



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA BICI  
FULL PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE BICICLETAS EN LA  
PROVINCIA DE EL ORO.

BARRETO QUIMI GLORIA MISHEL  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA  
2018



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
BICI FULL PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE BICICLETAS EN  
LA PROVINCIA DE EL ORO.

BARRETO QUIMI GLORIA MISHEL  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

MACHALA  
2018



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA BICI FULL  
PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE BICICLETAS EN LA PROVINCIA DE EL ORO.

BARRETO QUIMI GLORIA MISHEL  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LANDIN ALVAREZ SILVIA SUSANA

MACHALA, 04 DE JULIO DE 2018

MACHALA  
04 de julio de 2018

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado Diseño de estructura organizacional de la empresa BICI FULL para la comercialización de bicicletas en la provincia de el Oro., hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



---

LANDIN ALVAREZ SILVIA SUSANA

0703240549

TUTOR - ESPECIALISTA 1



---

VERDEZOTO REINOSO MARIANA DEL ROCÍO

0703553362

ESPECIALISTA 2



---

OLLAGUE VALAREZO JOSE KENNEDY

0701735284

ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: miércoles 04 de julio de 2018 - 15:36

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** BARRETO QUIIMI GLORIA MISHEL\_PT-010518.pdf (D40208955)  
**Submitted:** 6/15/2018 10:23:00 PM  
**Submitted By:** titulacion\_sv1@utmachala.edu.ec  
**Significance:** 3 %

Sources included in the report:

ESPINOZA AMAYA CARLOS ANDRES\_PT-011017.pdf (D34021239)

Instances where selected sources appear:

2

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, BARRETO QUIMI GLORIA MISHEL, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado Diseño de estructura organizacional de la empresa BICI FULL para la comercialización de bicicletas en la provincia de el Oro., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 04 de julio de 2018



BARRETO QUIMI GLORIA MISHEL  
0705845857

## RESUMEN

### **DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA BICI FULL PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE BICICLETAS EN LA PROVINCIA DE EL ORO.**

Las múltiples empresas indiferentemente de su tamaño, buscan un posicionamiento fuerte en el mercado que este se encuentren, y con ello garantizar el desarrollo efectivo de sus inversiones, para ello necesitan desarrollar estrategias efectivas de administración de todos sus recursos, debiendo desarrollarse en un ambiente favorable y con ello el aporte óptimo de cada uno de los integrantes, es de ahí donde parte tener una consolidación en su estructura organizacional porque de esta dependerá el buen funcionamiento de los recursos, y a su vez el establecer metas, objetivos, políticas que favorezcan a todos los integrantes, ante tal situación se planteó como objetivo general el establecer una propuesta de una estructura organizacional para el establecimiento de una empresa nueva en el mercado de la Provincia de El Oro, denominada Bici Full, quien se dedicara a la venta de bicicletas y repuestos de gama alta, para ello se aplicó una metodología descriptiva dado que se analizó la información in situ, con los diferentes propietarios de locales con este tipo de negocio, y con aquellas que salieron del mercado, teniendo una fundamentación positiva a la estructura organizacional propuesta. La estructura organizacional que se estableció, servirá como un modelo base para las empresas que se encuentren interesadas en la puesta en marcha de este tipo de negocio, y sobre todo para aquellas que ya se encuentran en el mercado, marcando unas pautas con las que este tipo de empresa debería estar enfocadas.

**Palabras claves:** Estructura Organizacional, Matriz, Bici Full, Bicicletas, Misión, Visión, Políticas, Valores, FODA

## **ABSTRACT**

### **DESIGN OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE COMPANY BICI FULL FOR THE COMMERCIALIZATION OF BICYCLES IN THE PROVINCE OF EL ORO.**

The multiple companies regardless of their size, seek a strong position in the market that they are, and thus ensure the effective development of their investments, for this they need to develop effective strategies for managing all their resources, and must develop in a favorable environment. and with it the optimal contribution of each one of the members, that is where part of having a consolidation in its organizational structure because this will depend on the proper functioning of the resources, and in turn to establish goals, objectives, policies that favor all the members, in view of this situation, set as a general objective to establish a proposal for an organizational structure for the establishment of a new company in the market of the Province of El Oro, called Bici Full, which will be dedicated to the sale of bicycles and spare parts of high-end, for this a descriptive methodology was applied since it was analyzed the information in situ, with the different owners of premises with this type of business, and with those that left the market, having a positive foundation to the proposed organizational structure. The organizational structure that was established, will serve as a base model for companies that are interested in the implementation of this type of business, and especially for those that are already in the market, setting some guidelines with which this type of company should be focused.

