



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ingeniería en Electricidad y  
Computación**

**LICENCIATURA EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
COMPAÑÍA NAPA AUTOPARTS ECUADOR”**

**PROYECTO  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

**PREPARADO POR:**

**JULIE FABIOLA MINGA BASTIDAS  
SOLANGE HERLINDA MATUTE FRANCO**

**2000 - 2001**

## **AGRADECIMIENTO**

Quisiera dar las gracias a DIOS.....

Agradezco también de una manera incondicional, a mis Padres, por su esfuerzo, por su total comprensión y apoyo, ya que gracias a sus sabios consejos han sabido guiarme por el mejor camino "El Éxito". Y que además estuvieron conmigo compartiendo cada uno de estos momentos.  
Muchas Gracias.

Gracias a toda mi familia y hermanos por estar junto a mí.

A mi compañera de tesis por toda su ayuda, gracias Soly.

Gracias a los directivos de NAPA por habernos brindado toda la información necesaria para la culminación de este proyecto.

---

**Julie Minga Bastidas**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios sobre todas las cosas....

A mis Padres, por ser ellos el apoyo que necesité y necesito en todo momento, por comprenderme y ayudarme siempre, por saberme guiar para librar las adversidades que presenta el camino.

A mis hermanos, que han sido mi ejemplo, a mis sobrinos por ser mi alegría....

Gracias a toda mi familia por estar siempre ahí

A mi compañera de tesis, por su ayuda, amistad y apoyo incondicional, gracias Julita.

Un agradecimiento muy especial a la directiva de Napa Autoparts Ecuador, que permitió realizar este importante proyecto.

Agradezco también a aquellos maestros que supieron inculcarme responsabilidad y sabiduría.



---

**Solange Matute Franco**

## DEDICATORIA

Quisiera dedicar este trabajo a **MIS PADRES**, por toda su comprensión y aliento, y por el apoyo incondicional que nuevamente me brindaron, mediante el cual pude culminar exitosamente mi carrera.



---

**Julie Minga Bastidas**

## DEDICATORIA

De todo corazón quiero dedicar este trabajo a DIOS y a MIS PADRES.

A DIOS porque él me ha dado salud, fuerza, y sobre todo lo más lindo y hermoso que es mi familia.

A MIS PADRES porque gracias a ellos he llegado hasta aquí, porque ellos son el pilar más importante en mi vida y me apoyan incondicionalmente en todas mis decisiones.

A handwritten signature in cursive script, reading "Solange Matute Franco". The signature is written in black ink and is positioned above a horizontal line.

---

**Solange Matute Franco**

# **TRIBUNAL**

---

**Ing. Rodrigo Moscoso**

---

**Ing. Edgar Izquierdo**

---

**Ing. Arturo Santana**

## DECLARACIÓN EXPRESA

**“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta Tesis, nos corresponde exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”**

**(Reglamento de Exámenes y Títulos Profesionales de la ESPOL)**



---

**Julie Fabiola Minga  
Bastidas**



---

**Solange Herlinda Matute  
Franco**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Con pleno conocimiento de que la Planificación Estratégica es muy importante, y sobre todo ayuda a mantener las ventajas competitivas de una Empresa, Napa Autoparts Ecuador, tomó la decisión de llevar a cabo este proyecto con el fin de descubrir sus fortalezas y oportunidades, así como sus debilidades y amenazas, para lograr con esto mejorarlas y superarlas respectivamente.

El proceso que se siguió se resume en lo siguiente :

Partiendo de la Visión y Misión de la Compañía, y tratando de enfocarla a todas las partes afectadas posibles, se realizó el Análisis Interno y Externo.

Para realizar el Análisis Interno se lo hizo por medio de Auditoría Interna y Cadena de Valor, los mismos que juntos dan una noción clara de la situación interna de la empresa. En este punto se establecieron las Fortalezas y Debilidades de la Empresa, y se realizó la Matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna).

El Análisis Externo se basa en Metodología Porter y Análisis Socio-Económico-Cultural. Aplicando estas dos fases juntas se pudo obtener una visión más precisa del entorno que rodea a Napa Autoparts Ecuador, lo que permitió definir las Oportunidades y Amenazas, y llegar posteriormente a la matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio).

Posteriormente se realizó la definición de la UEN's (Unidades Estratégicas de Negocios), tomando en cuenta criterios específicos y los objetivos de cada una.

Una vez realizados estos dos Análisis (bases del proyecto), se logró realizar una selección estratégica para así llegar al F.O.D.A. y con esto definir las Estrategias a Nivel Funcional, de Negocios, Globales y Corporativas.



También se definieron Acciones Estratégicas Genéricas basadas en la Aplicación de la Tecnología de la Información (ITSGA's), con lo que se llegó a la conclusión de que una de las mejores formas de promover a una empresa, en este caso Napa Autoparts Ecuador es la tecnología de Internet, por lo que una de las estrategias genéricas es el desarrollo inmediato de una PAGINA WEB, la misma que en formato se describe en este documento.

Después de haber finalizado con el desarrollo de la planeación estratégica, y de haber especificado claramente que la Tecnología de Información es una herramienta valiosa para cumplir las estrategias corporativas ya que tiene como objetivo además de apoyarlas, ayudar a definir las, se exponen algunas conclusiones y recomendaciones, que serán de gran utilidad en la Implementación de la Planificación.

# INDICE GENERAL

		<b>Páginas</b>
1.	Introducción .....	1
2.	Antecedentes de la Empresa .....	2
2.1	Misión .....	6
2.2	Definición del Negocio .....	8
2.3	Visión .....	9
2.4	Proceso de Planificación Estratégica .....	10
3.	Análisis Interno .....	11
3.1.	Estructura Organizacional .....	12
3.2.	Organigrama de la Empresa .....	14
3.3.	Auditoría Interna .....	15
3.3.1.	Auditoría Gerencial .....	16
3.3.2.	Auditoría Financiera .....	18
3.3.3.	Auditoría de Mercado .....	19
3.3.4.	Auditoría de Calidad .....	20
3.3.5.	Auditoría de Investigación, desarrollo y tecnología .....	21
3.3.6.	Auditoría de Servicio al cliente .....	22
3.4.	Cadena de Valor .....	23
3.5.	Debilidades a Corregir .....	28
3.6.	Fortalezas a explotar .....	30
3.7.	Matriz PCI .....	31
4.	Análisis Externo .....	33
4.1.	Visión global económica socio-cultural .....	38
4.2.	Oportunidades .....	51
4.3.	Amenazas .....	52
4.4.	Matriz POAM .....	53
5.	Unidad Estratégica de Negocios .....	54
5.1.	Criterio para definir UEN's .....	55
5.2.	Objetivo de la UEN's .....	58
6.	F.O.D.A. .....	59
6.1.	Hoja de Trabajo .....	61
6.2.	Estrategias a Nivel de FODA .....	62
6.2.1.	Debilidad 1 – Falta de Planificación Específica .....	62
6.2.2.	Debilidad 2 – Problemas de comunicación entre inventario y otros departamentos .....	64
6.2.3.	Debilidad 3 – Falta del departamento de Personal .....	65
6.2.4.	Debilidad 4 – Procesos de control y auditoría .....	66
6.2.5.	Debilidad 5 – Rotación de Inventario .....	67
6.2.6.	Debilidad 6 – Rentabilidad sobre los activos por debajo de la tasa pasiva del mercado .....	68
6.2.7.	Amenaza 1 – Recesión Económica .....	69
6.2.8.	Amenaza 2 – Préstamos bancarios .....	70
6.2.9.	Amenaza 3 – Ley Trole III (Libre importación de repuestos) .....	71
6.2.10.	Amenaza 4 – Precios .....	72

6.2.11.	Amenaza 5 - Competencia establecida en el mercado - Desarrollo de productos alternativos	73
7.	Acciones Estratégicas Genéricas basadas en la Aplicación de la Tecnología de la Información (ITSGA's)	74
7.1.	Análisis de las ITSGA's	76
8.	Página WEB	78
8.1.	Página Principal - HomePage	78
8.2.	LINK: Productos que ofrecemos	79
8.3.	LINK: Tips al Consumidor	82
8.4.	LINK: Quienes Somos	83
8.4.1.	Como Nacimos	83
8.4.2.	Salimos al Mercado	84
8.4.3.	Nuestra Misión	86
8.4.4.	Nuestra Visión	87
8.4.5.	Trayectoria Napa Autoparts Internacional	88
8.4.6.	NAPA.- National Automotive Parts Association	89
8.4.7.	Sistema de Distribución Napa	90
8.4.8.	Tiendas Napa Autoparts	91
8.5.	LINK: Contáctenos	92
9.	Conclusiones y Recomendaciones	94
10.	Referencias Bibliográficas	96
11.	ANEXOS	97
10.1.	Bases de Competencia	97
10.1.1.	Amenaza de productos sustitutos	97
10.1.2.	Rivalidad	98
10.1.3.	Amenaza de nuevos ingresos	100
10.1.4.	Poder de Clientes	102
10.1.5.	Poder de Proveedores	104
10.1.6.	Matriz General	106
10.2.	Cuestionario de Auditoría Interna	107
10.3.	Balances Generales	119
10.3.1.	Balance de Resultados	119
10.3.2.	Balance de Saldos	120
10.4.	Varios	121

## INDICE DE FIGURAS

		<b>Páginas</b>
Figura 1	Proceso de Planificación Estratégica .....	10
Figura 2	Organigrama de la Empresa .....	14
Figura 3	Cadena de Valor .....	24

## INDICE DE TABLAS

		<b>Páginas</b>
Tabla 1	Importaciones 1999-2000 .....	38
Tabla 2	Importadores Repuestos 1999 .....	39
Tabla 3	Distribución de Vehículos Livianos por Edad .....	41
Tabla 4	Distribución de Camiones y Buses por Edad .....	42
Tabla 5	Porcentaje de Vehículos Motorizados por Provincia .....	43
Tabla 6	Distribución Porcentual de Vehículos Livianos por Marca .....	44
Tabla 7	Distribución Porcentual de Buses y Camiones por Marca .....	44
Tabla 8	Total impuestos importados 1999 .....	49
Tabla 9	Total Mercado Potencial .....	50

## 1.- INTRODUCCIÓN

La necesidad de obtener ventajas competitivas sostenibles establece a la planificación estratégica como la fuerza principal capaz de generar comportamientos más efectivos y eficientes, encaminados a incrementar el valor esperado de la oferta de los productos y/o servicios que NAPA AUTOPARTS ECUADOR ofrece a los clientes frente a sus competidores.

Esto permite conseguir la fidelidad de los clientes actuales y la captación de nuevos. La ventaja competitiva se mueve en torno a la intensificación del análisis, planificación, y control estratégico, esto se debe a que todas las decisiones y actividades de los diversos procesos y departamentos que conforman NAPA AUTOPARTS ECUADOR tienen su efecto sobre la **satisfacción del cliente**.

Una estrategia será eficaz si es capaz de alcanzar sus propias metas y será fiable si es capaz de hacerlo de manera consistente con respecto a la competencia.

La **Planeación Estratégica**, constituye una forma de decisión anticipada para establecer objetivos y medios, teniendo en cuenta los recursos y restricciones de la organización.

El presente trabajo, pretende al margen de reflejar los resultados concretos del proceso de planificación estratégica, constituir un documento de referencia que facilite la capacitación imprescindible de los directivos y empleados de NAPA para poder atravesar con éxito ahora y en el futuro.

## 2.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En el año de 1998 en la ciudad de Guayaquil se reunió un grupo de empresarios ecuatorianos, el objetivo de la reunión era la de dar forma a la idea que hace algún tiempo tenían en mente: La de crear una red de distribución de repuestos y equipos de alto nivel.

Las motivaciones que llevaron a éstos empresarios a crear dicha empresa pueden resumirse en 4 puntos básicos:

- 1) Si bien es cierto Ecuador es un país en vías de desarrollo, posee un alto potencial de ventas de repuestos. Las importaciones de vehículos tenían ya 4 años abiertas, por lo que todos éstos vehículos modernos necesitarían de un proveedor de repuestos.
- 2) No existía en el país un proveedor de repuestos multimarca.
- 3) Los empresarios reunidos poseían amplia experiencia en la comercialización de repuestos, conocían los procesos y ámbitos de la importación y comercialización de los mismos.
- 4) Disponibilidad inmediata de capital.

Después de dicha reunión, conociendo las necesidades que nuestro mercado ecuatoriano posee, el grupo de accionistas decidió llevar a cabo un estudio de mercado de nuestro país y contactarse con una cadena de distribución de repuestos, la cual pueda satisfacer, como proveedor, las expectativas que el grupo de accionistas posee.

Es así como se contacta y elige como principal proveedor a **NAPA**, la más grande cadena de distribución de repuestos y equipos en los Estados Unidos y Centro América, cuya estructura y organización será descrita con detalle más adelante.

De igual manera se crea la empresa ecuatoriana **NAPA-ECUADOR**, la cual es una empresa ecuatoriana, dedicada a la comercialización de las líneas de repuestos y accesorios de la marca NAPA.

La empresa NAPA-ECUADOR se crea en el año 1998 bajo el nombre de REPARSA S.A., con un capital suscrito de 5'000.000 (cinco millones de sucres), siendo su principal objetivo la importación y comercialización de repuestos automotrices.

En el periodo de Agosto - Diciembre 1998, las oficinas de Reparsa S. A. se encontraban ubicadas en C.C. Albán Borja - Edificio Classic ; hasta adecuar el local de Km. 5 Vía a Daule en donde se encuentra establecida actualmente, tanto a nivel de oficinas administrativas, bodegas y Mostrador de Ventas.

Comercialmente, es decir, al mercado apareció como NAPA AUTOPARTS el 6 de Mayo de 1999 luego de una gran publicidad tanto por periódico como por radio.

En la actualidad, Napa Autoparts tiene una sucursal en la ciudad de Quito, la misma que salió al mercado el 8 de Diciembre de 1999.

Napa Autoparts Ecuador, como ya se mencionó anteriormente, nace de Napa Autoparts Internacional, que como se explicará a continuación tiene un historial de 75 años en el mercado Americano y muchos otros países.

### **DESCRIPCION DE NAPA INTERNACIONAL**

NAPA fue fundada en el año de 1925 para satisfacer la creciente necesidad de un sistema de distribución de repuestos de clase mundial. Para entender que tipo de organización es, basta con observar con la descripción que hace de sí misma:

---

“ La más grande cadena de distribución de repuestos automotrices del mundo”

---



Por servir a sus clientes mejor de lo que nadie mas puede hacerlo por mas de 70 Años, en calidad, servicio y garantía, NAPA se ha convertido en el líder de la industria, dejando como precedente que la fortaleza de NAPA no tiene rival.

A su disposición se encuentran:

- Más de 6.200 tiendas NAPA AUTO PARTS
- 71 Centros de Distribución
- 9.000 Centros de Reparación NAPA y
- Varios mecánicos certificados por la ASE.

Una de las principales fortalezas que posee el sistema NAPA es la combinación de un poder nacional de compra, recursos para entrenamiento y una fuerte red de distribución con tiendas independientes y comprometidas con el sistema.

La mayoría de las tiendas NAPA AUTO PARTS y todos los NAPA AutoCare Centers pertenecen a dueños locales, y de administración propia, con lo que se crea un tremendo impacto en las comunidades donde se desarrollan.

El espíritu de NAPA esta basado en algunos principios muy tangibles, orientados a crear el respeto y lealtad que los clientes necesitan.

- ✔ Productos de calidad, que cumplan o excedan los estándares de los equipos originales.
- ✔ Personal experto y orientado al servicio
- ✔ El más grande inventario de la industria
- ✔ Precios muy competitivos
- ✔ Experiencia sin igual en distribución
- ✔ Firme compromiso de NAPA en perseguir la satisfacción de sus clientes

**NAPA .- National Automotive Parts Association**

NAPA es actualmente una asociación y hay cuatro compañías que son miembros de la misma. Las compañías asociadas poseen y manejan los Centros de Distribución NAPA los cuales a su vez proveen a las tiendas Napa.

Compañías Asociadas de NAPA:

- **Genuine Parts Company**
- **Quaker City Motor Parts**
- **Britain Brothers**
- **NAPA Hawaii**

### **Sistema de Distribución de NAPA**

Dentro de los Estados Unidos el sistema de distribución de NAPA está sustentado en más de 6.300 tiendas NAPA AUTO PARTS las cuales son atendidas a su vez por 71 Centros de Distribución NAPA (usualmente llamados D.C's): Fuera de Estados Unidos, los repuestos NAPA son distribuidos en el Caribe, Canadá, México, Centro y Sudamérica. Más de 50 fabricantes certificados proveen a los D.C's NAPA con repuestos automotrices livianos y pesados, repuestos para equipo agrícola y marino, además de pintura, herramientas, equipos y accesorios.

- Fabricante
- DC's
- Tiendas
- Clientes

### **Tiendas NAPA AUTO PARTS**

NAPA no es una organización de franquicias. La mayoría de las tiendas NAPA son de dueños independientes y son operadas bajo un acuerdo de "handshake" entre el dueño de la tienda y los Centros de Distribución NAPA. Las Tiendas NAPA son el corazón del sistema de distribución.

## **2.1.- MISIÓN**

Retornando a la idea principal de esta planeación, se procederá a definir la Misión, Definición del Negocio y Visión de Napa Autoparts Ecuador.

Se dice que la misión clarifica el propósito de una organización o el por qué debe hacer lo que hace y debe expresar direcciones generales o la filosofía que guía la organización.

Además, es un mecanismo para alinear los objetivos y valores de los empleados con los objetivos y valores de la organización y sirve para desarrollar un compromiso afectivo de los empleados de la misma. Representa el modelo para toda la organización, los valores que la impulsan y la opinión que la organización tiene de sí misma y de lo que puede llevar a cabo.

La misión debe ser motivadora. Los empleados necesitan sentir que su trabajo es significativo y que contribuye a enriquecer la vida de las personas. Las mejores misiones son aquellas guiadas por una visión.

---

Cadena de distribución de repuestos y equipos  
+  
Producto de Calidad  
+  
Fuerza laboral en constante desarrollo  
+  
Mercado fuerte y en progreso  
+  
Servicio y soporte al cliente  
=  
Crecimiento rentable y continuo

---

“Ser la mejor cadena de distribución de repuestos y equipos de excelente calidad mediante, una estructura laboral preocupada de su constante desarrollo personal y orientada a un mercado automotriz fuerte y en progreso con un servicio y soporte al cliente como medio para asegurar una operación rentable y en continuo crecimiento.”

---

## **2.2.- DEFINICION DEL NEGOCIO**

NAPA –ECUADOR es básicamente una cadena de distribución de repuestos automotrices, cuya estrategia competitiva esta basada en la calidad del producto con el que cuenta, es decir, diferenciación.

Tal como describe Porter, esta estrategia se basa en que la empresa se diferencia de sus competidores por ser la única en algo que sea valioso para los compradores.

Existen varios elementos en los cuales una compañía puede basar su diferenciación, tomando como base un análisis de valor del comprador, por ende sus criterios de compra (criterios de uso y criterio de señalamiento).

NAPA- ECUADOR basa su estrategia de diferenciación en cuatro puntos básicos:

- Garantía total en todas las líneas de repuestos. Tremenda ventaja competitiva, llevada a efecto con el soporte de NAPA internacional, permite ofrecer al usuario final una garantía total contra de defecto de fabricación hasta un año después de haber sido efectuada la compra del repuesto.
- Catálogo computarizado de repuestos, fruto de los 75 años de experiencia que NAPA posee, lo cual permite una rápida identificación de las piezas necesarias para la reparación de cualquier vehículo.
- Encargo de repuestos, una vez identificado el producto necesario, y de no encontrarse en stock, puede efectuarse una importación del mismo de manera rápida y eficaz.
- Repuestos multimarca y multipropósito, Napa Ecuador, pretende ser un proveedor total de sus clientes, gracias a la variedad de líneas de productos que distribuye.

### **2.3.- VISION**

La visión empresarial es un estado permanente para comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito, alcance y liderazgo competitivo; provee el marco que regula tanto las relaciones de la empresa con sus principales clientes y proveedores, como con el establecimiento de los principales objetivos estratégicos en términos de crecimiento y rentabilidad.

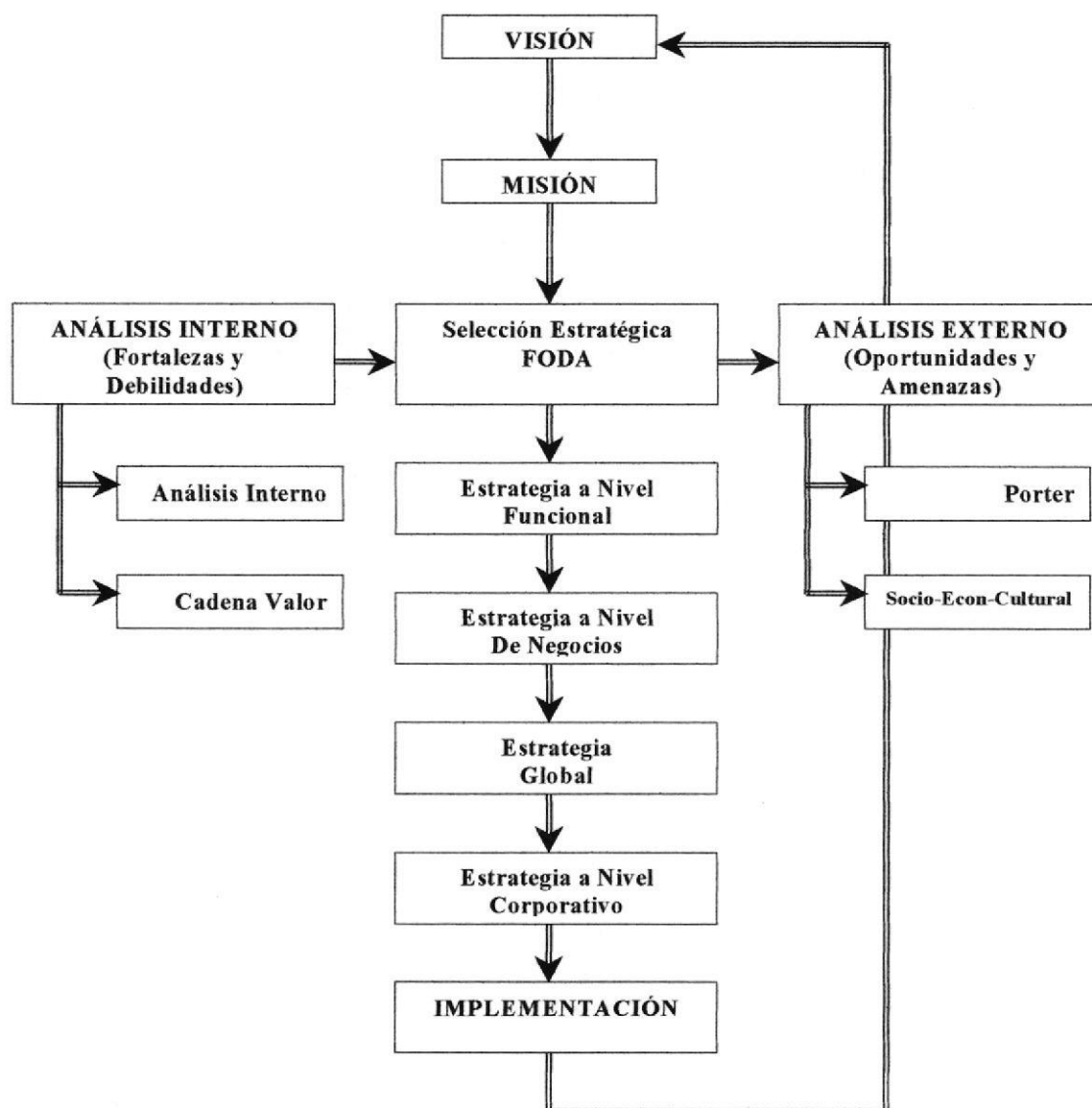
---

“ Ser la mejor cadena de distribución de repuestos y equipos en el Ecuador y otros mercados donde sea posible laborar”

---

## 2.4.- PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para desarrollar el Proceso de Planificación Estratégica se siguió el modelo que se muestra a continuación:



**Figura No. 1**

### **3.- ANALISIS INTERNO**

El objetivo del análisis interno de NAPA AUTOPARTS consiste en identificar, por un lado cuáles son los puntos fuertes y débiles y, por otro, obtener una estimación aproximada de la posición competitiva de la organización.

Los resultados de estos análisis pueden ser considerados como los inputs básicos sobre los que se fundamenta el proceso de formulación de estrategias.



### **3.1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional de NAPA-ECUADOR está basada en dos principios básicos.

- 1) Simple
- 2) Eficiente

Al indicar el termino “simple”, refiere que sin lugar a dudas el éxito de una estructura organizacional es de ofrecer a todos los participantes de la misma una base de acción, al ser esta base de acción lo más sencilla y fácil de seguir, los restantes flujos de procesos serán llevados a cabo sin mayores complicaciones.

