suministros.

**Desarrollo Tecnológico:** Los factores de diferenciación son el uso de tecnología para incrementar la eficacia y eficiencia de los procesos. El entrenamiento del personal en el uso de dicha tecnología. Adicionalmente se mantienen excelentes relaciones con el proveedor de servicios técnicos. La política referente a la seguridad de la información es importante para evitar fugas de información que perjudiquen la competitividad de la empresa.

Administración de Recursos Humanos: Se mantienen motivados a los empleados por medio de bonificaciones y capacitaciones constantes. Se promueve el empoderamiento de los empleados para que se sientan una parte fundamental de la empresa y se consideran las ideas que ellos aportan para la mejora continua del negocio.

Podemos observar los distintos factores de diferenciación que afectan las actividades primarias y secundarias en las Tablas 8 y 9 respectivamente.

Tabla 8. Factores de Diferenciación Actividades Primarias de la Microempresa “Auto Repuestos ACOSEUDA”

| Actividades Primarias  |   | Factores de Diferenciación      |   |  |           |   |                               |  |
|------------------------|---|---------------------------------|---|--|-----------|---|-------------------------------|--|
| Proceso de la cadena   | Actividad                                       | Decisiones de Políticas         | Nexos   | Oportunidad  | Ubicación | Aprendizaje   | Escala                        |  |
| Logística de entrada   | Recepción de mercadería                         |                                 | Rapidez de entrega de pedidos<br>Pedidos entregados por una empresa confiable                     |  |           |   |                               |  |
|                        | introducción de mercadería a sistema de computo | Tecnología utilizada            |   |  |           | Conocimiento del Sistema de computo                     |                               |  |
|                        | Etiquetar mercadería                            | Procedimientos operativos       |   |  |           |   |                               |  |
|                        | Exhibir mercadería                              |                                 |   |  |           | Experiencia   |                               |  |
|                        | Almacenamiento                                  |                                 |   |  |           |   |                               |  |
|                        | Devoluciones                                    | Tecnología utilizada            |   |  |           |   |                               |  |
| Operaciones            | Compra de mercadería                            |                                 | Establecer nexos con los proveedores que le permitan a la empresa nuevas oportunidades de compras | Productos diferentes a la competencia<br>Enfoque en calidad de productos |           |   | Aprovechar escalas de compras |  |
|                        | Limpieza General                                | Atractivos de las instalaciones |   |  |           |   |                               |  |
|                        | Surtir Mercadería                               | Uso de la tecnología            |   |  |           |   |                               |  |
|                        | Servicio al cliente                             |                                 | Procedimientos operativos   |  |           |   |                               |  |
|                        |   |                                 | Incentivos de ventas Créditos a clientes  |  |           | Instalaciones ubicadas en un lugar céntrico y accesible | Experiencia                   |  |
|                        | Inventario de productos                         | Uso de Tecnología               |   |  |           |   |                               |  |
|                        | Cuentas por pagar                               |                                 |   |  |           |   |                               |  |
| Cuentas por cobrar     |   |                                 |   |  |           |   |                               |  |
| Mercadotecnia y ventas | Publicidad                                      |                                 | Excelente nivel de servicio   | Buen posicionamiento   |           |   |                               |  |
|                        |   |                                 | Buenas relaciones con los clientes  | de la empresa  |           |   |                               |  |
|                        | Promoción                                       |                                 |   |  |           |   |                               |  |
|                        | Fijación de Precios                             |                                 |   |  |           |   |                               |  |
| Servicio post venta    | Cambio de mercadería donada                     | Procedimientos operativos       | Políticas de cambios y devoluciones de proveedores  |  |           |   |                               |  |

Elaborado por: Karen Carrillo y Marina Zelaya

Tabla 9. Factores de Diferenciación Actividades Secundarias de la Microempresa “Auto Repuestos ACOSEUDA”

| Actividades Secundarias                   |   | Factores de Diferenciación        |  |  |   |                                |
|---|---|-----------------------------------|--|--|---|--------------------------------|
| Proceso de la Cadena                      | Actividad   | Decisiones políticas              | Nexos  | Oportunidad  | Aprendizaje   | Factores institucionales       |
| Administración de Recursos<br><br>Humanos | Capacitación  |                                   |  |  |   | Plan de capacitaciones de CCIT |
|   | Contratación  | Evitar alta rotación de empleados |  |  |   |                                |
|   | Motivación  | Bonificaciones                    |  |  |   |                                |
| Desarrollo Tecnológico                    | Sistema computarizado de facturación                  |                                   | Excelente relación con el proveedor del servicio | Uso de Tecnología para incrementar eficacia y eficiencia de los procesos | Entrenamiento del personal en el uso de la tecnología |                                |
|   | Sistema computarizado de inventario                   |                                   |  |  |   |                                |
|   | Sistema computarizado de cuentas por cobrar           |                                   |  |  |   |                                |
|   | Sistema computarizado de cuenta por pagar             |                                   |  |  |   |                                |
|   |   |                                   |  |  |   |                                |
| Adquisiciones                             | Suministros para sistema computarizado de facturación |                                   |  |  |   |                                |
|   | Suministros de limpieza                               | Selección y mezcla de proveedores |  |  |   |                                |
|   | Suministros para elaboración de regalos               |                                   |  |  |   |                                |

Elaborado por: Karen Carrillo y Marina Zelaya

Como pudimos observar con el análisis del mapa de grupos estratégicos, los principales competidores de la empresa “Auto Repuestos ACOSEUDA” son: DIREHDY, Serví Auto RC, Auto Repuesto Universal, Recar Automotriz, FARANOAR, MultiAuto.-

Para la investigación se elaboró un análisis de la cadena de valor del competidor más cercano, el cual se identificará con un seudónimo “DH”. En la cadena de valor de la empresa, se identificaron las siguientes actividades primarias y secundarias:

#### **Actividades Primarias:**

Logística de entrada: Las actividades involucradas en esta etapa del proceso son recepción de mercadería, colocar precios a la mercadería, colocar mercadería en exhibición, almacenaje de mercadería y devolución a proveedores.

Operaciones: dentro de esta etapa se destacan la compra de mercadería, inventario de mercadería, surtir mercadería, cuentas por pagar, servicio al cliente, cuentas por cobrar y limpieza del local.

