



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Carrera de Administración de Empresas
Modalidad de Estudios a Distancia

TÍTULO

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE
MARKETING, PARA LA EMPRESA ORO AUTO DE
LA CIUDAD DE MACHALA, PROVINCIA DE EL
ORO”**

TESIS DE GRADO PREVIO A
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA:

Lorna Mabel Garate Nieto

DIRECTOR:

Ing. Edison Espinosa Bailon MAE.

LOJA – ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN

Ing. Edison Espinosa Bailón MAE.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que he revisado el presente trabajo de investigación denominado "**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING, PARA LA EMPRESA ORO AUTO DE LA CIUDAD DE MACHALA, PROVINCIA DE EL ORO**", realizado por la egresada **LORNA MABEL GARATE NIETO**, el mismo que cumple con todos los requisitos que determina el Reglamento para el Sistema de Graduación en la Universidad Nacional de Loja, por lo cual autorizo su presentación.

Loja, Julio de 2014

Atentamente,



Ing. Edison Espinosa Bailón MAE.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo Lorna Mabel Garate Nieto declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional - Biblioteca Virtual.

AUTORA: Lorna Mabel Garate Nieto

FIRMA:



CÉDULA: 0703606764

FECHA: Loja, Julio de 2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Lorna Mabel Garate Nieto, declaro ser autor de la tesis titulada: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING, PARA LA EMPRESA ORO AUTO DE LA CIUDAD DE MACHALA, PROVINCIA DE EL ORO" como requisito para obtener el grado de Ingeniero Comercial; autorizó al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que confines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con los cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 01 días del mes de Julio del dos mil catorce, firma el autor.

Firma: 
Autor: Lorna Mabel Garate Nieto
Cédula: 0703606764
Dirección: Santa Rosa, Quito y Pichincha
Correo: lornogaratenieto@hotmail.com
Teléfono: 0995842850

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Edison Espinosa Bailón MAE.

Tribunal de Grado:

Ing. Lolyta Hualpa Lima. Mg. Sc.
Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.
Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.

PRESIDENTE
VOCAL
VOCAL

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Universidad Nacional de Loja por compartir sus valiosos conocimientos con paciencia, esmero y dedicación.

Al Ing. Edison Espinosa Bailón, docente de la Modalidad de estudios a Distancia por compartir sus conocimientos y guiarme en el desarrollo del presente trabajo.

Y a todos quienes de una u otra manera me brindaron su apoyo necesario para poder llegar a feliz término del presente trabajo.

LORNA MABEL GÁRATE NIETO

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por iluminarme y darme la fuerza para seguir adelante, a mi esposo, mis hijos, mis padres que me brindaron su apoyo incondicional, a mis familiares y a todas las personas que fueron el sustento para llegar a culminar mi carrera con éxito.

LORNA MABEL GARATE NIETO

a. TÍTULO

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING, PARA LA
EMPRESA ORO AUTO DE LA CIUDAD DE MACHALA, PROVINCIA DE
EL ORO”**

b. RESUMEN

En la presente investigación se ha planteado como objetivo General “Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Oro Auto de la ciudad de Machala provincia de El Oro”, el mismo que permitirá aportar con conocimientos válidos para la empresa en mejorar su aplicación de estrategias de Marketing.

En el literal (a) se plantea el título a ser desarrollado en la presente investigación de tesis.

En el literal (b) se plantea un resumen minucioso de la tesis en el desarrollo del objetivo propuesto, con el desglose de sus contenidos.

En el literal (c) se desarrolla la introducción con el planteamiento de la problemática a desarrollarse y el esquema general de la tesis.

En el literal (d), se desarrolla el marco referencial y el marco teórico, lo que permite aplicar las teorías que la investigación permite en el presente caso sobre el marketing estratégico.

En el literal (e) de materiales y métodos se determinaron distintos Métodos de los que se utilizó el Método Inductivo, permitió establecer la realidad encontrada en la empresa Oro Auto desde lo particular a lo general, el Método Estadístico, facilitó la tabulación de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa Oro Auto, así como a los empleados y Gerente de la empresa; dentro de la técnicas permitió aplicar a una encuesta a los clientes,

empleados y una entrevista al Gerente de la empresa Oro Auto, en estas condiciones dichos datos colaboraron para poder formular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siempre apoyándose en la investigación de campo, en el diseño de la matriz FODA.

En el literal (f) de resultados se realizaron el análisis externo, en el cuadro de la Matriz de evaluación de los Factores Externos, una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores externos que influyen la empresa Oro Auto, la suma de los totales ponderados entre las oportunidades y las amenazas, nos da un valor de **2,85** puntos; lo que quiere decir que está sobre el promedio aceptable de los factores, con lo cual se concluye diciendo que en este caso las oportunidades son mayores que las amenazas; y, por consiguiente queda definido que en el ambiente externo hay mayor consistencia de oportunidades que en las amenazas y que la empresa Oro Auto debe aprovechar de la mejor manera estos factores que son favorables para su desarrollo.

De acuerdo al resultado obtenido de la Matriz de Evaluación de factores internos, la suma de los totales ponderados entre las fortalezas y las debilidades nos da un valor de **2,16** puntos; lo que quiere decir que está por debajo del promedio aceptable de los factores, con lo cual se concluye diciendo que en este caso las debilidades son mayores que las fortalezas y por consiguiente la empresa Oro Auto debe tener en cuenta esta situación ya que el peso mayoritario de las debilidades, limitará significativamente su desarrollo y sostenibilidad.