El otro aspecto determinante de la organización es la eficiencia de la misma, lo cual significa la optimización de los recursos humanos disponibles, como podremos observar más adelante, la organización de NAPA-ECUADOR, si bien es cierto es netamente escalonada, ofrece un amplio grado de libertad y posibilidad de desarrollo a cada uno de sus integrantes, al designarles tareas específicas y exigirles resultados mensurables en periodos de tiempo predeterminados.

La estructura organizacional (Figura No. 2), esta liderada por un Presidente Ejecutivo, seguido por un Gerente General, al cual se reporta un staff integrado por: Contralor General, Gerente de Repuestos Nacional y Gerente de Sucursal Quito.

El objetivo de colocar un Contralor y Gerente de Repuestos Nacional, es el de, aprovechando el “know how” de los ejecutivos en dichos cargos, se implanten políticas de acción en dichas áreas, centralizando las decisiones y flujos de procesos en las personas indicadas. Esta política tiende a disminuir diferencias de tendencias entre las diferentes zonas que la empresa cubriría.

Las áreas cubiertas por cada uno de éstos Gerentes Nacionales son las siguientes:

**Contralor**

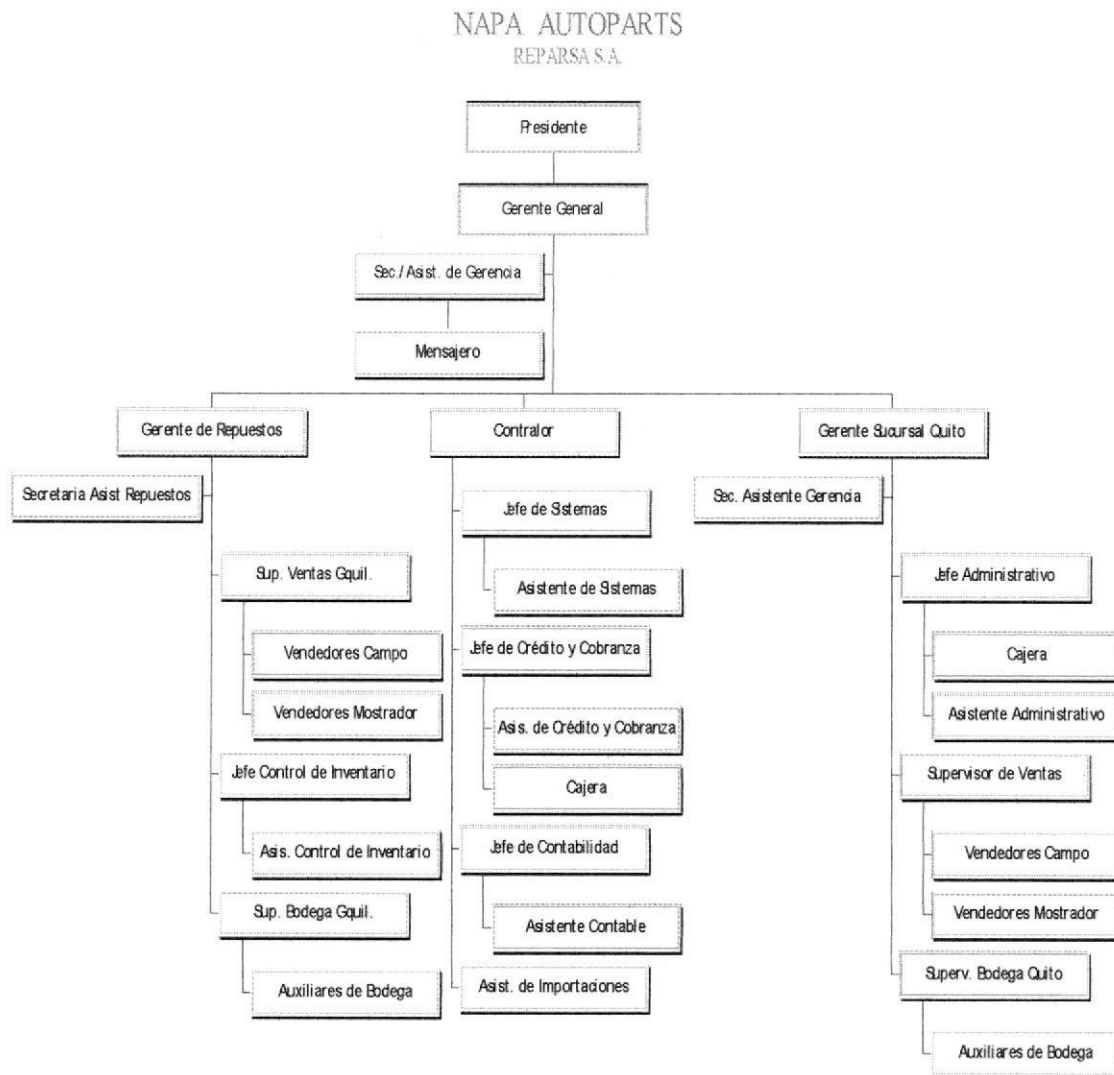
- Contabilidad
- Sistemas
- Crédito y Cobranzas
- Caja
- Importaciones

**Gerente de Repuestos**

- Control de Inventario
- Bodegas
- Ventas mostrador y campo

El Gerente de la Sucursal Quito es la cabeza máxima dentro de la organización de dicha ciudad, y debe actuar en conjunto con el Contralor nacional y Gerente de Repuestos.

### 3.2.- ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



**Figura No. 2**

### **3.3.- AUDITORÍA INTERNA**

En base a la información recopilada dentro de la empresa, mediante el cuestionario hecho al Gerente de Repuestos, Contralor y Jefes Departamentales, el mismo que consta en detalle en los anexos a este documento, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones.

### **3.3.1.- AUDITORÍA GERENCIAL**

**Planificación .-** Dentro de la empresa es obvio que existe una planificación, con facilidad se define que hay un conocimiento adecuado de la parte interna (fuerzas y debilidades) y de la externa (clientes y competencia), así como también se observa muy claramente el conocimiento y la difusión de la misión y visión de la compañía, concepto que está muy claro para todos los que forman parte de la empresa, pero también se evidencia una falta de objetivos y estrategias puntuales lo que conlleva a un sentimiento de “cierta duda”.

Es decir, existen muchos “blancos” que para los Directivos aún no están claros, y como es lógico para los empleados mucho menos, y trabas como estas son las que no permiten una buena planificación menos, una buena ejecución del plan.

**Organización.-** Napa Autoparts, como se mencionó en el punto 3.1. de este documento, tiene una estructura simple y eficiente, es decir, con bases de acción claras y sencillas, y con optimización de recursos humanos. Esto logra de una u otra manera que a nivel organizacional la empresa se encuentra bien preparada, y tenga bien preparados a cada uno de sus colaboradores, para que cumplan con sus tareas responsable y correctamente, ya que cuentan con el conocimiento de los procesos y funciones que tienen que seguir y de esta manera permiten que la empresa logre sus metas internas, y por supuesto, externas.

Lo único a lo que hay que ponerle énfasis es a procesos de control y auditoría, ya que hasta ahora la Directiva no ha sentido la necesidad de entrar a alguno de estos, pero deben ser tomados en cuenta, ya que con el pasar del tiempo la empresa ha ido creciendo y lo seguirá haciendo, y eso podría conllevar a falencias futuras.

**Dirección.-** A nivel de dirección, existen factores que se están manejando correctamente, y dando los resultados esperados, como por ejemplo, la comunicación entre niveles jerárquicos, el claro conocimiento de funciones y procedimientos, el contar con Gerentes Líderes o por lo menos que estén

buscando ese nivel, participación activa de la directiva; pero así mismo existen problemas que se pueden convertir en debilidades tales como :

Falta de comunicación entre Departamento de Inventario y el resto de Departamentos, falencias al momento de toma de decisiones, que aunque no se dan seguidas, cuando se dan ocasionan grandes problemas internos y externos, la falta de coordinación en algunos casos por no tener objetivos y estrategias puntuales, etc.

En esencia es fácil observar los problemas existentes, que como se mencionó anteriormente, son debilidades a nivel directivo, pero así mismo vemos las fortalezas que están dando buenos resultados, pero que pueden verse afectadas por esos factores negativos a los que debería darse solución rápida y eficazmente.

**Personal** .- Por falta de un departamento de Recursos Humanos con la debida experiencia y preparación, existen demasiados “vacíos” a este nivel, ya que aunque el personal de la compañía a nivel general se encuentra bien preparado y conoce claramente los procedimientos y funciones que le atañen, sufre algo de falta de motivación, así como también no se siente bien al no hacer carrera en su lugar de trabajo. Esto como es conocido, tarde o temprano trae problemas a nivel interno, pudiendo convertirse en una gran debilidad que en un momento dado podría ser irreparable si no se toman las medidas adecuadas a tiempo.

**Control** .- Este es el punto más flojo de la compañía, ya que no existen procedimientos administrativos de control, lo que deja a la deriva muchos puntos importantes dentro de las labores de la empresa, así como libertades extremas que en un momento podrían traer problemas.

De esto, la Directiva ya está consciente, y tomando cartas en el asunto, ya que están de acuerdo en que esta se convierte en una debilidad grave de la empresa.

### **3.3.2.- AUDITORÍA FINANCIERA**

NAPA AUTOPARTS ECUADOR tiene poco más de un año en el mercado, y aunque su entrada fue en un periodo totalmente adverso en la economía de nuestro país, ha salido adelante con capital propio y teniendo como política de apalancamiento préstamos directos de los accionistas, lo que hace que no existan grandes gastos de intereses financieros.

De esta manera, los ingresos de dinero originados por ventas han sido recursos aprovechables íntegramente, es decir, para pagos a proveedores, empleados y gastos en general.

Pese a que sus índices están por debajo de la tasa promedio del mercado, Napa tiene buenas perspectivas, ya que su crecimiento tanto en Guayaquil como en Quito están yendo más allá de lo proyectado, y en el momento en el que se logren corregir debilidades tales como : Rotación de Inventario (lo que eleva los costos de importaciones), problemas de comunicación interna entre Dpto. de Inventario y el resto de Departamentos (lo que ocasiona problemas al momento de definir la demanda de los productos); las mismas que son debilidades que afectan netamente a la parte financiera y que deben corregirse para que en cadena se corrijan los índices financieros de la empresa.

### **3.3.3.- AUDITORÍA DE MERCADEO**

En lo que a Mercadeo se refiere, existen buenas perspectivas, ya que a pesar de tener poco tiempo en el mercado Napa es conocido por sus productos, por su tecnología al momento de atender al cliente (sistema automatizado de catálogos), por la garantía que brinda, y por todo el énfasis que se ha puesto en la publicidad a nivel de periódico, bayas publicitarias, radio y posteriormente televisión.

También se ha logrado entrar competitivamente con precios, ya que gracias a la investigación constante de la competencia se pueden realizar promociones, descuentos, créditos importantes, etc., que de una u otra forma están mejorando el nivel de ventas, y con esto llegar a los cupos y/o presupuesto establecidos.

La aceptación en el mercado ha sido muy buena y gracias al buen conocimiento de los vendedores y su preparación en los productos que se comercializa se ha llegado a conocer al cliente, sus necesidades y expectativas en relación a la empresa y al producto, lo que ayuda a mejorar constantemente en esta área.

Pero así mismo, hay problemas tales como la rotación de inventario, ya que ha quedado demostrado en este tiempo que los productos no se están importando de acuerdo a su demanda, lo que ha ocasionado que suban los costos al realizar importaciones aéreas emergentes para abastecer al cliente y así no perder ni la venta ni el cliente.

En conclusión, esta área de mercadeo está dando buenos resultados, solo hay que dar solución de manera muy rápida al problema que se tiene en rotación de inventario, ya que esta se ha convertido en una debilidad que está trayendo serias consecuencias tales como la elevación de costos, insatisfacción del cliente (en algunos casos), estancamiento de ventas, etc.



### **3.3.4.- AUDITORÍA CALIDAD**

La Calidad es el símbolo de la compañía, ya que una de las ventajas competitivas con las que se presenta Napa a sus clientes es: “Repuestos Multimarca de Calidad con Garantía de Fábrica”. Esta frase se ha convertido en la tarjeta de presentación por lo que, Napa Ecuador, sin tener controles de calidad recibe del exterior (de su proveedor) productos terminados listos para entregar, y es lógico, antes de que estos productos lleguen, pasan por un exhaustivo control de fábrica. De esta manera se puede concluir, que Napa Ecuador tiene controlado este punto, sin utilizar recursos en el mismo, y que hasta ahora sin realizar mayor inversión ha dado excelentes resultados.

### **3.3.5.- AUDITORÍA DE INVESTIGACION, DESARROLLO Y TECNOLOGIA**

En lo que es Tecnología y Desarrollo la Empresa tiene un soporte excelente que es Napa Autoparts Internacional, la misma que cuenta con fábricas que se encuentran a la vanguardia con lo que a Tecnología respecta, y que por llevar 75 años en el mercado Americano y algunos países de América Latina tiene reputación y respaldo de marca.

En lo que se refiere a Investigación la empresa invierte una cantidad considerable para así mantenerse competitiva en cuanto a precios, pero no tiene una política investigativa puntual, ya que lo que realiza hasta ahora le ha sido suficiente, pero no ha penetrado en otro tipo de investigación de mercado que le ayude a discernir otros factores importantes en la industria.

Cabe destacar que aunque cuenta con un personal calificado para hacer este tipo de investigaciones, este no es especializado ni conoce todo lo que debería hacerse, por lo que está dejando muchos espacios vacíos que podrían convertirse en fortalezas si las investigaran, pero que actualmente solo son debilidades.

### **3.3.6.- AUDITORÍA DE SERVICIO AL CLIENTE**

El Servicio al Cliente es definitivamente una fortaleza de Napa, ya que el personal de Ventas recibe constantemente instrucción del trato que debe recibir el cliente, tanto en la relación pro-venta como post-venta.

Para el personal de ventas es mucho más sencilla esta labor, ya que cuenta con una Base de Datos que le ayuda a mantener el buen contacto con el cliente, visitarlo cada cierto periodo de tiempo y no descuidarlo, con el fin de atenderlo bien y no permitir que los competidores ingresen.

Así mismo, tiene la firme y clara idea de que tiene una promesa con el cliente, y esta es : CALIDAD, SERVICIO Y GARANTIA.

### **3.4.- CADENA DE VALOR**

El concepto de cadena de valor se distingue entre dos tipos de actividades básicas en toda empresa:

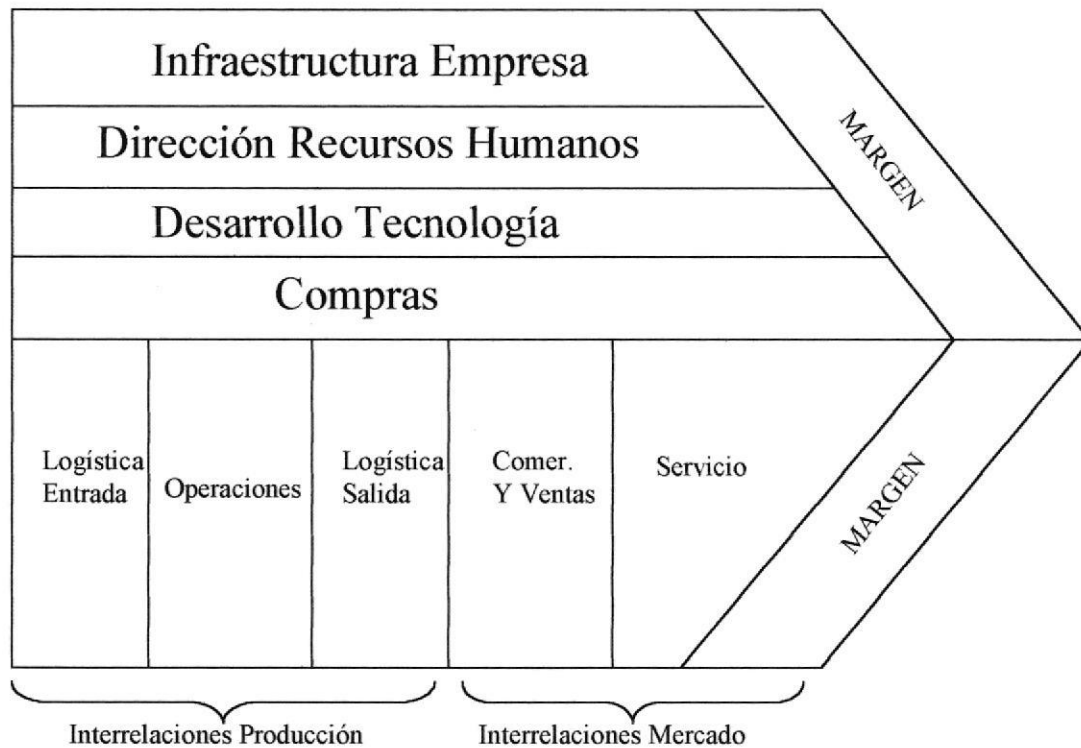
↳ Las de Línea:

Ver figura no. 3

Las cuales están normalmente representadas en la parte inferior del esquema y que tienen que ver directamente con los procesos de creación de valor

↳ Las de Soporte:

En las que las anteriores se apoyan para coordinarse, compartir información, etc.



**Figura No. 3**

La cadena de valor “desagrega” a la empresa en sus nueve actividades estratégicas más relevantes. Una empresa es “más” que otra si tiene más ventajas competitivas. Estas ventajas competitivas no pueden ser entendidas mirando a la organización en forma de bloque. Ellas aparecen a partir de cada una de las actividades que una empresa desarrolla.

**CADENA DE VALOR - NAPA AUTOPARTS**

<b>Logística de Entrada</b>	
Actividades relacionadas a la recepción, almacenamiento, distribución de la materia prima, control de inventarios, pagos a proveedores, etc.	
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Aduana (Importación de mercadería)</li> <li>↻ Bodega de Almacenamiento</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Asistente de Importaciones</li> <li>↻ Empresas encargadas de desaduanización</li> <li>↻ Bodegueros</li> </ul>
Desarrollo de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Sistema de Importaciones (Costeo de Productos)</li> <li>↻ Ingreso de la recepción de la mercadería al Sistema</li> <li>↻ Sistema de Inventarios</li> </ul>
Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Contenedores</li> <li>↻ Vehículos</li> <li>↻ Perchas</li> </ul>
<b>Operaciones</b>	
Actividades relacionadas con la transformación de la materia prima en producto final.	
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Bodega de Almacenamiento</li> <li>↻ Mostrador de Mercadería</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Bodegueros</li> <li>↻ Administrador del Area de Exhibición</li> </ul>
Desarrollo de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Sistema de Inventario</li> </ul>

Abastecimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Mostrador</li> <li>↳ Bodega</li> </ul>
<b>Logística de Salida</b>
Son las actividades relacionadas con las cobranzas, distribución física del producto a los compradores, vehículos de entrega etc.
Infraestructura
<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Ventas</li> <li>↳ Cobranzas</li> <li>↳ Bodega</li> </ul>
Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Personal del Ventas (Mostrador – Campo)</li> <li>↳ Personal de Cobranzas</li> </ul>
Desarrollo de Tecnología
<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Sistema de Ventas y Facturación</li> <li>↳ Sistema de Inventario</li> <li>↳ Sistema de Cuentas por Cobrar</li> </ul>
Abastecimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Documentación (Facturas, Listado de entrega de mercadería, Listas de Precios, Recibos, Notas de Crédito, Notas de Débito)</li> <li>↳ Guías de Remisión</li> </ul>
<b>Marketing y Ventas</b>
Son las actividades relacionadas con la información que detalla cuales son los compradores que podrán adquirir el producto y cuáles son los mecanismos para inducirlos a la empresa.
Infraestructura
<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Empresa de Publicidad</li> </ul>
Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Personal de Mercadeo y Ventas</li> </ul>

<b>Desarrollo de Tecnología</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Anuncios Publicitarios (bayas publicitarias)</li> <li>☞ Anuncios en Radio</li> <li>☞ Anuncios en los principales diarios de la localidad</li> <li>☞ Anuncios Televisivos</li> </ul>
<b>Abastecimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Contratación de empresa de publicidad que siga los lineamientos establecidos por Napa.</li> </ul>
<b>Servicio</b>
<p>Son las actividades relacionadas con proveer servicios para acrecentar o mantener el valor del producto luego que el comprador lo adquirió.</p>
<b>Infraestructura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Instalación</li> <li>☞ Cambio de accesorios. Ajuste del producto</li> <li>☞ Garantía de Defectos de Fábrica.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Vendedores de Mostrador (conocimiento técnico)</li> <li>☞ Asesoría de Especialistas Napa Internacional.</li> </ul>
<b>Desarrollo de Tecnología</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Sistema de Catálogos (TAMS)</li> </ul>
<b>Abastecimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Personal con conocimiento del área automotriz.</li> <li>☞ Asesoramiento de Napa Internacional.</li> </ul>



### 3.5.- DEBILIDADES A CORREGIR

Entre las debilidades que actualmente presenta NAPA AUTOPARTS, podemos mencionar las siguientes:

- 
- ⌘ No existe un efectivo proceso de rotación de Inventario lo cual implica que exista en bodega productos que ya no estén vigentes en el mercado y que productos con alta demanda no existan en stock, lo que implica realizar importaciones aéreas emergentes. Esto ocasiona una serie de inconvenientes sobre todo en lo que al correcto control del inventario se refiere, e incluso representa problemas en el factor económico ya que los costos se elevan y se convierten en no recuperables.

---

  - ⌘ Actualmente en la empresa no existen objetivos ni estrategias puntuales previamente establecidas, todo está dicho a manera general, y esto puede ocasionar “dudas” internamente.

---

  - ⌘ No se ha aplicado un correcto proceso de control y auditoria dentro de los departamentos que conforman la empresa. Esto se refiere netamente a procesos administrativos, ya que son los que se están tratando de implementar.

---

  - ⌘ En lo que se refiere al personal de planta.  
NAPA AUTOPARTS, no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos perfectamente establecido, lo cual implica que el personal no se siente del todo por ciento seguro en su puesto de trabajo.

---

  - ⌘ Existe una mala comunicación entre ciertos departamentos de la empresa, como por ejemplo: Departamento de Inventarios. Al no existir un canal de comunicación entre departamentos se puede incurrir en una serie de inconvenientes lo cual obviamente perjudica al correcto manejo de la empresa.

---

  - ⌘ El personal que actualmente labora en NAPA AUTOPARTS, siente que en la empresa no puede hacer carrera, es decir que no puede crecer profesionalmente, lo cual implica que el personal no sea seguro y opten por buscar otras alternativas.

- 
- ⌘ La rentabilidad de los activos está por debajo de la tasa promedio, y aunque actualmente es una debilidad, con el pasar del tiempo deberá tomar otro rumbo y llegar al promedio normal.
- 
- ⌘ Falta de Políticas de Investigación Puntual. Esto sobre todo se aplica en las Investigaciones de Mercado que se pueden realizar y no se lo hace por falta de fondos y personal completamente especializado.
-

### 3.6.- FORTALEZAS A EXPLORAR

Entre las fortalezas que actualmente presenta NAPA AUTOPARTS, podemos mencionar las siguientes:

- 
- ↳ Nuestro producto se distingue por la diversidad de su oferta, disponiendo de instalaciones elegantes bien distribuidas y agradables al cliente.

---

  - ↳ El Servicio al Cliente que brinda Napa Autoparts tanto en pro como es post-venta es excelente, ya que todo el personal se encuentra bien instruido en este campo.

---

  - ↳ La directiva de la compañía se maneja con liderazgo lo que permite que exista una buena comunicación entre los niveles Jerárquicos.

---

  - ↳ La Directiva tiene una participación activa dentro de la operación del negocio, es decir, está pendiente tanto a nivel administrativo como a nivel de ventas del funcionamiento de la misma, lo que da hasta cierto punto un nivel de satisfacción por parte del empleado.

---

  - ↳ Napa Autoparts cuenta con una Base de Datos de clientes completa, lo que lo ayuda a mantener una buena relación con ellos, visitarlos en periodos adecuados y ofrecerles los productos que necesitan. De igual forma conoce de manera clara a la competencia, conoce sus productos, sus precios, etc., lo que lo ayuda a mantenerse competitivo.

---

  - ↳ Por el tiempo que Napa Internacional lleva en el mercado, 75 años, goza de una reputación que ha sido transmitida al Ecuador, lo que hace que su marca sea renombrada y conocida por su calidad.

---

  - ↳ Existe predisposición por parte de la directiva en invertir en publicidad para darse a conocer, lo que ha traído excelentes resultados.

---

  - ↳ Napa cuenta con un producto de comprobada calidad, el mismo que pasa por exhaustivos controles de fábrica para llegar a los puntos de venta, por lo que es capaz de ofrecer garantía.

---



Simbología:

<b>Sigla</b>	<b>Significado</b>
A	= Alta
M	= Media
B	= Bajo

## 4.- ANALISIS EXTERNO

El entorno de NAPA AUTOPARTS está integrado por todos aquellos factores externos que influyen en la actividad que desarrolla y en sus resultados.