**Keywords:** Organizational Structure, Matrix, Bici Full , Bicycles, Mission, Vision, Policies, Values, FODA



## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	3
ABSTRACT .....	4
1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. DESARROLLO.....	6
2.1 Diseño organizacional.....	6
2.2 Estructura Organizacional.....	7
2.3 Misión .....	7
2.4 Visión .....	7
2.5 Valores .....	8
2.6 Políticas.....	8
2.7 FODA.....	8
2.8 Diseño de la estructura organizacional de la empresa bici full para la comercialización de bicicletas en la Provincia de el Oro .....	8
2.8.1 Estructura organizacional. ....	9
2.8.2 Misión .....	10
2.8.3 Visión .....	11
2.8.4 Valores y Políticas .....	11
2.8.5 FODA.....	12
2.9 Resultados .....	13
3. CONCLUSIONES.....	13
Referencias bibliográficas .....	14

### ÍNDICE DE FIGURA

<b>Figura 1.</b> Estructura Organizacional.....	10
---	----

### INDICE DE TABLA

<b>Tabla 1.</b> FODA de la empresa BICI FULL.....	13
---	----

## 1. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual las pequeñas y medianas empresas o también llamadas Pymes son consideradas como el centro de sistema económico a nivel mundial, las mismas que por varios factores pueden convertirse como las principales fuentes generadoras de empleo. Es importante reconocer su grandioso crecimiento puesto que en gran parte se debe a la necesidad de agrupar el recurso técnico junto al capital con el objetivo de cumplir con la adecuada marcha de la producción frente a esta masificación de la sociedad.

En nuestro país ha generado un ambiente de reestructuraciones y cambios la globalización pero que evidentemente es posible aprender a convivir con ella, por esto se considera que los elementos centrales de este fenómeno son la tecnología y la economía. Además de eso en Ecuador las Pymes aportan en gran medida a la economía nacional puesto que los beneficios por ventas son mayormente importantes dentro del sistema económico.

En la actualidad es posible encontrarnos con la ausencia de una adecuada estructura organizacional dentro de las pymes existentes en la Provincia de El Oro, siendo el factor que les impide a éstas hacer un control de actividades exponiéndose a riesgos tanto en su desarrollo empresarial como en sus resultados económicos, por ello mediante análisis de las pequeñas y medianas empresas se presenta un trabajo en donde se diseña la estructura organizacional de una empresa dedicada a la comercialización de bicicletas denominada Bici Full.

Para Piñeiros, Castro, Farfán & Nova (2014) el desconocimiento acerca del funcionamiento de las diferentes estructuras organizacionales provocaría graves errores, de tal manera que los planes a ejecutarse dentro de la empresa no tendrían los resultados esperados y esto debilitaría tanto la competitividad de la misma, así como su reputación y permanencia.

*La problemática* se limita en la ausencia de una estructura organizacional para el lanzamiento de una empresa que desea ingresar al mercado con la idea de comercializar bicicletas en la Provincia de el Oro cuyo nombre es Bici Full.

*El objetivo general* de la investigación es proponer una estructura organizacional para la empresa BICI FULL en la Provincia de El Oro, mediante un análisis del mercado actual para contribuir en el posicionamiento óptimo de la empresa.

Los objetivos específicos fueron:

- Realizar un análisis situacional de las principales empresas de bicicletas en la ciudad de Machala.

- Establecer los lineamientos principales para el fortalecimiento de las empresas de bicicletas existentes en el mercado Orense.

*La metodología* de investigación que se aplicó fue de tipo descriptivo dado que se recogió y analizó información in situ, entrevistando a las principales empresas dedicadas a la comercialización de bicicletas, y sobre todo aquellas que salieron del mercado, cuyos datos nos permitieron describir las características y comportamientos de consumidores y vendedores.

*La ventaja competitiva* del presente estudio pretende establecer una estructura organizacional fundamentada en el análisis situacional del mercado de las bicicletas, partiendo desde las experiencias de aquellas empresas que están y no en el mercado, desarrollando así un eficiente modelo de negocio, así lo asegura Almanza & Pulido (2016), puesto que de esta estructura depende mucho del éxito de la empresa dado que su vigilancia y control es de vital importancia para que se puedan alcanzar los objetivos, considerándose una inversión a largo plazo .

## **2. DESARROLLO**

### **2.1 Diseño organizacional**

Pucci (2015), establece al diseño organizacional como un proceso donde las empresas buscan optimizar sus resultados, a través de la implantación de estrategias acordes a las actividades de la empresa, donde los factores internos y externos son considerados como prioridad; de tal forma, que la toma de decisiones por parte de los directivos estén dirigidas a las metas y objetivos que la empresa desea alcanzar; un buen diseño organizacional genera una estabilidad y la tendencia al desarrollo en entornos que no generan fuertes incertidumbres, teniendo fuertes resistencia al cambio y dificultades para adaptarse a demandas variadas y complejas .

Para Martin & Cuartas (2014), manifiestan que es un fenómeno que se estructura de diferentes maneras según el entorno en que esta se encuentre, de las diversas afectaciones pudiendo alcanzar un máximo desempeño cuando se logra co-alinear todos los factores endógenos con los factores situacionales exógenos que se desarrollan en la empresa .

