

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE UNA
PEQUEÑA EMPRESA**

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

LUIS HUMBERTO SAONA GUERRERO

LIMA - PERU

2002

A Norma, Luis Ger y Ma Fé por su paciencia y
Tolerancia.

INDICE

DESCRIPTORES TEMÁTICOS	1
RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I ANTECEDENTES	6
1.1. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	6
1.1.1. ANÁLISIS INTERNO	6
FORTALEZAS Y DEBILIDADES	8
1.1.2. ANÁLISIS EXTERNO	8
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	10
1.2. DIAGNOSTICO FUNCIONAL	10
1.2.1. PRODUCTOS	10
1.2.2. CLIENTES	11
1.2.3. PROVEEDORES	12

1.2.4. PROCESOS	12
1.2.5. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	13
CAPÍTULO II MARCO TEORICO	15
CAPÍTULO III PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	17
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	18
3.3. METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN	19
3.4. TOMA DE DECISIONES	19
3.4. ESTRATEGIAS ADOPTADAS	20
CAPÍTULO IV EVALUACIÓN DE RESULTADOS	22
BALANCES Y ESTADOS DE GANANCIAS Y PERDIDAS	22
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	26
BIBLIOGRAFÍA	28
ANEXOS	

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

Acuerdo de Cartagena

Análisis externo

Análisis interno

Apalancamiento operacional

Auto-partes

Canales de distribución

Capital social

Competencias distintivas

Competidores potenciales

Control de inventarios

Correas de transmisión

Costo de importación

Desgravación arancelaria

Desregulación

Economía de escala

Diagnostico estratégico

Dumping

Fuerzas competitivas

Índices de gestión

Índices de liquidez

Índices de rentabilidad

Índices de solvencia

Liderazgo de costos

Matriz EFE (factores claves externos)

Matriz IFE (factores claves internos)

Matriz FODA (fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas)

Plan de importaciones

Planeamiento estratégico

Posición competitiva favorable

Productos sustitutos

Punto de equilibrio económico

Red de distribución

Rivalidad de la competencia

Tradings

Unidad de negocios

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe es acerca de una valiosa experiencia en una pequeña Empresa dedicada a la importación y comercialización de auto-partes.

El objetivo primigenio de la empresa es dar empleo y sostenibilidad a los accionistas, sin embargo este objetivo no se venía realizando por la mala dirección de la empresa, las bajas ventas, los altos costos de importación, la falta de control de inventarios, la alta competencia y la recesión.

Tratamos de orientar la empresa a aprovechar algunas competencias distintivas y tratar de conseguir lazos fuertes con sus clientes y proveedores, se busca que hacer importaciones grandes para lograr reducir los costos de importación y apuntar a ventas al por mayor, para así operar con altos volúmenes de ventas y precios bajo, esta experiencia nos obliga a afirmar que el planeamiento y la dirección estratégica puede ser aplicada con buenos resultados aún en las más pequeñas empresas que podamos imaginar.

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es poder elaborar un planeamiento estratégico con el cual podamos estar en condiciones de formular nuestro plan de importaciones y nuestras proyecciones de ventas.

Este objetivo es difícil de alcanzar debido a una serie de limitaciones de la empresa, como ya lo adelantamos esta es una pequeña empresa con reducido capital social, sin acceso al sistema financiero, con bajas ventas un equipo de vendedores libres sin capacitación ni ética.

Los niveles de importación de la empresa son bajos por lo tanto incurren en elevados costos, además no mantienen un control de inventarios lo que hace que se pierdan ventas y clientes por falta de inventario. Además no se cuenta con una línea de productos que nos identifique como proveedores especializados.

Con un planeamiento estratégico se pudo revertir la situación logrando conseguir un proveedor exclusivo de correas de transmisión y su distribución exclusiva además de consolidar una red de distribuidores exclusivos, con los cuales se pudo elaborar una acertada proyección de las ventas.

Se consiguió financiamiento directo del proveedor con lo cual se pudo elaborar un ambicioso plan de importaciones.