El objetivo de este análisis consiste en identificar las Oportunidades y Amenazas que sirven de base para la formulación de estrategias, además ayuda a proporcionar información organizada para el desarrollo de objetivos y estrategias claras, fomenta el pensamiento estratégico de la organización, detecta y analiza las señales débiles de problemas emergentes que pudieran afectar a la empresa.

### ANALISIS DE SECTOR

El sector al cual pertenece nuestra empresa es el **automotriz**, a tal efecto el paso lógico para analizarlo es el de referirnos a las estadísticas que puedan indicarnos como este sector ha crecido y desarrollado a lo largo de este tiempo.

Tomaremos como base de este estudio la información proporcionada por los siguientes organismos:

- Anuario de Estadísticas de Transporte (Años 1995 y 1996) y
- Analysis of Census as of January 1998 y 1997, informe desarrollado por Auto Strategies International Inc.

Como primer punto de referencia debemos indicar que no existe un censo oficial actualizado del parque automotor en Ecuador, por registro se obtiene que se han vendido 251.733 carros en Ecuador durante los pasados 25 años, incluyendo carros usados, mercado informal y carros perdidos. Se estima que actualmente existen 190.678 carros de pasajeros en uso en Ecuador.

De la misma manera se deduce que de los 374.621 carros de alquiler (liviano y/o pesado) están en uso 224.190 rodando actualmente en Ecuador.

De la información proporcionada llegamos a las siguientes conclusiones:

- Las mayores concentraciones de vehículos se encuentran en las siguientes provincias:
  - Pichincha (34%)
  - Guayas (31%)
  - Azuay (5%)
  - Manabí (5%).
- Los principales grupos de vehículos de pasajeros se encuentran en carros relativamente nuevos (0 a 6 años), con un 64.08%, mientras que en el grupo de vehículos pesados o camiones 53,69% se encuentran en ese rango de antigüedad.
- En el segmento de vehículos livianos las marcas líderes son:
  - Suzuki (24.91%)
  - Chevrolet (17.81%)
  - Fiat (9.74%)
  - Hyundai (7.30%)
  - Mazda (6.09%).
- En el segmento de vehículos pesados o camiones las marcas líderes son:
  - Chevrolet (31.30%)
  - Toyota (13.67%)
  - Mitsubishi (8.60%)
  - Ford (8.0%)
  - Nissan (8.02%).
- El origen de los vehículos livianos se distribuye en los siguientes:
  - Producción nacional 57,46 %
  - 11,92% de Korea
  - 9.55% de Japón
  - 3,75% de República Checoslovaca
  - 3.32 % de Estados Unidos.
- El origen de los vehículos pesados o camiones se distribuye así:
  - Producción Nacional 46,43%

- Japón 32,45%
- 9,01% provienen de Estados Unidos.
- Especial atención llaman los modelos de vehículos livianos suzuki Forsa, Chevrolet Luv, Toyota Stout, Chevrolet San Remo, Fiat uno, Chevrolet Vitara, Mazda B y 323, los cuales representan el 42.15 % de la población total vehicular en el País.
- En los últimos dos años (especialmente en el año 1999), a pesar de no contar con datos estadísticos confiables podemos acotar que la importación y venta de vehículos nuevos en el País ha tenido una impresionante disminución, fruto de las variaciones del tipo de cambio. Motivo por el cual dicha información no afectaría en gran medida los cuadros y conclusiones descritas.

### **ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

El sector industrial donde NAPA-ECUADOR se desenvuelve es el de repuestos automotrices, si bien es cierto NAPA posee líneas de productos que cubren otros mercados o industrias, centraremos nuestros esfuerzos en la industria de repuestos automotrices.

Para la realización de un correcto análisis de la industria de repuestos automotrices debemos tomar en consideración las cinco fuerzas competitivas que determinarán la estructura de dicha industria.

Estas fuerzas son:

- La entrada de nuevos competidores,
- La amenaza de productos sustitutos,
- El poder de negociación de los compradores,
- El poder de negociación de los proveedores y
- La rivalidad entre los competidores existentes.



El poder colectivo de estas fuerzas competitivas determina la capacidad de la empresa del sector a ganar, en promedio, tasas de retorno de la inversión mayores al costo de capital.

Las razones por las cuales estas cinco fuerzas determinarán la utilidad del sector industrial es debido a que las mismas influyen sobre los precios, costos, inversión requerida de la empresa, todo lo cual es directivo de los retornos e inversión. Ejemplos típicos de esto en nuestra industria objetivo es el poder que posee el comprador sobre los precios que la empresa posee, bajo la amenaza de una posible sustitución. Por otro lado aspectos como la amenaza de entrada coloca límites sobre los precios y conforma la inversión requerida para desanimar a entrantes, esto se explica cuando competidores del sector poseen líneas de distribución muy amplias apoyadas en intensas campañas publicitarias, lo cual obligaría a todo nuevo competidor a realizar grandes inversiones en esos dos aspectos, lo cual probablemente desalentaría a muchos.

En la presente sección vamos a analizar detenidamente cada una de las fuerzas de la industria para así plantear y proyectar una estrategia acorde con las exigencias del mismo.

**La entrada de nuevos competidores.-** La respuesta a dicha amenaza la dan las barreras de entrada del sector de repuestos automotrices. Dichas barreras de entrada la constituyen varios factores tales como: Identidad de marca, diferencias propias del producto, requerimiento de capital, economía de escala, acceso a la distribución entre otras.

**La amenaza de sustitutos.-** Es determinada por el desempeño del precio relativo de los sustitutos, por los costos intercambiables y por la propensión del consumidor a realizar sustituciones.

**El poder de negociación de los compradores.-** Dicho poder esta basado en los siguientes aspectos: Volúmenes de compra, productos de sustitución, utilidades del comprador (sí este pertenece al mercado de reventa), información del comprador, concentración de compradores contra concentración de empresas, entre otras.

**El poder de negociación de los proveedores.-** Esta fuerza competitiva se regirá de acuerdo a los siguientes parámetros: concentración de proveedores, importancia del volumen para el proveedor, amenaza de integración hacia delante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas del sector, presencia de insumos sustitutos, entre otros.

**Rivalidad entre las industrias del sector.-** Dicha rivalidad está determinada por parámetros tales como: el crecimiento de la industria, costos fijos, diferencias del producto, identidad de marca, diversidad de los competidores, barreras de salida, entre otras.

#### 4.1.- VISION GLOBAL ECONOMICA-SOCIO-CULTURAL

Ante la crisis económica que nuestro país a afrontado desde hace algunos años (es difícil establecer cual fue el punto de inicio de esta), se ha podido observar una importante reducción en las importaciones de repuestos durante el primer bimestre del presente año.

Esta reducción es el fruto de una devaluación de aproximadamente 230% entre el primero de enero del año 1999 y el 14 de febrero del año 2000. Lo cual colocó en muy mala posición para afrontar sus deudas en el exterior a los importadores de repuestos nacionales.

En el cuadro anexo encontraremos una comparación del primer semestre del año 1999 contra el primer bimestre del presente año (información proporcionada por la Cámara de Comercio de Guayaquil).

<b>Período</b>	<b>Total Importaciones (US\$)</b>	<b>Promedio mensual (US\$)</b>
1 semestre 1999	209,397,251.21	34,899,541.87
1 bimestre 2000	57,101,507.00	28,550,753.50

**Tabla No. 1**

Como podemos observar existe un decrecimiento de aproximadamente el 20% en las importaciones de repuestos automotrices ( lo cual se obtiene comparando el promedio de importación mensual entre el 1 semestre del año 1999 y el primer bimestre del 00), lo cual implica que existe una porción del mercado no satisfecha.

Para concluir con nuestro detalle de antecedentes consideremos cuales son los montos de importación de las principales compañías en nuestro país, lo cual

nos da una imagen del tamaño del mercado al cual apuntamos, que definiremos adecuadamente en el estudio de mercado.

### **TABLA DE IMPORTADORES DE REPUESTOS AÑO 1999**

<b>NOMBRE DE LA COMPAÑÍA</b>	<b>FOB US\$</b>
HIVIMAR CIA LTDA	<b>1,792,377</b>
IMPORT.INDUST.AGRICOLA S.A.	<b>1,882,549</b>
MAC ECUADOR ENERGITECA S.A.	<b>1,592,099</b>
COMERAUT S.A.	<b>1,108,249</b>
INVERNEG	<b>909,763</b>
REPARSA S.A.	<b>865,393</b>
PETROCOMERCIAL	<b>847,172</b>
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	<b>840,259</b>
FEBRES CORDERO CIA DE COMERCIO	<b>616,215</b>
MOTRANSA C A	<b>590,336</b>
PRODUCTOS METALURGICOS S.A	<b>567,058</b>
FRENOSEGURO CIA LTDA.	<b>501,744</b>
SECOHI CIA LTDA	<b>485,331</b>
GUSTAVO GUTIERREZ NAVAS	<b>466,165</b>
IVAN BOHMAN C.A.	<b>443,799</b>
CELMENCORPSA	<b>399,363</b>
INMEQ S.C.C. IINMUEBLE MOTORES EQUPOS IN	<b>331,538</b>
TEOJAMA COMERCIAL S.A.	<b>288,686</b>
LA LLAVE S.A.	<b>285,667</b>
INGENIO LA TRONCAL	<b>258,426</b>
	<b>15,072,189</b>

**Tabla No. 2**

## **El Consumidor y las Demandas del Mercado**

El sector al cual pertenece nuestra red de distribución es el sector automotriz, a tal efecto el paso lógico para analizarlo es el de referirnos a las estadísticas que puedan indicarnos como este sector ha crecido y desarrollado a lo largo de este tiempo.

Tomaremos como base de este estudio la información proporcionada por los siguientes organismos: Anuario de Estadísticas de Transporte (Años 1995 y 1996) y Analysis of Census as of January 1998 y 1997, informe desarrollado por Auto Strategies International Inc.

Como primer punto de referencia debemos indicar que no existe un censo oficial actualizado del parque automotor en Ecuador, por registro se obtiene que se han vendido 251.733 carros en Ecuador durante los pasados 25 años, incluyendo carros usados, mercado informal y carros perdidos. Se estima que actualmente existen 190.678 carros de pasajeros en uso en Ecuador. De la misma manera se deduce que de los 374.621 carros de alquiler (líviano y/o pesado) están en uso 224.190 rodando actualmente en Ecuador.

En los cuadros adjuntos podremos observar, la distribución de vehículos por origen de producción, marca y año de fabricación. De igual manera encontraremos una distribución de los vehículos por provincia. Cabe resaltar que la información utilizada proviene de dos instituciones diferentes las cuales, por ende, basan su información en diferentes orígenes: mientras que el INEC realiza su análisis basado en la información proporcionada por la matriculación, Auto Strategies basa sus cuadros en las ventas registradas. Fruto de esta diferencia de perspectivas, los resultados presentan curiosas diferencias, las cuales pueden ser explicadas con los siguientes argumentos:

- No todos los vehículos en el Ecuador son debidamente matriculados.
- No todos los vehículos que circulan en el Ecuador han sido registrados como vendidos por algún importador o fabricante.

### Distribución de Vehículos Livianos por Edad

Edad	Porcentaje	Unidades
0 a 1	9.76 %	18,602
1 a 2	7.38 %	14,075
2 a 3	9.77 %	18,636
3 a 4	16.03 %	30,562
4 a 5	11.76 %	22,424
5 a 6	9.38 %	17,885
6 a 7	6.17 %	11,769
7 a 8	5.36 %	10,222
8 a 9	5.50 %	10,496
9 a 10	4.04 %	7,705
10 a 11	2.27 %	4,336
11 a 12	1.55 %	2,958
Más de 12	11.02 %	21,008
TOTAL	100 %	190,678

**Tabla No. 3**

### Distribución de Camiones y Buses por Edad

Edad	Porcentaje	Unidades
0 a 1	7.31 %	16,387
1 a 2	5.42 %	12,142
2 a 3	9.73 %	21,811
3 a 4	14.79 %	33,165
4 a 5	8.72 %	19,548
5 a 6	7.77 %	17,42
6 a 7	5.15 %	11,546
7 a 8	3.47 %	7,786
8 a 9	1.87 %	4,203
9 a 10	2.08 %	4,611
10 a 11	2.69 %	6,035
11 a 12	3.78 %	8,469
Más de 12	27.21 %	61,010
TOTAL	100 %	224,190

**Tabla No. 4**

La distribución porcentual de vehículos en el Ecuador, tomando como base la información proporcionada por el INEC, queda de la siguiente manera:

### Porcentaje de Vehículos Motorizados por Provincia

PROVINCIA	PORCENTAJE
AZUAY	5.49%
BOLIVAR	0.50%
CAÑAR	1.65%
CARCHI	1.58%
COTOPAXI	2.20%
CHIMBORAZO	2.57%
EL ORO	3.35%
ESMERALDAS	0.76%
GUAYAS	31.49%
IMBABURA	2.62%
LOJA	1.70%
LOS RIOS	3.04%
MANABI	4.60%
MORONA SANTIAGO	0.09%
NAPO	0.16%
PASTAZA	0.17%
PICHINCHA	33.64%
TUNGURAHUA	3.88%
ZAMORA CHIMPIPE	0.10%
GALAPAGOS	0.01%
SUCUMBIOS	0.41%
TOTAL PAIS	100.00%

**Tabla No. 5**

Como punto importante debemos especificar cuáles son las marcas de mayor participación en el mercado ecuatoriano:



**Distribución Porcentual de Vehículos Livianos por Marca  
(Vehículos De 0 – 12 Años)**

	<b>LIVIANOS</b>
SUZUKI	24.91 %
CHEVROLET	17.81 %
FIAT	9.74 %
HYUNDAI	7.30 %
MAZDA	6.09 %
OTROS	34.15 %

**Tabla No. 6**

**Distribución Porcentual de Buses y Camiones por Marca  
(Vehículos De 0 – 12 Años)**

	<b>BUSES CAMIONES</b>	<b>Y</b>
CHEVROLET	31.30 %	
TOYOTA	13.67 %	
MITSUBISHI	8.60 %	
FORD	8.09 %	
NISSAN	8.02 %	
OTROS	30.33 %	

**Tabla No. 7**

De la información proporcionada llegamos a las siguientes conclusiones:

- Las mayores concentraciones de vehículos se encuentran en las siguientes provincias: Pichincha (34%), Guayas (31%), Azuay (5%), y Manabí (5%).
- Los principales grupos de vehículos de pasajeros se encuentran en carros relativamente nuevos (0 a 6 años), con un 64.08%, mientras que en el grupo de vehículos pesados o camiones 53,69% se encuentran en ese rango de antigüedad.
- En el segmento de vehículos livianos las marcas líderes son: Suzuki (24.91%), Chevrolet(17.81%), Fiat(9.74%), Hyunday (7.30%) y Mazda (6.09%).
- En el segmento de vehículos pesados o camiones las marcas líderes son: Chevrolet (31.30%), Toyota (13.67%), Mitsubishi (8.60%), Ford (8.0%) y Nissan (8.02%).
- El origen de los vehículos livianos se distribuye en los siguientes: Producción nacional 57,46 %, 11,92% de Korea, 9.55% de Japón, 3,75% de República Checoslovaca y 3.32 % de Estados Unidos.
- El origen de los vehículos pesados o camiones se distribuye así: Producción Nacional 46,43%, Japón 32,45%, 9,01% provienen de Estados Unidos.
- Especial atención llaman los modelos de vehículos livianos suzuki Forsa, Chevrolet Luv, Toyota Stout, Chevrolet San Remo, Fiat uno, Chevrolet Vitara, Mazda B y 323, los cuales representan el 42.15 % de la población total vehicular en el País lo cual implica que es en dichos modelos de vehículos sobre los cuales el stock deberá estar basado.
- En los últimos dos años (especialmente en el año 1999), a pesar de no contar con datos estadísticos confiables podemos acotar que la importación y venta de vehículos nuevos en el País ha tenido una impresionante disminución, fruto de las variaciones del tipo de cambio. Motivo por el cual dicha información no afectaría en gran medida los cuadros y conclusiones descritas.

A partir de la información arriba descrita debemos establecer cuales son nuestros nichos de mercado a ser considerados:

➤ Vehículos livianos de 0-6 años (de este reporte)

Las consideraciones adicionales en las cuales se basa la elección de este nicho de mercado son las siguientes:

- La información obtenida corresponde hasta el año 1998, esto es, un vehículo de 0 años en dicho reporte, actualmente posee 2 años de servicio.
- La venta de vehículos durante el año 1999, puede ser no considerada dentro de nuestro estudio por su bajo nivel (debido a los niveles de devaluación ya expuestos en los antecedentes de este proyecto).
- Como medida para determinar el consumo potencial de repuestos por parte de un vehículo, tomamos en consideración el tiempo de garantía que cada fabricante otorga, ya que, necesariamente durante dicho período el consumo de repuestos a ser cubierto por la garantía deberá ser mínimo. El tiempo estándar de garantía para un vehículo en el Ecuador es de 1 año ó 20.000 Km (existe una excepción, la cual es TOYOTA, que otorga una garantía de 5 años ó 50.000 Km, se considera que un vehículo promedio recorre 20.000Km en un año).

Adicionalmente debemos tomar en consideración los tipos de clientes a los cuales debemos de llegar:

- Sub-distribuidores.- Almacenes que se dedican a la venta al detalle
- Flotas (empresas).- Grandes compañías
- Talleres.- o Auto servicios
- Usuario final

## **COMPETENCIA Y LAS OFERTAS DE MERCADO**

En este punto pasaremos a describir cuales son los principales competidores del mercado de repuestos automotrices.

Primero definiremos cuales son los diferentes tipos de repuestos:

**Repuesto Original.**- Es aquel repuesto manufacturado en fábricas propias de cada marca de vehículos, por ejemplo los motores marca Chevrolet, diseñados, fabricados y ensamblados en industrias Chevrolet. Dentro de esta categoría también se encuentran los repuestos creados por fábricas independientes, pero bajo las especificaciones técnicas de la marca del Vehículo, y con un compromiso de compra única por parte del fabricante del carro, de hecho, al momento de salir de la fábrica el repuesto será embalado en cajas de la marca del vehículo. En esta parte del negocio es común el uso de patentes para defender al repuesto y su diseño.

**Repuesto Genuino.**- Son aquellos elaborados en las plantas independientes detalladas en el punto anterior, bajo las mismas especificaciones del fabricante del vehículo, pero con la diferencia que son embaladas y comercializadas bajo la marca de la planta no del vehículo. De esta manera es común observar a repuestos genuinos con un precio de venta muy bajo, fruto del ahorro en el pago de derechos de marca.

**Repuesto Genérico.**- Es aquel fabricado por fábricas independientes, sin estar diseñados para satisfacer las características de las especificadas por el fabricante del automóvil.

Este tipo de repuestos poseen los precios más bajos del mercado, gracias al no pago de derechos de marca y al pobre control de calidad existente.

Dentro del mercado de repuestos automotrices cabe destacar varios grupos de competidores que difieren tanto en tamaño como orientación de negocio, así nos encontraremos con los siguientes:

- Concesionarios (casas autorizadas por marcas de vehículos, para la venta y distribución de vehículos y repuestos) distribuidores únicamente de repuestos originales
- Importadores de repuestos (los cuales distribuyen repuestos a los almacenes arriba mencionados, a la vez que poseen locales propios para la venta al detalle)
- Almacenes de repuestos con una orientación directa hacia una marca específica de repuestos.

Como punto final a continuación detallaremos cuales son los montos por tipo de repuestos importados en el Ecuador en el año 99 (Información proporcionada por la Cámara de Comercio), es a partir de esta información que pasaremos a determinar cual es el potencial de mercado.

<b>TOTAL REPUESTOS IMPORTADOS 1999</b>	
<b>DESCRIPCION</b>	<b>US\$</b>
ENGINE PARTS	14,977,721
SUSPENSION PARTS	5,755,882
FILTERS	5,600,617
TURBO KITS	5,160,511
BEARINGS	4,157,405
BATTERIES	2,676,202
SHOCKS AND STRUTS	2,660,149
BUSHINGS	2,533,770
OIL SEAL	2,353,225
BRAKE PARTS	1,816,015
ENGINE RINGS	1,676,986
VALVE	1,466,996
CLUTCH AND PARTS	1,451,007
POWER STEERING PARTS	1,390,826
GASKETS	1,342,768
BEARINGS	1,122,952
WATER PUMPS	1,014,812
TRANSMISION PARTS	897,084
PINIONS	851,933
INJECTORS AND OTHER	764,240
OIL PUMP	687,577
CAMSHAFT	474,154
FUEL PUMP	414,379
TIE ROD	358,517
CARBURATOR PARTS	300,810
BRAKE DRUM	300,310
BRAKE DISC	280,647
CRANKCASE	30,312
BELTS	26,103
LIFTERS	12,895
IDLER-PULLEY BELT	3,480
<b>TOTAL</b>	<b>62,560,284</b>

**Tabla No. 8**

Considerando que el mercado de repuestos en el Ecuador es de US\$ 62.560.284 por año, y tomando las siguientes consideraciones:

- Mercado objetivo marcas: Suzuki, Chevrolet, Fiat, Hyunday, Mazda cubren el 65.85% de la población vehicular.
- Provincias objetivo. Guayas, Pichincha, Azuay, Manabí, El Oro, Tungurahua, Los Ríos, Imbabura y Chimborazo las cuales concentran el 90.68% de la población vehicular nacional.
- El objetivo es cubrir un 5% del mercado potencial resultante con un incremento anual del 30% con respecto al año anterior durante los primeros 5 años de operación luego de los cuales se estima un incremento del 12% con respecto al año anterior.

	<b>US\$</b>
TOTAL MERCADO	62,560,284
FACTOR MARCAS	65.85%
	<b>41,195,947</b>
FACTOR COBERTURA	90.68%
<b>TOTAL MERCADO POTENCIAL</b>	<b>37,356,485</b>

**Tabla No. 9**

## 4.2.- OPORTUNIDADES

- 
- ↳ El sector automotriz se consolida con fuerza económica, debido a que es necesario contar con el stock suficiente para satisfacer las necesidades del cliente

---

  - ↳ Nuevo concepto de distribución, basado en la existencia de todos los repuestos en un mismo lugar. Cubrir todas las necesidades del cliente; es decir no tiene que recorrer varios locales para encontrar los repuestos que necesita.

---

  - ↳ NAPA AUTOPARTS INTERNACIONAL posee prestigio como una empresa formadora de técnicos, por lo que está en capacidad de brindar asesoría cuando el cliente lo necesita.

---

  - ↳ Posee un incremento en sus relaciones comerciales, debido a la trayectoria de marca que le abre puertas con facilidad.

---

  - ↳ Existen pocas empresas con posiciones estratégicas claras, a diferencia de NAPA que tiene una visión y misión claramente establecida.

---

  - ↳ Gran número de posibles clientes, debido a sus investigaciones de mercado y a su extensa base de datos de clientes, además existe un proyecto de formar un departamento de ventas mediante el cual se desea abarcar todas las provincias del Ecuador ya que actualmente se abarca las principales.

---

  - ↳ El producto que ofrece NAPA AUTOPARTS es multimarca y de excelente calidad lo que en compañía de su nuevo concepto de distribución forman un arma eficaz de ventas.
-



### 4.3.- AMENAZAS

- 
- ⌘ Guerra de Precios, debido a que el mercado está constantemente atravesando cambios en los precios, además es sabido que los clientes a parte de buscar calidad buscan economía.

---

  - ⌘ Existe una competencia ya establecida en el mercado ecuatoriano como MultiRepuestos, TractoPartes, etc.

---

  - ⌘ Crisis financiera global, puede repercutir en el desarrollo de la compañía por la recesión que actualmente atraviesa el país.

---

  - ⌘ Creciente exigencia de la calidad del repuesto como elemento de decisión, es decir la calidad del producto como exigencia competitiva.

---

  - ⌘ Desarrollo de productos alternativos más económicos

---

  - ⌘ Préstamos Bancarios. Actualmente NAPA AUTOPARTS es subsidiada por capital netamente de los accionistas, debido a la situación del país se hace un poco difícil obtener créditos altos.
-

#### 4.4.- POAM - PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>* ECONÓMICOS</b>									
* Recesión económica				X			X		
* Préstamos bancarios						X			X
<b>* POLÍTICOS</b>									
* Ley Trole III (Libre importación de repuestos)						X			X
<b>* COMPETITIVOS</b>									
* Precios					X			X	
* Barreras de Entrada	X						X		
* Competencia ya establecida en el mercado					X			X	
* Desarrollo de productos alternativos más económicos						X			X
* Nuevo concepto de distribución	X						X		
* Calidad en repuestos multimarca	X						X		
* Adquisición de posibles nuevos clientes (Clientes de la Competencia)			X					X	

Simbología:

Sigla	Significado
A	= Alta
M	= Media
B	= Bajo

## **5.- UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS – UEN's**

Se define como Unidad Estratégica de Negocios (UEN), un área de la organización que posee varios mercados externos, es decir, tiene un conjunto de clientes con necesidades en común.