## **2.2 Estructura Organizacional**

Delgado & Trejos (2016), sostienen que la estructura organizacional representan las relaciones internas de la empresa dependiendo de la disposición de todos los recursos, involucrando también la capacidad administrativa con la cual se está operando; otorgando funcionalidades a cada uno de los integrantes de la empresa, que facilita, sistematiza y controla cada una de las operaciones, como también las bases en las que deben de estar estructurado el trabajo y dividirlo en departamentos de acuerdo a las necesidades y los recursos, en función de estas se obtienen los resultados esperados por la dirección de la empresa .

## **2.3 Misión**

De Souza (2014) manifiesta que la misión es el direccionamiento y concentración de lo que realmente es la empresa, teniendo en cuenta los valores con los que esta se fundamenta, con el objetivo de dirigir, estimular y guiar la búsqueda de oportunidades con el fin de reforzar el compromiso y la trayectoria de la empresa .

## **2.4 Visión**

González, Manrique & Gonzalez (2016) indican que la visión comprende a la percepción de un futuro realista en el largo plazo, que debe de ser creíble y realista, que no solamente puede ser tan vago como un sueño o tan preciso como una meta o las instrucciones para cumplirla, debiendo ser el líder quien construya una imagen mental respecto del futuro anhelado y viable de su empresa

## **2.5 Valores**

Son los descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social que las empresas demuestran en el desarrollo de sus labores; algunas de estas exponen dichos valores corporativos con el afán de compartir sus creencia con sus clientes y así recuperar la confianza del mismo así lo sostiene Viñarás Abad, Cabezuelo Lorenzo & Herranz de la Casa (2015), estos deben de estar presentes ya que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la organización independientemente de su tamaño y ámbito de actuación según Gómez & Martinez (2015).

## **2.6 Políticas**

Hernández (2016), define a las políticas como reglas y directrices que se deben de generar y respetar en el comportamiento y procedimiento de todos los empleados dentro de la empresa,

debiendo tener en cuenta a las condiciones imperantes en el ámbito externo, que marcan o establecen la dirección y estrategias a adoptar para un óptimo desempeño de todos los recursos .

## **2.7 FODA**

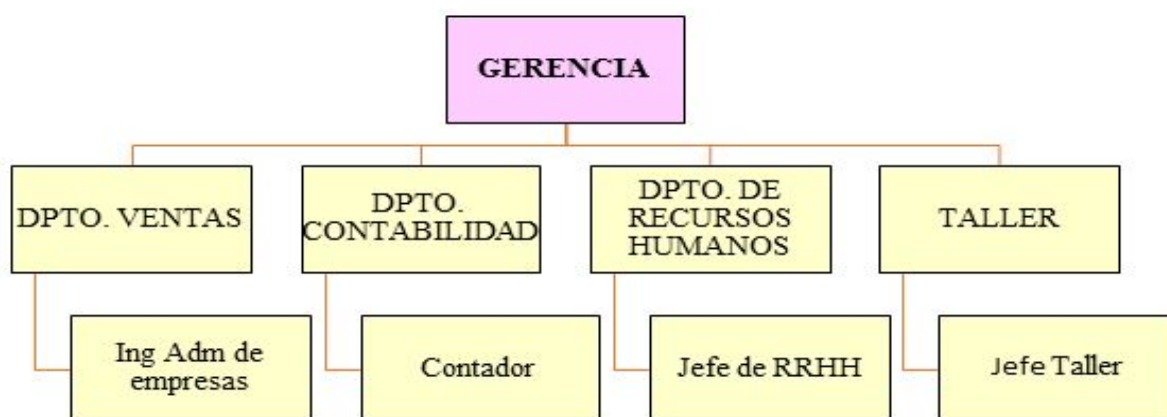
Nikulín & Becker (2015) sostienen que el FODA es la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que influyen en el desempeño de la empresa, posteriormente, se contraponen los factores internos con los externos, generando estrategias fundamentadas en las fortalezas de la empresa para corregir sus debilidades; tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas; generando así, cuatro tipos de estrategias .

## **2.8 Diseño de la estructura organizacional de la empresa bici full para la comercialización de bicicletas en la Provincia de el Oro.**

La estructura organizacional para la empresa Bici Full se fundamenta principalmente en los fracasos que tuvieron las primeras empresas establecidas en la ciudad de Machala, y de aquellas que se han mantenido, pudiendo constatar la indiferencia que han mantenido con los gustos y preferencias del consumidor, otorgando productos y servicios que están fuera de sus expectativas, es por ello que se recopila dicha información y se la plantea en esta nueva propuesta.

*2.8.1 Estructura organizacional.* Al ser una empresa nueva en el mercado de la Provincia de El Oro se priorizaría la optimización del recurso humano, manteniendo cuatro unidades administrativas que cubrirán todas las expectativas que la empresa necesita para su correcta administración.