Con una acertada dirección la empresa en los últimos cuatro años ha podido mejorar ostensiblemente su situación económica y financiera logrando prosperidad para sus accionistas y trabajadores.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

1.1.1. ANÁLISIS INTERNO

Como lo hemos adelantado se trata de una pequeña empresa del tipo de sociedad de responsabilidad limitada con dos accionistas y cuatro empleados con un reducido capital social y con poca o ninguna posibilidad de conseguir un incremento de capital por parte de sus accionistas.

El reducido capital y sus ventas bajas hacen imposible acceder al sistema financiero, sin embargo la empresa tiene una interesante oportunidad para el financiamiento de sus importaciones de correas de transmisión por parte del proveedor, además este pertenece a un país de la comunidad del Pacto Andino por lo tanto esta inmerso dentro del beneficio de la desgravación de aranceles.

Este proveedor ofrece sus productos en distribución exclusiva y lo único que exige es que se le haga un plan anual de importaciones y se le considere proveedor exclusivo.

Al momento del análisis la empresa se encontraba operando a bajos volúmenes de ventas, una cartera de cobranza morosa, una cartera de clientes desordenada sin calificación de estos, se importaban mucha variedad de productos y de ninguno se podía afirmar que ese era el motor de la empresa en otras palabras no había una unidad de negocio importante, no se tenía un control de inventarios que pudiera sostener una distribución ordenada.

Sin embargo a pesar de todos los males, la empresa no tenía deudas que la agobien y su poco personal permite capacitarlos, involucrarlos y hacerlos participes de las decisiones de la empresa.

Dentro de la cartera de clientes se pudo identificar distribuidores que son especialistas en correas de transmisión con los cuales se pudo establecer una red de distribución sólida con un gran potencial de ventas.

De este breve análisis podemos identificar las siguientes fortalezas y debilidades de la empresa:

FORTALEZAS

- Proveedor exclusivo de correas de transmisión, con marca propia y distribución exclusiva.
- Financiamiento directo de proveedor de correas de transmisión a 120 días.
- Conocimiento del mercado
- Poco personal, gastos de operación bajos.
- Sin deudas importantes.

DEBILIDADES

- Bajo capital social y sin acceso al sistema financiero.
- Equipo de vendedores libres y deficiente.
- Morosidad en la cobranza.
- Falta de planificación e identificación de la unidad de negocios, se importan muchos tipos de repuestos.
- Amplia cartera de clientes sin clasificación.

1.1.2. ANÁLISIS EXTERNO

Al hacer una reflexión del entorno general de la empresa en el año de 1998 año en el cual se realizó el trabajo podemos afirmar que en esa ya época nos

encontrábamos en una economía globalizada de libre mercado, la inflación y la devaluación estaban controladas, se presentaba un periodo recesivo mundial que se iba a acrecentar con las crisis mundial (asiática, mexicana, brasilera y Argentina), la situación política del país se tornaba inestable debido a los afanes re-reeleccionistas de Fujimori. El Perú no escapa a la recesión mundial y el desempleo y subempleo creció.

Si hacemos un análisis sectorial podemos afirmar que la empresa esta en el sector comercia dentro del rubro de auto-repuestos. Este sector es muy competido en especial por varios pequeños importadores que distorsionan los precios del mercado.

El gobierno permite la importación de repuestos y vehículos usados estos últimos han hecho crecer el mercado de repuestos.

El sector de repuestos y específicamente la partida de correas de transmisión cuenta con el beneficio de desgravación de aranceles por el Acuerdo de Cartagena.

En este sector es difícil de encontrar importadores especializados con marcas y líneas exclusivas por eso creemos que el esquema de distribución exclusiva es una competencia distintiva.

De acuerdo con lo descrito podemos sintetizar las siguientes Oportunidades y amenazas:

OPORTUNIDADES

- Desgravación arancelaria.
- Inflación y devaluación controlada.
- Crecimiento del mercado por la importación de vehículos usados.
- Sin producción nacional

AMENAZAS

- Recesión económica.
- Precios dumping del Asia.
- Desregulación.