Logística de salida: no existe ninguna actividad para esta etapa del proceso.

Mercadotecnia y Ventas: incluye publicidad, promoción y fijación de precios.

Servicio post venta: cambio de mercadería por parte de los clientes.

#### **Actividades Secundarias:**

Adquisiciones: las adquisiciones incluyen compras de suministros para la elaboración de regalos y los suministros de limpieza.

Desarrollo tecnológico: no existe ninguna actividad para esta etapa del proceso.

Administración de Recursos Humanos incluye actividades de contratación.

En la tabla 10 se muestran las diferentes actividades de la cadena de valor para “DH”.

Tabla 10. Cadena de Valor para la Empresa “DH”

|                                   | INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA |                            |                                |                              |  |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|--------------------------------|------------------------------|--|
| <b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS</b> |                               | Contratación               |                                |                              |  |
| <b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>     |                               |                            |                                |                              |  |
| <b>ADQUISICIONES</b>              |                               | Limpieza General           |                                |                              |  |
|                                   |                               | Elaboración de Regalos     |                                |                              |  |
|                                   |                               |                            |                                |                              |  |
| Recepción de Mercadería           | Compra de Mercadería          |                            | Publicidad                     | Cambio de mercadería dañada. |  |
|                                   | Limpieza General              |                            | Promoción                      |                              |  |
| Etiquetar mercadería              | Surtir Mercadería             |                            | Fijación de Precios            |                              |  |
| Exhibir mercadería                | Servicio al cliente           |                            |                                |                              |  |
|                                   | Inventario de producto        |                            |                                |                              |  |
| Almacenaje                        | Cuentas por pagar             |                            |                                |                              |  |
| Devoluciones a proveedores        | Cuentas por cobrar            |                            |                                |                              |  |
| <b>LOGÍSTICA DE ENTRADA</b>       | <b>OPERACIONES</b>            | <b>LOGÍSTICA DE SALIDA</b> | <b>MERCADOTECHNIA Y VENTAS</b> | <b>SERVICIO POST VENTA</b>   |  |

Elaborado por: Karen Carrillo y Marina Zelaya

Los factores de costos identificados para cada una de las etapas de la cadena de valor se describen a continuación.

**Logística de Entrada:** Los factores de costos involucrados son las políticas discrecionales mediante los procedimientos operativos de la empresa especifican claramente cuáles son los pasos que se deben seguir desde que la mercadería llega a la tienda hasta que se coloca en exhibición. Se debe evitar que la mercadería permanezca un tiempo prolongado en el almacén para evitar daños. En cuanto al etiquetado de la mercadería los procedimientos especifican los recursos que se necesitan tanto en insumo como en personal. Los procedimientos también afectan al almacenaje y manejo de mercadería para costos por daños e incluso pérdida de mercadería. Los nexos con los proveedores por sus políticas de cambios y devoluciones de mercadería, procedimientos de manejo de mercadería que evitan que la mercadería se maltrate también son un factor de costos importante en la logística de entrada de la empresa.

**Operaciones:** En esta etapa del proceso influyen las economías de escala puesto que entre mayor es la cantidad de productos que se compran mayores son los beneficios adquiridos. Los factores institucionales afectan las actividades de servicio al cliente mediante los aumentos al salario mínimo. El servicio al cliente también se ve afectado por las políticas discrecionales mediante los incentivos y bonificaciones al personal de ventas.

Los nexos con los proveedores afectan las actividades de cuentas por pagar debido a los créditos y descuentos por pronto pago. En cuanto a las cuentas por cobrar, estas se ven afectadas por las políticas discrecionales

**Mercadotecnia y Ventas:** Los factores que afectan esta etapa del proceso son los nexos con los proveedores puesto que es una empresa que lleva quince años en funcionamiento, es conocida a nivel local. La empresa cuenta con pocos métodos de publicidad en la zona.

**Servicio Post Venta:** Los factores de costos que afectan el servicio post venta son las políticas de cambios y devoluciones de la empresa y los nexos con los proveedores.

Adquisiciones: Dentro de esta etapa incluimos los factores de economía de escala. Debemos mencionar que el conocimiento de la selección y mezcla de los proveedores es fundamental para abaratar costos.

Desarrollo Tecnológico: La empresa no cuenta todavía con un sistema tecnológico implementado.

Administración de Recursos Humanos: Los factores discrecionales son los principales factores de costos mediante la política de contratación de nuevos empleados y la rotación de personal. Esta etapa se ve afectada adicionalmente por factores institucionales como aumento al salario mínimo.

En resumen de los factores de costos se puede observar en la Tabla 11 y 12 que se presentan a continuación

Tabla 11. Factores de Costos Actividades Primarias de la Empresa “DH”

| Actividades Primarias  |   | Factores de Costos  |                          |  |                                 |             |  |                            |
|------------------------|---|---------------------|--------------------------|--|---------------------------------|-------------|--|----------------------------|
| Proceso de la Cadena   | Actividad                                       | Economías de Escala | Aprendizaje              | Nexos  | Interrelaciones                 | Oportunidad | Políticas Discrecionales                                   | Factores Institucionales   |
| Logística de Entrada   | Recepción de Mercadería                         |                     |                          |  |                                 |             | Procedimientos operativos de la empresa                    |                            |
|                        | Introducción de mercadería a sistema de computo |                     |                          |  |                                 |             |  |                            |
|                        | Etiquetar mercadería                            |                     |                          |  |                                 |             | Procedimientos operativos de la empresa                    |                            |
|                        | Exhibir mercadería                              |                     |                          |  |                                 |             |  |                            |
|                        | Almacenamiento                                  |                     |                          | Procedimientos y políticas de manejo de mercadería |                                 |             | Procedimientos y políticas de manejo de mercadería         |                            |
|                        | Devoluciones                                    |                     |                          | Políticas de cambio y devoluciones                 |                                 |             |  |                            |
| Operaciones            | Compra de mercadería                            | Escalas de compra   |                          |  |                                 |             |  |                            |
|                        | Limpieza General                                |                     |                          |  |                                 |             | Procedimientos operacionales                               |                            |
|                        | Surtir mercadería                               |                     |                          |  |                                 |             | Procedimientos operacionales                               |                            |
|                        | Servicio al cliente                             |                     |                          |  |                                 |             | Incentivos y bonificaciones Políticas de Recursos Humanos. | Aumentos al salario mínimo |
|                        | Inventario de productos                         |                     |                          |  |                                 |             |  |                            |
|                        | Cuentas por pagar                               |                     |                          |  | Políticas de pago a proveedores |             |  |                            |
|                        | Cuentas por cobrar                              |                     |                          |  |                                 |             | Políticas de créditos a clientes                           |                            |
| Mercadotecnia y ventas | Publicidad                                      |                     |                          | Nexos con la cadena de valor                       |                                 |             |  |                            |
|                        | Promoción                                       |                     |                          | Políticas de Marketing                             |                                 |             |  |                            |
|                        | Fijación de precios                             |                     | Conocimiento del entorno |  |                                 |             |  |                            |
| Servicio Post Venta    | Cambio de mercadería dañada                     |                     |                          | Políticas de cambio y devoluciones a proveedores   |                                 |             | Políticas de cambios y devoluciones de la empresa.         |                            |