**Figura 1.** Estructura organizacional



**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Elaboración propia

### 2.8.1.1 Manual de funciones

#### 2.8.1.1.1 Gerente

- Planificar y coordinar el plan estratégico de la empresa con la participación de todo el personal.
- Fomentar las políticas que regirán en la empresa.
- Supervisar y hacer cumplir el correcto funcionamiento de toda la empresa.
- Seguimiento y control del alcance de los objetivos.
- Mantener informado periódicamente a los accionistas.
- Planificar las finanzas de la empresa.

#### 2.8.1.1.2 Administrador de empresas

- Desarrollar y coordinar la realización de un estudio de mercado
- Presentar un plan un plan de estrategias de mercadeo y ventas
- Planificar las alianzas estratégicas
- Evaluar el impacto de las ventas obtenidas
- Realizar las importaciones de los productos
- Colaborar con la atención al cliente

#### 2.8.1.1.3 Contador

- Establecimiento del sistema de contabilidad para la empresa
- Declaración de las obligaciones con el SRI

- Apertura de los libros de contabilidad
- Estudios y análisis del estado financiero
- Elaboración de reportes financieros-económicos para la toma de decisiones
- Generación de planillas de pago a trabajadores, y acreedores.

#### *2.8.1.1.4 Jefe de Recursos Humanos*

- Programar actividades de formación para los empleados.
- Gestionar todas las aplicaciones de los procedimientos y normas del departamento.
- Contratar personal cualificativo y ubicar en los puestos de trabajo adecuado
- Facilitar información a los empleados acerca de las condiciones de trabajo, prestaciones, salarios, ascensos etc.
- Inspeccionar y evaluar los niveles de productividad junto a los costes de empleo.

#### *2.8.1.1.5 Jefe Taller*

- Mantener la administración de los productos del taller y de las oficinas
- Mantener limpio y en orden los diferentes espacios de la empresa
- Custodiar todos los bienes de la empresa
- Colaborar con las unidades de trabajo
- Realizar los mantenimientos preventivos y correctivos de las bicicletas y sus partes
- Mantener en óptimas condiciones el taller
- Realizar diagnósticos periódicos sobre los productos que ofrece la empresa.

### **2.8.2 Misión**

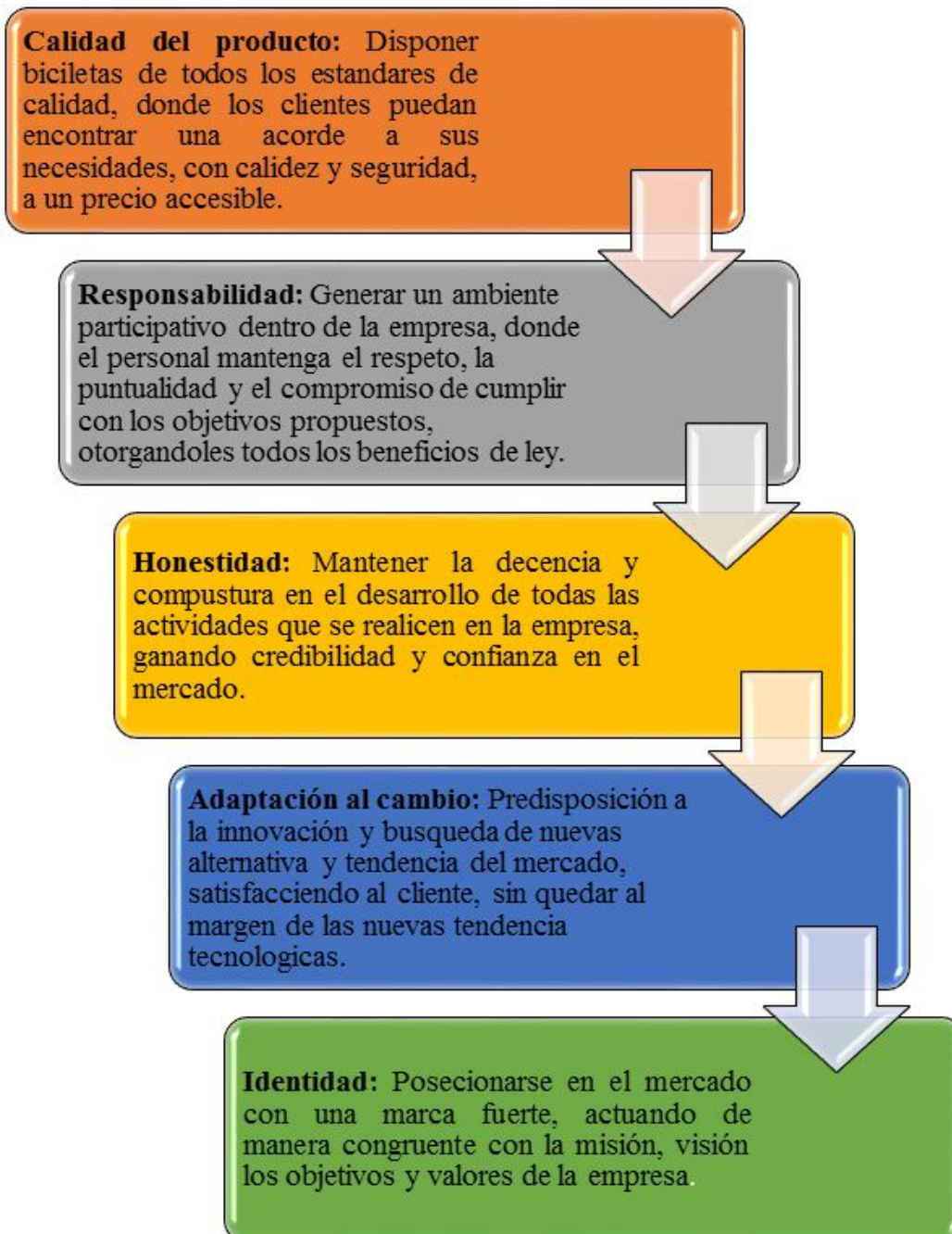
“Ser la primera empresa de la Provincia de El Oro, que disponga de una amplia gama de modelos y equipos tecnológicos para bicicletas en toda calidad, principalmente en gama alta, con variedad de precios para todo consumidor, trabajando con eficiencia, creatividad y con los más altos estándares de calidad”