1.2. DIAGNOSTICO FUNCIONAL

1.2.1. PRODUCTOS

La empresa se dedicaba a la importación de varios productos pero como ya hemos precisado ninguno tenía la importancia para la empresa como puede y

va ha tener las correas de transmisión y nosotros lo analizaremos como el producto único principal de la compañía.

Este producto como su denominación lo indica sirve para transmitir el movimiento y los fabricantes recomiendan de acuerdo al tipo de correa y su uso, el reemplazo de la correa cada cierta Cantidad de horas de trabajo como mantenimiento preventivo, esto le da la característica de mercadería de alta rotación, lo cual nos permitirá hacer planes de importación y ventas a gran escala.

Los productos sustitutos no existen pues para transmitir movimiento lo podemos hacer con cadenas, engranajes, por embragues de diferentes tipos o transmisiones cardánicas como notaremos estas son usadas en aplicaciones muy diferentes a las aplicaciones donde se requiere una correa de transmisión.

Para finalizar diremos que no existe un mercado de correas usadas.

1.2.2. CLIENTES

Como la empresa opera en el ámbito de mayorista nuestros clientes directos son nuestros distribuidores los cuales fueron seleccionados por su capacidad

económica y moral y sus ventas potenciales. Esta red de distribuidores participa de nuestra estrategia de liderazgo de costos.

1.2.3. PROVEEDORES

A los proveedores los podemos clasificar como fabricantes y tradings, en nuestro caso se trata de un fabricante lo cual nos garantiza un buen precio además esta fabrica pertenece a una corporación transnacional la cual considerada como el tercer abastecedor de repuestos en el mundo, esto nos garantiza un producto de tecnología de punta y de calidad.

1.2.4. PROCESOS

Los procesos en una compañía comercializadora son comprar y vender.

La compañía formula su pedido de importación de acuerdo a su estudio y control de inventarios y se vende al por mayor a los distribuidores.

1.2.5. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

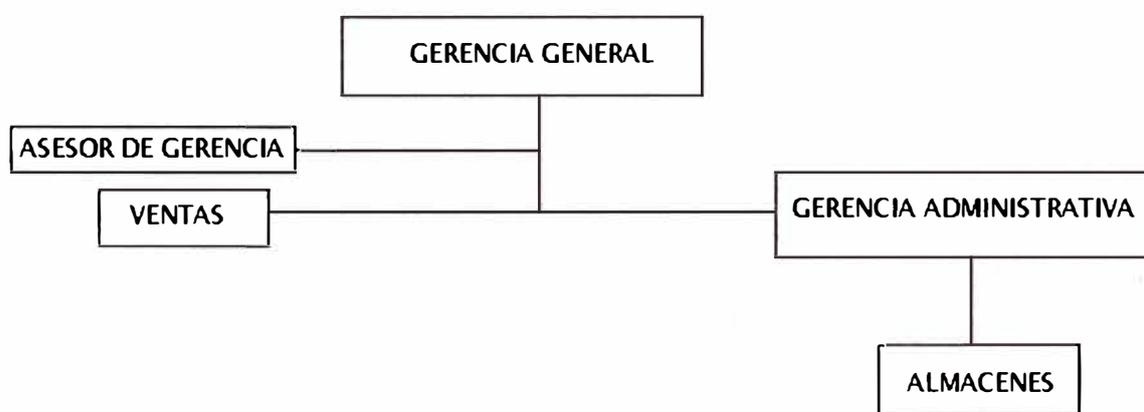
Esta empresa cuenta con cuatro empleados dos de los cuales son sus accionistas, los cargos y funciones se dividen de la siguiente manera:

Un gerente general que se encarga del manejo económico y financiero y las ventas.

Un gerente administrativo cuya responsabilidad es la logística y el control de los almacenes, bajo su responsabilidad se encuentra el jefe de almacenes y su ayudante y un asesor de gerencia.