Elaborado por: Karen Carrillo y Marina Zelaya

Tabla 12. Factores de Costos Actividades Secundarias de la Empresa “DH”

| Actividades Secundarias            |  | Factores de Costos   |             |       |             |   |                          |
|------------------------------------|--|----------------------|-------------|-------|-------------|---|--------------------------|
| Proceso de la Cadena               | Actividad                              | Economías de Escala  | Aprendizaje | Nexos | Oportunidad | Políticas Discrecionales                            | Factores Institucionales |
| Administración de Recursos Humanos | Contratación                           |                      |             |       |             | Políticas de Recursos Humanos                       |                          |
|                                    | Motivación                             |                      |             |       |             | Políticas de incentivos                             | Salario Mínimo           |
| Desarrollo Tecnológico             |  |                      |             |       |             |   |                          |
|                                    |  |                      |             |       |             |   |                          |
|                                    |  |                      |             |       |             |   |                          |
| Adquisiciones                      | Suministros de limpieza                | Escalas de Productos |             |       |             |   |                          |
|                                    | Suministro para elaboración de regalos |                      |             |       |             | Selección y mezcla de proveedores<br>Procedimientos |                          |

**Elaborado por:** Karen Carrillo y Marina Zelaya

## ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Los factores de diferenciación identificados para “DH” se detallan a continuación.

**Logística de Entrada:** Este proceso se ve afectado por la rapidez en la entrega de los pedidos por parte de los proveedores. Así como los procedimientos operativos y el grado de experiencia de los empleados.

**Operaciones:** El aprovechamiento de las economías de escala permite a la empresa ofrecer mejores precios a los clientes. Se deben mantener buenas relaciones con los proveedores que permitan a la empresa aprovechar nuevas oportunidades de compra. También influyen los procedimientos operativos para asegurar la eficiencia y efectividad de las actividades del proceso. Las instalaciones son muy importantes y se procura mantener un ambiente agradable para empleados y clientes.

**Mercadotecnia y Ventas:** La empresa cuenta con un sistema de publicidad para la zona de Tegucigalpa y Comayagüela.

**Servicio Post Venta:** Este factor se ve afectado por las políticas de cambio y devoluciones de los proveedores y por los procedimientos operativos de la empresa.

**Adquisiciones:** Las adquisiciones se ven afectadas primordialmente por la selección y mezcla de proveedores de los suministros.

**Desarrollo Tecnológico:** No existen actividades de desarrollo tecnológico en la empresa.

**Administración de Recursos Humanos:** Los empleados de la empresa son personas jóvenes y muy activas, pero se tiene una alta rotación de personal, lo que dificulta que los empleados se sienten una parte fundamental de la empresa.

Podemos observar los distintos factores de diferenciación que afectan las actividades primarias y secundarias en las Tablas 13 y 14 respectivamente.

Tabla 13. Factores de Diferenciación Actividades Primarias de la Empresa “DH”

| Actividades Primarias  |   | Factores de Diferenciación         |   |             |   |             |                              |
|------------------------|---|------------------------------------|---|-------------|---|-------------|------------------------------|
| Proceso de la Cadena   | Actividad                                       | Decisiones de Políticas            | Nexos   | Oportunidad | Ubicación   | Aprendizaje | Escala                       |
| Logística de Entrada   | Recepción de mercadería                         |                                    | Rápidez de entrega de pedidos entregados por una empresa confiable                                |             |   |             |                              |
|                        | Introducción de mercadería a sistema de computo |                                    |   |             |   |             |                              |
|                        | Etiquetar mercadería                            | Procedimientos operativos          |   |             |   |             |                              |
|                        | Exhibir Mercadería                              |                                    |   |             |   | Experiencia |                              |
|                        | Almacenamiento                                  |                                    |   |             |   |             |                              |
| Devoluciones           |   |                                    |   |             |   |             |                              |
| Operaciones            | Compra de Mercadería                            |                                    | Establecer nexos con los proveedores que le permitan a la empresa nuevas oportunidades de compras |             |   |             | Aprovechar escalas de compra |
|                        | Limpieza General                                | Atractivo de las instalaciones     |   |             |   |             |                              |
|                        | Surtir Mercadería                               | Procedimientos operativos          |   |             |   |             |                              |
|                        | Servicio al Cliente                             |                                    |   |             | Instalaciones ubicadas en un lugar centrico y accesible | Experiencia |                              |
|                        | Inventario de Productos                         |                                    |   |             |   |             |                              |
|                        | Cuentas por pagar                               |                                    |   |             |   |             |                              |
|                        | Cuentas por cobrar                              |                                    |   |             |   |             |                              |
| Mercadotecnia y Ventas | Publicidad                                      | Sistema de publicidad implementada |   |             |   |             |                              |
|                        | Promoción                                       |                                    |   |             |   |             |                              |
|                        | Fijación de precios                             | Precios más altos                  |   |             |   |             |                              |
| Servicio post venta    | Cambio de mercadería dañada                     | Procedimientos operativos          | Políticas de cambios y devoluciones de proveedores  |             |   |             |                              |