Con esta se pueden determinar tanto objetivos como estrategias independientes de otras áreas.

En Napa Autoparts la comercialización de los productos se la realiza por línea. Cada línea de producto puede tener diferentes aplicaciones en el campo automotriz, tanto a nivel de maquinaria pesada como a nivel de automotores medianos y/o livianos.

## 5.1.- CRITERIOS PARA DEFINIR UEN's

Criterios tomados en cuenta:

### A nivel de Competidores:

Aquellos que venden repuestos en general como: TractoPartes, InduAuto, Importadora NABIA, Corasa y serían competidores de nuestras líneas BK, RR, RAY, BRG, que incluyen amortiguadores, partes de máquinas, frenos tanto para maquinaria pesada como liviana.

Los que venden Filtros como: MultiRepuestos, la Casa del Filtro, Filtros el Oro, Inverneg, Freno-Seguro, ClemenCorpsa que serían la competencia fija de lo que son nuestras líneas FIL y SFI.

Los que distribuyen baterías en donde podríamos incluir a BOSCH, Baterías Ecuador, Anglo, Delco. Que son la competencia de nuestra línea BAX.

### A nivel de Clientes:

No se podría crear UEN's a nivel de clientes, debido a que en el mercado de repuestos, los clientes no son clasificados por lo que compran sino más bien por su categoría (bananeras, transporte, almacenes) además dependerá también de su status económico.

### A nivel de Capacitación de Sustitución:

Dentro de las UEN's definidas anteriormente, todas cumplen con las características de sustitución, ya que por ejemplo: una parte de máquina marca BRG, puede suplantar una parte de máquina marca RAY siempre y cuando ambos tengan el mismo fin dentro del automotor, así como un filtro de la línea FIL pueda suplantar a uno de la línea SFI.

De esta forma podríamos definir como ejemplos:

**LINEA BK, RR, RAY, etc. :** Desde accesorios múltiples como aromatizantes, adhesivos, limpiador de aire acondicionado; hasta repuestos para

reparación de motores como pulmones, bombas de agua, bombas de aceite, bases de motor, partes de máquina, etc.

**LINEAS FIL-SFI :** Estas dos líneas se unen para formar la gran línea de FILTROS que la empresa proporciona a sus clientes. Esta es actualmente la más fuerte que posee, habiendo adquirido gran ventaja competitiva tanto en precio como en calidad.

**LINEA BAX :** Línea de baterías para todo tipo de automotor. También se ha convertido en una de las líneas más importantes.

**NUEVA LINEA ENTRANTE EN EL MERCADO → IPD :** Línea para reparación de motores Caterpillar, que incluyen : Ejes de bomba de agua, rodamientos/baleros, juegos de juntas de reparación y montaje. Los juego de IPD son basando en los del tipo OEM pero incluyen piezas adicionales ara la reparación completa.

Desde el punto de vista de Gerencia General y de Repuestos, todas sus línea de productos son consideradas unidades de negocios, aunque algunas de ellas se combinan para proporcionar servicios diversos en el caso de talleres autorizados, almacenes, y clientes varios que necesitan de diferentes tipos de repuestos cada vez.

Partiendo de esta premisa, y considerando la misión y visión que NAPA AUTOPARTS ECUADOR posee, se definió dirigir las unidades de negocio de la misma manera que las líneas de productos, estableciendo de esta manera como las **UEN's PRINCIPALES A:**

**FILTROS**

**REPUESTOS EN GENERAL,**

**BATERÍAS**

**IPD (Línea presentada al mercado el 21 de Septiembre del 2000)**

## **5.2.- OBJETIVOS DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS**

1. Segmentar el mercado de acuerdo a los tipos de filtros, baterías y repuestos en general que se necesiten, con el fin de llevar una mejor rotación de inventario, y con esto no caer en el error de falta de stock con lo que la competencia podría tomar ventaja.
2. Con una mejor rotación de inventario, podremos mantener nuestros costos de tal manera que nos permita mantener nuestros precios a nivel competitivo y brindando siempre la garantía NAPA.
3. Lograr captación de todos los tipos clientes posibles, que utilicen nuestras líneas de filtros, repuestos y baterías ya sea en maquinaria pesada y/o liviana. De la misma manera, mediante esta línea conseguir que conozcan el producto NAPA para poder entrar a otras unidades con paso firme, es decir, que nuestros productos se convierta en nuestra puerta de entrada a otros mercados y posibles nuevas líneas que ingresen.

## **6.- FODA**

Mediante este proceso, NAPA AUTOPARTS ECUADOR definirá sus estrategias a alcanzar. Supone además la participación de todos y cada uno de los miembros de la empresa y del monitoreo constante de su gestión. En esta parte se desea iniciar un proceso de identificación y definición de los principios corporativos. Estos principios son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de la empresa, además se realizará el análisis de las fortalezas y debilidades internas de NAPA, así como amenazas y oportunidades que actualmente enfrenta la institución.

Cabe destacar los siguientes conceptos:



<b>Fortalezas</b>	Son todas aquellas actividades y atributos internos de una empresa que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de la institución
<b>Debilidades</b>	Son todas aquellas actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa.
<b>Oportunidades</b>	Son todos aquellos eventos, hechos o tendencias que beneficiaría el desarrollo de la organización si se aprovecha de forma oportuna y adecuada.
<b>Amenazas</b>	Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno organizacional que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

## 6.1.- HOJA DE TRABAJO

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
1.	Organizativa y estructuralmente la empresa esta bien distribuida, con procesos y funciones bien definidos	1.	Falta de Planificación Especifica, solo existe una planificación global
2.	Líderes dentro de la directiva	2.	Problemas de comunicación entre Inventario y el resto de Departamentos
3.	Buena comunicación entre niveles jerárquicos	3.	La falta de un departamento de Personal, trae consigo inseguridad a los empleados
4.	Calidad de Marca	4.	Aun no existen procesos de control y auditoría ya que no se ha tenido la necesidad de implementarlos
5.	Fondos Publicitarios	5.	Elevación de costos por rotación de inventario
6.	Fábricas proveedoras de los productos con tecnología a la vanguardia	6.	La rentabilidad sobre los activos está por debajo de la tasa pasiva del mercado
7.	Fondos para Investigaciones de Mercado		
8.	Mostrador de Ventas variado, elegante y bien distribuido		
9.	Atención al cliente pro-venta y post-venta excelente.		
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
1.	Barreras de Entrada	1.	Recesión económica
2.	Nuevo concepto de distribución	2.	Préstamos bancarios
3.	Calidad en repuestos multimarca	3.	Ley Trole III (Libre importación de repuestos)
4.	Adquisición de posibles nuevos clientes (Clientes de la Competencia)	4.	Precios
		5.	Competencia ya establecida en el mercado
		6.	Desarrollo de productos alternativos más económicos

## 6.2.- ESTRATEGIAS A NIVEL DE FODA

### 6.2.1.- DEBILIDAD 1: FALTA DE PLANIFICACION ESPECIFICA

<b>M1</b>		<b>ESTRATEGIA: PLANIFICACION ESPECIFICA</b>	
Se van a definir objetivos específicos que den una idea sencilla de las metas de la Empresa.			
<b>JUSTIFICACION</b>			
* Para poder llevar a cabo una planificación clara y puntual.			
* Dejar por escrito los objetivos y las metas de manera concisa.			
<b>PLANES DE ACCIÓN</b>		<b>INDICADORES CLAVES (1 por cada plan)</b>	
1.	Reunión de los directivos de la empresa para definición de objetivos	1.	Cantidad de objetivos trazados
2.	Reunión con los jefes departamentales con el fin de hacerles conocer los objetivos definidos anteriormente y asignar responsabilidades para cumplir dichos objetivos	2.	Opiniones de cada uno de los miembros respecto a los objetivos definidos en las reuniones
3.	Definir un cronograma tentativo mediante el cual se mida el porcentaje de cumplimiento para retroalimentar los objetivos y de acuerdo a eso definir nuevas responsabilidades y tiempos	3.	Cronograma de Trabajo y cumplimiento del mismo
<b>RESULTADOS ESTRATEGICOS</b>		<b>CURSOS</b>	
		Ninguno	
<b>AREAS INVOLUCRADAS</b>			
*	Presidencia	*	Ing. Carlos Rosales
*	Gerencia General	*	Ing. Ernesto Weisson A.
*	Gerencia General de la Sucursal Quito	*	Ing. Hernán Vintimilla
*	Gerencia de Repuestos y Contraloría	*	Ing. Hugo Tovar y Econ. Luis Cervantes
<b>REACCION DE TERCEROS</b>		Seguridad y conocimiento de cuales son las metas a corto y largo plazo de la empresa	
<b>RESPONSABLE</b>			

✻	<u>Jefes Departamentales</u> Sistemas, Contabilidad, Créditos y Cobranza, Supervisión de Ventas, Inventario y Bodega Jefe Administrativo Sucursal Quito	✻ ✻ ✻ ✻ ✻ ✻	Anl. Solange Matute Ing. Johnny Barrezueta Sra. Carmen Guaranda Ing. Andrés Wither Ing. Guillermo Medina Sr. Daniel Morocho Sra. Alexandra Arriaga
---	---	----------------------------	--

## 6.2.2.- DEBILIDAD 2: PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN ENTRE INVENTARIO Y OTROS DEPARTAMENTOS

<b>M2</b>		<b>ESTRATEGIA : BUENA COMUNICACION DEL DEPARTAMENTO DE INVENTARIO</b>	
Lograr definir una correcta comunicación entre Inventario y el Resto de departamentos			
<b>JUSTIFICACION</b>			
* Para así lograr un mejor flujo de información y,			
* Consecuentemente alcanzar los objetivos planteados en la estrategia M1.			
<b>PLANES DE ACCIÓN</b>		<b>INDICADORES CLAVES (1 por cada plan)</b>	
1.	Reunión entre el Jefe de Inventario y el Gerente de Repuestos (Jefe Inmediato) para lograr definir cuales son los problemas	1.	Lograr definir cuales con los principales inconvenientes entre el departamento de inventario y el resto de departamentos
2.	Reunión entre el Gerente de Repuestos y los jefes del resto de departamentos que serian Bodega y Ventas, aprovechando la buena relación que existe entre los niveles jerárquicos	2.	Opiniones de cada uno de los miembros respecto a los problemas y definir un plan mediante el cual se garantice que se van a solucionar dichos inconvenientes
<b>RESULTADOS ESTRATEGICOS</b>		<b>CURSOS</b>	
		Ninguno	
<b>AREAS INVOLUCRADAS</b>		<b>REACCION DE TERCEROS</b>	
* Departamento de Inventario		Mejor ambiente de trabajo	
* Departamento de Ventas		<b>RESPONSABLE</b>	
* Jefe de Bodega		* Ing. Guillermo Medina	
		* Ing. Andrés Wither	
		* Sr. Daniel Morocho	

### 6.2.3.- DEBILIDAD 3: FALTA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

<b>M3</b>	<b>ESTRATEGIA : FORMACION DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	
Es necesario formar un departamento de personal que realice un adecuado control de todos y cada uno de los miembros de la empresa		
<b>JUSTIFICACION</b>		
* Seguridad de los empleados		
* Exista una planificación para que los empleados no se sientan estancados y puedan hacer carrera dentro de la empresa		
<b>PLANES DE ACCIÓN</b>		<b>INDICADORES CLAVES (1 por cada plan)</b>
1.	Realizar un cronograma económico para definir exactamente cuando sería conveniente la contratación de un jefe de Recursos Humanos	1. Definición de cuanto tiempo transcurrirá hasta realizar la contratación
2.	Definición de las políticas de contratación, es decir cuáles son los requisitos necesarios que debe cumplir la persona que va a ser contratada, siguiendo la línea de liderazgo que promueve la compañía	2. Cumplimiento de los estándares necesarios para dirigir correctamente un Departamento de Recursos Humanos
<b>RESULTADOS ESTRATEGICOS</b>		<b>REACCION DE TERCEROS</b>
Ninguno		Mejor ambiente de trabajo y confiabilidad por parte de los empleados
<b>AREAS INVOLUCRADAS</b>		<b>RESPONSABLE</b>
* Gerencia General		* Ing. Ernesto Weisson A.

### 6.2.4.- DEBILIDAD 4: PROCESOS DE CONTROL Y AUDITORIA

<b>M4 ESTRATEGIA : DEFINICION DE PROCESOS DE CONTROL Y AUDITORIA</b>	
Se requiere una pronta definición de procesos administrativos que cumplan con el control y auditoría necesarios dentro de cualquier empresa comercial.	
<b>JUSTIFICACION</b>	
* Seguridad a nivel de directiva	
* Se logra establecer un correcto funcionamiento de todas las áreas de la empresa	
<b>PLANES DE ACCIÓN</b>	
<b>INDICADORES CLAVES (1 por cada plan)</b>	
1.	Definición de un plan económico para saber si se puede realizar la contratación de una auditoría externa 1. Tiempos que la auditoría externa podría tomar y las posibles repercusiones que ésta conlleve
2.	Definición de controles por área y que los jefes departamentales puedan rendir informes de dichos controles a la Gerencia 2. Apoyo de los departamentos que están involucrados en la fijación de los controles
<b>RESULTADOS ESTRATEGICOS</b>	
<b>CURSOS</b>	
Ninguno	
<b>AREAS INVOLUCRADAS</b>	
*	Gerencia General
*	Gerencia de Repuestos y Contraloría
*	Jefes Departamentales Sistemas, Contabilidad, Créditos y Cobranza, Supervisión de Ventas, Inventario y Bodega
<b>REACCION DE TERCEROS</b>	
Los empleados van a ser más cautelosos con su desempeño	
<b>RESPONSABLE</b>	
*	Ing. Ernesto Weisson A.
*	Ing. Hugo Tovar y Econ. Luis Cervantes
*	Anl. Solange Matute
*	Ing. Johnny Barrezaeta
*	Sra. Carmen Guaranda
*	Ing. Andrés Wither
*	Ing. Guillermo Medina
*	Sr. Daniel Morocho

## 6.2.5.- DEBILIDAD 5: ROTACION DE INVENTARIO

<b>M5 ESTRATEGIA : INCREMENTAR PORCENTAJES DE ROTACION DE INVENTARIO</b>	
Se requiere una revisión exhaustiva del actual stock de bodega para así determinar cuáles son los productos que tienen mayor y menor movimiento.	
<b>JUSTIFICACION</b>	
* Tratar de reducir costos mediante la no realización de importaciones emergentes por falta de stock	
* Para dar una mejor imagen de nuestro servicio de atención al cliente	
<b>PLANES DE ACCIÓN</b>	
	<b>INDICADORES CLAVES (1 por cada plan)</b>
1. Emitir reportes de rotación de inventario a 1 año para poder conocer a ciencia cierta los niveles de reales existentes	1. Conocer los niveles actuales de rotación para poder definir cuales serian los niveles de rotación reales a los cuales se debería llegar
2. Mediante los informes emitidos de la rotación del inventario, poder determinar cual es la mercadería que realmente no tiene movimiento y poder realizar el respectivo intercambio de la misma. (Condiciones aceptadas por NAPA INTERNACIONAL)	2. Productos que se decidan traer como intercambio los mismos que deberán ser seleccionados cuidadosamente para que se conviertan en venta segura.
<b>RESULTADOS ESTRATEGICOS</b>	<b>CURSOS</b>
	Ninguno
<b>REACCION DE TERCEROS</b>	
Los clientes van a ser mejor atendidos. Los vendedores tendrán un mejor desempeño ya que podrán contar con mas stock.	
<b>RESPONSABLE</b>	
* Departamento de Ventas	* Ing. Andrés Wither
* Departamento de Inventario	* Sr. Guillermo Medina
* Gerencia General	* Ing. Ernesto Weisson A.
* Contraloría	* Econ. Luis Cervantes



## 6.2.6.- DEBILIDAD 6: RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS POR DEBAJO DE LA TASA PASIVA DEL MERCADO

<b>M6</b>	<b>ESTRATEGIA : INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS</b>	
Es necesario lograr incrementar la rentabilidad de nuestros activos y con el pasar del tiempo acercarnos cada vez más a la tasa pasiva del mercado. Cabe mencionar que para lograr cumplir con esta estrategia, es sumamente necesario que la estrategia 2 y la 5 se cumplan en su totalidad.		
<b>JUSTIFICACION</b>		
* Mejorar el nivel económico de la Empresa		
<b>PLANES DE ACCIÓN</b>		
<b>INDICADORES CLAVES (1 por cada plan)</b>		
1.	Elaborar un Plan de Marketing que cumpla con las metas específicas definidas en la estrategia 1	1. Incremento en las Ventas
2.	Utilizar los fondos publicitarios con los que se cuenta, para llegar al cliente a nivel nacional y abrir nuestro mercado siempre haciendo énfasis en nuestra calidad de marca y forma de distribución.	2. Aceptación del producto en provincias que aun no han sido consideradas como objetivo de venta
3.	Hacer énfasis en la investigación de mercado y profundizar en ellas	3. Resultados de las investigaciones en cuanto a la publicidad que se está realizando
4.	Los vendedores deberán estar constantemente actualizándose en las aplicaciones que tienen los diferentes repuestos	4. Nuevas posibles asesorías que se puedan brindar a los clientes
<b>RESULTADOS ESTRATEGICOS</b>		<b>REACCIÓN DE TERCEROS</b>
Entrenamiento de los Vendedores por parte de NAPA INTERNACIONAL		
<b>AREAS INVOLUCRADAS</b>		<b>RESPONSABLE</b>
*	Gerencia de Repuestos	* Ing. Hugo Tovar
*	Departamento de Inventario	* Sr. Guillermo Medina
*	Gerencia General	* Ing. Ernesto Weisson A.
*	Supervisión de Ventas	* Ing. Andrés Wither
*	Mercadeo	* Sr. Ronald Tovar

### 6.2.7.- AMENAZA 1: RECESIÓN ECONÓMICA

<b>M1 ESTRATEGIA: COMERCIALIZACIÓN E INVERSIÓN</b>	
Mediante la inversión lograr comercializar nuestros productos ayudándonos de nuestros principales proveedores.	
<b>JUSTIFICACION</b>	
* Lograr mantenernos con un buen status dentro del mercado	
<b>PLANES DE ACCIÓN</b>	
<b>INDICADORES CLAVES (1 por cada plan)</b>	
1.	Conseguir que nuestros proveedores nos faciliten mayor tiempo y cupo de crédito
2.	Nosotros como empresa, ofrecer a nuestros clientes mayores y mejores promociones y descuentos a la hora de adquirir nuestro producto. Cupos y Niveles de Crédito
3.	Segmentar el mercado de tal forma que podamos conocer a ciencia cierta como vamos a atacar a cada uno de los sectores
<b>REACTIVOS</b>	
Cumplimiento de las políticas de crédito de nuestros proveedores así como el cumplimiento de las nuestras.	
Nivel de Ventas en épocas de promociones y revisión de los descuentos otorgados	
Correcta alimentación de la base de datos de clientes.	
<b>RESULTADOS ESTRATEGICOS</b>	
<b>CURSOS</b>	
<b>REACCIÓN DE TERCEROS</b>	
Clientes, Proveedores	
<b>RESPONSABLE</b>	
*	Sra. Carmen Guaranda
*	Sra. Alexandra Arriciaga
*	Econ. Luis Cervantes
*	Ing. Ernesto Weisson A.
*	Ing. Andrés Wither
<b>AREAS INVOLUCRADAS</b>	
*	Departamento de Cobranzas
*	Departamento de Cobranzas Quito
*	Contraloría
*	Gerencia General
*	Ventas

## 6.2.8.- AMENAZA 2: PRÉSTAMOS BANCARIOS

<b>M2</b>	<b>ESTRATEGIA : ACCEDER A PRESTAMOS BANCARIOS</b>	
	Es necesario lograr acceder a préstamos bancarios significativos, que ayuden a replantear la situación económica sin seguir acudiendo a los accionistas.	
	<b>JUSTIFICACION</b>	
	* Tener una alternativa más allá de los recursos de los accionistas para solventar la situación de la empresa.	
	<b>PLANES DE ACCIÓN</b>	
	<b>INDICADORES CLAVES (1 por cada plan)</b>	
1.	Acudir a los principales bancos del país, concretando tasas y valores convenientes para ambas partes.	1. Que los intereses no representen un gasto financiero extremadamente elevado.
	<b>RESULTADOS ESTRATEGICOS</b>	<b>CURSOS</b>
	<b>AREAS INVOLUCRADAS</b>	<b>REACCION DE TERCEROS</b>
*	Contraloría	<b>RESPONSABLE</b>
*	Gerencia General	* Econ. Luis Cervantes
		* Ing. Ernesto Weisson A.

### 6.2.9.- AMENAZA 3: LEY TROLE III (LIBRE IMPORTACIÓN DE REPUESTOS)

<b>M3 ESTRATEGIA: VENTAS POR INTERMEDIO DE NAPA INTERNACIONAL</b>	
En el caso de que la Ley Trole III sea aprobada y se permita la libre importación de repuestos, se pactará con Napa Internacional la venta de repuestos por intermedio de ellos, registrándose como venta de Napa Autoparts Ecuador, y la importación quedaría a cargo del cliente.	
<b>JUSTIFICACION</b>	
* No perder ventas.	
<b>PLANES DE ACCIÓN</b>	
1. No descuidar clientes que podrían acceder a esta libre importación y pactar con ellos para que su proveedor en Estados Unidos sea Napa.	1. Informe de Importaciones facilitado por la Cámara de Comercio mensualmente, con lo que se podría verificar si los clientes están cumpliendo con lo pactado.
<b>RESULTADOS ESTRATEGICOS</b>	<b>CURSOS</b>
<b>REACCIÓN DE TERCEROS</b>	
<b>AREAS INVOLUCRADAS</b>	
* Gerencia de Repuestos	* Ing. Hugo Tovar
* Supervisión de Ventas	* Ing. Andrés Wither
* Gerencia General	* Ing. Ernesto Weisson A.

## 6.2.10.- AMENAZA 4: PRECIOS

<b>M4</b>	<b>ESTRATEGIA : PRECIOS COMPETITIVOS EN EL MERCADO</b>	
Mediante investigaciones de mercado a nivel de precios, mantenernos competitivos a nivel de precios.		
<b>JUSTIFICACION</b>		
* Mantener y mejorar nivel de ventas constantemente.		
<b>PLANES DE ACCIÓN</b>		<b>INDICADORES CLAVES (1 por cada plan)</b>
1.	Realizar las investigaciones de mercado que sean necesarias para mantener competencia en precios.	1. Resultados arrojados por la investigación de mercados alcancen las expectativas deseadas.
2.	En aquellos productos que no sean competitivos, lograr un buen nivel ventas, basándonos en la "CALIDAD DEL PRODUCTO"	2. Alcanzar nivel de ventas propuesto mensualmente, llegando al cliente ya sea por precios o calidad.
<b>RESULTADOS ESTRATEGICOS</b>		<b>CURSOS</b>
<b>AREAS INVOLUCRADAS</b>		<b>REACCION DE TERCEROS</b>
*	Contraloría	*
*	Gerencia General	*
*	Mercadeo	*
		Econ. Luis Cervantes
		Ing. Ernesto Weisson A.
		Sr. Ronald Tovar

### 6.2.1.1.- AMENAZA 5 - 6: COMPETENCIA ESTABLECIDA EN EL MERCADO - DESARROLLO DE PRODUCTOS ALTERNATIVOS

<b>M5</b>		<b>ESTRATEGIA : DIFERENCIACION → NAPA PRODUCTO DE CALIDAD</b>	
Como hasta ahora, seguir ingresando a nuevos mercados inculcando en el cliente la idea de que el producto Napa es de calidad y garantía.			
<b>JUSTIFICACION</b>			
* Abrir nuevos mercados.			
* Cambiar la mentalidad del cliente al momento de adquirir productos sustitutos.			
* Rebasar a nuestra competencia en todos los aspectos.			
<b>PLANES DE ACCIÓN</b>		<b>INDICADORES CLAVES (1 por cada plan)</b>	
1.	Campaña Publicitaria a nivel nacional, basada en la CALIDAD Y GARANTIA QUE OFRECE EL PRODUCTO NAPA	1.	Reacción de los clientes a esta campaña.
2.	Mediante asesorías inculcar en el cliente que un producto de fábrica comercializado por NAPA es definitivamente más seguro y confiable que cualquier producto sustituto.	2.	Niveles de Ventas.
<b>RESULTADOS ESTRATEGICOS</b>		<b>CURSOS</b>	
		Nivel de satisfacción de los clientes	
<b>AREAS INVOLUCRADAS</b>		<b>RESPONSABLE</b>	
*	Gerencia de Repuestos	*	Ing. Hugo Tovar
*	Supervisión de Ventas	*	Ing. Andrés Wither
*	Mercadeo	*	Sr. Ronald Tovar

## **7.- ACCIONES ESTRATÉGICAS GENÉRICAS BASADAS EN LA APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (ITSGA's)**

Este concepto trata de transmitir la idea de acciones estándar a través de cuya aplicación pueden conseguirse ventajas competitivas sostenibles.