En el literal (g) de Discusión mediante la Matriz de alto Impacto, se plantearon cuatro objetivos estratégicos, entre los cuales tenemos, el elaborar un Plan de capacitación para todo el personal de la empresa, elaborar un Plan de Comunicación, para la organización, a fin de proporcionar a los clientes atención personalizada, efectuar un plan de Publicidad, para obtener mayor cobertura en el mercado, y dar a conocer los productos que ofrece la empresa Oro Auto, lograr mejor posicionamiento en el mercado mediante un Plan Promocional; y, elaborar un plan de estructura organizacional, para la empresa Oro Auto.

Por último en los literales (h) e (i) se ha llegado a determinar las conclusiones y recomendaciones en base al estudio de mercado y a la propuesta las recomendaciones que deberían realizar frente a la puesta en marcha del Plan de Marketing.

ABSTRACT

In the present study we have set targets General "Develop a Strategic Marketing Plan for the company Gold Auto City Machala El Oro province, "the same that will contribute to valid for the company to improve its implementation of strategies knowledge Marketing .

In paragraph (a) the title is posed to be developed in this thesis research.

In paragraph (b) a detailed summary of the thesis in the development of the proposed objective, with the breakdown of their content arises.

In paragraph (c) introduction develops the approach of the problem to develop and outline of the thesis.

In paragraph (d), the reference framework and theoretical framework is developed, which allows to apply the theories that allows the investigation in this case on the strategic marketing.

In paragraph (e) of materials and methods other methods which the inductive method was used were determined, allowed to establish the reality found in the company Gold Auto from the particular to the general, the statistical method facilitated the tabulation of surveys applied to enterprise customers Oro Auto and employees and manager of the company; within the techniques allowed to apply to a survey of customers, employees and interview the manager of the company Golden Auto, under these conditions the data helped to formulate the strengths, weaknesses, opportunities and threats, always relying on field research, in designing SWOT matrix .

In paragraph (f) of the external analysis results were performed in the frame of the evaluation matrix of the external factors, once the weighting assigned to each of the external factors influencing the company Gold Auto, the sum of the Total weighted between opportunities and threats, it gives a value of 2.85 points; which means you are on the acceptable average factors, thereby concludes that in this case the opportunities outweigh the threats; and therefore is defined in the external environment that 's more consistent opportunities and threats that the company should take advantage of Auto Gold the best way these factors are favorable for their development.

According to the result of the Evaluation Matrix of internal factors, the sum of total weighted between the strengths and weaknesses gives us a value of 2.16 points; meaning that is below the average acceptable factors, thereby concludes that in this case the weaknesses outweigh the strengths and therefore the company Gold Auto must consider this situation as the majority weight weaknesses, significantly limit its development and sustainability.

In paragraph (g) Discussion with High Impact Matrix, strategic objectives, among which are the developing a training plan for all staff of the company , develop a communication plan for the organization were raised , to provide customers personalized attention, make a plan of Advertising, for more coverage on the market, and publicize the products offered by the company Gold Auto, achieve better positioning in the market through a Promotional plan; and develop a plan of organizational structure for the company Gold Auto.

Finally in subparagraphs (h) and (i) it has been determined the conclusions and recommendations based on the market study and proposed recommendations should be made against the implementation of the Marketing Plan.

c. INTRODUCCIÓN

En nuestro país son pocas las empresas que cuentan con departamentos de Marketing que les permiten realizar un minucioso estudio de mercado, con el fin de satisfacer necesidades del consumidor o usuario.

En la ciudad de Machala las empresas están avanzando lentamente en materia de Marketing, pues así existen personas con gran visión de negocios que están aplicando empíricamente, dando como resultado que las empresas de Machala aun no estén preparadas para el nuevo reto en esta nueva era.

Las empresas en la ciudad de Machala no cuentan con un departamento de Marketing debido a que desconocen las ventajas y beneficios que pueden tener como resultado de un estudio de mercado, además lo consideran un gasto innecesario, limitando el desarrollo de la empresa en la ciudad, que no ha visto al cliente como un punto de referencia y de trascendencia importante del éxito de la gestión, sino como un departamento que no prioriza ninguna actividad productiva en especial.

El presente proyecto tiene como finalidad brindar un aporte a una de estas empresas, tal como es la empresa Oro Auto de la ciudad de Machala, la cual no cuenta con un programa de marketing, que permita llegar al mercado con estrategias de marketing dando a conocer la calidad de servicio que presta.

Por tal razón se pretende realizar un “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA ORO AUTO DE LA CIUDAD DE MACHALA PROVINCIA DE EL ORO.

En primera instancia se ha realizado un análisis externo de los factores que intervienen en la empresa, como son los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, los mismos que permitieron detectar las amenazas y oportunidades que afectan a la empresa, las cuales fueron ponderadas en orden de prioridad. Se han determinado que la empresa no aprovecha las oportunidades externas y que es susceptible a las amenazas de su entorno a más de que es débil internamente.

Se realizó el análisis interno de la empresa mediante la aplicación de encuestas a los clientes externos e internos; así, como una entrevista al Gerente de la empresa Oro Auto, lo que permitió determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, las mismas que fueron ponderadas de acuerdo a la importancia, que determinó que la empresa no está aprovechando sus fortalezas que le permitan corregir sus debilidades.

Mediante el análisis interno de la empresa, se realizó el diagnóstico de la empresa Oro Auto en las condiciones actuales que se encuentra.

Posteriormente se ha realizado la Matriz de alto impacto, la que permitió plantearse los objetivos estratégicos a ser desarrollados en la propuesta definitiva de la empresa Oro Auto.

En la propuesta se ha determinado que la falta de una Visión y Misión definida para la empresa, ha originado que esta no tenga un rumbo definido.

Se ha determinado la Visión y Misión de la empresa Oro Auto lo cual ayudará a enrumbar el destino de la empresa.