Elaborado por: Karen Carrillo y Marina Zelaya

Tabla 14. Factores de Diferenciación Actividades Secundarias de la Empresa “DH”

| Actividades Secundarias                   |   | Factores de Diferenciación |       |             |             |                          |
|---|---|----------------------------|-------|-------------|-------------|--------------------------|
| Proceso de la Cadena                      | Actividad   | Decisiones de Políticas    | Nexos | Oportunidad | Aprendizaje | Factores Institucionales |
| Administración de Recursos<br><br>Humanos | Capacitación  |                            |       |             |             |                          |
|   | Contratación  | Alta rotación de empleados |       |             |             |                          |
|   | Motivación  |                            |       |             |             |                          |
| Desarrollo Teconológico                   |   |                            |       |             |             |                          |
|   |   |                            |       |             |             |                          |
|   |   |                            |       |             |             |                          |
| Adquisiciones                             | Suministros para sistema computarizado de facturación | Selección de               |       |             |             |                          |
|   | Suministros de limpieza                               | mezcla de                  |       |             |             |                          |
|   | suministros para elaboración de regalos               | proveedores                |       |             |             |                          |

Elaborado por: Karen Carrillo y Marina Zelaya

Ambas empresas comparten proveedores por lo que ofrecen algunas líneas de productos similares. “Auto Repuestos ACOSEUDA”, posee una menor calidad de productos y menor línea de producto. Auto Repuestos ACOSEUDA, tiene la disponibilidad de realizar compras directas a nivel nacional y en el extranjero, empresa nueva que se dedica a la compra y venta de repuestos de vehículos de las diferentes marcas japonesas, americanas y coreanas lo que ha permitido mantener relaciones más estrechas con los proveedores y lealtad de los clientes.

Las diferentes tiendas dedicadas a la compra y venta y repuestos de vehículo se encuentran ubicadas en la zona de Comayagüela por lo que todas tienen acceso al mismo tipo de clientes.

“DH” a diferencia de “Auto Repuestos ACOSEUDA”, cuenta con un edificio más grande y con un mejor y amplio parqueo, lo que podría verse como una desventaja para ACOSEUDA debido a la falta de estacionamiento y un establecimiento más grande.

El personal de ventas “Auto Repuestos ACOSEUDA”, no tiene la experiencia ni el suficiente conocimiento del producto que se ofrece, por la falta de capacitaciones sobre los mismos, afectando esta situación la atención al cliente.

A diferencia “Auto Repuestos ACOSEUDA” “DH”, cuenta con publicidad por radio, Auto Repuestos ACOSEUDA no lo tiene.

DH no cuenta con un sistema y programa de cómputo lo que dificulta llevar un control de los inventarios. La empresa no está afiliada a la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa CCIT.

#### 4.6 ANALISIS FODA

Una vez finalizado el análisis del macro ambiente y ambiente inmediato, los que constituyen al ambiente externo de la empresa, y la cadena de valor, ambiente interno, se elabora el análisis FODA.

En la tabla 15 se presenta la matriz FODA de la empresa “Auto Repuestos ACOSEUDA”

Tabla 15. Análisis FODA de la Microempresa “Auto Repuestos ACOSEUDA”

|  | <b>Fortalezas</b>  | <b>Debilidades</b>   |
|--|--|--|
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de la tecnología en la gestión de la empresa.</li> <li>2. Excelente relaciones con proveedores.</li> <li>3. Capacidad de compra en el extranjero.</li> <li>4. Excelente ubicación.</li> <li>5. Amplia variedad de productos.</li> <li>6. Ofrece productos de calidad.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de una estrategia de marketing.</li> <li>2. Costos elevados.</li> <li>3. Productos similares a la competencia.</li> <li>4. Falta de estacionamiento para clientes.</li> <li>5. Control de inventarios.</li> <li>6. Se necesita mayor trabajo en equipo.</li> <li>7. Definición poco clara de las funciones del personal.</li> <li>8. Empleados poco capacitados</li> <li>9. Falta de Recursos económico</li> </ol> |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>Estrategias FO</b>  | <b>Estrategias DO</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevado desarrollo económico y estructural de Tegucigalpa y Comayagua.</li> <li>2. Crecimiento poblacional y económico debido a proyectos de mejoras en carreteras panamericana.</li> <li>3. Amplia brecha tecnológica entre competidores más cercanos.</li> <li>4. Mejores relaciones entre Honduras y organismos de crédito internacionales lo que ha permitido el desembolso de préstamos nuevamente.</li> <li>5. Nuevas formas de comercializar la mercadería por medio de la tecnología.</li> <li>6. Oportunidad de crédito.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción de nuevos productos para diferenciarse de la competencia (F1,O2).</li> <li>2. Fortalecer el área de ventas (F2,O6).</li> <li>3. Apertura de sucursales en la zona (F3,F4,F5,O1,O2).</li> <li>4. Uso de la tecnología y nuevas formas de comercializar mercadería para captar mayor mercado (F1, F3, O3,O5)</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incorporar marketing como parte de sistema de gestión de la empresa (D1,O1,O2).</li> <li>2. Adquisición de un local nuevo para la empresa (D4, O1,O2)</li> <li>3. Reducción de costos (D2,O3)</li> <li>4. Realizar compras directas, sin intermediario (D3,O1,O2).</li> <li>5. Mejorar el sistema de inventarios y almacén (D5, O3)</li> </ol>   |
| <b>Amenazas</b>  | <b>Estrategias FA</b>  | <b>Estrategias DA</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis económica y políticas del país.</li> <li>2. Aumento al Salario Mínimo</li> <li>3. Aumento de la competencia.</li> <li>4. Fuerte rivalidad entre competidores.</li> <li>5. Alto poder de negociación de los clientes.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ventas al por mayor (F3,F6,A3).</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cierre de la empresa para buscar nuevas oportunidades de negocios (D2,D9,A3,A4)</li> </ol>   |