En la última etapa del proceso de planeación estratégica, procedemos a definir las acciones que permitirán instrumentar el proceso de cambio y desarrollo estratégico en la empresa. Es en realidad una etapa sencilla de efectuar, pero que requiere de mucha disciplina en cuanto al seguimiento que demandan las acciones para asegurar su instrumentación.

Existen varias clases de ITSGA's, entre las que podemos mencionar:

---

**ITSGA's relacionadas con Producto**


---

- Incrementar el contenido de información del producto
- Personalizar el producto
- Crear nuevos productos (por ejemplo, a partir de datos de ventas de otros productos)
- Combinar productos

---

**ITSGA's relacionadas con Clientes**


---

- Trabajar para el cliente
- Conseguir que el cliente trabaje para nosotros
- Seleccionar clientes potenciales para determinados productos
- Incrementar los costes de cambio de proveedor por parte de nuestros clientes
- Facilitar a los clientes acceso a nuestro sistema de transacciones
- Acceder al sistema de transacciones de nuestros clientes

---

**ITSGA's relacionadas con Canales de Distribución**


---

- Controlar el canal de distribución
- Desarrollar nuevos canales de distribución
- Utilizar canales existentes para otros propósitos (distribuir otros productos, etc.)

---

**ITSGA's relacionadas con Proveedores**


---

- Incrementar la efectividad de nuestras relaciones con proveedores
- Facilitar a los proveedores acceso a nuestro sistema de transacciones
- Conseguir que el proveedor trabaje para nosotros
- Acceder al sistema de transacciones de nuestros proveedores

---

**ITSGA's relacionadas con Actividades de la cadena de valor**


---

- Incrementar eficiencia de actividades
- Acoplar actividades
- Reestructurar la cadena de valor, explotando vínculos e interrelaciones

---

**ITSGA's relacionadas de Carácter General**


---

- Establecer nuevas practicas en el sector, llegando a cambiar su estructura
- Considerar los sistemas transaccionales como fuentes de ventajas competitivas



## **7.1.-ANÁLISIS DE LAS ITSGA's**

Cabe mencionar que todas estas técnicas no son las únicas, sin embargo resultan útiles para apoyar el proceso de generación de experiencia acerca de cómo determinadas actividades han sido apoyadas vía Tecnología de Información o Sistemas de Información (TI/SI).

Es conocido por todos que las tecnologías de información y del Internet son el motor que transformará el significado y alcance de cualquier actividad.

Considerando que las computadoras, en todas sus formas, son quienes "soportan" el desarrollo tecnológico en materia de comunicación (transmisión de información) y que Internet es la "aplicación" más exitosa y versátil que sobre ellas puede correr, el concepto Computadoras e Internet (PÁGINA WEB) será el rubro principal a tratar en esta estrategia genérica basada en la aplicación de tecnología de información.

Las empresas líderes en todo el mundo están orientadas hacia las necesidades del Cliente, quien a su vez requiere información en forma constante. El acceso eficiente a esa información es crítica para la supervivencia de las organizaciones que deben administrarla y proporcionarla.

La toma de decisiones efectivas depende de la rapidez con que se identifica y analiza información importante. La existencia de metodologías innovadoras para desarrollar ese proceso de identificación y análisis, debe necesariamente mejorar la ventaja competitiva de quien la aplique e incrementará su acceso a mayor cantidad de Clientes.

El uso de Internet o el desarrollo de una página WEB probablemente representa el más grande potencial que tienen las corporaciones para desarrollar

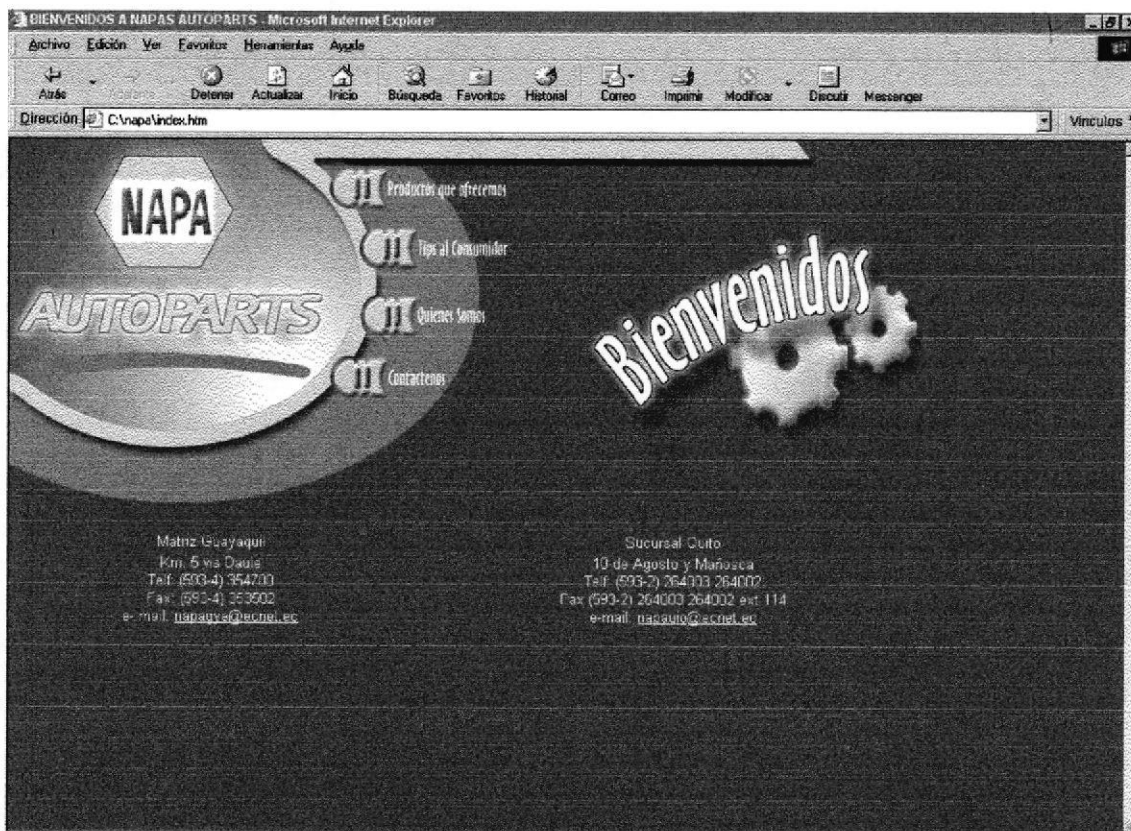
estrategias de negocios dentro de la globalización, pero también representa la oportunidad que tienen las empresas pequeñas de proyectarse como las empresas grandes independientemente de las fronteras geográficas.

El Comercio Interactivo será un elemento esencial para el Sistema de Transacciones Comerciales en el Internet, el cual tendrá como objetivo convertir a navegantes y mirones ocasionales (del Internet) en clientes. El reto para las empresas que participen en el comercio interactivo será el de preparar la infraestructura adecuada con constante conexión al Internet, teniendo el Web como front-end.

Finalmente, el uso de una página Web es una excelente herramienta para promover la visión, misión y los valores corporativos y así lograr la sinergia necesaria en este mundo de alta competitividad e indiscutible camino hacia la globalización total.

## 8.- PAGINA WEB

### 8.1.- PAGINA PRINCIPAL – HOME PAGE



Este es el homepage de NAPA AUTOPARTS ECUADOR.  
Muestra los links principales de la pagina de NAPA AUTOPARTS, como son:

- Productos que ofrecemos
- Tips al Consumidor
- Quienes somos
- Contáctenos

## 8.2.- LINK: PRODUCTOS QUE OFRECEMOS

New Page 1 - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atás Detener Actualizar Inicio Búsqueda Favoritos Historial Correo Imprimir Modificar Discutir Messenger

Dirección C:\nape\lramprod.htm Vinculos

**NAPA** **AUTOPARTS**

Productos que ofrecemos ¿Por qué comprar aquí? Quiénes Somos Contacto HOME

### Productos que Ofrecemos

#### Lineas de Repuestos Generales

Napa Autoparts cuenta con todo tipo de repuestos, los mismos que se encuentran clasificados por líneas.

En nuestras bodegas, tanto de Quito como de Guayaquil contamos con un stock de repuestos variado que llenará sus expectativas, y podrá solucionar todos los problemas con su automóvil, maquinaria, etc.

New Page 1 - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atás Detener Actualizar Inicio Búsqueda Favoritos Historial Correo Impimir Modificar Discour Messenger

Dirección C:\nape\nameprod.htm Vinculos

# AUTOPARTS

NAPA Productos que ofrecemos Tipos de Vehículos Quiénes Somos Contáctenos HOME

**En Napa Usted puede encontrar:**

- Partes de máquina
- Kits de reparación de turbos
- Partes de suspensión
- Filtros
- Baterías
- Partes de freno
- Válvulas
- Bombas de agua
- Partes de Transmisión
- Piñones
- Inyectores
- Bombas de Aceite
- Partes de Carburador
- Discos de Freno
- Bandas
- Amortiguadores
- Aceites

**Filtros FIL - SFI**

Una de las líneas más populares y que ha hecho que Napa se extienda con rapidez es la línea de Filtros.

New Page 1 - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Alrás Detener Actualizar Inicio Búsqueda Favoritos Historial Correo Impedir Modificar Discutir Messenger

Dirección C:\nape\nameprod.htm Vínculos

# AUTOPARTS

NAPA Productos que ofrecemos Quiénes Somos Contáctenos


## Filtros FIL - SFI


Una de las líneas más populares y que ha hecho que Napa se extienda con rapidez es la línea de Filtros.

Los Filtros a su vez están divididos en dos grandes líneas : FIL y SFI, las mismas que se diferencian de la siguiente forma :

FIL	SFI
Línea Gold (Oro)	Línea Silver (Plata)
Excelente Calidad	Buena calidad, inferior a FIL
Empaque y presentación (Mejor)	Empaque y presentación (Buena)
Precio más elevado	Precio más económico

- Las mismas aplicaciones para vehículos.
- Los mismos estándares (tamaño, forma).

*Filtro de Aire* 

*Filtro de Aceite* 

---

Esta página muestra los productos que ofrece Napa Autoparts

---

### 8.3.- LINK: TIPS AL CONSUMIDOR

Microsoft Internet Explorer window showing the NAPA website. The address bar displays 'C:\napa\litemtips.htm'. The page header includes the NAPA logo and a navigation menu with the following items: 'Productos que ofrecemos', 'Tips al Consumidor', 'Quiénes Somos', and 'Contacto'. The main content area is titled 'Tips al Consumidor' and contains the following text:

- Garantía total en todas las líneas de repuestos. Llevada a efecto con el soporte de NAPA internacional, permite ofrecer al usuario final una garantía total contra defecto de fabricación hasta un año después de haber sido efectuada la compra del repuesto.
- Catálogo computarizado de repuestos, fruto de los 75 años de experiencia que NAPA posee, lo cual permite una rápida identificación de las piezas necesarias para la reparación de cualquier vehículo.
- Encargo de repuestos, una vez identificado el producto necesario, y de no encontrarse en stock, puede efectuarse una importación del mismo de manera rápida y eficaz.
- Repuestos multimarca y multipropósito. Napa Autoparts Ecuador, pretende ser un proveedor total de sus clientes, gracias a la variedad de líneas de productos que distribuye.
  - Las mismas aplicaciones para vehículos.
  - Los mismos estándares (tamaño, forma).

At the bottom of the page, there are three links: [Filtros](#), [Bandas](#), and [Sistema de Frenos](#).

Esta página muestra cierta información relacionada con la empresa como la garantía que ofrece, sus repuestos e información de los proveedores.

## 8.4.- LINK: QUIENES SOMOS

### 8.4.1.- COMO NACIMOS

**Cómo Nacimos**

NAPA AUTOPARTS ECUADOR nace con la firme idea de crear una red de distribución de repuestos y equipos de alto nivel. Las motivaciones que llevaron a crear en este negocio se resumen de la siguiente manera :

1. Si bien es cierto Ecuador es un país en vías de desarrollo, posee un alto potencial de ventas de repuestos. Las importaciones de vehículos tenían ya 4 años abiertas, por lo que todos éstos vehículos modernos necesitarían de un proveedor de repuestos.
2. No existía en el país un proveedor de repuestos multimarca.
3. Los empresarios reunidos poseían amplia experiencia en la comercialización de repuestos, conocían los procesos y ámbitos de la importación y comercialización de los mismos.
4. Disponibilidad inmediata de capital. El único proveedor que cumplía con todas las expectativas es NAPA AUTOPARTS INTERNACIONAL, la más grande cadena de distribución de repuestos y equipos en los Estados Unidos y Centro América.

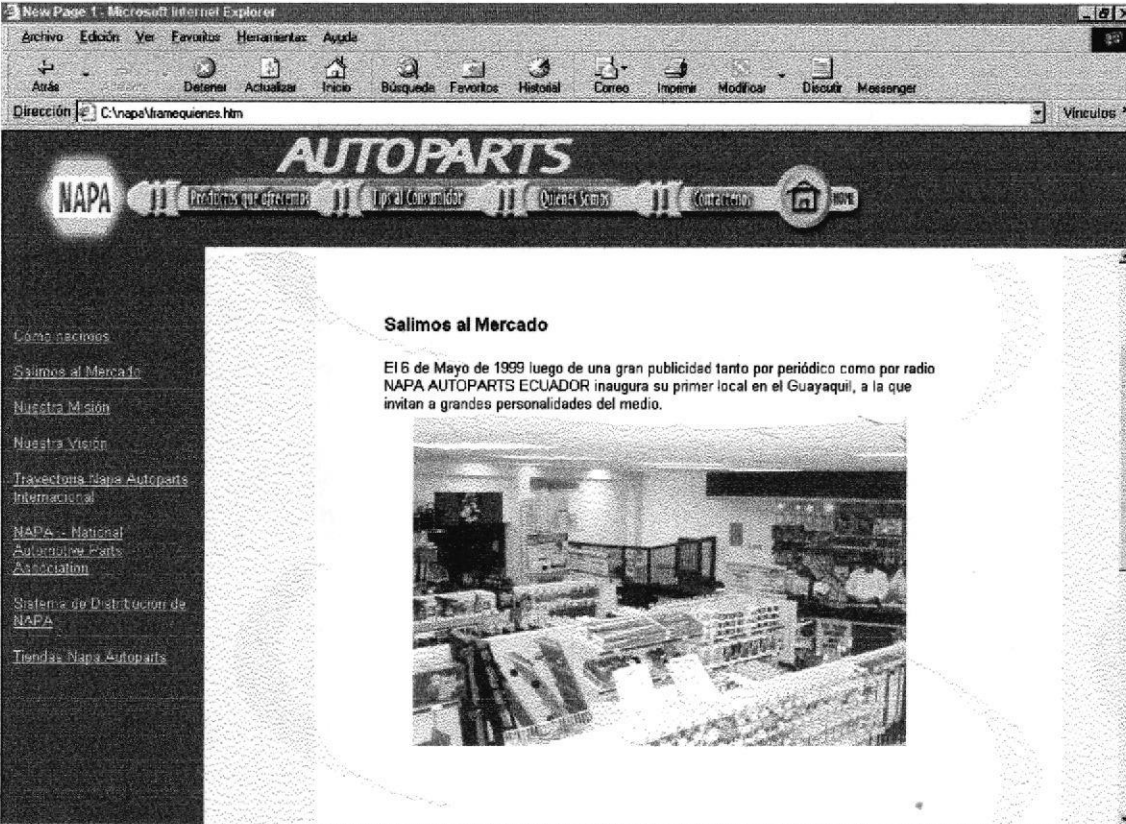
---

Posee información relacionada con los antecedentes de NAPA

---



## 8.4.2.- SALIMOS AL MERCADO



Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atás Detener Actualizar Inicio Búsqueda Favoritos Histórico Correo Impresi Modificar Discuz Messenger

Dirección C:\vnapa\framequeenes.htm Vínculos

# NAPA AUTOPARTS

Principios que crecieron Up al Computador Otro del Sector Contacto Home

[Cómo nacimos](#)

[Salimos al Mercado](#)

[Nuestra Misión](#)

[Nuestra Visión](#)

[Trayectoria Napa Autoparts Internacional](#)


[NAPA - National Automobile Parts Association](#)

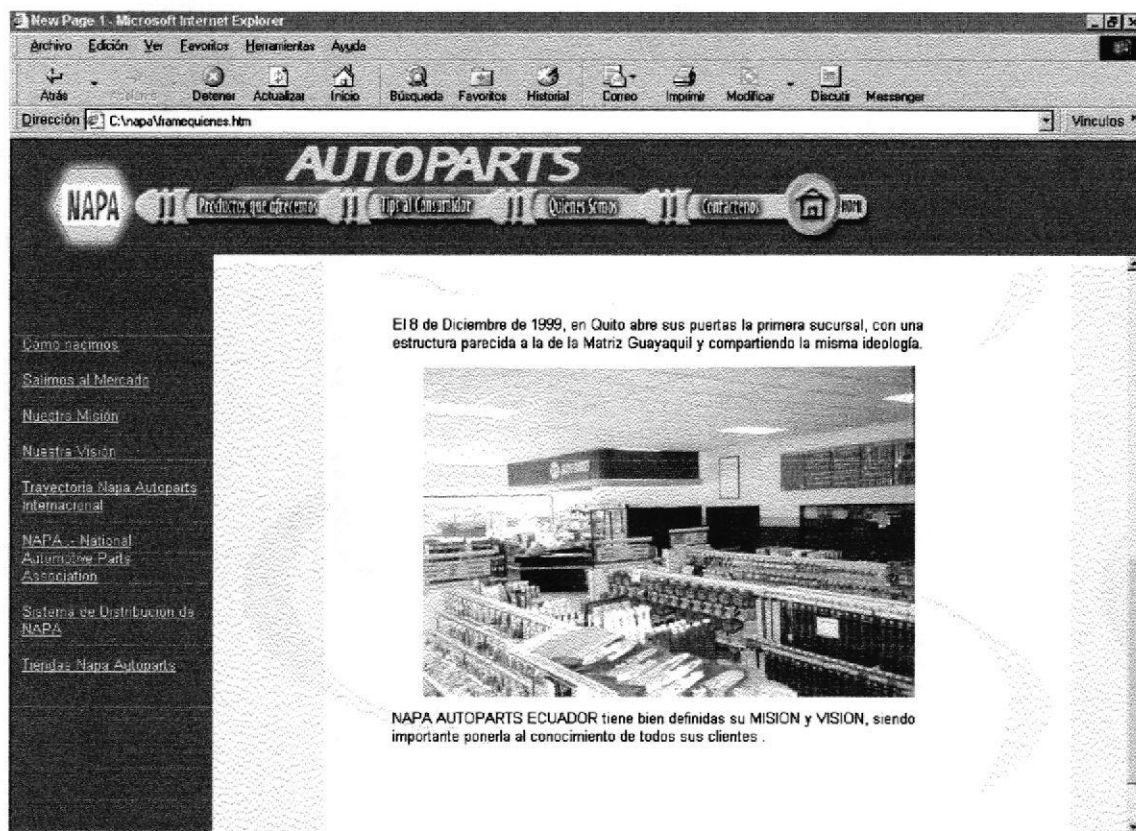
[Sistema de Distribución de NAPA](#)

[Tiendas Napa Autoparts](#)

### Salimos al Mercado

El 6 de Mayo de 1999 luego de una gran publicidad tanto por periódico como por radio NAPA AUTOPARTS ECUADOR inaugura su primer local en el Guayaquil, a la que invitan a grandes personalidades del medio.





---

Información sobre el lanzamiento de NAPA al mercado ecuatoriano.

---

### 8.4.3.- NUESTRA MISION

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying the NAPA AUTOPARTS website. The browser's address bar shows the URL "C:\napa\lramequeones.htm". The website header features the NAPA logo and the text "AUTOPARTS" in large, bold letters. Below the header, there is a navigation menu with links for "Productos que ofrecemos", "Tipo de Comercio", "Quiénes somos", "Contacto", and "Home".

The main content area is titled "Nuestra Misión" and contains the following text:

**Nuestra Misión**

Cadena de distribución de repuestos y equipos  
 +  
 Producto de Calidad  
 +  
 Fuerza laboral en constante desarrollo  
 +  
 Mercado fuerte y en progreso  
 +  
 Servicio y soporte al cliente  
 =  
 Crecimiento rentable y continuo

*"Ser la mejor cadena de distribución de repuestos y equipos de excelente calidad mediante una estructura laboral preocupada de su constante desarrollo personal y orientada a un mercado automotriz fuerte y en progreso con un servicio y soporte al cliente como medio para asegurar una operación rentable y en continuo crecimiento."*

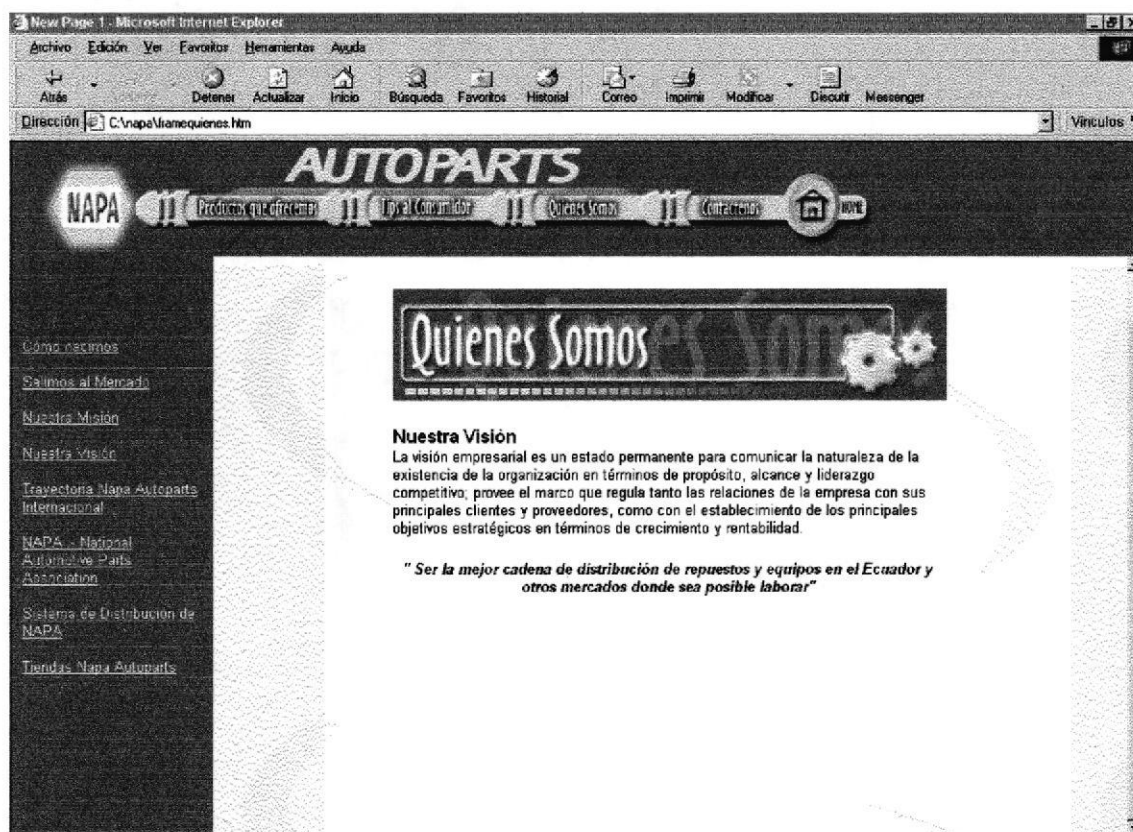
On the left side of the page, there is a vertical navigation menu with the following links: "Cómo hacemos", "Salimos al Mercado", "Nuestra Misión", "Nuestra Visión", "Trayectoria Napa Autoparts Internacional", "NAPA - National Automotive Parts Association", "Sistema de Distribución de NAPA", and "Tiendas Napa Autoparts".

---

Presenta la misión de NAPA AUTOPARTS ECUADOR

---

## 8.4.4.- NUESTRA VISION



The image shows a screenshot of a Microsoft Internet Explorer browser window displaying the website for NAPA AUTOPARTS ECUADOR. The browser's address bar shows the URL "C:\napa\namequeones.htm". The website's header features the "NAPA" logo and a navigation menu with links for "Productos que ofrecemos", "Tipos de Clientes", "Quienes Somos", and "Contactenos". A central banner reads "Quienes Somos" with a gear icon. Below this, the "Nuestra Visión" section is displayed, containing the following text:

**Nuestra Visión**  
La visión empresarial es un estado permanente para comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito, alcance y liderazgo competitivo, provee el marco que regula tanto las relaciones de la empresa con sus principales clientes y proveedores, como con el establecimiento de los principales objetivos estratégicos en términos de crecimiento y rentabilidad.