La empresa subcontrata los servicios de contabilidad, transportes, fletes, limpieza y seguridad.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



CAPITULO II

MARCO TEORICO

Para poder enfrentar este reto hemos acudido a la ayuda que nos brinda el planeamiento estratégico para lo cual nos hemos apoyado en el análisis de las cinco fuerzas competitivas, estas son: Los competidores potenciales, vale decir, es la amenaza que aparezca nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la rivalidad de la competencia y la amenaza de los productos nuevos y sustitutos. La idea clave de esta herramienta es que las cinco fuerzas competitivas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad de la empresa.

Del análisis del entorno sectorial y global de la empresa podemos, identificar sus principales oportunidades y amenazas y con la ayuda de una matriz EFE (Factores claves externos), podemos afirmar que en la empresa las oportunidades prevalecen sobre las amenazas.

También hemos realizado un análisis interno de la empresa con la finalidad de

identificar sus fortalezas y debilidades de está. Con ayuda de una matriz IFE (Factores claves internos), la cual evalúan las fortalezas y debilidades podemos afirmar que las fortalezas predominan sobre las debilidades de la empresa.

Por ultimo hemos graficado una matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.),Con esta matriz podemos observar como interactúan los factores claves internos y externos y podemos elaborar algunos planes y estrategias y alternativas que nos permitan aprovechar al máximo nuestras fortalezas y oportunidades a la vez que podamos minimizar las amenazas y atacar nuestras debilidades

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El principal problema de la empresa es su baja rentabilidad, como ya hemos descrito la forma de operar de la empresa es hacer pequeñas importaciones lo que le acarrea un alto costo y si sabemos que en una economía de libre mercado, es éste el que fija los precios entonces para poder vender tenemos que pegarnos al precio de mercado lo cual nos deja una muy pequeña rentabilidad.

Otro problema es que se importa una amplia variedad de auto-partes sin ninguna continuidad y no es posible distinguir a la empresa como proveedora de algo específico, en otras palabras se va probando y probando algún producto donde se pueda obtener ganancias interesantes.

Aparte la empresa afronta serias limitaciones descritas en su análisis interno como poco capital, sin acceso al sistema financiero.

3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Para poder formular alguna alternativa de solución hicimos un análisis de sus fortalezas y debilidad (matriz IFE), así como un análisis de las oportunidades y amenazas del sector (matriz EFE), y también se grafico una matriz FODA para ver como interactúan los factores claves, Estas matrices las encontraran en los anexos 1,2 y 3 respectivamente.

Luego de Analizar la situación de la empresa podemos afirmar que la empresa tiene dos alternativas.

La alternativa 1: Es la de seguir operando con la estrategia de seguir importando en pequeñas cantidades varias líneas poniendo énfasis en la calificación de los clientes para evitar la morosidad y perdidas, haciendo un control de inventarios que nos dé una continuidad en las importaciones a pesar de las carencias de capital y financiamiento.

La alternativa 2: Es la de elegir como línea principal de la empresa las correas de transmisión con lo que tendríamos financiamiento de la importación y desgravación arancelaria, con un buen control de inventarios que nos asegure

no perder ventas por falta de stock y un eficiente plan de importaciones. Esta alternativa hace que centremos nuestros esfuerzos en las correas y las otras líneas se van ir desechando solas por su alto costo de importación.

3.3. METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN

Para poder elegir una alternativa podemos elaborar una matriz la cual mostramos en el anexo 5. Sin embargo es fácil deducir que si elegimos la alternativa (01) no atacamos el problema principal que es el alto costo de importación.

Por lo tanto la alternativa de solución seleccionada es la alternativa (02) la cual nos brinda financiamiento y exclusividad por parte del proveedor y desgravación de aranceles.

3.4. TOMA DE DECISIONES

La empresa aceptó el reto de seleccionar la alternativa (02) para lo cual debía de operar con importaciones grandes por contenedores con una dirección eficiente con control de inventarios y la implementación de una red de

distribuidores que también serían exclusivos en la línea de correas de transmisión.