Elaborado por: Karen Carrillo y Marina Zelaya

## V. CONCLUSIONES

- Con el estudio y evaluación realizada a la microempresa ACOSEUDA, se concluye que es necesario la elaboración de un plan estratégico para la mejor toma de decisiones, y de esta manera generar crecimiento sostenible a la empresa, optimizando el uso de los recursos y las oportunidades del entorno.
- El análisis efectuado a los valores, misión y visión de la empresa, permiten determinar que estos deben ser replanteados y mejorados a fin de que cumplan con las expectativas y dirección que la empresa requiere para alcanzar el éxito del negocio.
- De igual forma se analizó objetivamente el macro y micro entorno de la empresa y todas las variables que permiten concluir que existen oportunidades, amenazas y debilidades, involucradas en el desarrollo y crecimiento constante de la economía, puesto que la empresa no ha aprovechado las oportunidades de negocio que brindan las instituciones, organizaciones y/o empresas y sistemas financieros; a su vez no se han dado cuenta de las debilidades y amenazas actuales de la empresa.
- Mediante el análisis FODA, se determinó que los objetivos estratégicos y específicos sirven de apoyo a la estrategia de mejores costos e incrementan la participación y oportunidades en el mercado y las unidades operacionales de la empresa.
- Se concluye que la estrategia más adecuada para “la empresa ACOSEUDA” es la estrategia de mejores costos, debiendo enfocarse la empresa en tres principales factores de éxitos: Calidad de Productos, calidad de servicio y bajo precio.

## VI.RECOMENDACIONES

- Que el Gerente Propietario de la empresa se involucre y comprometa con la aplicación del Plan Estratégico, proporcionando todos los recursos necesarios y cumpliendo con los tiempos establecidos en dicho plan.
- Difundir la misión, visión y valores de la empresa a sus colaboradores, a través de talleres de capacitación, para lograr el empoderamiento de las mismas y asegurar su cumplimiento.
- La empresa debe mejorar el análisis de su entorno organizacional para evaluar todas las variables de su macro y micro entorno, cuyo entendimiento permita mejorar el proceso de toma de decisiones y la adaptación a los cambios constantes en la industria.
- Llevar un mejor registro de toda la información de la empresa, que permita el control adecuado de los indicadores de desempeño tanto de las acciones de la gerencia general, administración y demás unidades operativas que ayuden a implementar las acciones correctivas necesarias al plan estratégico.
- Incluir un taller de capacitación para fijar los objetivos y metas de la empresa, implementando además un programa de motivación y estímulos para el personal comprometido con el cumplimiento de la estrategia y objetivos estratégicos formulados.
- Elaborar un manual de procedimientos que contenga la descripción de las actividades que debe seguirse en la realización de las funciones de cada unidad administrativa y operativa de la empresa.

- Realizar las gestiones de afiliación a las MIPYMES, CCIT, con el objetivo de acceder a financiamiento para ampliar y diversificar el emprendimiento en la empresa.
- Que mediante la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa, capacitar constantemente a los colaboradores para mejorar continuamente la calidad de servicio al cliente.

## VII. APLICABILIDAD

### 7.1 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

Después de realizar el análisis anterior, se definió la estrategia de la empresa como de mejores costos. La empresa ha logrado posicionarse como una empresa que ofrece calidad enfocándose en tres factores principales de éxito: calidad de productos, calidad de servicio y bajo precio. No se pretende ser la empresa líder en costos, pero si ser una empresa que oferte precios acordes a la calidad brindada.

Los objetivos estratégicos de la empresa, resultado del análisis FODA, son los siguientes:

1. Fortalecer las áreas de administración y ventas: Debemos mejorar las áreas y operaciones de la empresa que actualmente nos proporcionan los mayores problemas. Estas incluyen el área de ventas específicamente la línea de Dirección y soporte de motor y caja puesto que la empresa se ha enfocado primordialmente en la venta de repuestos como aceites, filtros, retenedores, discos de frenos, convirtiéndose estas líneas en su punto fuerte y olvidándose de las líneas de Dirección y soporte de motor/caja lo que es importante realizar mejoras sustanciales en dicha líneas de repuestos.
2. Diversificar actividades de la empresa: La entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre competidores actuales en el rubro es muy intensa, por lo que la empresa debe diversificarse para poder incrementar las ventas y captar mayor mercado mediante las ventas al por mayor, introduciendo nuevas líneas de repuestos.
3. Incorporar el mercado como parte del sistema de gestión de la empresa: El mercadeo no forma parte de la administración de la empresa por lo que se encuentra en desventaja ante las empresas rivales que si cuentan con un sistema bien implantado de marketing por lo que es exigente elaborar e implementar un plan de marketing para la empresa.

4. Crecer con la apertura de sucursales: Muchos de los clientes son de zonas fuera de la ciudad por lo que la apertura de sucursales en estas zonas es una oportunidad de crecimiento para la empresa. Comayagua y La Paz son futuros mercados en lo que piensa invertir el Gerente Propietario.

Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Fortalecer las áreas de administración y ventas
  - Introducir nuevas líneas de repuestos
  - Plan de venta y Plan de comisiones escalonado.
  - Mayor surtido de mercadería que incremente la variedad de los repuestos que se ofrecen.
  - Reorganizar bodega
  - Programa mensual de toma de inventarios.
  
2. Diversificar actividades de la empresa:
  - Incursionar en las ventas al por mayor
  - Aprovechar medios alternos
  - Realizar compras directas.
    - Negociación con proveedores stakeholders (se refiere a que en las organizaciones participan diversos grupos responsables además de sus propietarios).
    - Oportunidad de proveedores a más bajo costo en productos.
    - Buscar otros proveedores
    - Crear nuevas políticas con proveedores de parte del comprador y negociaciones de productos que generen al cliente aumentar la venta win win (ganar ganar).
    - Exigir a los proveedores no por precio si no por pago acordado.
  
3. Incorporar marketing como parte del sistema de gestión de la empresa:
  - Elaborar plan de marketing

- Publicidad: Sistema de Membresía, alianza con talleres carwash, empresas de servicio complementario ejemplo; promociones conjuntas, precios especiales en líneas de producto.
- Implementación de página Web y solicitud de servicios online, pedidos a domicilios
- Oportunidad de ofrecer productos diferenciadores, elevar el servicio al cliente a través de imagen de marca brandinside (marca propia) y otros.