### **2.8.3 Visión**



“Para el año 2025 ser la principal empresa exportadora de bicicletas y equipos tecnológicos de alta gama disponible en el mercado mundial, con los mejores estándares de calidad, servicio y precio para el mercado nacional”

## 2.8.4 Valores y Políticas





### 2.8.5 FODA

Para la realización del FODA, se procedió a realizar las matrices de análisis correspondiente (Ver anexos #1) 1.1; 1.2; 1.3;1.4;1.5;1.6

**Tabla 1. FODA de la empresa BICI FULL**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Clientes con expectativas grandes de consumo	La no realización de estudios de mercados
	Generación de utilidades favorables para la empresa	Carece de una planificación estratégica del negocio
	Disponibilidad variada de productos y repuestos	Diseño de estrategias comerciales, de venta y publicidad
	Tecnología de punta en equipos y repuestos	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Mayor demanda de productos diferenciados	Competencia desleal en el mercado
	Variedad y disponibilidad existente de productos para consumidores de gama alta	Productos de muy baja calidad pero con precios altos
	Crecimiento mínimo del sector comercial	Ausencia de garantías de las empresas extranjeras al producto recibido en el país

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Elaboración propia

### 2.9 Resultados

Es de vital importancia el establecimiento de una estructura organizacional funcional, partiendo desde la necesidad que mantienen los consumidores, respecto al giro de la empresa; se propone esta estructura organizacional como un modelo a seguir para el funcionamiento

de las empresas dedicadas a la comercialización de bicicletas, dado que en el mercado de la provincia de El Oro ha evidenciado múltiples cierres en cuanto a las empresas dedicadas a estos productos de bicicletas, debido al mal planteamiento de su estructura organizacional.

Por tal motivo a través de la presente investigación se ha establecido la respectiva estructura organizacional, FODA, junto a su misión, visión, políticas y valores que permitirán producir el producto en un orden adecuado y así alcanzar las metas propuestas.

### **3. CONCLUSIONES**

Las empresas de bicicletas en la Provincia de El Oro, no han tenido un posicionamiento efectivo en el mercado, es así que muchas de las que iniciaron ya han cerrado y trasladado su negocio a otras provincias, y en otros casos han quebrado, ante ello se propone una estructura organizativa que recoge toda la información existente en el mercado local, nacional e internacional, fundamentándose en las exigencias que tiene el consumidor y sus tendencias de gustos y preferencias.

La disponibilidad del recurso económico para la puesta en marcha de una marca local como Bici Full, generaría un fuerte posicionamiento en la expectativa del consumidor, dado que aún no existen tiendas que ofrezcan productos de gama alta debido a los riesgos que ofrecen estos productos pero con las medidas de seguridad y de una buena ubicación se minimizaría estos riesgos de ser delinquidos; siendo estas una de las principales falencias que han mantenido las empresas que han salido del mercado y de aquellas que en el tiempo no han logrado una trascendencia, a pesar de ser un mercado en constante crecimiento.

Esta estructura organizativa se fundamenta en las diferentes líneas de acción que deben de dar solución a posibles problemas que suceden en el desarrollo de la empresa, estableciendo así lineamientos que deben de ser de vital importancia en el desarrollo inicial de la empresa, basándose en las necesidades y demandas que se generan los consumidores, y de las diferentes tendencias que se desarrollan en el mercado.