3.5. ESTRATEGIAS ADOPTADAS

La estrategia genérica adoptada es la de liderazgo en costos para ello fue necesario optimizar nuestras importaciones se saco el máximo provecho al espacio del contenedor y se realizo un plan anual de importaciones sobre la base de la proyección de las ventas realizada con colaboración de los distribuidores.

Para las ventas se escogió nombrar cuatro distribuidores exclusivos de nuestras correas y para poder serlo se les pidió un adelanto del 50% de su pedido inicial, a fin de tener la certeza de poder colocar todo el primer pedido, así tendríamos asegurado el cumplimiento de nuestro compromiso adquirido con el proveedor, el cual nos financiaba a 120 días luego de la fecha de embarque. Luego se decidió de mantener un stock mínimo para poder atender los requerimientos de los distribuidores.

La formulación de la proyección de las ventas se hacen por estadísticas y el conocimiento de la evolución del mercado de los distribuidores, se mantiene una política de precios bajos para poder obtener volúmenes grandes de ventas esta política es compartida por los distribuidores.

Las otras líneas se desecharan hasta que se pueda financiar importaciones grandes, para obtener costos bajos, de no ser posible no se importaran productos que estén fuera del precio del mercado o en su defecto no dejen un margen de contribución razonable.

CAPITULO IV
EVALUACIÓN DE RESULTADOS
BALANCES

	1997	1998	1999	2000	2001
ACTIVO CORRIENTE					
Caja bancos	17561.55	56 447.94	66247.10	88752.69	86562.06
Cuentas por cobrar	8349.78	140496.64	234696.59	156526.94	236400.64
Existencias	112852.38	142101.23	130957.97	154286.52	144165.85
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	138763.71	339045.81	431901.66	399566.15	467128.55
Cargos diferidos	19453.71	24347.12	18540.22	22923.31	14023.63
Maquinaria Y equipo		4077.96	80563.80	81867.90	68596.49
Depreciación (-)			860.45	15574.47	15565.66
TOTAL ACTIVOS	158217.42	367470.89	530145.23	488782.89	534184.01
PASIVO CORRIENTE					
Tributos por pagar	799.67	2128.08	55363.02	47404.61	45328.34
remuneraciones por pagar	2260.63				
Proveedores	142721.58	320536.46	268756.07	247191.67	214724.30
cuentas diversas		630.00	70157.92	72108.43	154600.66
TOTAL PASIVO CORRIENTE	145781.88	367277.00	530145.23	488782.89	534184.01
PASIVO NO CORRIENTE					
Beneficio de trabajadores		520.00	606.68	520.00	259.90
TOTAL PASIVO	145781.88	145781.88	394883.68	367224.04	414913.70
PATRIMONIO					
Capital social	12288.00	13086.72	13806.48	14331.14	14250.89
Resultado del ejercicio	147.54	30 569.63	121455.06	107227.04	105019.92
TOTAL PATRIMONIO	12435.54	43656.35	135261.55	121558.18	119270.89

Estado de ganancias y pérdidas

	1997	1998	1999	2000	2001
VENTAS	90226.84	708238.95	1145195.47	1176189.08	1173135.05
COSTO DE VENTAS	63686.66	555044.25	818814.75	832874.78	821339.37
UTILIDAD BRUTA	26540.18	153194.7	326380.72	343314.3	351795.68
GASTOS ADMINISTRATIVOS	27521.67	114824.94	131569.87	161583.19	162766.37
GASTOS FINANCIEROS		9678.46	25968.03	26814.32	23413.78
INGRESOS FINANCIEROS	1280.58	2400.86	4684.64	11485.82	66.94
DEPRECIACIÓN		582.53	860.45	15574.47	15565.66
R.E.I	70.55		20.6	2353.34	88.35
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	228.54	30569.63	173506.06	153181.48	130028.46

Para poder evaluar los resultados de gestión, estamos mostrando los balances y los estados de ganancias y perdidas correspondiente a los años 1997 hasta el 2001.

Podemos ver que en el año 1997 la utilidad fue prácticamente nula y las ventas alcanzaban poco mas de 90,000 soles luego vemos que en el año 1998 año en el cual comienza este trabajo las ventas suben a mas de 700,000 soles y las utilidades ascendieron 30,000 soles y luego vemos que en los próximos tres años esta gestión sigue dando buenos resultados.