4. Apertura de más sucursales:

- Realizar estudio de mercado para evaluar ubicaciones adecuadas
- Seleccionar ubicación optimas
- Proyecto de apertura de sucursales
  - Expandir la empresa a otras ciudades con oferta y menos competencia

## 7.2 PLAN ESTRÉTAGICO PARA LA MICROEMPRESA “AUTO REPUESTO ACOSEUDA”

Se elaboró un plan de acción para la implementación de las estrategias formuladas. El plan estratégico consta de objetivos estratégicos, objetivos específicos, metas a alcanzar, tiempo de implementación, recursos humanos y financieros necesarios e indicadores de desempeño.

Los objetivos estratégicos, como mencionamos anteriormente, son el resultado del análisis FODA. Para cada uno de los objetivos estratégicos se definieron varios objetivos específicos. Los objetivos específicos los podemos definir como las acciones que debemos llevar a cabo para cumplir con nuestros objetivos estratégicos.

Para cada objetivo específico se definió una meta. Las metas son los logros que esperamos alcanzar mediante el cumplimiento de los objetivos específicos. Estas deben ser específicas, medibles y alcanzables.

El plan estratégico está diseñado para cumplirse en un plazo de cinco años. Se determinó un límite de tiempo para la ejecución de cada proyecto dentro del plan estratégico.

Los recursos financieros y humanos se refieren a la inversión y número de empleados requeridos para el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos.

El último elemento del plan estratégico son los indicadores de desempeño, los cuales podemos definir como las medidas que nos permiten evaluar que tan bien se están desarrollando cada uno de los proyectos y tomar acciones correctivas en caso de ser necesario.

Todos los elementos descritos anteriormente se sintetizan en el plan estratégico detallado a continuación en la Tabla 11 de este documento

Tabla No.16 Plan Estratégico Microempresa Auto Repuestos ACOSEUDA 2016-2020

| Objetivos Estratégicos   | Objetivos Específicos  | Meta   | Tiempo      |            |            | Recursos Humanos                | Recursos Financieros (L.)          | Indicadores de Desempeño   |
|--|--|--|-------------|------------|------------|---------------------------------|------------------------------------|--|
|  |  |  | Año 1       | Año 2      | Año 3      |                                 |                                    |  |
| 1. Fortalecer áreas de administracion y ventas                         | Nueva linea de repuestos   | Introducir 2 marcas nuevas por año                         | 100,000.00  |            |            |                                 | L. 100,000.00                      | 1 marca nueva a disposicion de los clientes  |
|  | Plan de ventas y comisiones escalonadas  | Incrementar las ventas mensuales en un 5%                  | 40,000.00   |            |            | 2 Empleados                     | L. 40,000.00                       | 1 incremento en ventas mensual   |
|  | Mayor surtido de mercaderia que incremente la variedad de los productos que se ofrecen | Introducir 2 marcas nuevas por año                         | 50,000.00   | 50,000.00  |            |                                 | L. 100,000.00                      | 1 Producto nuevo a disposicion de los clientes   |
|  | Reorganizar Bodega   | Implementar 5s en la bodega                                |             |            |            | 2 Empleados                     | Reasignacion temporal de funciones | 1 bodega organizada y ordenada;<br>2. Reduccion del tiempo de busqueda de articulos en la bodega;<br>3.Incrementar rotacion de inventario. |
|  | Programa mensual de toma de inventario   | Impleentacion al 100% del programa mensual de inventarios  |             |            |            | 1 empleados                     | Reasignacion temporal de funciones | 1 Incrementar rotacion de inventario.  |
| 2. Diversificar actividades de la empresa                              | Incurcionar en las ventas al por mayor de nuevas limeas de repuestos                   | Incrementar las ventas mensuales en un 30%                 |             | 200,000.00 | 200,000.00 | 2 empleados                     | L. 400,000.00                      | 1 incremento en ventas mensuales   |
|  | Aprovechar medios alternos de compra   | Reducir compras a proveedores en un 10%                    | -100,000.00 |            |            | 1 Empleado                      | L. -100,000.00                     | 1 Reduccion en las facturas de compras a proveedores locales.  |
|  | Realizar compras directas  | Reducir compras a proveedores en un 10%                    | 100,000.00  |            |            | 1 Empleado                      | L. 100,000.00                      | 1 Reduccion en las facturas de compras a proveedores locales.  |
| 3.Incorporar marketing como parte del sistema de gestion de la empresa | Elaborar Plan de Marketing   | Implementacion al 100% del plan de Marketing de la empresa |             | 10,000.00  |            | Contratacion de Empresa externa | L. 10,000.00                       | 1 plan de marketing<br>2 incremento en las ventas.   |
|  |  | Inversion anual  | 190,000.00  | 282,500.00 | 222,500.00 |                                 |                                    |  |
|  |  | Recuperacion de la inversion                               | 262,500.00  | 285,000.00 | 140,000.00 |                                 |                                    |  |

**Elaborado por Karen Carrillo y Marina Zelaya**

Tabla No.17 Plan Estratégico Microempresa Auto Repuestos ACOSEUDA 2016-2020

| Objetivos Estratégicos        | Objetivos Específicos   | Meta                                | Tiempo    |            | Recursos Humanos                | Recursos Financieros (L.) | Indicadores de Desempeño     |
|-------------------------------|---|-------------------------------------|-----------|------------|---------------------------------|---------------------------|------------------------------|
|                               |   |                                     | Año 4     | Año 5      |                                 |                           |                              |
| 4. Apertura de más sucursales | Realizar estudio de mercado para evaluar ubicaciones adecuadas. | Apertura de una sucursal en la zona | 10,000.00 |            | Contratación de expresa externa | 10,000.00                 | 1 sucursal en funcionamiento |
|                               | Seleccionar ubicaciones optimas                                 | Apertura de una sucursal en la zona | 10,000.00 |            | Contratación de expresa externa | 10,000.00                 | 1 sucursal en funcionamiento |
|                               | Proyecto de apertura de sucursales                              | Apertura de una sucursal en la zona | 50,000.00 | 50,000.00  | Contratación de expresa externa | 100,000.00                | 1 sucursal en funcionamiento |
|                               |   | Inversion anual                     | 70,000.00 | 50,000.00  |                                 |                           |                              |
|                               |   | Recuperación de la inversion anual  |           | 350,000.00 |                                 |                           |                              |