*" Ser la mejor cadena de distribución de repuestos y equipos en el Ecuador y otros mercados donde sea posible laborar"*

A left-hand sidebar contains a list of navigation links: "Cómo nacimos", "Salimos al Mercado", "Nuestra Misión", "Nuestra Visión", "Trayectoria Napa Autoparts Internacional", "NAPA - National Automobile Parts Association", "Sistema de Distribución de NAPA", and "Tiendas Napa Autoparts".

---

Presenta la visión de NAPA AUTOPARTS ECUADOR

---

## 8.4.5.- TRAYECTORIA NAPA AUTOPARTS INTERNACIONAL

**Trayectoria Napa Autoparts Internacional**

NAPA fue fundada en el año de 1925 para satisfacer la creciente necesidad de un sistema de distribución de repuestos de clase mundial. Para entender que tipo de organización es, basta con observar con la descripción que hace de sí misma:

**"La más grande cadena de distribución de repuestos automotrices del mundo"**

Por servir a sus clientes mejor de lo que nadie más puede hacerlo por más de 70 Años, en calidad, servicio y garantía, NAPA se ha convertido en el líder de la industria, dejando como precedente que la fortaleza de NAPA no tiene rival.

A su disposición se encuentran:

- Más de 6.200 tiendas NAPA AUTO PARTS
- 71 Centros de Distribución
- 9.000 Centros de Reparación NAPA y
- varios mecánicos certificados por la ASE.

Una de las principales fortalezas que posee el sistema NAPA es la combinación de un poder nacional de compra, recursos para entrenamiento y una fuerte red de distribución con tiendas independientes y comprometidas con el sistema.

La mayoría de las tiendas NAPA AUTO PARTS y todos los NAPA AutoCare Centers pertenecen a dueños locales, y de administración propia, con lo que se crea un tremendo impacto en las comunidades donde se desarrollan.

El espíritu de NAPA esta basado en algunos principios muy tangibles, orientados a crear el respeto y lealtad que los clientes necesitan.

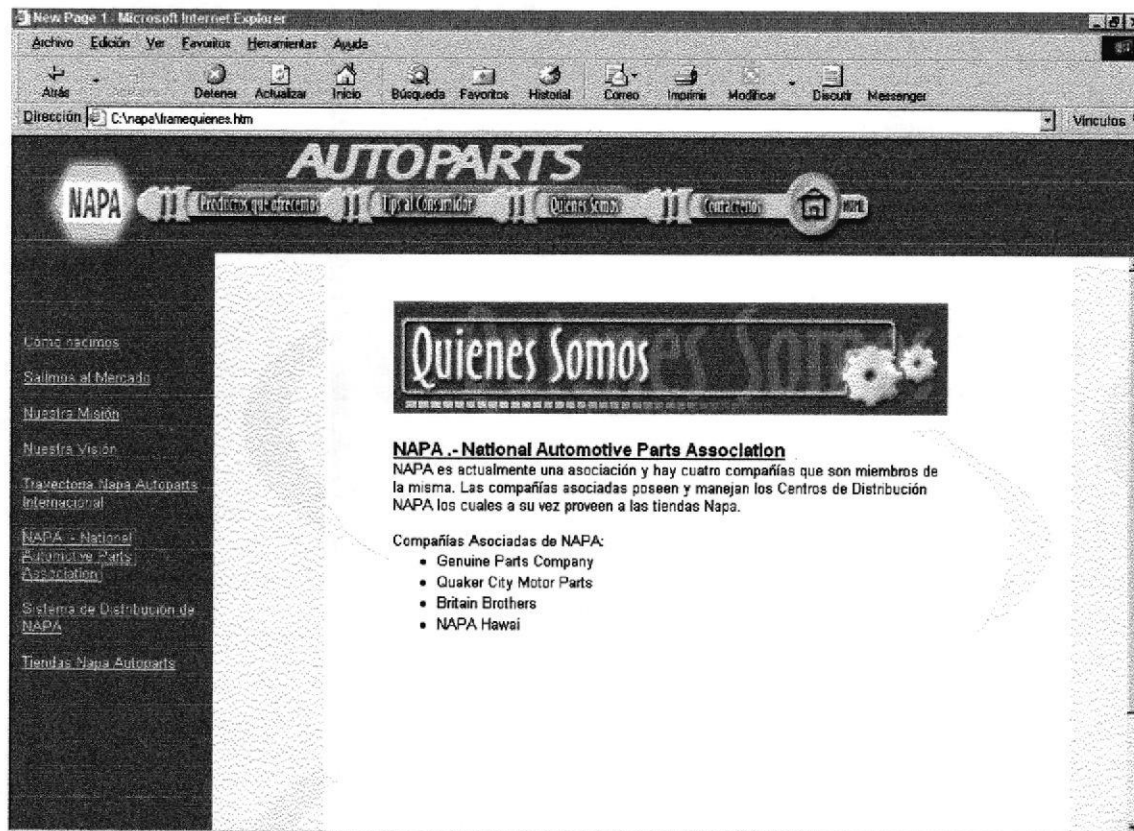
- Productos de calidad, que cumplan o excedan los estándares de los equipos originales.
- Personal experto y orientado al servicio
- El más grande inventario de la industria
- Precios muy competitivos

---

Presenta información de la trayectoria de NAPA INTERNACIONAL

---

## 8.4.6.- NAPA .- NATIONAL AUTOMOTIVE PARTS ASSOCIATION




---

Ofrece datos de la cadena NAPA y de las compañías asociadas.

---

## 8.4.7.- SISTEMA DE DISTRIBUCION DE NAPA

**Quienes Somos**

**Sistema de Distribución de NAPA**  
 Dentro de los Estados Unidos el sistema de distribución de NAPA está sustentado en más de 6.300 tiendas NAPA AUTO PARTS las cuales son atendidas a su vez por 71 Centros de Distribución NAPA (usualmente llamados D.C.'s). Fuera de Estados Unidos, los repuestos NAPA son distribuidos en el Caribe, Canadá, México, Centro y Sudamérica.

Más de 50 fabricantes certificados proveen a los D.C.'s NAPA con repuestos automotrices livianos y pesados, repuestos para equipo agrícola y marino, además de pintura, herramientas, equipos y accesorios.

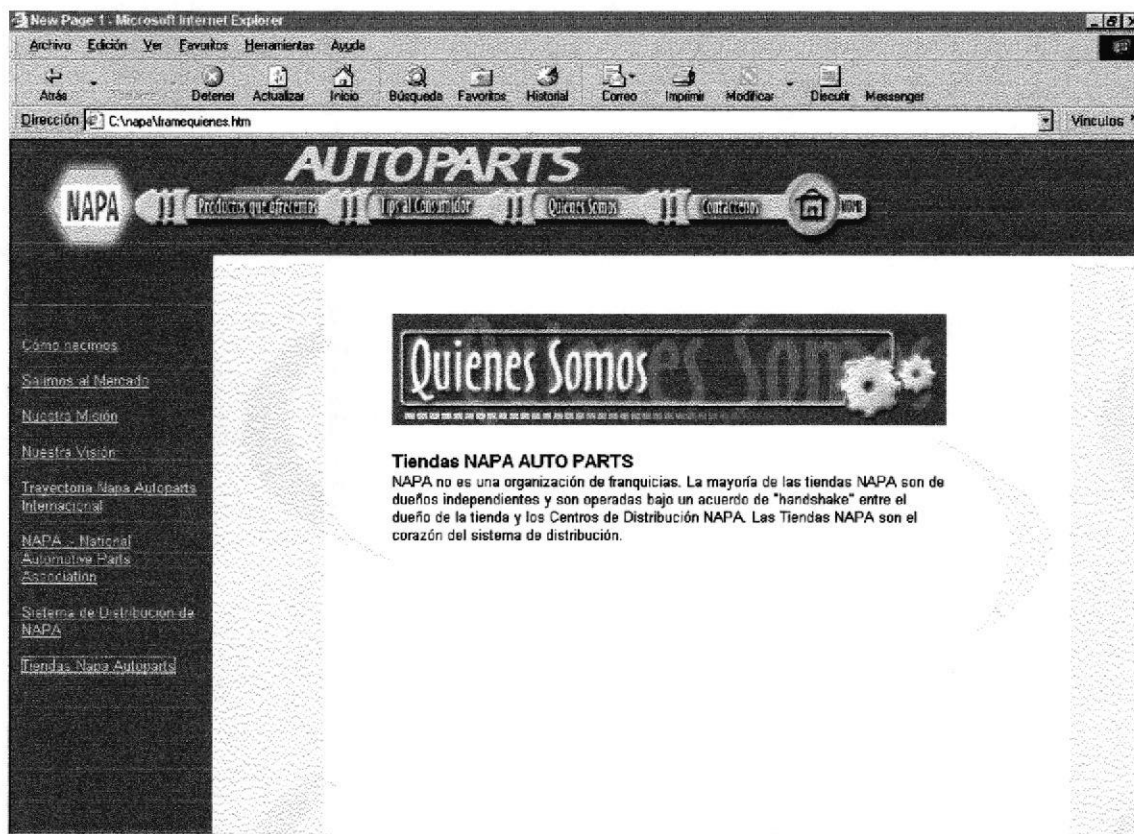
- Fabricante
- DC's
- Tiendas
- Clientes

---

Muestra la forma en que opera el sistema de distribución de NAPA, es decir la forma en que distribuyen sus repuestos a los clientes.

---

## 8.4.8.- TIENDAS NAPA AUTOPARTS



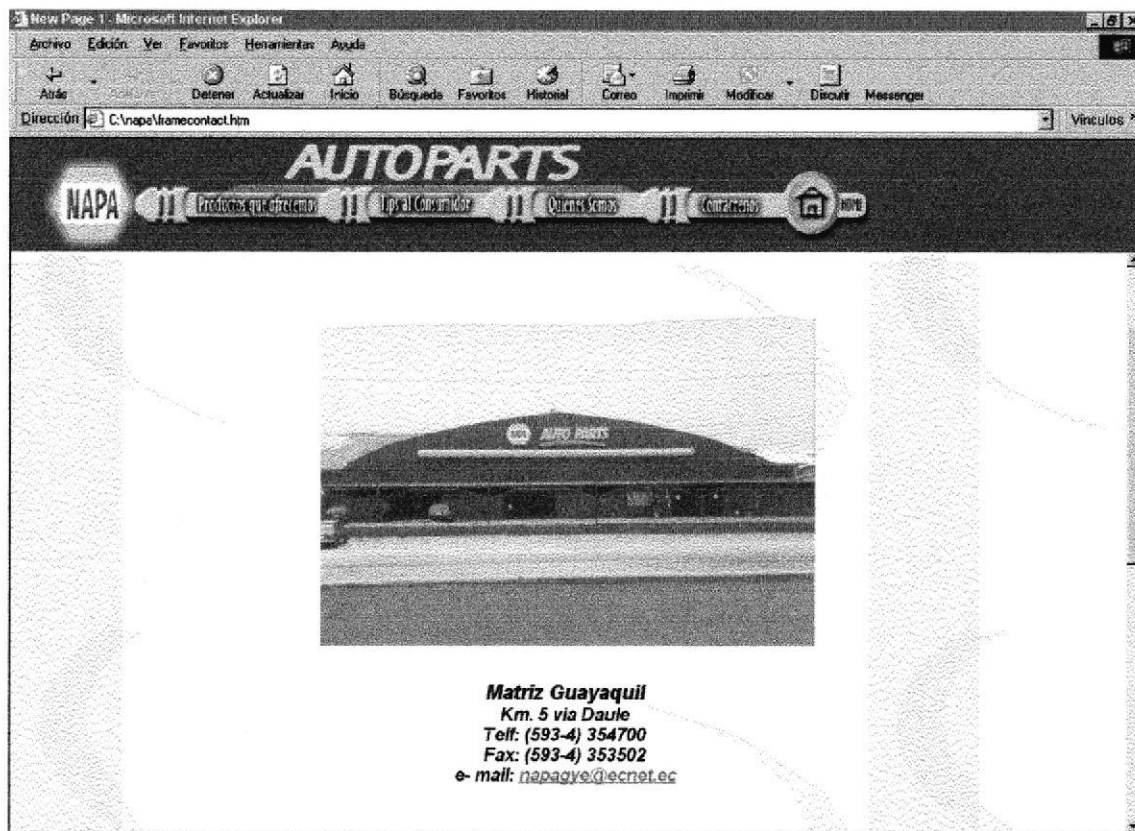

---

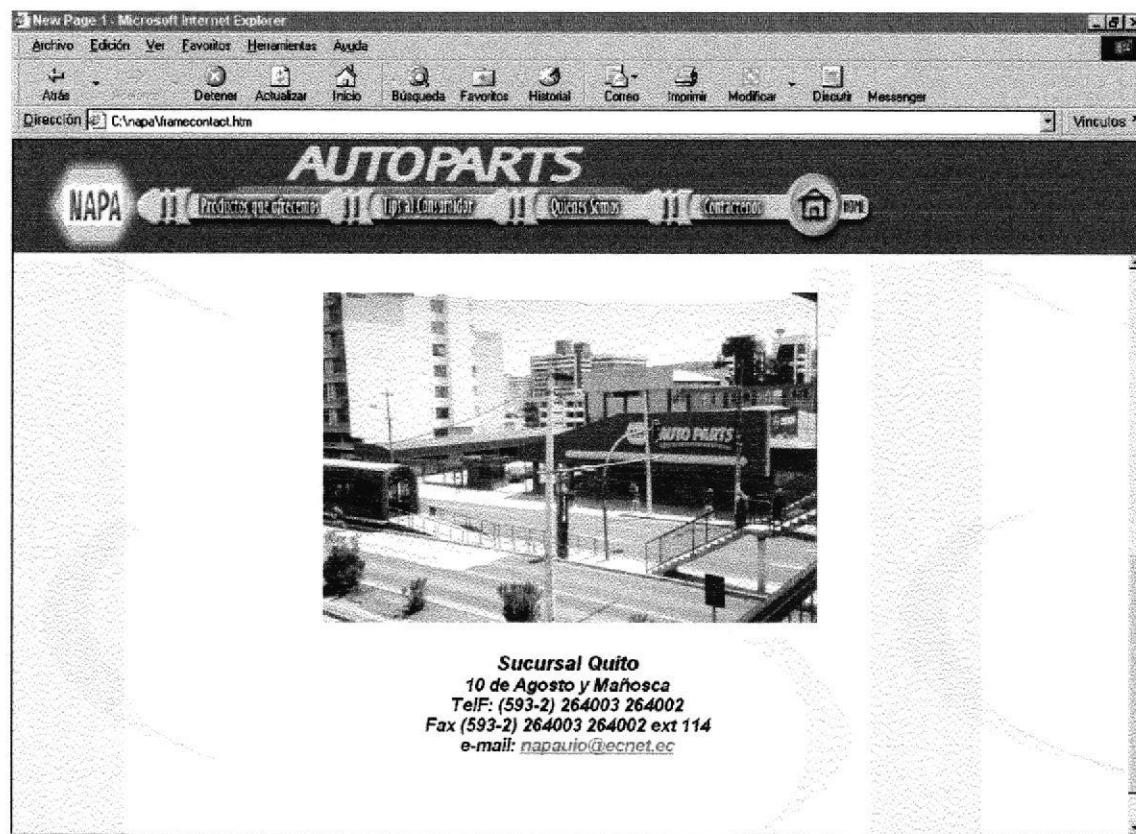
Información relacionada con las tiendas NAPA AUTOPARTS, su forma de operación.

---



## 8.5.- LINK: CONTACTENOS





---

Ofrece información tanto de la sucursal de NAPA Guayaquil como la de Quito.

---

## **9.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de haber finalizado con el desarrollo de la planeación estratégica, y de haber especificado claramente que la Tecnología de Información es una herramienta valiosa para cumplir las estrategias corporativas ya que tiene como objetivo además de apoyarlas, ayudar a definir las.

Tal vez, lo más difícil que enfrenta una empresa que desea introducir o mejorar la Tecnología de Información es la falta de una estrategia corporativa clara; sin ésta, es muy fácil equivocarse e invertir grandes cantidades de dinero en aplicaciones que no tienen ninguna funcionalidad estratégica para la organización.

Lo más importante es tener la convicción de que podemos competir si tenemos una estrategia clara que nos dé una dirección correcta hacia el futuro, y en segundo lugar, tener las herramientas que nos apoyen a lograr esta estrategia.

El punto aquí es que, para mantener una posición estratégica hay que ser bueno en una serie de actividades complementarias entre sí, que son las que al final nos diferencian de los demás e instan a los consumidores a escogernos.

Como podemos ver existen oportunidades en cada uno de los componentes de la TI para apoyar la estrategia corporativa, pero más aún, podemos concluir que sin una tecnología de información adecuada que apoye la estrategia, una empresa no podrá competir en el mundo globalizado.

En conclusión, dentro de todas las oportunidades y amenazas que fueron previamente establecidas durante el análisis realizado, es necesario mencionar que NAPA AUTOPARTS posee características que la diferencian de la competencia como por ejemplo: la diferenciación del producto NAPA y la garantía que éste ofrece, además de la excelente forma de distribución con la que cuenta actualmente.

Para que la empresa logre alcanzar todas sus metas y objetivos es necesario que considere el cumplimiento de las sugerencias realizadas, para de esta manera lograr convertir a esas amenazas y debilidades en fortalezas y oportunidades.

Por último, es importante hacerle ver a los gerentes corporativos que cuando piensen en desarrollar su estrategia empresarial y quieran que sea duradera, es de suma importancia la incorporación de una estrategia tecnológica que pueda difundir las ventajas competitivas con las que la empresa cuenta.

## **10.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ☞ Planeación Estratégica de LTI Bella Costa Resort 1999
- ☞ Anuario de Estadísticas de Transporte 1998
- ☞ <http://www.her.itesm.mx/dgral/planeacion/index.htm>

**11.- ANEXOS**

**11.1.- BASES DE COMPETENCIA**

**11.1.1.- AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

**AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**  
Medición de Atractividad

FACTOR	ALTA		MEDIA			BAJA		IMPACTO		JUSTIFICACIÓN	
	AA	AM	AB	MA	MM	MB	BA	BM	BB		PESO
RENTABILIDAD					X					30	Debido a que existe competencia en el mercado, la rentabilidad debe ser media. Los productos sustitutos pueden competir contra los nuestros sobre todo en precio, pero no en calidad. La ventaja que estos productos sustitutos tienen radican en los precios más no en la calidad.
SUSTITUCION					X					40	
VENTAJAS				X						30	

## 11.1.2.- RIVALIDAD

**RIVALIDAD**  
Medición de Atractividad

FACTOR	ALTA			MEDIA			BAJA			IMPACTO	JUSTIFICACIÓN
	AA	AM	AB	MA	MM	MB	BA	BM	BB		
CRECIMIENTO INDUSTRIAL				X						15	El crecimiento en la industria es esporádico; existen empresas pequeñas no muy grandes.
COMPETIDORES DIVERSOS					X					5	Existe competencia con mercados establecidos, pero no es imposible penetrar en ellos.
DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO		X								30	El Producto es 100% de calidad y con reconocimiento internacional.
NÚMERO DE COMPETIDORES Y EQUILIBRIO ENTRE ELLOS									X	10	La competencia no tiene acuerdos entre sí, existen mercados ya establecidos y empresas reconocidas en el medio.

<p>INCREMENTOS DE CAPACIDAD</p>	<p>X</p>								<p>15</p>	<p>Por ser una industria de productos no baratos, no existen incrementos de capacidad extremo, al contrario, el avance es ligero año a año.</p>
<p>COSTOS FIJOS O DE ALMACENAJE</p>			<p>X</p>						<p>15</p>	<p>A nivel de empresa se debe mantener buenos niveles de stock, lo que produce altos costos.</p>
<p>BARRERAS DE SALIDA</p>				<p>X</p>					<p>10</p>	<p>Salirse del mercado no es un problema, el problema es el stock con el que se cuenta, lo que puede ocasionar pérdidas muy grandes.</p>



### 11.1.3.- AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS (COMPETIDORES)

#### AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS (COMPETIDORES) Medición de Atractividad

FACTOR	ALTA			MEDIA			BAJA			IMPACTO	JUSTIFICACIÓN	
	AA	AM	AB	MA	MM	MB	BA	BM	BB			
												PESO
ECONOMÍAS DE ESCALA		X									20	Para entrar como empresa, es necesario contar con un gran capital inicial.
DIFERENCIA DE PRODUCTO		X									30	La marca NAPA reconocida a nivel internacional tiene buena aceptación, sobre todo por la garantía ofrecida.
REQUERIMIENTO DE CAPITAL		X									15	Para ingresar a esta industria se requiere de una gran inversión, por lo que no es fácil entrar.
ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN				X							10	Canales de distribución difíciles de conseguir, las marcas son respetadas, y se tiene exclusividad sobre los productos.

DESVENTAJA EN COSTOS						X					10	Por ser distribuidores exclusivos de Napa en el Ecuador, tenemos descuentos con los que los costos se vuelven ventajosos.
POLITICA DE GOBIERNO							X				5	No hay leyes aparte de las marcas que impidan que la competencia pueda entrar.
REACCIÓN DE COMPETIDORES								X			10	Existe una guerra de promociones y descuentos cuando ingresa nueva competencia, pero es momentáneo.

### 11.1.4.- PODER DE CLIENTES

#### PODER DE CLIENTES (El poder de negociación de los compradores) Medición de Atractividad

FACTOR	ALTA			MEDIA			BAJA			IMPACTO		JUSTIFICACIÓN
	AA	AM	AB	MA	MM	MB	BA	BM	BB	PESO	PESO	
	CONCENTRACIÓN DE CLIENTES				X						20	
CAMBIO DE PROVEEDOR									X	20		Para un cliente no es problema cambiarse de proveedor, sobre todo si existen productos sustitutos. Actualmente no se da con frecuencia, ya que el factor garantía es importante.



### 11.1.5.- PODER DE PROVEEDORES

#### PODER DE PROVEEDORES (El poder de negociación de los proveedores) Medición de Atractividad

FACTOR	ALTA			MEDIA			BAJA			IMPACTO		JUSTIFICACIÓN
	AA	AM	AB	MA	MM	MB	BA	BM	BB	PESO		
CONCENTRACIÓN DE PROVEEDORES				X						20		En este campo los proveedores tratan de dar exclusividad a ciertas empresas por país, y en nuestro caso NAPA como proveedor nuestro es exclusivo con productos multimarca que proveen todas las necesidades de nuestros clientes.
CAMBIO DE PROVEEDOR				X						30		Por el nombre y la relación de negocio existente, no sería fácil cambiar de proveedor, pero eso no implica que deba ser el único, pueden existir otros proveedores.

IMPORTANCIA DEL COSTO						X				15	Por ser en la actualidad nuestro único proveedor ellos tienen algo de poder en los costos, pero ofrecen descuentos bastante convenientes.
CALIDAD - DIFERENCIACIÓN						X				20	La marca en nuestro país está tomando prestigio, por lo que ellos con la marca NAPA tienen el poder, poder que a nosotros como empresa nos conviene.
INTEGRACIÓN Y/O CONOCIMIENTO			X							15	Los proveedores no tienen conocimiento del mercado existente en nuestro país, pero sobre todo la relación que existe de "distribuidor exclusivo" no les permitiría negociar con otras empresas.