Para poder analizar el nivel de operación de la empresa determinamos el punto de equilibrio económico de la empresa:

Primero debemos identificar los gastos fijos de la empresa.

A continuación detallamos los gastos fijos en que incurre la empresa en su funcionamiento mensual:

- Sueldos y salarios.....	10,500.00
- Alquileres.....	1,750.00
- servicio telefónico.....	350.00
- Fletes y movilidad.....	260.00
- mantenimiento y limpieza de oficina.....	200.00
- electricidad.....	60.00
- agua.....	30.00
- Seguridad	175.00
TOTAL S/ 13,325.00	

El costo de venta es el 70% del precio de venta.

Punto de equilibrio = Gasto fijo / (1 – (costo de ventas / ventas totales))

Punto de equilibrio = 13,325.00/ (1 – (0.7 ventas / ventas))

Punto de equilibrio = S/: 44,416.67 mensuales.

Como podemos observar en los balances la empresa esta operando por encima del punto de equilibrio.

Adelante podemos analizar los diferentes índices financieros como notaremos estos han evolucionado favorablemente con respecto al año 1997.

	1997	1998	1999	2000	2001
INDICES DE LIQUIDEZ					
Liquidez general	0.95	1.05	1.10	1.09	1.13
Prueba ácida	0.18	0.61	0.76	0.67	0.78
Súper ácida	0.12	0.17	0.17	0.24	0.21
INDICES DE GESTIÓN					
Rotación	1.13	4.35	6.00	5.84	5.50
Plazo promedio de					
Días de Inventarios	323.01	83.91	60.83	62.50	66.36
INDICES DE RENTABILIDAD					
Sobre la inversión					
Utilidad / activo	0.14%	8.32%	22.90%	24.10%	19.65%
Sobre las ventas					
Utilidad / ventas	0.25%	4.31%	11.81%	10.33%	10.16%
INDICES DE SOLVENCIA					
Pasivo / patrimonio	11.72	3.34	2.92	3.15	3.48

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir podemos afirmar que la planificación estratégica es una arma fundamental y necesaria a utilizar para poder dirigir una empresa desde la más pequeña y simple hasta la más grande y compleja.

Para que una empresa tenga una ventaja competitiva debe tener una posición competitiva favorable, debe de tener una característica clave en el mercado y en exclusiva. Tal es el caso de las correas de transmisión, producto que fue determinante para que la empresa pueda conseguir su ventaja competitiva.

Se opto por la estrategia genérica de liderazgo en costos, la cual se fundamento en una economía de escala, con importaciones del mínimo tamaño eficiente, con exoneración de aranceles, precios de proveedores y exclusividad. La ventaja radica en tener el costo mas bajo que no es lo mismo que el precio mas bajo

.Es recomendable que la empresa en el momento actual realice un apalancamiento operacional y aproveche su canal de distribución para poder distribuir productos de caucho y mangueras que son afines a la comercialización de las correas de transmisión y de ser posible utilizar su propia marca, la cual cuenta con la aceptación de sus distribuidores.

Es recomendable que la empresa capitalice sus utilidades para incrementar su capital social y poder acceder al sistema financiero el cual se hará necesario en un futuro plan de expansión de sus operaciones.

También es importante que la empresa vigile rigurosamente sus costos de importación que es el principal costo de operación de la empresa y tampoco descuidar los gastos administrativos, porque una estrategia genérica de liderazgo de costos protege a la empresa de las cinco fuerzas competitivas.

CAPITULO VI

BIBLIOGRAFÍA

- GIMBERT, Xavier. El enfoque estratégico de la empresa – Principios y Esquemas básicos.
- JHONSON, Gerry. Dirección estratégica.
- SCHOLES, Kevan. Análisis de la estrategia.
- KETELHOHN, W. y MARIN, N. Decisiones de inversión en la empresa.
- WESTON, F. y BRIGHAM, E. Manual de la administración moderna.