La empresa Oro Auto, carece de un plan de marketing. El plan de marketing a ser implementado en el presente proyecto consiste en seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, proponer un plan de capacitación, mejorar el servicio al cliente y promocionar los servicios que ofrece la empresa.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

La **industria automovilística** se encarga del diseño, desarrollo, fabricación, ensamblaje, comercialización y venta de automóviles. Es una gran generadora de empleo ya que además de la mano de obra directa que requiere, genera toda una industria paralela de componentes, por lo que la mano de obra indirecta creada es sumamente grande también.

En 2006 se produjeron en todo el mundo más de 69 millones de vehículos de motor. En este mismo año se vendieron 16 millones de automóviles nuevos en los Estados Unidos, 15 millones en Europa Occidental, 7 millones en China y 2 millones en la India. En el año 2007, los mercados de Canadá, Estados Unidos, Europa Occidental y Japón no mostraron crecimiento en ventas, a diferencia de los pujantes mercados de Sudamérica (especialmente Brasil), Europa Oriental (especialmente en Rusia) y Asia (Corea del Sur y la India).¹

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN EL ECUADOR

La producción automotriz en el Ecuador empieza en la década de los años 50, cuando empresas del sector metalmecánico y del sector textil comienzan

¹Miguel Gaston and Sánchez-Ramírez, Cuauhtémoc (2008), Tomo 1

la fabricación de carrocerías, asientos para buses y algunas partes y piezas metálicas.

En la década de los 60, con las Leyes de Fomento se incursiona en la fabricación de otros elementos de alta reposición y de uso común dentro de la amplia gama de marcas y modelos de vehículos existentes en nuestro mercado.

Para mirar objetivamente la importancia de la industria automotriz, es necesario analizar su crecimiento a partir del inicio de operaciones de las plantas existentes. En el Ecuador se han ensamblado vehículos por más de tres décadas. En 1973 comienza la fabricación de vehículos, con un total de 144 de un solo modelo, el Andino, ensamblado por AYMESA hasta el año 1980. La producción total de vehículos superó las 5.000 unidades durante la década de los años setenta.

En el año 1988 con el Plan del Vehículo Popular la producción se incrementó en un 54,21%, pasando de 7.864 vehículos producidos en 1987 a 12.127 vehículos en 1988.

En 1992 se perfecciona la Zona de Libre Comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela, se abren las importaciones de vehículos, y Ecuador inicia las exportaciones. En el año 1993, se firma el primer Convenio de Complementación en el Sector Automotor que fue modificado en el año 1999 para adecuarlo a los compromisos con la OMC.

El Convenio Automotor que se convirtió en política nacional para el sector, fue el motor para el desarrollo de la industria de ensamblaje y producción de autopartes.

ENSAMBLADORAS

La industria automotriz ecuatoriana está constituida por tres ensambladoras de vehículos con las marcas Chevrolet, Kia y Mazda que conforman la cadena productiva en la que participan al menos 14 ramas de actividad económica, de acuerdo con la clasificación CIIU, entre las que se encuentran la metalmecánica, petroquímica (plástico y caucho), textil, servicios y transferencia tecnológica.

La industria de ensamblaje ha posibilitado la producción local de componentes, partes, piezas e insumos en general lo que significa el establecimiento de bases tecnológicas para la fabricación de muchos otros productos conexos a los automotores y las maquinarias y herramientas necesarias para producirlos.

El grado de desarrollo tecnológico que la industria automotriz ecuatoriana ha alcanzado se ve reflejado en la calidad de los automotores nacionales, que involucran las más altas normas de seguridad.

La presencia de importantes empresas multinacionales en el país, han liderado la transferencia y asimilación de tecnologías en empresas autopartistas.²

IMPORTADORAS

En economía, la importación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país, pretendidos para el uso o consumo interno de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

Las importaciones permiten a los agentes económicos adquirir productos que en su país no se producen, o más baratos, o de mayor calidad, beneficiándolos como consumidores. La importación es cuando un país le compra productos a otro. Al realizarse importaciones de productos más baratos, automáticamente se está liberando dinero para que los agentes ahorren, inviertan o gasten en nuevos productos, aumentando las herramientas para la producción y la riqueza de la población.

Pero por otro lado, las importaciones aumentan la competencia sobre la industria local del país importador. Las industrias de los países exportadores pueden tener mejores condiciones de producción más favorables (población laboral altamente calificada, mayor desarrollo tecnológico y/o mejor infraestructura) o costos salariales menores (por el pago de bajos salarios a

²Miguel Gaston and Sánchez-Ramírez, Cuauhtémoc (2008), Tomo 1

los trabajadores del país exportador), según algunos economistas, perjudicando la economía interna en su mercado laboral.

COMERCIALIZADORAS

Las comercializadoras son sociedades constituidas en cualquiera de las formas establecidas en el Código de Comercio. En términos generales, pueden definirse la Comercializadora como una sociedad mercantil especializada con una gran capacidad para detectar y generar negocios de larga duración y concretarlos en los diferentes mercados mundiales. Las Comercializadoras son organismos calificados para evitar el fracaso y asegurar el éxito en una comercialización internacional.

La Comercializadora tiene por objeto principal efectuar operaciones de comercio exterior, también orienta sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos nacionales en el mercado internacional. Dentro de su objeto se incluye las importaciones de bienes e insumos para abastecer el mercado interno, o para transformarlos y exportarlos.