## 11.2.- CUESTIONARIO DE AUDITORÍA INTERNA

### *Auditoría Gerencial*

#### **Planificación**

1. ¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de empresa? SI
2. ¿La compañía utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas? SI
3. ¿Se ha analizado la cultura corporativa? ¿Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional? SI
4. ¿Se ha realizado una auditoría interna de la organización? NO
5. ¿Se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias? SE CONOCE A LA COMPETENCIA Y TODOS LOS PRO Y LOS CONTRA DE LA MISMA.
6. ¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal? SI
7. ¿La empresa analiza y anticipa las necesidades de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados? DE MANERA GENERAL SI, SOBRE TODO DE LOS CLIENTES, DISTRIBUIDORES, PROVEEDORES Y ACCIONISTAS.
8. ¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa? EN VISTA DE QUE TIENE POCO TIEMPO, ES FACIL CADA CIERTO TIEMPO ANALIZAR LAS DEBILIDADES (PARA LUCHAR CONTRA ELLAS) Y FORTALEZAS (PARA CONVERTIRLAS EN VENTAJAS COMPETITIVAS)
9. ¿La compañía tiene una visión definida y divulgada? SI
10. ¿La compañía ha definido su misión en forma explícita? SI
11. ¿La empresa ha precisado objetivos y estrategias globales? SE HAN DEFINIDO OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PERO DE MANERA GLOBAL, Y AUNQUE SABEMOS A DONDE QUEREMOS LLEGAR, AUN NO EXISTEN ESTRATEGIAS PUNTUALES.
12. ¿La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales? SI
13. ¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa? SI
14. ¿El plan estratégico ha sido difundido ampliamente en la compañía? DEBIDO A QUE NO EXISTEN ESTRATEGIAS PUNTUALES, NO SE HA PODIDO DIFUNDIR INTERNAMENTE EN LA COMPAÑÍA.
15. ¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia? DE MANERA GENERAL Y GLOBAL SOLAMENTE, NO SE PUEDE HACER OTRO TIPO DE EVALUACION DEBIDO AL PUNTO MENCIONADO ANTERIORMENTE.
16. ¿Se han definido indicadores de gestión? SI

#### **Organización**

1. ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa? SI
2. ¿Existe un organigrama explícito? SI
3. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones? SI



4. ¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades? SI  
¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?  
SI EXISTE LA INSTRUCCIÓN NECESARIA PARA QUE CADA UNO REALICE SUS TAREAS ADECUADAMENTE, Y DE IGUAL FORMA EN OCASIONES, SOBRE TODO CUANDO ES NECESARIO PARA QUE HAGAN LAS TAREAS QUE DEBERIAN CORRESPONDERLE A OTRAS PERSONAS Y/O DEPARTAMENTOS.
5. ¿La estructura facilita la iniciativa del personal? SI
6. ¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?  
EN LA MAYORIA DE LOS CASOS SI, YA QUE EXISTE LIBERTAD DE ACTUACION, PERO EN OTROS, QUE SON POCOS, SE EVIDENCIA AUTORITARISMO QUE AUN LA DIRECTIVA NO HA PODIDO CONTROLAR.
7. ¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?  
SI
8. ¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización? SI
9. ¿Están agrupadas en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización? SI
10. ¿Están agrupadas en forma adecuada las actividades por afinidad? SI
11. ¿Se asigna un administrador por departamento? SI
12. ¿El administrador de un departamento tiene la autoridad necesaria para cumplir con sus objetivos? SI  
DE MANERA GENERAL CADA ADMINISTRADOR DEPARTAMENTAL TIENE LA AUTORIDAD SUFICIENTE, DEJANDO CIERTO RANGO DE DEPENDENCIA QUE EN OCASIONES NO LE PERMITE ACTUAR.
13. ¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa? SI
14. ¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información? SI
15. ¿Están las funciones de staff presentadas en forma adecuada en el organigrama? SI
16. ¿Se han definido sistemas de control y evaluación? NO
17. ¿La estructura organizacional es flexible? Se adapta a nuevas circunstancias?  
La estructura tiene la capacidad para responder a cambios internos y externos? NO EXISTE UNA FLEXIBILIDAD COMPLETA, PERO ES ADAPTABLE A CAMBIOS CUANDO SE LO AMERITA.
18. ¿Son claros los procesos organizacionales? SI

### **Dirección**

1. ¿Existe una clara definición de funciones? SI
2. ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna? LA MAYORIA DE LAS VECES LO ES, PERO EN ALGUNOS CASOS EXISTEN RETRASOS QUE OCASIONAN PROBLEMAS TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS.
3. ¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo? NORMALMENTE SI, PERO EN OCASIONES POR NO TENER CLAROS LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS NO EXISTE UNA COORDINACION ADECUADA ENTRE VENTAS Y ADMINISTRACION, PERO SE LOGRA SALIR DE LOS BACHES A TIEMPO.

4. ¿Existen mecanismos para realizar el control de gestión? NO, DEFINITIVAMENTE AUN NO EXISTEN MECANISMOS DE CONTROL.
5. ¿El sistema de evaluación es conocido por toda la organización? NO, NO EXISTE SISTEMA DE EVALUACION DE PERSONAL UNA VEZ QUE YA SE ENCUENTRA LABORANDO.
6. ¿La organización cuenta con gerentes líderes? SI, SOBRE TODO EL GERENTE GENERAL. EL GERENTE DE REPUESTOS Y CONTRALOR DE LA COMPAÑÍA ESTAN ADOPTANDO NIVEL DE LIDERES, PERO AUN NO LLEGAN A ESTE PUNTO.  
Siente la organización el liderazgo de sus gerentes? GENERALMENTE SI.
7. ¿Existe un proceso de delegación o en cambio es una organización centralizada? NO ES UNA ORGANIZACIÓN CENTRALIZADA, AL CONTRARIO, EXISTE PROCESO DE DELEGACION, SOBRE TODO A NIVEL ADMINISTRATIVO.
8. ¿Cuáles son los niveles de empoderamiento?  
PRESIDENTE  
GERENTE GENERAL  
GERENTE DE REPUESTOS, CONTRALOR  
JEFES DEPARTAMENTALES
9. ¿Están definidos los niveles de responsabilidad? SI
10. ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo? GENERALEMENTE SI, PERO EXISTEN ALGUNOS DEPARTAMENTOS QUE OCASIONAN CONFLICTOS CON EL RESTO POR FALTA DE COMUNICACIÓN Y COORDINACION ADECUADA.
11. ¿La comunicación fluye ágilmente de arriba - abajo y viceversa? SI, YA QUE EXISTE APERTURA ENTRE NIVELES JERARQUICOS.
12. ¿La gerencia utiliza un estilo participativo? SI

### **Personal**

1. ¿La organización cuenta con un departamento de personal o recursos humanos? NO EXACTAMENTE, EXISTE UNA PERSONA QUE REALIZA ESTA LABOR SOLO AL MOMENTO DE HACER PRUEBAS PARA CONTRATAR PERSONAL, PERO QUE DE RESTO NO CUMPLE CON LAS FUNCIONES DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.
2. ¿Se utiliza un proceso para la selección del personal?. Existe un proceso de inducción del personal? SI
3. ¿El personal de la empresa esta altamente motivado? EN REALIDAD NO, PERO EXISTE UN SENTIMIENTO DE "LLEVAR LA CAMISETA PUESTA" QUE HACE QUE EL TRABAJO SEA HECHO DE LA MEJOR MANERA.
4. ¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización? SI  
Se ofrece capacitación al empleado? SOLO EN LO QUE RESPECTA AL AREA DE VENTAS.
5. ¿Es alta la satisfacción del trabajo? NO A TODO NIVEL, YA QUE LOS SUELDOS NO LO PERMITEN ASI.

6. ¿La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones? DE VEZ EN CUANDO SE OFRECEN INCENTIVOS POR TRASPASAR PRESUPUESTO DE VENTAS, PERO ESTO NO SE DA SEGUIDO.
7. ¿Son bajas las tasas de ausentismo en la empresa? SI
8. ¿Se han identificado los grupos informales en la organización? SI  
Son favorables para la compañía? SON INDEFERENTES, YA QUE CUMPLEN CON NIVELES DE RESPONSABILIDAD Y TRABAJO NORMALES.
9. ¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación de desempeño? NO
10. ¿Existe un plan de carrera? NO
11. ¿La organización cuenta con un código de ética? SI, PERO MAS BIEN ESTE SE ENCUENTRA SOBRE-ENTENDIDO, YA QUE NO EXISTE DOCUMENTO ESCRITO.
12. ¿Se promueve al empleado dentro de la compañía? NO
13. ¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado? SI
14. ¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones? SI
15. ¿La empresa tiene un sistema de administración de salarios? SI
16. ¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas? NO
17. ¿Se han definido políticas disciplinarias en la organización? EXISTE UN REGLAMENTO INTERNO, PERO QUE AUN NO HA SIDO DIFUNDIDO CORRECTAMENTE.
18. ¿Son buenas las relaciones del sindicato con la empresa? NO HAY SINDICATO

### **Control**

1. ¿Se han definido los objetivos del control? SOLO DE MANERA IMPLICITA.
2. ¿Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas? NO
3. ¿La empresa maneja sistemas de control de gestión? NO
4. ¿La compañía maneja sistemas de control operativos? NO
5. ¿La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales? LA EMPRESA CUENTA CON SISTEMAS INFORMATICOS QUE DAN RESULTADOS DE ROTACION DE INVENTARIO POR EJEMPLO, ASI COMO NIVELES DE VENTAS, ETC., PERO NO EXISTE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO QUE HAYA ESTIPULADO PROCEDIMIENTOS DE CONTROL.
6. ¿Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos? NO, PORQUE NO EXISTEN.
7. ¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara? NO
8. ¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño? NO
9. ¿El control se adecua a la realidad organizacional? NO
10. ¿Cuál es el costo de los sistemas de control? NO EXISTEN.
11. ¿Los sistemas de control son flexibles? NO EXISTEN.

### **Auditoria Financiera**

1. ¿Puede la empresa cumplir con sus obligaciones exigibles en el corto plazo?

SI PODEMOS CUBRIR NUESTRAS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO YA QUE SEGÚN RESULTADOS DE NUESTROS INDICES FINANCIEROS LIQUIDEZ Y PRUEBA ACIDA NOS DA UN RESULTADOS MAYOR A 1, QUE QUIERE DECIR EN EL CASO DE LIQUIDEZ QUE EL TOTAL DE NUESTROS ACTIVOS CORRIENTES ES MAYOR A NUESTRAS OBLIGACIONES EN UN 9.985 QUE ES UN RESULTADO SUMAMENTE ALTO. EN EL CASO DE LA PRUEBA ACIDA QUE SOLO SE CONSIDERA ACTIVOS DE LIQUIDEZ INMEDIATA EL RESULTADO TAMBIEN FUE MAYOR A 1 , LO QUE SIGNIFICA QUE SIN TOCAR INVENTARIO Y LOS PAGOS ANTICIPADOS Y TAN SOLO CON NUESTRA CARTERA PODRIAMOS CUBRIR NUESTRAS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO.

2. ¿Cuál es la calidad de los pasivos y activos de corto plazo?

LA CALIDAD DE LOS ACTIVOS A CORTO PLAZO ES DE LIQUIDEZ INMEDIATA, COMO POR EJEMPLO BANCOS, INVENTARIOS Y CARTERA; QUE SERVIRIAN PARA UN CASO EMERGENTE

LA CALIDAD DE LOS PASIVOS A CORTO PLAZO NO ES DE DESEMBOLZO INMEDIATO, YA QUE NOS MANTENEMOS CON CREDITOS DIRECTO A PROVEEDORES Y A PLAZOS COMODOS Y PAGADEROS DE ACUERDO A NUESTROS FLUJOS SEMANALES Y MENSUALES.

3. ¿Cuál es la rentabilidad del negocio? Cómo ha evolucionado?

LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO SOBRE NUESTROS ACTIVOS ESTA DEBAJO DE LA TASA PASIVA DEL MERCADO. ESTO SE DEBE A QUE LA EMPRESA ES NUEVA EN EL MERCADO Y RECIEN SE ESTA ASENTANDO EN EL PAIS, PERO CON EL POCO TIEMPO QUE TENEMOS LAS VENTAS SE HAN INCREMENTADO EN UN PORCENTAJE NO ESPERADO COMPARADO CON LA SITUACION ECONOMICA QUE ESTA VIVIENDO NUESTRO PAIS ACTUALMENTE. CABE RESALTAR QUE AUN VIVIENDO DICHA SITUACION ECONOMICA Y SIENDO OPTIMISTA A LA INVERSION QUE SE HA REALIZADO EN EL NEGOCIO SE HA ABIERTO UNA SUCURSAL EN QUITO, QUE ESTA CRECIENDO MAS ALLA DE LO ESPERADO EN LAS PROYECCIONES.

4. ¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?

NUESTRA ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO AL COMENZAR FUE CON PRESTAMOS DIRECTOS DE LOS ACCIONISTAS POR MOTIVO QUE NO SE QUERIA TENER DEUDA ALGUNA CON EL SISTEMA BANCARIO, PERO EN ESTOS MOMENTOS LA EMPRESA SE ESTA

AUTOFINANCIANDO POR MEDIO DE LAS COBRANZAS QUE SE DAN POR LAS VENTAS MENSUALES QUE REALIZA LA COMPAÑÍA. POSTERIORMENTE EN CASO DE HABER UN DEFICIT EN NUESTROS FLUJOS, NUESTRO FINANCIAMIENTO YA SERIA A TRAVES DEL SISTEMA BANCARIO.

5. ¿Es eficiente y efectiva la empresa en el uso de sus recursos?  
LA EMPRESA SI HA SIDO EFICIENTE CON SUS RECURSOS YA QUE SE TRATA DE OPTIMIZAR LOS COSTOS A LO MAS BAJO POSIBLE, Y MANEJÁNDONOS CON FLUJO DE CAJA Y EFECTIVO PARA EL MEJOR USO DEL DINERO DEL QUE ESTAMOS DISPONIENDO POR NUESTRAS VENTAS.
6. ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector?  
LA CIA. REPARSA SI HA MANTENIDO SU POSICION FINANCIERA EN EL SISTEMA BANCARIO Y COMERCIAL YA QUE EN EL TRANSCURSO DE ESTOS MESES NUESTROS SALDOS PROMEDIOS HAN IDO AUMENTANDO DE MANERA SUBSTANCIAL POR MEDIO DE LAS VENTAS QUE SE HAN IDO INCREMENTANDO POCO A POCO PESE A LA SITUACION FINANCIERA-ECONOMICA QUE ESTA SUFRIENDO NUESTRO PAIS.

### **Auditoria de Mercadeo**

1. ¿Cómo ha evolucionado la participación en el mercado de la compañía? DE ACUERDO AL TIEMPO QUE LA COMPAÑÍA LLEVA EN EL MERCADO, SU PARTICIPACION HA IDO EVOLUCIONANDO DE MANERA FAVORABLE, YA QUE CADA VEZ SE DA A CONOCER MAS TANTO POR SU ATENCION AL CLIENTE COMO POR LOS PRODUCTOS QUE DISTRIBUYE Y LAS IMPORTACIONES EMERGENTES QUE REALIZA PARA SATISFACER AL CLIENTE.
2. ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa? SU MERCADO OBJETIVO ESTA BIEN MARCADO EN : EMPRESAS CON MAQUINARIA PESADA Y LIVIANA, TALLERES AUTOMOTRICES, ALMACENES DE RESPUESTOS, COOPERATIVAS DE TRANSPORTE, USUARIO FINAL.
3. ¿Cuál es la efectividad de la fuerza de ventas, comisionistas y/o distribuidores? Es superior a la competencia? AUNQUE SOLO TENEMOS POCO MAS DE UN AÑO EN EL MERCADO, LA FUERZA DE VENTAS DE NAPA Y SUS CADENAS AUTORIZADAS SE ENCUENTRAN MUY IDENTIFICADAS CON EL PRODUCTO Y CON LOS CLIENTES, POR LO QUE SU EFECTIVIDAD ES BUENA Y COMPROBABLE, AUN EN ESTA EPOCA DE RESECCION.
4. ¿La fuerza de ventas es suficiente para lograr los objetivos de la empresa? Es suficientemente calificada? COMPLETAMENTE CALIFICADA, Y CONSTANTEMENTE SE PREPARA CON CURSOS DE ENTRENAMIENTO DICTADOS POR PERSONAL DE NAPA INTERNACIONAL.
5. ¿Qué clase de motivación y capacitación recibe el personal de ventas? LA MOTIVACION SON COMISIONES POR VENTAS COBRADAS, Y SI TRASPASAN SU CUPO MENSUAL DE VENTAS PUEDEN LLEVAR UN TELEVISOR O ALGUN ELECTRODOMESTICO PEQUEÑO. CAPACITACION, LA MENCIONADA ANTERIORMENTE QUE LA DICTA DIRECTAMENTE PERSONAL ESPECIALIZADO DE NAPA AUTOPARTS INTERNACIONAL.
6. ¿Es suficiente lo que se ofrece en la actualidad? SE ESTAN BUSCANDO NUEVAS OPCIONES A NIVEL DE VENTAS, ES DECIR, NUEVOS REPUESTOS QUE NECESITAN LOS CLIENTES, PERO HASTA AHORA TENEMOS ABASTECIDO NUESTRO MERCADO, AUNQUE EXISTEN PROBLEMAS EN LA ROTACION DE NUESTRO INVENTARIO.
7. ¿Qué se le exige a un vendedor? ACTITUD POSITIVA, INICIATIVA, VENDER TODOS LOS PRODUCTOS (NO SOLO UN GRUPO).
8. ¿Se utiliza la venta personal? SI, TANTO A NIVEL DE MOSTRADOR COMO CON LOS VENDEDORES DE CAMPO.
9. ¿Se utilizan distribuidores? Cómo es la relación con ellos? La distribución es exclusiva? SE ESTA QUERIENDO PROFUNDIZAR EN ESE CAMPO, AUNQUE EN MACHALA YA SE TIENE UNO EXCLUSIVO, Y SE ESTA AVANZANDO BIEN.
10. ¿Cuáles son los objetivos y estrategias de distribución? SE TIENEN DEFINIDOS DE MANERA GLOBAL, TANTO LOS OBJETIVOS COMO LAS ESTRATEGIAS, ES DECIR, SE TRABAJA CON METODOLOGIA DE VENTAS Y APLICANDO LA MISION Y VISION, PERO NO EXISTEN DE MANERA PUNTUAL.

11. ¿Se fijan cuotas de ventas. Hay criterios claros y explícitos con los cuales se fijan estas cuotas? SI, SE FIJAN DE ACUERDO AL PRESUPUESTO GENERAL DE LA COMPAÑÍA Y DE ACUERDO AL PUNTO DE EQUILIBRIO.
12. ¿Se realizan investigaciones de mercado? ¿Cuáles son sus objetivos? SI, SOBRE TODO A NIVEL DE PRECIOS Y CALIDAD. EL OBJETIVO PRINCIPAL ES PODER DAR MAS CONVENIENCIAS AL CLIENTE DE MODO QUE PREFIERA NAPA A OTRO PROVEEDOR.
13. ¿Se realiza publicidad? ¿Sus objetivos están especificados? ¿Cuáles son las estrategias? ¿Cuáles son los medios? SI SE REALIZA PUBLICIDAD, HASTA AHORA POR PERIODICO Y RADIO, PERO DESDE EL MES DE SEPTIEMBRE SERA POR TELEVISION, SOBRE TODO EN PROGRAMAS DEPORTIVOS. EL OBJETIVO PRINCIPAL DARNOS A CONOCER NACIONALMENTE Y ENFATIZAR EN LA CALIDAD DE NUESTRO PRODUCTO.
14. ¿Se cuenta con personal de relaciones públicas? ¿Es efectivo su funcionamiento? PERSONAL ESPECIFICO PARA RELACIONES PUBLICAS, NO; PERO LOS VENDEDORES DE CAMPO REALIZAN ALGO DE ESTA LABOR Y HASTA AHORA HA SIDO EFECTIVO.
15. ¿Se hacen promociones? Se han definido criterios específicos para manejarlas? SI SE REALIZAN PROMOCIONES EN LINEAS ESPECIFICAS QUE DURAN CIERTA CANTIDAD DE TIEMPO, Y ESTAS ESTAN BASADAS EN DESCUENTOS. EL CRITERIO ES DE ACUERDO A LO QUE MAS-MENOS SE MUEVE PARA VER QUE PRODUCTOS SALEN A PROMOCION.
16. ¿Se realiza competencia en precios? ¿Con qué criterios se maneja el concepto precio? ¿Existen políticas objetivas y estrategias específicas? SI EXISTEN COMPETENCIA EN PRECIOS (BASADAS EN LA INVESTIGACION DE MERCADO), PERO SOBRE TODO LOS PRECIOS SE MANEJAN DE ACUERDO A ESTANDARES QUE NACEN DE LOS PRECIO DE NAPA INTERNACIONAL, ES DECIR, DE NUESTRO PROVEEDOR.
17. ¿Qué se sabe del manejo del precio de la competencia? LO NECESARIO PARA PODER ENTRAR EN UNA COMPETENCIA.
18. ¿Cuál es la elasticidad del precio? SE MANEJAN POLITICAS DE DESCUENTO POR CONTADO Y/O VOLUMEN.
19. ¿Se ofrecen descuentos, deducciones y/o créditos? SI.
20. ¿Cuáles son los canales de distribución? DIRECTAMENTE AL CONSUMIDOR FINAL, VENTA AL POR MAYOR, VENTA AL POR MENOR.
21. ¿Cuál es la cobertura de la organización? AL MOMENTO ES GUAYAS, ALGUNAS PROVINCIAS DE LA COSTA, PICHINCHA, Y ESTAMOS QUERIENDO LLEGAR A NIVEL NACIONAL Y POSTERIORMENTE ABARCAR TODO MERCADO NO EXPLORADO POR NAPA EN PAISES LATINOS.
22. ¿Cuál es el índice de satisfacción del cliente interno y externo? CLIENTE INTERNO : 70% DE SATISFACCION (INCONFORMIDAD EN FACTOR ECONOMICO), CLIENTE EXTERNO : 85% DE SATISFACCION (FALTA DE STOCK POR MALA ROTACION DE INVENTARIO)
23. ¿Cuáles son las políticas en cuanto al servicio técnico y/o comercial se refiere? SE TIENEN POLITICAS BIEN ESTABLECIDAS QUE SE CUMPLEN CUANDO SE TRATA DE ASESORAR AL CLIENTE EN QUE REPUESTOS NECESITA, POR

EJEMPLO EL CORRECTO USO DE CATALOGOS TANTO IMPRESOS COMO EL SISTEMA, VISITAS TECNICAS DE SER NECESARIO, ETC.

24. ¿Qué tipo de garantías tiene el cliente? LA GARANTIA DE FABRICA QUE OFRECE NAPA INTERNACIONAL Y LOGICAMENTE NOSOTROS (GARANTIA DE UN AÑO EN REPUESTOS DE ALTA CALIDAD)
25. ¿Qué tan importante es la marca del producto para la empresa? MUY IMPORTANTE, DE HECHO ES LA BASE DEL NEGOCIO.
26. ¿Cuál es la relevancia del empaque y el tamaño de(l) (los) producto(s) de la compañía? EN REALIDAD A NIVEL DE REPUESTOS FACTORES COMO ESTOS NO SON RELEVANTES.
27. ¿Qué se conoce del cliente de la empresa? TODO LO NECESARIO COMO PARA PODER SERVIRLO DE LA MEJOR MANERA.
28. ¿Cuáles son los clientes potenciales de la compañía? EMPRESAS GRANDES QUE TIENEN MAQUINARIA (EJM. GRUPO WONG), COOPERATIVAS DE TRANSPORTE.
29. ¿Se ha podido determinar la conducta del consumidor? SI, Y SE HA DEFINIDO COMO NORMAL Y CONFORME.
30. ¿Cuál ha sido el comportamiento de la demanda de(l) (los) productos(s) de la organización? ¿Se pronostica el comportamiento de esta variable? EL COMPORTAMIENTO DE DEMANDA HA SIDO MUY BUENO, PERO LAMENTABLE PESE A TOMARSE EN CUENTA ESTA VARIABLE EXISTEN DEMASIADOS PROBLEMAS EN LA ROTACION DE INVENTARIO.
31. ¿Es correcto el método de pronósticos de ventas y de la demanda que utiliza la empresa? EL PRONOSTICO DE VENTAS NO HA SIDO COMPLETAMENTE CORRECTO YA QUE POR LA ETAPA DE RESECCION QUE ESTA PASANDO EL PAIS NO SE PUEDE PREDECIR CON EXACTITUD, PERO AUN ASI HA SIDO SATISFACTORIO.
32. ¿Cómo se comportará en el futuro la demanda de la industria? SE CREE QUE MEJORARA CONFORME PASE EL TIEMPO, YA QUE DEMANDA DE REPUESTOS HAY SIEMPRE EN TODO LUGAR.
33. ¿Se lanzan y retiran productos del mercado? SE ESTAN LANZANDO NUEVOS PRODUCTOS AL MERCADO, NUEVAS MARCAS, PERO NO SE HA PENSADO EN RETIRAR NINGUNO.
34. ¿Bajo que condiciones se lanza o retira un producto del mercado? SE LANZA PRODUCTOS EN BASE A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y LAS PERSPECTIVAS NUESTRAS COMO EMPRESA. NO SE HA RETIRADO PRODUCTOS DEL MERCADO Y NO SE HA PENSADO EN EL TEMA.
35. ¿Se analizan los costos de mercadeo? Se pueden reducir? SE ANALIZAN LOS COSTOS CONSTANTEMENTE, PERO NO SE HA LLEGADO AL MEJOR PUNTO PARA PODERLOS REDUCIR.
36. ¿Cuál es la rentabilidad por producto, mercado y canal de distribución de la empresa? LA RENTABILIDAD DEPENDE NETAMENTE DE LAS LINEAS DE PRODUCTO, YA QUE EN ALGUNAS EXISTE UNA RENTABILIDAD MUY BAJA (PARA PODER SER COMPETITIVOS EN EL MERCADO) Y EN OTRAS EXISTE UNA RENTABILIDAD UN POCO MAS ALTA YA QUE SE CUENTA CON ALGO DE EXCLUSIVIDAD EN PRODUCTO (EN MARCA SOMOS EXCLUSIVOS EN EL PAIS).



37. ¿Cuáles son los objetivos de la línea de productos? ¿Se cumplen estos objetivos? LOS OBJETIVOS SON DIVIDIR NUESTRA PLAZA EN RUBROS, POR EJEMPLO : LINEAS COMO FIL-SFI SON FILTROS Y LOS DIRIGIMOS A CIERTA PLAZA. CON ESTA DIVISION DEFINITIVAMENTE SE CUMPLEN LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.
38. ¿Se debe ampliar o reducir la línea de productos? ¿Cuáles productos podrían incluirse en la línea? ¿Cuáles se pueden eliminar? LAS LINEAS DE PRODUCTOS SE ESTAN AMPLIANDO, ES DECIR, EN EL MES DE SEPTIEMBRE SE SACARA AL MERCADO UNA NUEVA LINEA CON LA CUAL SE TIENE EXCELENTES PERSPECTIVAS. NO SE HA PENSADO EN ELIMINAR NINGUNA LINEA.