### Referencias bibliográficas

- Almanza, C., & Pulido, M. (2016). El clima organizacional como factor de competitividad en empresas BPO Bogotá. *GIS*, 99.
- De Souza, P. (2014). Misión Institucional . *Scielo*, 2.
- Delgado, S., & Trejos, C. (2016). Análisis organizacional de las pymes sector comercio de calzado zona centro Pasto1. *I+D Revista de investigaciones*, 16.
- Gómez, B., & Martínez, R. (2015). Los valores éticos en la responsabilidad corporativa. *Scielo*, 47.
- González, J. M., Manrique, O., & González, O. (2016). La visión gerencial como factor de competitividad. *Redalyc*, 5.
- Hernández , L. (2016). Entorno y empresa. *Redalyc*, 6.
- Marín, D., & Cuartas, J. (2014). TEORÍAS DEL ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL:UNA REVISIÓN A LOS POSTULADOS CONTINGENTES Y DE LA CO-ALINEACIÓN ESTRATÉGICA. *Redalyc.org*, 2.
- Nikulín, C., & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile . *scielo.conicyt.cl*, 129.
- Piñeiros, R., Castro, A., Farfan, D., & Nova, C. (2014). Descripción de la estructura organizacional del área de sostenibilidad del helm bank. *Redalyc*, 70.
- Pucci, F. (2015). Políticas de seguridad y regulación autónoma . *Scielo*, 45.
- Viñarás Abad, M., Cabezuelo Lorenzo, F., & Herranz de la Casa, J. M. (2015). FILOSOFÍA CORPORATIVA Y VALORES DE MARCA COMO EJES DEL NUEVO PARADIGMA COMUNICATIVO. *Redalyc*, 3.

## ANEXO # 1 MATRICES

### Anexo 1.1 Matriz de impacto interno

CAPACIDADES	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES					
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
Planificación estratégica del negocio				X			D5		
Liderazgo participativo e incluyente					X			D3	
Diseño de estrategias comerciales					X			D3	
Utilización de manuales orgánicos funcionales					X			D3	
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
Estudio de mercado					X			D3	
Seguimiento pos ventas						X			D1
Ingreso de competencia					X			D3	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Remuneraciones competitivas					X			D3	
Control financiero						X			D1
Generación de utilidades		X						F3	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
Control de calidad		X						F3	
Página web	X						F5		
Tecnología en repuestos	X						F5		
<b>CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>									
Motivación y capacitación constante			X						F1
Baja rotación de personal					X			D3	
Satisfagan la atención del cliente			X						F1
<b>CAPACIDAD ORGANIZACIONAL</b>									
Auditorías de gestión						X			D1
Modelo de liderazgo						X			D1
Infraestructura propia y localización						X			D1

FACTOR	INCIDENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ALTO		10	5
MEDIO		6	21
BAJO		2	5

Análisis: La empresa presenta un nivel alto en sus fortalezas debido a la capacidad tecnológica existente en el mercado, pero la falta de una planificación correcta conlleva a que sus directivos no mantengan niveles óptimos de ventas, es importante indicar que se debe de hacer los ajustes en estos parámetros para el fortalecimiento de todos los recursos.

### Anexo 1.2 Matriz de impacto externo

CAPACIDADES	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS					
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>FACTOR ECONOMICO</b>									
Crecimiento mínimo del sector comercial	X						O5		
Altos costos de importación					X			A3	
Tasa de cambio e impuesto					X			A3	
Competencia desleal				X			A5		
<b>FACTOR POLITICO</b>									
Descenso de la tasa de inflación mensual	X						O5		
Nuevas políticas para el desarrollo de estas empresas		X						O3	
Acuerdos comerciales	X						O5		
Control en la evasión de impuesto		X						O3	
<b>FACTOR SOCIAL</b>									
Apoyo de organismos gubernamentales		X						O3	
Manejo de leyes y políticas para las PYMES		X						O3	
Asentamiento del regionalismo					X			A3	
<b>FACTOR TECNOLOGICO</b>									
Variedad de bicicletas, accesorios y repuestos	X						O5		
Falta de garantías del producto o repuesto				X				A5	
Baja calidad de repuestos				X				A5	
<b>FACTOR COMPETITIVO</b>									
Mayor demanda de variados repuestos	X						O5		
Variedad de proveedores	X						O5		
Diferencia de precios				X				A5	
<b>FACTOR GEOGRAFICO</b>									
Ubicación de la empresa	X						O5		
Ambiente de seguridad para los ciclistas				X				A5	
Espacios para el desarrollo de sus actividades		X						O3	

FACTOR	INCIDENCIA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ALTO		35	25
MEDIO		15	9
BAJO		0	0

Análisis: La transición de los gobiernos de turno generan expectativas positivas al mercado de las bicicletas, es por ello que las oportunidades superan a las amenazas, siendo estas

últimas la falsificación del producto y una competencia desleal que existe en el mercado, ante ello el estado debe de garantizar mediante los organismo de control estas falencias y que exista una sana competencia.