Tabla No.18 Resumen de Inversiones vs Recuperación de la Inversión

|                                     | TIEMPO EN AÑOS |            |             |             |             |
|-------------------------------------|----------------|------------|-------------|-------------|-------------|
|                                     | 1              | 2          | 3           | 4           | 5           |
| <b>Inversión</b>                    | 190,000.00     | 282,500.00 | 222,500.00  | 70,000.00   | 50,000.00   |
| <b>Recuperación de la Inversión</b> | 262,500.00     | 285,000.00 | 122,500.00  |             | 350,000.00  |
| <b>Expectativa de año anterior</b>  |                | 350,000.00 | 857,500.00  | 1050,000.00 | 1242,500.00 |
| <b>Balance</b>                      | 72,500.00      | 352,500.00 | 757,500.00  | 980,000.00  | 1542,500.00 |
| <b>Flujo</b>                        |                | 425,000.00 | 1182,500.00 | 2162,500.00 | 3705,000.00 |

El primer año se realizara una inversión de L 190,000 para realizar los proyectos que permitan cumplir con los objetivos de fortalecimiento y diversificación de la empresa. Mediante estos proyectos se espera tener un retorno de la inversión de L 262,5000 durante el segundo año se culminaran los proyectos de fortalecimiento, continuaran los proyectos de diversificación y se iniciara el proyecto de mercadeo. Para estas actividades se requerirá una inversión L 282,500 y nos generara L 285, 000.

Estos proyectos nos proporcionaran un retorno de la inversión de L2,500 los cuales sumados a la expectativa al año anterior nos generara L 352,5000. El tercer año se finalizaran los proyectos de diversificación con una inversión de L 222,500 por medio de la cual retornara L122,500, esto se debe al que proyecto de ventas al por mayor necesita de una alta inversión inicial por lo que el retorno es bajo, sin embargo si lo sumamos a la expectativa al año anterior los proyectos nos proporcionaran L 757,500.

El cuarto y quinto año se enfocarán en el crecimiento de la empresa, en los cuales se realiza una inversión de L 70,000 y L 50,000 respectivamente para el cuarto año no se espera ningún retorno por la inversión de los proyectos realizados en este año, únicamente se espera recibir L 980,000 por los proyectos realizados en años anteriores. En el quinto año se espera un retorno L 350,000 una vez finalizado el proyecto en la apertura de nueva sucursal, este valor sumado a las expectativas de años anteriores nos generara L 1, 542,500.

El valor total de la inversión necesaria para ejecutar el plan estratégico es de L 625,000. En conjunto se espera que los proyectos generen L 3,705,000 al finalizar los cinco años de ejecución.

7.3 PROPUESTA PLAN DE ACCIÓN PARA EMPRESA AUTO REPUESTOS ACOSEUDA

| <b>PLAN DE ACCIÓN</b>  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <b>OBJETIVOS</b>   | <b>ACCIONES</b>  | <b>INDICADORES</b>  | <b>FECHAS</b>                             |
| <b>Fortalecer áreas de Administración y Ventas</b>                           | <b>Plan de ventas y comisiones escalonadas, reorganizar bodega.</b>  | Incremento en ventas mensuales; bodega organizada, reducción de tiempo de búsqueda en bodega e incrementar rotación de inventario | <b>Primer trimestre 2017</b>              |
| <b>Diversificar actividades de la empresa</b>                                | <b>Aprovechar medios alternos de compra; realizar compras directas.</b>  | Reducción de facturas de compra a proveedores locales.  | <b>Primer trimestre de 2017</b>           |
| <b>Incorporar Marketing como parte del sistema de gestión de la empresa.</b> | <b>Plan de marketing, y página web.</b>  | Incremento en las ventas,   | <b>Anual de enero a Diciembre 2017</b>    |
| <b>Mantener rentabilidad</b>   | <b>Elaboración de presupuesto anual.<br/>Planificar cada mes de enero la utilización de recursos (materiales y humanos) (Plan de gestión)-<br/>Elaboración de Estados financieros.</b> |   | <b>Anual de enero a diciembre de 2017</b> |
| <b>Agilidad de respuesta</b>   | <b>Establecer tiempos máximos de respuesta a los clientes.<br/>Analizar las causas de no resolver a tiempo las consultas.</b>  | Clientes satisfechos.   | <b>Abril a junio 2017</b>                 |
| <b>Relación calidad – precio</b>   | <b>Crear una base de datos con nuestra gama de productos y similares que hay en el mercado.<br/>Comparar nuestros productos con los de la competencias, tanto en calidad como en</b>   | Numero de reclamos de calidad.  | <b>Año 2017</b>                           |

|                                       |   |                     |                                |
|---------------------------------------|---|---------------------|--------------------------------|
|                                       | precio.   |                     |                                |
| <b>Conocimiento de la competencia</b> | <b>Realizar encuestas a los clientes, comparándonos con la competencia.</b>   | Encuesta a clientes | <b>Segundo trimestre 2017.</b> |
| <b>Formación</b>                      | <b>Identificar las áreas de formación necesarias.</b><br><b>Impulsar la realización de acciones que ya están diseñadas en los distintos objetivos y procesos programados.</b><br><b>Horas de formación en productos/personas año.</b> |                     | <b>Año 2017</b>                |