Básicamente, la importancia que tienen en este momento la comercializadora internacional se debe a la gestión que estas realizan en el campo de las exportaciones, puesto que brindan la oportunidad de agrupar a varios proveedores de un mismo sector y sirven de canal para investigar mercados, buscar nuevas oportunidades de negocios, asesorar en adecuación de productos y exportar como mayoristas en mercados o “nichos” exigentes y puntuales, impulsando de esta manera la cuota de producción nacional para exportación.

Las Comercializadoras se convierten en un organismo efectivo por la cual los pequeños industriales convergen para entrar a los mercados mundiales y ser competitivos. El “egoísmo empresarial” ha sido desde hace muchos años el factor que frena el crecimiento de la economía nacional y debido a este fenómeno se puede atribuir la falta de difusión y aprovechamiento de las comercializadoras internacionales.

MARCO CONCEPTUAL

MARKETING ESTRATÉGICO

“El hecho de que el Marketing esté vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización como la importancia que se concede a cada una de ellas sea diferente, en un proceso de adaptación continuo.

Puesto que los problemas que se plantean a las empresas evolucionan en el tiempo, las respuestas que estas ofrecen, se adaptan continuamente en un intento por encontrar nuevas soluciones. Las crisis económicas con sus implicaciones en las cifras de ventas sin que la posibilidad de ganar mercado a costa de los competidores resulte económicamente rentable debido a los elevados costes de estas operaciones.”³

En consecuencia las empresas deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos o nuevos productos en los que se

³ASPATORE, Jonathan R. *Al Día en Comercio Electrónico*, Editorial Mc Graw Hill

puedan ocupar las capacidades ociosas. Estos problemas son más agudos en las PYME debido, principalmente, a su menor posibilidad de diversificación y a sus limitados recursos de gestión.

Así se va abriendo paso el concepto de *marketing estratégico* en el que las decisiones comerciales tienen un tratamiento preferencial en la dirección estratégica de la empresa. Especialmente en lo refiere a la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y tecnologías productivas.

“El Marketing Estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a los largo del tiempo. Como tal, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y puede ser considerada como una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquella. Y por esto va de la mano el Plan de Marketing, a modo de que pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar.

La diferencia de las estrategias de marketing es que desempeñan un papel fundamental como frontera entre la empresas y sus clientes, competidores, etc. El desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial.

El creciente interés en el marketing estratégico, ha conducido a un numero de desarrollos más o menos recientes a partir de los 80's: la aceptación de

modelos de estrategia corporativa tales como la matriz de cartera BCG, el desarrollo de estrategias “checklist” y la conversión simbólica de los conceptos del Marketing de Gestión hacia el área estratégica.”⁴

CONOCIENDO EL PLAN DE MARKETING

“Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.”⁵

“El Plan de Marketing tiene dos cometidos: Interno y Externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en éste prima el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico. Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; e ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

Al contrario de un plan de ingeniería, el Plan de Marketing no está sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto

⁴ASPATORE, Jonathan R. *Al Día en Comercio Electrónico*, Editorial Mc Graw Hill, México, 2001.

⁵ARESE, Héctor Feliz. *Comercio y Marketing Internacional*, Editorial Norma, Colombia, 1999.

implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.”⁶

El Plan de Marketing, como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos.

Así, un Plan de Marketing ha de reunir dos características fundamentales:

COMPLETITUD: Lo que interesa está en el Plan.

BUENA ORGANIZACIÓN: Lo que interesa es fácil de encontrar.

“Según Cohen, se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El Plan para un Nuevo Producto o Servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar

⁶ARESE, Héctor Feliz. Comercio y Marketing Internacional, Editorial Norma, Colombia, 1999..

información. El Plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.”⁷

En cuanto al Plan de Marketing Anual, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.

FINALIDAD DEL PLAN DE MARKETING

“En los siguientes ítems se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de cuál debe ser la finalidad de un Plan de marketing:

- Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.

⁷COHEN, W. A. *El Plan de Marketing*, Editorial Deusto, Bilbao, 1989.

- Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.
- Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.
- Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la *suboptimización*, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.
- Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir

oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.”⁸

ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

Un plan de Marketing ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante.

El primer fin implica cierta redundancia. Debe haber, por fuerza, varias cuestiones que sean tratadas en otros tantos apartados para que, de este modo, sea posible encontrarlas sin tener que adivinar el lugar de ubicación. El segundo exige que el Plan recoja todas las posibles cuestiones y alternativas de una manera exhaustiva; así, una organización completa ayuda a no olvidar nada importante.”⁹

A continuación, se describirá las partes de que consta un Plan de Marketing:

Análisis del Mercado Objetivo

Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará. Esto se consigue definiendo, a su vez, al cliente del producto a colocar en el mercado, donde compra, con qué frecuencia y por qué, tanto

⁸ARESE, Héctor Feliz. Comercio y Marketing Internacional, Editorial Norma, Colombia, 1999.

⁹BELTRÁN, Joseph. Marketing Internacional Avanzado, Editorial Mc Graw Hill, España, 1997.

para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes.¹⁰

Es importante resaltar los motivos por los que el mercado objetivo seleccionado esta mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados.”¹¹

Para definir el mercado objetivo, se utilizan criterios “demográficos”¹², “geográficos”¹³, “psicológicos”¹⁴, y estilo de vida.

Problemas y Oportunidades

Los planes de marketing frecuentemente señalan como aprovechar las oportunidades, pero en sí, no aportan soluciones convincentes de los problemas, o incluso no los analizan. Un Plan debe resaltar los problemas y determinar la mejor forma de actuar ante ellos, ayudando de esta manera a poner en práctica el Plan.

Objetivos y Metas

Entendiendo que objetivos en el Plan de Marketing, son los que se proponen alcanzar con él, las metas son una descripción más precisa y explícita de estos objetivos. Estos últimos han de cumplir ciertos objetivos para ser útiles:

¹⁰BELTRÁN, Joseph. Marketing Internacional Avanzado, Editorial Mc Graw Hill, España, 1997.