### Anexo 1.3 Hoja de trabajo FODA

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Disponibilidad variada de productos y repuestos	Carece de una planificación estratégica del negocio
	Tecnología de punta en equipos y repuestos	Generación de liderazgo participativo e incluyente
	Desarrollo de páginas web para una mejor atención al cliente	Diseño de estrategias comerciales, de venta y publicidad
	Control eficiente en la calidad de los productos por parte de los proveedores	La no utilización de manuales orgánicos funcionales
	Generación de utilidades favorables para la empresa	La no realización de estudios de mercados
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Crecimiento mínimo del sector comercial	Elevación a los costos de importación e impuestos locales
	Acuerdos comerciales con países extranjeros	Falta de garantías de las empresas extranjeras al producto recibido en el país
	Descenso de tasas inflacionarias e impuestos	Productos de muy baja calidad pero con precios altos
	Apoyo de los organismo gubernamentales	Falsificación de productos y accesorios
	Mayor demanda de productos diferenciados	La inseguridad de la localidad
Variedad y disponibilidad existente de productos para consumidores de gama alta	Competencia desleal en el mercado	

## Anexo 1.4 Matriz de Vulnerabilidad

DEBILIDADES	AMENAZAS	Elevación a los costos de importación e impuestos locales	Ausencia de garantías de las empresas extranjeras al producto recibido en el país	Productos de muy baja calidad pero con precios altos	La inseguridad de la localidad	Competencia desleal en el mercado	TOTAL	PRIORIDAD
Carece de una planificación estratégica del negocio		5	4	5	3	5	22	2do
Generación de liderazgo participativo e incluyente		2	1	1	1	2	7	5to
Diseño de estrategias comerciales, de venta y publicidad		2	5	5	3	5	20	3ro
La no utilización de manuales orgánicos funcionales		1	1	1	1	2	6	6to
La no realización de estudios de mercados		5	5	5	3	5	23	1ro
Remuneraciones poco competitivas		1	1	2	1	5	10	4to
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>88</b>	
<b>PRIORIDAD</b>		4to	3ro	2do	5to	1ro		

CALCULO DE FACTORES CLAVES		
TOTAL	AMENAZAS	DEBILIDADES
88	$88/5=17,5$	$88/6=14,66$
<b>CONCLUSIÓN</b>	Se considera que las amenazas claves serán únicamente aquellas que estén sobre los 17 puntos	Se considera que las debilidades claves serán únicamente aquellas que estén sobre los 14 puntos

## Anexo 1.5 Matriz de Aprovechabilidad

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	Crecimiento mínimo del sector comercial	Acuerdos comerciales con países extranjeros	Descenso de tasas inflacionarias e impuestos	Apoyo de los organismo gubernamentales	Mayor demanda de productos diferenciados	Variedad y disponibilidad existente de productos para consumidores de gama alta	TOTAL	PRIORIDAD
Disponibilidad variada de productos y respuestos		5	5	2	1	5	5	23	3ro
Tecnología de punta en equipos y repuestos		5	2	4	1	5	5	22	4to
Desarrollo de páginas web para una mejor atención al cliente		1	1	1	1	5	5	14	6to
Control eficiente en la calidad de los productos por parte de los proveedores		2	1	2	5	5	5	20	5to
Generación de utilidades favorables para la empresa		5	3	4	3	5	5	25	2do
Clientes con expectativas grandes de consumo		4	4	4	3	5	5	25	1ro
<b>TOTAL</b>		<b>22</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>129</b>	
<b>PRIORIDAD</b>		<b>3ro</b>	<b>5to</b>	<b>4to</b>	<b>6to</b>	<b>1ro</b>	<b>2do</b>		

CALCULO DE FACTORES CLAVES		
TOTAL	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
129	$129/6=21,5$	$129/6=21,5$
<b>CONCLUSIÓN</b>	Se considerará que las oportunidades s claves serán únicamente aquellas que estén sobre los 21	Se considerará que las fortalezas claves serán únicamente aquellas que estén sobre los 21



## Anexo 1.6 Hoja de factores claves

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Clientes con expectativas grandes de consumo	La no realización de estudios de mercados
	Generación de utilidades favorables para la empresa	Carece de una planificación estratégica del negocio
	Disponibilidad variada de productos y repuestos	Diseño de estrategias comerciales, de venta y publicidad
Tecnología de punta en equipos y repuestos		
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Mayor demanda de productos diferenciados	Competencia desleal en el mercado
	Variedad y disponibilidad existente de productos para consumidores de gama alta	Productos de muy baja calidad pero con precios altos
	Crecimiento mínimo del sector comercial	Ausencia de garantías de las empresas extranjeras al producto recibido en el país

### Anexo 1.7 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Clientes con expectativas grandes de consumo	0,21	4	0,84
Generación de utilidades favorables para la empresa	0,15	3	0,45
Disponibilidad variada de productos y repuestos	0,15	3	0,45
Tecnología de punta en equipos y repuestos	0,2	4	0,8
<b>DEBILIDADES</b>			
La no realización de estudios de mercados	0,08	1	0,08
Carece de una planificación estratégica del negocio	0,09	1	0,09
Diseño de estrategias comerciales, de venta y publicidad	0,12	2	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,95</b>