Elaborado por Karen Carrillo y Marina Zelaya

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Banco Central de Honduras. (2015). Comportamiento de la Economía Hondureña. BCH.  
Recuperado a partir de  
[http://www.bch.hn/download/comportamiento\\_eco/comportamiento\\_tercer\\_trimestre\\_2015.pdf](http://www.bch.hn/download/comportamiento_eco/comportamiento_tercer_trimestre_2015.pdf)
- Barquero, I. (2003). El estado Y competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. PNUD.  
Recuperado a partir de  
[http://www.centrodesarrollohumano.org/pmb/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=669](http://www.centrodesarrollohumano.org/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=669)
- BCEI. (2005). Estrategia de apoyo a Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Banco Centroamericano de Integración Económica. Recuperado a partir de  
[http://www.bcie.org/spanish/bcie/que\\_hace/estrategiadeApoyo\\_IPYME\\_espanol-pdf](http://www.bcie.org/spanish/bcie/que_hace/estrategiadeApoyo_IPYME_espanol-pdf)
- COHEP. (2013a). Clima de negocios en Honduras y obstáculos para el desarrollo de empresa en el país: la visión de los empresarios y de otros actores a este sector. COHEP.
- COHEP. (2013b). Estrategia Nacional de Empresa Sostenibles en Honduras. COHEP. Recuperado a partir de <http://www.comunidadilgo.org/cohep/estrategia2.pdf>
- El Heraldo. (2016). En vigencia el aumento al salario mínimo del 2016. Honduras. Recuperado a partir de <http://www.elheraldo.hn/pais/919070-466/en-vigencia-el-aumento-al-salario-m%C3%ADnimo-del-2016>
- Escorsa, P. (2001). *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid: Prentice Hall.
- Fred R., D. (1990). *La Gerencia Estratégica*. Colombia: Legis.
- Fred R., D. (2003a). *Conceptos de Administración Estratégica* (9.ª ed.). México: Pearson.
- Fred R., D. (2008). *Conceptos de Administración estratégica* (11.ª ed.). México: Pearson Educación.  
Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroid=322#>
- Gerry, J. (2000). *Dirección Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Ghemawat, P. (2007). *Estrategia y el Panorama Empresarial* (2.ª ed.). México: Pearson.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración* (5.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Huamán, L., & Rios, F. (2011). *Metodologías para implementar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (2.ª ed.). Lima: Universidad de Ciencias aplicadas (UPC).
- INE. (2013). Instituto Nacional de Estadística Honduras, INE. Recuperado a partir de <http://www.ine.gob.hn/>

- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012a). *Introducción al plan estratégico*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11038483>
- Monje, R., Alfaro, C., & Alfaro, J. (2005). *TICs en las PYMES de Centroamérica* (1.ª ed.). Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Morrissey, G. L. (1995). *Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la Planeación* (Digital). Florida: Prentice Hall.
- Murillo, M. (2005). *para las Pequeñas y Medianas Industrias* (8.ª ed.). Venezuela: Actualidad Contable Faces.
- NU.CEPAL. (2010, diciembre). Honduras: evolución económica durante 2010. CEPAL. Recuperado a partir de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/25947>
- Pomar, S., Rendón, A., & Hernández, R. (2010). *La Microempresa: Reconociendo su Importancia*. México: UAM-Xochimilco.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Despeño Superior* (1.ª ed.). Mexico: CECSA.
- Porter, M. E. (2002). *VENTAJA COMPETITIVA CREACION Y SOSTENIMIENTO DE UN DESEMPEÑO SUPERIOR* (2.ª ed.). México: Continental.
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Stephen P., R., & Coulter, M. (2009). *Administración* (10.ª ed.). México: Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=304#>
- Tábor, M. R. (2007). *Condiciones generales de competencias en Honduras*. México: CEPAL.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2007). *Administración Estratégica* (3.ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., & Gamble, J. E. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (18.ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Valdez, O., Zeron, F., & Morales, C. (2008). El porqué de la planeación estratégica en las PYME. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/ce/2008b/ofc.htm>

## ANEXOS

### INSTRUMENTO A UTILIZAR: ENTREVISTA ABIERTA

I. Entrevista realizada al gerente propietario de la micro empresa Auto Repuestos ACOSEUDA Carlos David acosta:

1. ¿Hace cuánto tiene su empresa?
2. ¿Cuál es el rubro de la empresa?
3. ¿La empresa desde su creación se ha mantenido o ha crecido?
4. ¿Cuáles son sus competidores?
5. ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
6. ¿Conoce usted la MIPYMES?
7. ¿Puede mencionar los problemas internos que ha presentado la empresa actualmente?
8. ¿Cuáles son los problemas externos de la empresa?
9. ¿Con cuántos clientes cuenta en la actualidad?
10. ¿Le da seguimiento pos venta a sus clientes?
11. ¿Cuál es el producto estrella de la empresa?

12. ¿Los proveedores de la empresa son nacionales o internacionales?
13. ¿Qué medio utiliza para solicitar a sus proveedores el producto que necesita?
14. ¿Qué producto le gustaría destacar más?
15. ¿Cuál cree que es la debilidad y fortaleza de su empresa?
16. ¿Usted ha pensado en expandir su negocio?
17. ¿Dónde ha pensado establecer las sucursales?
18. ¿Tiene alianzas con otra empresa para incrementar sus ventas?
19. ¿Qué significa ACOSEUDA
20. ¿Tiene usted establecido en su empresa valores, misión y visión, objetivos?
21. ¿Brinda capacitación a los empleados?
22. ¿Desea aportar algo más de la empresa para enriquecer o ver qué otra cosa le podemos ayudar con nuestra investigación?

II Entrevista realizada a empleados de la microempresa auto repuestos ACOSEUDA administrador:

1. ¿Cuánto tiene de laborar con la empresa?
2. ¿Cuáles es su cargo?
3. ¿Cuáles son sus funciones?
4. ¿Recibe capacitaciones?
5. ¿Actualmente se encuentra afiliado al Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) y al INFOP?
6. ¿Cómo Administrador de la Empresa conoce los valores, misión, visión y objetivos de la empresa?
7. ¿Conoce usted bien los productos que vende la empresa?
8. ¿Cómo Administrador de la empresa, que estrategias han implementado para incrementar sus ventas y obtener nuevos clientes?
9. ¿Está satisfecho con su trabajo dentro de la empresa?

III Entrevista realizada a empleado de la empresa auto repuestos ACOSEUDA  
Osman Meraz vendedor:

1. ¿Cuánto tiene de laborar con la empresa?
2. ¿Cuáles es su cargo?
3. ¿Cuáles son sus funciones?
4. ¿Recibe capacitaciones?
5. ¿Actualmente se encuentra afiliado al Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) y al INFOP?
6. ¿Conoce bien los productos de la empresa para negociar con el cliente los mismos?
7. ¿Usted conoce la misión, visión y valores de la empresa?
8. ¿Recibe bonificación por las ventas que realiza?
9. ¿Está satisfecho con su trabajo dentro de la empresa?

FOTOGRAFIAS