¹¹DE LA RICA, Enrique. "Marketing en Internet", Editorial Anaya Multimedia, Madrid, 1997.

¹² Edad, renta, educación, número de hijos, etc.

¹³DE LA RICA, Enrique. "Marketing en Internet", Editorial Anaya Multimedia, Madrid, 1997.

¹⁴CRUZ, I. Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, Barcelona, 1990.

“Deben ser precisos: Se ha de saber cuantitativamente, si ello es posible y si no, de un modo preciso, si se han alcanzado los objetivos.

- Deben tener un plazo de consecución: Una fecha para saber si han sido alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para saber si se va por buen camino para la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto. Además ese plazo ha de ser adecuado.
- Deben ser factibles: Su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados, cuya consecuencia es que lo realizado sea menos que lo que en condiciones normales se hubiese conseguido.
- Deben constituir un reto para las personas que participen en el Plan: Si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados perderán motivación y no se aprovechará bien el Talento Humano disponible.

Por esto, es fundamental dedicar el tiempo necesario para saber qué es exactamente lo que se quiere lograr, donde se pretende llegar cuando puede conseguirse, planteándolo de un forma a la vez, ambiciosa y razonable.

Aquí, se debe también analizar la ventaja diferencial o competitiva que limita competencia directa dentro del sector, asegurando a la empresa, que

dispone de ella, un margen de beneficios sobre los competidores a largo plazo si se es capaz de mantener esa ventaja”¹⁵

Desarrollo de las Estrategias de Marketing

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.

Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: “el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo”, es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo.

Se excluyen las políticas coyunturales como precios de promoción, reducción de precios, cambios en la forma de distribución de los productos. Se trata de algo a más alto nivel: en qué mercado hay que estar; si hay que seguir, por ejemplo, una política de liderazgo en costos o, por el contrario, si hay que emprender una política de diferenciación de producto, etc.

Desarrollo de las Tácticas de Marketing

Simple y llanamente, los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el punto anterior. Son descritas mediante el manejo de las variables de marketing, es decir, producto, precio, promoción y plaza.

¹⁵CRUZ, I. Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, Barcelona, 1990.

DECISIONES ESTRATÉGICAS

“Como primer paso para la realización del Plan de Marketing es necesario realizar un análisis estratégico de la empresa tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio, así como del mercado. Definir los objetivos perseguidos por aquélla a largo plazo y su postura estratégica en el entorno en que se desenvuelve su actividad para fijar su posición competitiva. Analizar la asignación de recursos y la gestión de cartera, etc., de modo que toda la información recogida a este nivel permita luego desarrollar la estrategia funcional en sus aspectos operativos.

Respecto a la información utilizada para la realización del Plan de Marketing, esta puede ser primaria o secundaria, debiendo usar ambas. La información primaria hace referencia a nuestra empresa directamente. Los datos correspondientes pueden conseguirse dentro de nuestra organización o bien pueden lograrse a través de una agencia. La información primaria puede ser cualitativa o cuantitativa, en el primer caso se obtienen mediante encuestas a pequeños grupos de personas. De todos modos, es un buen punto de partida para decidir la realización de encuestas más amplias y profundas que constituirán la información cuantitativa.”¹⁶

En cuanto a la información secundaria no se obtiene específicamente para nuestra empresa, sino que hace referencia al sector o entorno en el que nos movemos. Esta información es relevante para la toma de decisiones, es fácil

¹⁶CRUZ, I. Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, Barcelona, 1990.

de obtener, es barata y procede habitualmente de fuentes externas a nuestra organización.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

El análisis de la empresa proporciona una información cuantitativa y cualitativa importante para el resto del Plan de Marketing, dentro del cual hay que tomar múltiples decisiones: a que mercados hay que vender, que propiedades debe tener el producto, a qué precio, que canales deben usarse, que servicios deben proporcionarse, que promoción utilizar, etc. El análisis de la empresa nos permitirá responder a esas preguntas;

Análisis de Ventas

Los datos de ventas pueden analizarse de muchas formas. La clave es desglosar las ventas en segmentos para llegar a entender claramente lo que está ocurriendo con la empresa en comparación con la industria o el mercado total.

Se trata, como en otras partes del análisis de la empresa, de construir varias series de datos. Los datos de la empresa por sí solos no significan nada, los datos actuales comparados con los de los años precedentes o comparados con los datos del mercado global constituyen la base para la toma de decisiones útiles.

Conocimiento y Características del Producto

“Un incremento en el conocimiento del producto y de sus características por parte del público, se traduce en un aumento de las ventas; por tanto, el conocimiento del producto es un importante termómetro del éxito futuro.

Normalmente, los datos correspondientes deben buscarse a través de información primaria, es decir, construida especialmente para la empresa. Es posible obtener esta información de dos modos: sin ayuda o, con ayuda. Se considera más importante la primera que consiste en preguntar al público sobre nombres de productos o marcas. En el segundo caso se le pregunta al cliente por el producto o marca que le es familiar después de mencionarle una lista de productos competidores.

Las características que posee un producto dependen de la visión que tengan los consumidores del mismo. Es fundamental conocer los logros y los defectos que según la opinión del público tenga el producto. Además, hay que buscar los atributos que son más importantes para el público y estudiar la manera en como nuestra empresa los afronta en comparación con la competencia. De este modo, podemos detectar necesidades que nadie está aprovechando, teniendo la oportunidad de hacerlo antes que los competidores.

Ratios y Hábitos de Compra

Se deben estudiar los ratios y los hábitos de compra para saber dónde, cómo y quien compra los productos de la empresa.