MATRIZ IFE

Factor Clave	Peso	Rating	Peso ponderado
1.-Distribución exclusiva de correas de transmisión	0.20	4	0.80
2.-Financiamiento directo del proveedor de correas de transmisión	0.20	4	0.80
3.-Sin deudas importantes	0.05	3	0.15
4.-Poco personal, gastos bajos	0.05	3	0.15
5.-Conocimiento del mercado	0.05	3	0.15
6.-Bajo capital sin acceso al sistema Financiero.	0.10	1	0.10
7.-Equipo de vendedores libres	0.10	1	0.10
8.- Alta morosidad	0.10	1	0.10
9.-Amplia cartera de clientes sin clasificar.	0.10	2	0.2
10.-Importación de muchos tipos de repuestos	0.05	2	0.1
	1		2.65

ANEXO 1

MATRIZ EFE

Factor Clave	Peso	Rating	Peso ponderado
1- Desgravación arancelaria	0.3	4	1.20
2- Inflación y Devaluación controlada	0.15	3	0.45
3- Importación de vehículos usados, Mercado creciente	0.15	3	0.45
4- Sin producción nacional	0.10	3	0.30
5- Fuerte recesión económica	0.15	1	0.15
6- Precios Dumping	0.15	1	0.15
	1.0		2.70

ANEXO 2

MATRIZ FODA

	Fortalezas	Debilidades
	-Proveedor y distribución exclusiva de correas de transmisión -Financiamiento directo del provee. de correas de transmisión -Poco personal, bajos gastos. -Conocimiento del mercado	-Bajo capital sin acceso al sistema financiero -Vendedores libres -Morosidad en la cobranza -Muchos tipos de repuestos. -Cartera de clientes no calificada
Oportunidades	FO	DO
-Desgravación arancelaria G.A -Inflación y devaluación controlada -Crecimiento del mercado por vehículos usados - poca producción nacional	-Importar correas de transmisión financiado por el proveedor y sin aranceles -Planeamiento de importaciones y proyección de ventas	-clasificación de clientes y atacar la morosidad -Planificación y control de inventarios -eliminar los vendedores libres -Desechar líneas sin rentabilidad.
Amenazas	FA	DA
-Recesión económica -Precios Dumping -Desregulación	-Conseguir una baja estructura de costos por medio de compras eficientes -Aprovechar el crecimiento del mercado por medio de los vehículos usados.	-Agregarle valor a nuestra marca. -La distribución exclusiva incrementa el valor de nuestro producto.

ANEXO 3

FACTORES CLAVES	PESO	ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2	
		RATING	PESO PONDERADO	RATING	PESO PONDERADO
INTERNOS					
1 PROVEEDOR Y DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA	0.20	1	0.20	4	0.80
2 FINANCIAMIENTO DEL PROVEEDOR	0.20	1	0.20	4	0.80
3 CONOCIMIENTO DEL MERCADO	0.10	3	0.30	3	0.90
4 POCO PERSONAL	0.10	4	0.40	4	1.60
5 SIN DEUDAS IMPORTANTES	0.20	1	0.20	1	0.20
6 BAJO CAPITAL SOCIAL	0.10	1	0.10	1	0.10
7 DEFICIENTE EQUIPO DE VENTAS	0.05	1	0.05	1	0.05
8 MOROSIDAD	0.05	1	0.05	1	0.05
EXTERNOS					
1 DESGRAVACIÓN ARANCELARIA	0.30	1	0.30	4	1.20
2 INFLACION Y DEVALUACION CONTROLADAS	0.15	3	0.45	3	1.35
3 IMPORTACIÓN DE VEHÍCULOS USADOS	0.15	3	0.45	3	1.35
4 SIN PRODUCCION NACIONAL	0.10	3	0.30	3	0.90
5 RECESIÓN ECONÓMICA	0.15	2	0.30	2	0.60
6 PRECIOS DUMPING	0.15	2	0.30	2	0.60
	2		3.60		10.50

ANEXO 4