### Anexo 1.8 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Mayor demanda de productos diferenciados	0,28	4	1,12
Variedad y disponibilidad existente de productos para consumidores de gama alta	0,22	3	0,66
Crecimiento mínimo del sector comercial	0,21	3	0,63
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia desleal en el mercado	0,11	2	0,22
Productos de muy baja calidad pero con precios altos	0,1	2	0,2
Ausencia de garantías de las empresas extranjeras al producto recibido en el país	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,91</b>

### Anexo 1.9 Matriz peyea

ANÁLISIS DE DIMENSION INTERNA		ANÁLISIS DE DIMENSION EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA		FUERZA DE LA INDUSTRIA	
Alta Rentabilidad	5	Facilidad de entrada al mercado	6
Capital de trabajo	2	Alta demanda del producto a nivel local	3
Mano de obra barata	1	Utilización de recursos	2
Retorno de inversión	3	Oportunidad de crecimiento	4
Riesgo que implica el negocio	4	Constantes cambios en los equipos	4
<b>ANÁLISIS DE DIMENSIÓN INTERNA</b>	<b>3</b>	<b>ANÁLISIS DE DIMENSIÓN EXTERNA</b>	<b>3,8</b>
VENTAJA COMPETITIVA		ESTABILIDAD DEL ENTORNO	
Participación en el mercado	-3	Potencial de crecimiento	-4
Calidad del producto	-4	Inseguridad	-3
Ventaja en la ubicación	-3	Riesgo involucrado en el negocio	-5
Tecnología de punta	-5	Conocimiento sobre tecnología de equipos	-3
Conocimiento del mercado	-4	Utilización adecuada de recursos	-2
Especialización de los puestos de trabajo	-2	Control de calidad	-2
		Ambiente de trabajo	2
	<b>-3,5</b>		<b>-2,429</b>

El vector direccional coordina:

$$\text{Eje X: } -3,5 + (+3.2) = -0,3$$

$$\text{Eje Y: } -2.83 + (+ 4.2) = 1,37$$

## Anexo 1.10 Matriz de perfil competitivo

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	BICI FULL			SHIMANO			ORO BICICLETAS		
	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Ubicación	0,1	3	0,3	0,08	3	0,24	0,1	3	0,3
Calidad productos	0,2	4	0,8	0,2	4	0,8	0,1	3	0,3
Variedad Productos	0,2	4	0,8	0,16	3	0,48	0,2	4	0,8
Tecnología (gamma alta)	0,2	4	0,8	0,16	3	0,48	0,1	3	0,3
Experiencia	0,05	2	0,1	0,2	4	0,8	0,2	4	0,8
Diversidad de Precio	0,2	4	0,8	0,05	2	0,1	0,15	3	0,45
Lealtad del cliente	0,05	2	0,1	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,7</b>	<b>1</b>		<b>3,35</b>	<b>1</b>		<b>3,4</b>

## Anexo 1.11 Matriz axiológica de principios

	SOCIEDAD	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADORES	ACCIONISTAS
Trabajo en equipo			X	X	X
Veracidad	X	X	X	X	X
Unidad de mando					X
Especialización continua				X	
Cultura de innovación				X	X
Cultura de calidad				X	X

## Anexo 1.12 Matriz axiológica de valores

	SOCIEDAD	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETIDORES	COLABORADORES	ACCIONISTAS
ETICA	x	x	x		x	x
RESPECTO	x	x	x	X	x	x
RESPONSABILIDAD	x	x	x		x	x
COMPROMISO	x	x	x		x	x
LEALTAD	x	x				x
TRABAJO EN EQUIPO	x		x		x	x
SOLIDARIDAD	x	x				x

## **ANEXO # 2 ENTREVISTA**

### **Preguntas realizadas a propietarios de negocios de la ciudad de Machala.**

¿Por qué decidió establecer un negocio de bicicletas en esta localidad?

¿Qué tiempo tiene en el mercado?

¿Realizó algún estudio de mercado para la puesta en marcha del negocio?

¿Qué productos comenzó a ofrecer y qué cambios ha realizado?

¿Cuáles son los productos que mayor consumo tienen en su negocio?

¿De la calidad y precio de sus productos qué opinión tiene usted?

¿Qué sistemas de pago son los que comúnmente utilizan sus clientes?

¿Cuál es la política que usted, aplica en su empresa?

¿Qué valores considera importante para el desarrollo óptimo de la empresa?

### **Preguntas para establecer la Misión**

1. ¿Cómo se consideran como empresa?
2. ¿Qué buscan con su empresa?
3. ¿Qué hacen como empresa de bicicletas?
4. ¿Por qué decidieron vender bicicletas?
5. ¿Para quienes trabajan?

### **Preguntas para establecer la Visión**

1. ¿Cuál era la idea que tenían como negocio?
2. ¿Cómo se veían en el inicio de la empresa, y cuál es su realidad?
3. ¿Qué actividades piensan desarrollar en el corto o largo plazo?
4. ¿Por qué creen que les fue mal en el negocio?