Hay que estudiar además la zona geográfica del producto. Con esta información es posible describir mercados nuevos que se ajusten mejor al producto.

La fidelidad a la marca es otro factor a tener en cuenta. Si un consumidor usa sólo un producto de una categoría, entonces, es fiel a la marca. Lo contrario se produce si utiliza varios productos similares.

Los hábitos de compra, como la frecuencia de compra, también deben estudiarse. Aparte de la frecuencia de compra se debe analizar si la decisión de compra se realiza espontáneamente en el lugar de compra, o si por el contrario la decisión de compra es anterior. Otra área importante de investigación es la prueba del producto. Hay que estudiar el porcentaje de usuarios que han probado el producto, el porcentaje que ha repetido, los motivos, etc.”¹⁷

LA DISTRIBUCIÓN

La distribución es la forma de hacer llegar el producto al consumidor. Hay que determinar el método de distribución usado con mayor éxito en el mercado, por los competidores y por nuestra empresa, sin embargo, el concepto de distribución es diferente según el tipo de empresa:

- Venta al por Menor: Si se vende al por menor hay que saber cómo y dónde se vende el producto en relación con los competidores. Hay

¹⁷CRUZ, I. Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, Barcelona, 1990.

muchas formas de distribuir el producto a los consumidores, debiendo conocer los métodos de distribución que están en crecimiento o en descenso y sus ventajas y desventajas.

- Hay que estudiar el canal apropiado: tiendas genéricas, tiendas especializadas, ventas por correo, en línea, etc. La distribución geográfica merece un estudio detallado, hay que situar correctamente los almacenes, deben tener buen acceso, y se debe calcular el número y tamaño óptimo.
- Venta por Lotes: Las empresas que venden por lotes no comercializan directamente al usuario final, sino que utilizan intermediarios. Aun en este caso, hay que estudiar el canal apropiado, el tipo y número de intermediarios, su distribución geográfica, su tamaño, la posición del producto en el punto de venta, el método de venta, etc.
- Venta al por Mayor: La venta se realiza a otras empresas o a distribuidores. Hay que evaluar los diferentes canales y sus tendencias, la zona geográfica, el método de venta, el personal de venta, etc.

EL PRECIO

El precio es un elemento esencial del proceso de Marketing. Un precio excesivamente alto puede propiciar la aparición de competidores. Por el contrario, un precio muy bajo puede dañar la imagen del producto ya que el consumidor pensará que se le vende mala calidad.

El análisis de la empresa debe considerar fundamentalmente cuatro aspectos sobre el precio:

- El precio en relación a los competidores.
- La distribución de las ventas según el precio en relación a los competidores.
- La elasticidad del precio para el producto estudiado; es decir, si ante un aumento del precio las ventas disminuyen; o si por el contrario, las ventas se mantienen básicamente constantes ante una variación del precio.
- La estructura de costos del producto

Normalmente un cambio en los precios de un competidor conlleva cambios en los precios de todos los productos en el mercado. Un estudio de los precios y consumos en años anteriores permite estimar la demanda, siendo la información básica para tomar decisiones sobre precios.

DISEÑO DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS

En la metodología para construir los objetivos de ventas se emplean técnicas cualitativas y cuantitativas, lo que significa que las ventas se compondrán de datos estimados y datos objetivos:

- **Establecer metas de ventas cuantitativas**

Si se dispone de los datos necesarios es conveniente realizar este paso mediante tres métodos diferentes: externo, interno y exceso de gastos. Cada uno de ellos dará lugar a objetivos diferentes, recomendándose

utilizarlos simultáneamente para así disponer de tres aproximaciones a la hora de tomar una decisión fina.

- Método externo: En primer lugar se buscan los datos de ventas del mercado total para los tres próximos años. Después se estima la cuota de mercado propia para esos tres años. Por último, se multiplica la cuota de mercado por las ventas del mercado total para obtener las ventas propias en los próximos tres años. Las estimaciones del futuro deben realizarse tanto en unidades de producto como en unidades monetarias.
- Mercado interno: En este caso se utilizan datos Internos de la empresa; es decir, en base a las ventas de los años anteriores y estudiando su tendencia se construyen las previsiones de ventas para los próximos años. Primero se estudian los datos de la empresa en su conjunto, después se estudia cada producto por separado. Para terminar, se concilian los datos globales con la suma de los datos parciales.

El siguiente paso es determinar los datos en base al lugar en donde fueron generados, esto es, canales de distribución, puntos de almacenamiento, zonas geográficas, etc.

- Método del exceso de gastos: Para utiliza este método se necesitan los presupuestos de los años anteriores de la empresa. Hay que revisar el costo de las materias primas, márgenes de operación,

gastos y beneficios para nuestra empresa, para la competencia y para el mercado en general.

Decidir los Objetivos de Ventas

Una vez aplicados los métodos anteriores hay que elegir los objetivos de ventas. Deben ponderarse los tres métodos, pues uno de ellos puede ser más importante que los otros y recibirá mayor atención. Esto no significa que se pueda prescindir de uno o dos métodos, es esencial emplear los tres por separado para descubrir discrepancias. En este paso el buen juicio es vital.

Ajuste Cualitativo

“Hay que revisar los factores cualitativos que puedan tener impacto en las ventas futuras. Mediante estos factores se incrementan o disminuyen los objetivos de ventas por medio de porcentajes dependiendo del grado estimado de impacto para cada factor cualitativo.”¹⁸

“Terminado el proceso de fijación de los objetivos de ventas hay que realizar un breve resumen del proceso utilizado, las presunciones que se han tenido en cuenta y los factores considerados. Cualquier fuente de información utilizada debe incluirse en los apéndices del Plan de Marketing, pues es posible encontrar un mercado objetivo menor de los esperado, y quizás nuestra empresa no tenga el capital necesario, probablemente haya una competencia mayor de la prevista, puede que la demanda no sea la

¹⁸CRUZ, I. Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, Barcelona, 1990.

esperada, etc. Todos estos factores afectan negativamente la previsión de ventas.