### **Auditoría Calidad**

1. ¿Existe un proceso de calidad en su empresa? NO ESTA POR ESCRITO, SOLO SE CONOCE EMPIRICAMENTE.
2. ¿Está definida la estrategia de calidad? NO
3. ¿Están definidos los estándares de calidad? POR SER COMERCIALIZADORA Y/O DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS NAPA, LA FABRICA TIENE ESTANDARES DE CALIDAD, LA EMPRESA SOLO RECIBE PRODUCTO TERMINADO Y GARANTIZADO.
4. ¿Existe un sistema para determinar los costos de la no calidad? NO
5. ¿Está normalizada la empresa? EXISTEN REGLAS, PERO NO HAY NINGUN DOCUMENTO ESCRITO.
6. ¿Hay un programa de capacitación para la calidad, claramente constituida? SOLO SE CONOCE QUE EL PRODUCTO QUE SE COMERCIALIZA ES BUENO, Y ESTO HA SIDO DEMOSTRADO POR NAPA INTERNACIONAL, PERO POR NO SER FABRICA NO EXISTE TAL PROGRAMA.
7. ¿Existe un sistema de participación para la calidad: equipos de mejoramiento, círculos de calidad, equipos de participación, otros? NO, POR NO SER FABRICAS.
8. ¿Está involucrada la alta gerencia en los procesos de calidad, lo hace activa y persistentemente? GERENCIA SIEMPRE ESTA PENDIENTE DE QUE EL CLIENTE ESTE CONTENTO CON EL PRODUCTO, Y DE QUE SE CUMPLA LA GARANTIA EN CASO DE SER NECESARIO.
9. ¿Está entrenada la organización en la metodología de solución de problemas? PESE A NO HABER RECIBIDO ENTRENAMIENTO EN ESTE PUNTO, LOS PROBLEMAS DE GARANTIA SE RESUELVEN EFICAZMENTE.
10. ¿Se miden los procesos en calidad? NO
11. ¿Existe un manual de calidad en su empresa? NO
12. ¿Hace su organización la mención estratégica de la calidad? SI, LA CALIDAD PARA NAPA ES UNA DE SUS ARMAS PRINCIPALES.
13. ¿Existe una cultura de calidad en su empresa? SI, CALIDAD DE PRODUCTO CONLLEVA A CALIDAD DE ATENCION Y SERVICIO.
14. ¿Se compara su empresa en calidad con sus competidores? SI, Y POR SER PRODUCTOS MULTIMARCA PUEDE LLEGAR A SOBREPASARLOS.

***Auditoría de Investigación, Desarrollo y Tecnología***

1. ¿Cuál es el avance técnico de los productos ofrecidos por la empresa? EL MEJOR. LAS FABRICAS AMERICANAS QUE PROVEEN A NAPA INTERNACIONAL ESTAN A LA VANGUARDIA EN TECNOLOGIA.
2. ¿Cuál es la reputación de la organización en la industria? MUY BUENA. NAPA INTERNACIONAL TIENE 75 AÑOS EN EL MERCADO, LO QUE HACE QUE SU PRODUCTO SEA CONSIDERADO UNO DE LOS MEJORES, Y AQUÍ EN ECUADOR HAY GRANDES EMPRESARIOS QUE INCLUSO CONOCEN NAPA EN ESTADOS UNIDOS LO QUE AYUDA A LA REPUTACION DE LA EMPRESA.
3. ¿Cuál es el índice de diferenciación de los productos ofrecidos por la compañía? EL INDICE ES ELEVADO. ES UN PRODUCTO DE CALIDAD DEMOSTRADA QUE PERMITE QUE SEA DIFERENCIADO ALTAMENTE. SI SE HABLA DE UN INDICE PODRIAMOS DECIR QUE SOBRE EL MERCADO SE DIFERENCIA EN UN 60%.
4. ¿Cuál es el nivel de investigación y desarrollo del sector? CONSTANTEMENTE SE REALIZAN INVESTIGACIONES DE PRECIOS, NUEVOS PRODUCTOS, ETC. , POR LO QUE EL NIVEL DE INVESTIGACION ES EL ACORDE CON LAS NECESIDADES. EL DESARROLLO DEL SECTOR CRECE, AUNQUE NO ES FACIL PENETRAR EN EL , LO QUE LO HACE AUN MAS ATRACTIVO.
5. ¿Cuál es la estrategia de investigación y desarrollo de la competencia? AUNQUE NO SE LA CONOCE CON EXACTITUD, SE CONOCE LO NECESARIO, REALIZAN INVESTIGACIONES DE PRECIOS COMUNES Y CONSTANTES ENCUESTAS A SUS CLIENTES PARA SABER SI ALGUIEN NUEVO HA ENTRADO.
6. ¿Existen los recursos suficientes para realizar investigación y desarrollo? ACTUALMENTE EXISTEN UNA POLITICA DE AHORRO HASTA LLEGAR A LOS NIVELES DE VENTAS PROPUESTOS Y CORREGIR LOS PROBLEMAS EN ROTACION DE INVENTARIO QUE AUMENTAN COSTOS, PERO AUN ASI, EXISTE UN RUBRO PARA INVESTIGACION (ESTE NO ES TAN ELEVADO PERO ALCANZA PARA LO NECESARIO).
7. ¿Ha considerado la empresa la posibilidad de realizar investigación y desarrollo a través de una entidad especializada o por medio de asociaciones? AUN NO.
8. ¿Ha definido la organización metas y políticas para realizar investigación y desarrollo? SI, PERO NO POR ESCRITO.
9. ¿Tiene la organización una estrategia clara y explícita en investigación y desarrollo? SOLO DE MANERA GLOBAL, NO PUNTUALIZADA.
10. ¿Cuenta la empresa con personal capacitado para realizar la labor de investigación y desarrollo? SE PODRIA DECIR QUE SI, YA QUE PESE A NO SER PROFESIONALES EN EL AREA, CUMPLEN CON LO REQUISITOS.
11. ¿La compañía es propensa al riesgo de invertir en investigación y desarrollo? NO.
12. ¿Se conocen los beneficios de realizar investigación y desarrollo? SI, ESTAN CLAROS Y POR ESO SE INVIERTE.
13. ¿Se han alcanzado innovaciones exitosas con base en la investigación y desarrollo? SI, POR EJM. PROMOCIONES, DESCUENTOS Y CREDITOS ESPECIALES.

14. ¿Se conoce la legislación con respecto a los derechos y responsabilidades de descubrimientos e innovaciones? SI.
15. ¿Se tiene la capacidad de aprovechar las ideas sobre nuevos productos y para explotar los descubrimientos que se presentan? SI.

#### **AUDITORÍA - SERVICIO AL CLIENTE**

1. ¿Cuenta su organización con una base de datos del cliente? SI
2. ¿Existen perfiles y hoja de vida de los clientes? SI
3. ¿Realiza su organización investigación sistemática sobre sus clientes? SI
4. ¿Conoce su organización el nivel de satisfacción de sus clientes? SE TRATA DE MANTENER AL CLIENTE SATISFECHO, Y SE CUESTIONA CONSTANTEMENTE PARA SABER SI LLEGAMOS O NO A LOGRARLO.
5. ¿Su organización hace mejoramiento de los "índices de satisfacción de sus clientes"? SI
6. ¿Lleva sistemáticamente la "libreta de calificaciones del clientes"? SI
7. ¿Tiene su sistema de auditoría del servicio y la realiza sistemáticamente? NO COMO SISTEMA INFORMATICO, PERO SIN DOCUMENTOS ESCRITOS SE APLICA COMO TECNICA DE SERVICIO AL CLIENTE.
8. ¿Tiene su organización una estrategia clara y expresa del servicio del cliente? SI, LOS VENDEDORES, CAJERA, PERSONAL DE BODEGA, Y TODO EL QUE TENGA CONTACTO CON EL CLIENTE EXTERNO, RECIBE INSTRUCCIÓN PERMANENTE DE CÓMO ATENDER AL CLIENTE.
9. ¿Hay una promesa hacia el cliente? SI : CALIDAD, SERVICIO Y GARANTIA.
10. ¿Existe en su organización una cultura del servicio? SI
11. ¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de su competencia? SI, Y CONSTANTEMENTE TRATAMOS DE MEJORARLO.

## 11.3.- BALANCES GENERALES

### 11.3.1.- BALANCE DE RESULTADOS

REPARSA S.A.

#### BALANCE DE RESULTADOS (MONEDA LOCAL)

Periodo: AGOSTO/2000

Emisión: 31/08/2000

NOMBRE DE LA CUENTA	ACUMULADO A FECHA	PORCENTUAL	% SUBCUENTAS
	TOTAL		ACUMULADO
CUENTAS DE RESULTADOS	29574.8666		
INGRESOS	1033483.728	100	
VENTAS NETAS	813044.565	78.67028217	100
REGIONAL GUAYAQUIL	636932.738		78.33921601
REGIONAL QUITO	176111.827		21.66078399
OTRO INGRESOS Y EGRESOS	220439.163	21.32971783	
INGRESOS NO OPERACIONALES	220439.163		100
EGRESOS	-1003908.865	100	
COSTO DE VENTAS	-655374.2709	65.28224763	100
REGIONAL GUAYAQUIL	-522867.7599		79.78155126
REGIONAL QUITO	-132506.511		20.21844874
GASTOS OPERACIONALES	-264841.8056	26.38106057	100
GASTOS DE ADMINISTRACION	-95378.803		36.01349975
GASTOS GENERALES	-169463.0026		63.98650025
GASTOS DE VENTAS	-66897.026	6.663655274	100
REGIONAL GUAYAQUIL	-54521.512		81.50065146
REGIONAL QUITO	-12375.514		18.49934854
GASTOS FINANCIEROS	-2700.765	0.269024918	100
COMISION BANCARIA	-146.582		5.427425192
GASTOS BANCARIOS	-898.724		33.27664569
REGIONAL GUAYAQUIL	-1194.439		44.2259508
REGIONAL QUITO	-461.02		17.06997832
GASTOS GENERALES QUITO	-14094.997	1.404011609	100
TRANSPORTE DE MERCADERIA	-692.533		4.913324919
DIFERENCIAS DE INVENTARIOS	122.214		-0.867073615
MULTAS E IMPUESTOS	-325.468		2.30910301
AMORTIZACIONES	-1387.33		9.842712276
DEPRECIACIONES	-3106.802		22.0418777
VIAJES AL EXTERIOR	-1812.3		12.85775371
VIAJES NACIONALES	-199.78		1.417382352
COMUNICACIONES	-2077.979		14.74267075
EMPRESA ELECTRICA	-713.933		5.065151841
LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	-416.955		2.958177288
GUARDIANIA	-1531.821		10.86783488
IMPUESTO A LA RENTA	-962.61		6.829444519
GASTOS VARIOS	-989.7		7.021640374

## 11.3.2.- BALANCE DE SALDOS

REPARSA S.A.  
**BALANCE DE SALDOS (MONEDA LOCAL)**  
 Período: AGOSTO/2000  
 Emisión: 31/08/2000

NOMBRE DE LA CUENTA	CLAVE	PARCIAL	TOTAL	FORCENTUAL	% SUBCTAS
<b>ACTIVO</b>					
ACTIVO CORRIENTE			2,300,780.91	100.00	100.00
CAJA			1,750,745.54	76.09	0.12
BANCOS			2,018.76		0.64
CUENTAS Y DCTOS. POR COBRAR			11,277.07		23.42
PAGOS Y GASTOS ANTICIPADOS			409,956.43		8.36
INVENTARIOS			146,372.28		67.46
ACTIVOS NO CORRIENTES			1,181,121.03		100.64
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			292,810.17	12.73	6.90
ACTIVOS DEPRECIABLES			20,218.32		93.73
OTROS ACTIVOS			274,458.69		100.00
CARGOS DIFERIDOS			257,225.19	11.18	100.00
REEXP. MONETAR. DE CARGOS DIFERIDOS			257,225.19		100.00
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
PASIVO CORRIENTE			2,300,780.91	100.00	100.13
CUENTAS Y DCTOS. POR PAGAR			175,326.06	7.62	96.43
PASIVOS ACUMULADOS			169,071.20		3.70
PASIVO A LARGO PLAZO			6,254.86		100.00
CUENTAS Y DCTOS. POR PAGAR			2,752,714.14	119.64	100.00
PATRIMONIO			2,752,714.14		100.00
CAPITAL SOCIAL			-627,259.28	-27.26	-0.03
RESULTADOS			200.00		100.03
REEXPRESION MONETARIA			-627,459.28		
			0.00		

c\_bs\_his.rpt

Indice de liquidez 9.985655

Prueba ácida 2.414086

rentabilidad sobre activo 1.26044161  
**2900** utilidad a agosto

11.4.- VARIOS

GRAFICO No 1

VEHICULOS MATRICULADOS SEGUN PROVINCIAS.- AÑO 1998

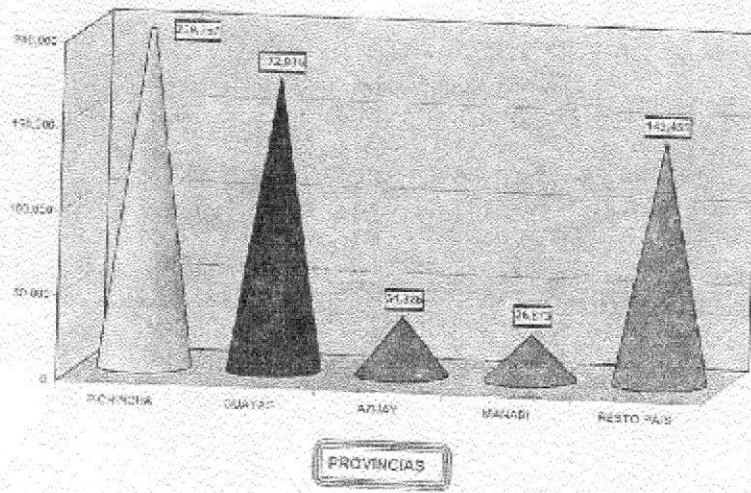
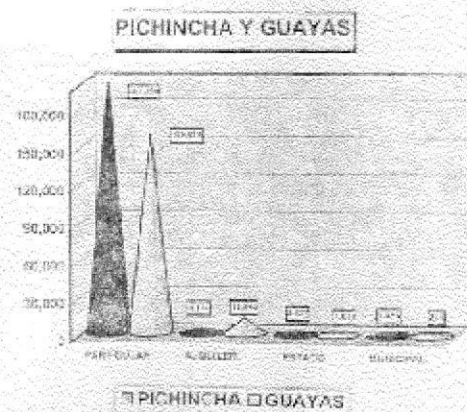
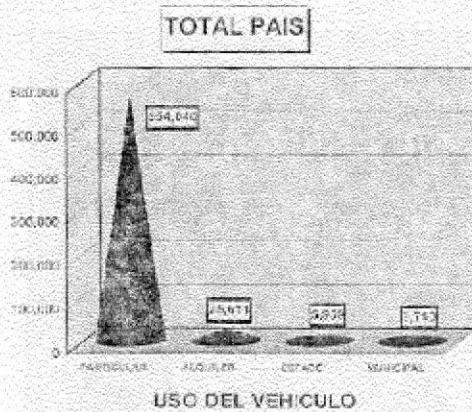


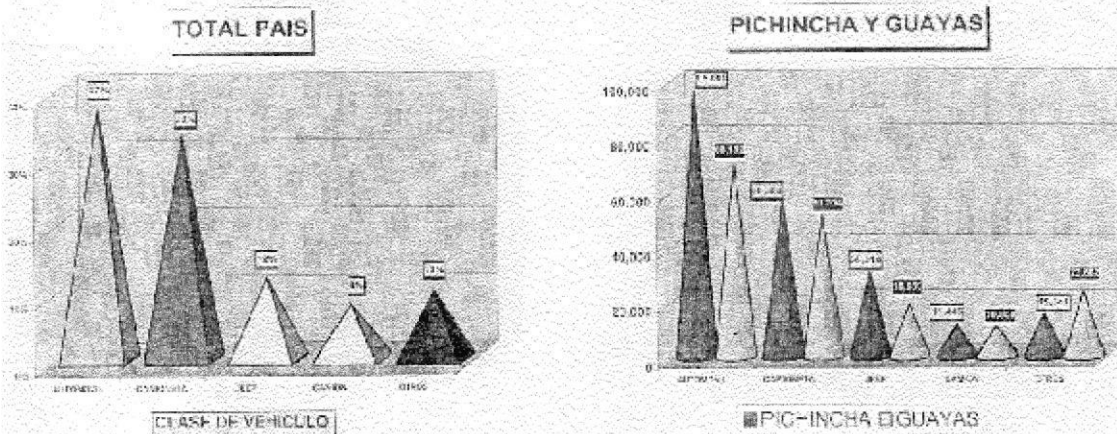
GRAFICO No 2

VEHICULOS MATRICULADOS, SEGUN USO.- AÑO 1998



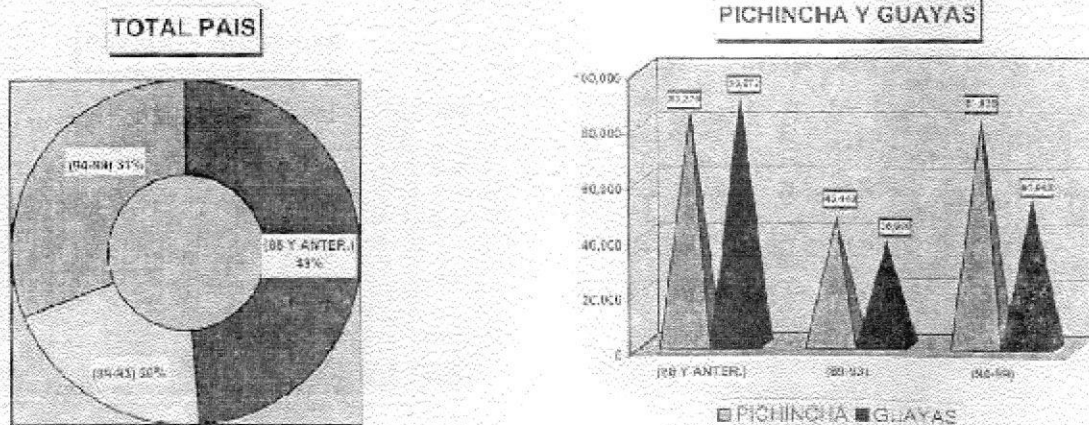
**GRAFICO No 3**

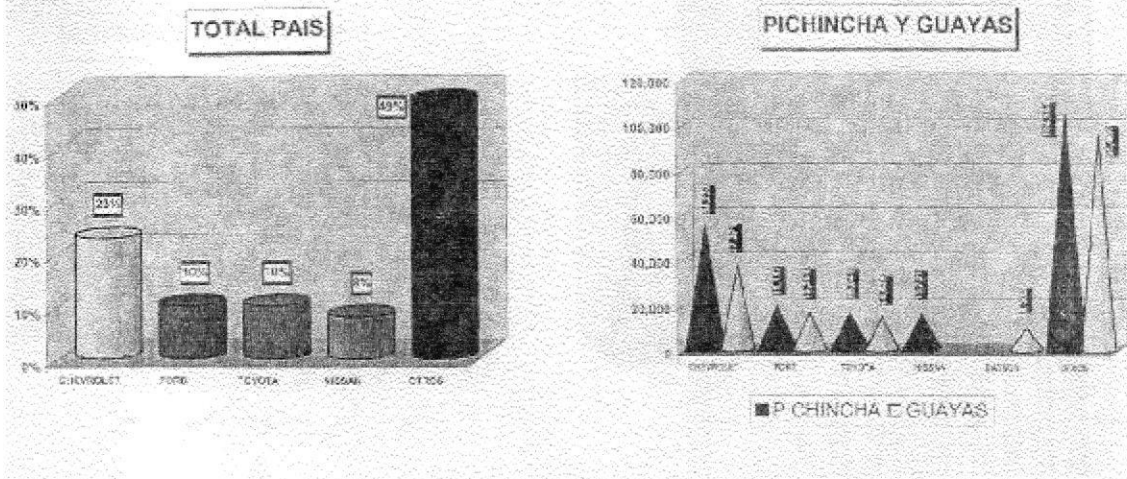
**VEHICULOS MATRICULADOS, SEGUN CLASE.- AÑO 1998**



**GRAFICO No 4**

**VEHICULOS MATRICULADOS, POR MODELO.- AÑO 1998**



**GRAFICO No 5****VEHICULOS MATRICULADOS, SEGUN MARCAS.- AÑO 1998**



CUADRO N.º 1  
 NÚMERO DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS MATRICULADOS, POR USO, SEGÚN PROVINCIAS

PROVINCIA	TOTAL	USO DEL VEHÍCULO			
		PARTICULAR	ALQUILER	ESTADO	MUNICIPAL
TOTAL PAÍS	547,250	554,263	25,611	5,959	1,740
AZUAY	34,236	32,332	475	279	61
BOLIVAR	5,028	2,733	183	92	20
CANAR	10,284	10,273	332	56	21
CARCHI	10,509	10,147	289	67	26
COTACACHI	10,877	11,710	619	125	30
CHIMBORAZO	11,082	13,324	325	215	11
EL CERO	18,019	18,154	709	113	15
ESMERALDAS	5,049	4,300	474	134	1
GLAZAS	72,465	190,020	12,643	1,036	234
IMBABURA	14,096	13,280	289	105	42
LLUR	13,147	9,585	446	111	1
LOS RIOS	15,538	15,092	582	162	1
MANABI	26,873	25,738	978	149	8
MORONA SANTIAGO	241	266	25	41	39
NAPU	1,067	865	26	85	31
PASTAZA	1,617	1,459	175	62	16
PICHINCHA	202,757	282,250	4,147	2,337	1,023
TUNGURAHUA	24,408	24,463	1,506	200	119
ZAMORA CHINCHIPE	625	545	49	32	7
ZAMORA CHINCHIPE	141	306	20	17	-
SUCUMBES	2,122	1,335	134	675	26

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (INEC) - ESTADÍSTICAS DE TRANSPORTES 1978

CUADRO N.º 1  
 NÚMERO DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS MATRICULADOS, POR USO, SEGÚN PROVINCIAS

PROVINCIAS	TOTAL	USO DEL VEHÍCULO			
		PARTICULAR	AJUDICIA	ESTADO	MUNICIPAL
TOTAL PAÍS	587,250	554,340	23,611	5,959	1,740
AZUAY	34,226	32,332	1,435	279	61
BOLIVAR	3,028	2,733	163	92	23
CANAR	10,604	10,273	332	56	21
CARCHI	10,508	10,147	269	67	26
COTACACHI	10,077	11,310	412	125	30
CHIMBORAZO	11,082	10,320	525	215	11
EL CRO	15,019	18,152	709	113	15
ESMERALDAS	5,049	4,300	414	124	1
GUAYAS	72,435	150,020	12,645	1,026	234
IMBABURA	14,096	13,250	269	85	12
LLAJA	10,147	9,565	166	111	1
LOS RÍOS	15,538	15,092	333	162	1
MANABI	26,573	25,288	925	149	2
MORONA SANTIAGO	741	766	75	21	39
NAPÓ	1,067	865	26	85	31
PASTAZA	1,617	1,259	175	67	16
PICHINCHA	207,757	202,250	4,147	2,337	1,223
TUNGURAHUA	24,508	20,693	1,506	290	119
ZAMORA CHINCHIPE	625	546	40	52	17
GALAPAGOS	341	209	20	17	-
SUCUMBIOS	2,122	1,535	132	574	25

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (INEC) - ESTADÍSTICAS DE TRANSPORTES 1999

CUADRO N.º - 2  
 NUMERO DE VEHICULOS MOTORIZADOS MATRICULADOS, POR USO, SEGUN CLASE

CLASE	TOTAL	USO DEL VEHICULO			
		PARTICULAR	ALQUILER	ESTADO	MUNICIPAL
TOTAL PAIS	587,350	554,040	25,611	5,959	1,740
AUTOMOVIL	218,741	203,777	14,736	196	32
BUS	7,232	937	5,960	228	107
COLECTIVO	2,678	1,135	1,414	105	24
JEEP	71,226	68,316	28	2,420	462
FURGONETA (PASAJEROS)	11,456	10,644	685	118	9
MOTOCICLETA	23,827	23,761	-	58	8
CANTONETA	193,637	188,936	1,973	2,102	626
FURGONETA (CARGA)	1,569	1,526	4	37	2
CAMION	44,089	43,041	508	446	94
TANQUERO	1,862	1,739	57	14	52
VOLQUETE	6,540	6,077	137	96	230
TRAILER	3,304	3,174	108	13	9
OTRA CLASE	1,189	977	1	126	85

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS (INEC) - ESTADISTICAS DE TRANSPORTE 1998