En la misma línea, cuando se realicen las fases sucesivas del Plan de Marketing se podrán descubrir factores que afecten la previsión de ventas, y por lo tanto, habrá que tenerlos en cuenta.”¹⁹

Finalmente, cuando el Plan de Marketing este en su fase de ejecución hay que presentar especial interés a la ventas producidas hasta el momento actual; así se sabrá si se van cumpliendo las expectativas, pudiendo reajustar, en su caso, las previsiones de ventas para el segundo y tercer año de ejecución.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

Los objetivos y estrategias forman el corazón del Plan de Marketing. Los objetivos describen qué debe conseguirse para lograr la previsión de ventas, las estrategias describen cómo deben enlazarse los objetivos.

Los objetivos y estrategias se desarrollan revisando las previsiones de ventas, el mercado objetivo, los problemas y las oportunidades. Hay que tener presente que aunque esta sección no necesita mucho esfuerzo en cuanto a búsqueda de información o cálculos, sí se requiere mucho tiempo de reflexión. Aquí se marca la diferencia de la empresa; las ideas innovadoras resultan importantes en este punto.

¹⁹COHEN, W. A. El Plan de Marketing, Editorial Deusto, Bilbao, 1989.

OBJETIVOS DE MARKETING

Un objetivo de marketing indica algo que debe lograrse. Diferenciar objetivos de estrategias no es siempre fácil, es una fuente de confusión muy usual, incluso para personas de empresa. Para diferenciar ambos conceptos hay que tener en cuenta que un objetivo de marketing debe:

- Ser específico
- Ser medible
- Referirse a un periodo de tiempo limitado
- Afectar el comportamiento del mercado objetivo

Los objetivos de marketing deben referirse al mercado objetivo y tendrán en cuenta el comportamiento; pudiendo dividirse por tanto en dos categorías: usuarios actuales o nuevos, dentro de cada uno de ellos pueden idearse varios objetivos.

Usuarios actuales. Los objetivos básicos son: a) Retener los actuales usuarios, tanto desde el punto de vista del número de usuarios como de compras realizadas; y b) Incrementar las compras de los usuarios actuales, consiguiendo más compras en un periodo de tiempo, vendiendo más cantidad de producto o vendiendo productos con más margen de beneficio.

Nuevos usuarios. Sus objetivos básicos son: a) Incrementar el número de nuevos clientes; y b) Conseguir la fidelidad de los nuevos clientes.

Ya se ha dicho más arriba que para desarrollar los objetivos de marketing primero hay que revisar los objetivos de ventas, el mercado objetivo, los

problemas y las oportunidades. Este análisis proporciona las líneas maestras para construir objetivos de marketing realistas.

Revisar los objetivos de ventas: Los objetivos de ventas determinan los parámetros necesarios para definir los objetivos de marketing. Hay que revisar las razones por las que se estimaron los objetivos de ventas a la baja o se han mantenido. Los motivos para establecer objetivos a la baja quizás se encuentren en una lata competencia, en pérdida de clientes o por razones coyunturales. Todos los motivos encontrados deben tenerse en cuenta a la hora de fijar objetivos de marketing.

Revisar el mercado objetivo: El mercado es la fuente de información precisa para fijar objetivos de ventas, tanto para los usuarios existentes como para los nuevos. Todo objetivo de marketing hará referencia al comportamiento del mercado, por lo que es fundamental su estudio.

Revisar los problemas y oportunidades: Los problemas y oportunidades descritos anteriormente son fundamentales para establecer los objetivos de marketing. Resolviendo los problemas o explotando las oportunidades obtendremos las ideas básicas para plantear los objetivos de marketing.

Formular objetivos racionalmente: Teniendo en cuenta todos los factores descritos en los pasos anteriores se llega al punto de definir los objetivos de marketing. Hay que ser lógico y racional; por ejemplo, no se puede pretender fijar unos objetivos de marketing que sean compatibles con el mercado objetivo.

Típicamente se establecen objetivos a corto y largo plazo. Los objetivos de marketing reflejan las diferencias entre los diversos tipos de empresas. Una empresa que se dedica a la venta por menor, una empresa con productos masivos, una empresa que comercializa a otras empresas, tendrán necesariamente objetivos de marketing muy diferentes.”²⁰

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una Estrategia de Marketing detalla cómo se logrará un Objetivo de Marketing. Mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas.

Los objetivos de marketing tienen un ámbito muy estrecho, se relacionan con el comportamiento del consumidor. Las estrategias proporcionan una dirección para todas las áreas del Plan de Marketing. Las estrategias sirven como una guía para posicionar el producto, además sirven como referencia para desarrollar un “Marketing Mix” específico: producto, precio, plaza, promoción, merchandising, publicidad, etc.

- Crear nuevos mercados o ampliar la cuota de mercado: Una decisión estratégica crítica que debe tomarse es, si se prefiere crear un nuevo mercado o bien se elige ampliar la participación actual. Para responder a esta cuestión es conveniente tener conocimiento del producto y su ciclo de vida.

Con un producto nuevo puede ser más conveniente crear un nuevo mercado, ya que usualmente, quien entra en primer lugar mantiene una gran

²⁰COHEN, W. A. El Plan de Marketing, Editorial Deusto, Bilbao, 1989.

participación en el mercado cuando entran competidores. De todas formas, es más fácil ampliar la cuota de mercado que crear un nuevo mercado.

Las estrategias generales más comunes son:

Estrategias nacionales, regionales y locales: Es posible desarrollar planes de marketing diferentes para distintas zonas geográficas, e incluso en una zona se puede tener en vigor un plan nacional y otro regional o local. En este caso se debe prestar especial atención a la coordinación para que no se produzcan contradicciones entre ellos.

Estrategias estacionales: Las decisiones estratégicas deben considerar cuando anunciar o promocionar el producto. Aquí, el estudio al respecto realizado en el análisis de la empresa debe consultarse. Hay que considerar si se realizará mayor proporción en la temporada de venta alta, si se utilizarán promociones especiales en los meses bajos, etc.

Estrategias competitivas: Si hay gran competencia en el sector en que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc.

Estrategias del mercado: Sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto se pueden construir estrategias.

Podemos ampliar a un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.

Estrategias del producto: Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad. El envase es otro punto a tener en cuenta, un cambio en el envase puede ayudar a rejuvenecer el producto.

Estrategias del precio: Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios. Hay que determinar si los precios serán iguales en distintas áreas geográficas. Finalmente, se estudia si se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento. Es habitual fijar precios bajos para lograr una posición ventajosa frente a la competencia.

Estrategias de penetración, distribución y cobertura: Este ítem se desarrolla de diferente forma según si se trata de una venta a detallistas, un producto de masas o una empresa con clientes industriales. Hay que determinar en qué zona deben redoblarse los esfuerzos, si se necesitan nuevos almacenes, el medio de transporte, la cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados existentes y en los nuevos, etc.

Estrategias del personal de ventas: Hay que determinar si se debe incorporar una estructura de personal de ventas en el Plan de Marketing. En

este caso habrá que calcular ratios de ventas; si fuese necesario deben crearse lazos entre ventas y marketing.

Estrategias de promoción: Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado. Las estrategias de promoción en esta parte del Plan de Marketing fijarán las áreas relevantes a considerar posteriormente en él.

Estrategias de gastos: Estas estrategias detallan la distribución del Presupuesto del Plan de Marketing. Hay que decidir si se incrementarán o disminuirán las ventas de productos, gamas, almacenes, regiones geográficas, o se atraerán más consumidores. En muchos casos es imposible incrementar las ventas sin aumentar el presupuesto. Hay que tener en cuenta todos los gastos.

Estrategias de anuncios: Es necesario definir completamente el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer, si la idea es obtener beneficios a corto o a largo plazo, si se va a diferenciar por razones geográficas, etc.

Estrategias de publicidad: Se determinará si se va a realizar una campaña publicitaria, de que tipo, etc. Es posible sustituir una promoción por una campaña publicitaria, o es posible adecuar una promoción para que genere cierta publicidad.

Estrategias de investigación y desarrollo: Los cambios son a menudo importantes para generar nuevos consumidores. Un programa disciplinado

para iniciar estos cambios es crítico; en muchas empresas se necesita expandir o redefinir los productos continuamente para generar incrementos continuos de ventas. Las estrategias de investigación y desarrollo son el motor para asegurar el perpetuo éxito de la empresa.

El proceso de fijación de estrategias comienza con una revisión de los problemas y oportunidades; hay que mirar con aire creativo, dando múltiples soluciones para cada problema. Después se revisan los objetivos de marketing y se construyen las estrategias, que deben ser sencillas en su formulación.

Plan de Promoción y su Ejecución

Una vez establecidos los objetivos de promoción, hay que formular el Plan que los una. Este debe incluir: 1. Tipo de promoción; 2. el incentivo de la promoción; 3. si se implementará una promoción abierta o cerrada; y 4. el criterio de recompensa.

El primer punto sobre el que decidir, es el tipo de promoción a emplear, pues hay muchos métodos, cada uno con sus ventajas e inconvenientes.

El incentivo de la promoción debe incluir la recompensa para el consumidor. Puesto que la recompensa puede afectar el comportamiento del consumidor, hay que elegir algo que estimule la demanda tanto como sea posible; es decir, que sea apetecible para todos los consumidores.

El costo del premio debe contabilizarse: la idea es promocionar a través de algo que tenga mucho valor para el consumidor pero que no erosione el

margen del beneficio. Para el consumidor es prácticamente igual reducir el precio en un 50% u obtener el doble de producto por el mismo precio, sin embargo para la empresa la segunda opción es más conveniente.

Una promoción puede ser abierta o cerrada, existiendo grados intermedios. Una promoción es abierta cuando se ofrece un incentivo adicional por la compra, pero sin requerir ninguna acción adicional por parte del consumidor; por ejemplo, llévase tres y pague dos. Es cerrada cuando se ofrece el premio al consumidor, pero éste debe hacer algo para acogerse a la oferta; un ejemplo puede ser el cupón que el consumidor debe enviar a la empresa.

Una promoción abierta genera más participación de parte de los consumidores. En general, las restricciones reducen el interés de los consumidores, su propensión a la respuesta y la efectividad de la promoción. No obstante, la mayor participación en la promoción abierta hace que sea más costosa. Hay que recordar que una gran promoción no tiene porqué reducir el beneficio, ya que el descenso en el margen del beneficio puede compensarse con el aumento de ventas.

Las promociones cerradas se emplean para reducir el costo de la promoción o cuando se pretende seleccionar el mercado a un grupo concreto de consumidores.

En cuanto al método de recompensa, la promoción puede recompensarse a través de los medios de comunicación, dentro o junto al producto y por el personal de ventas.

Desarrollo del Plan de Promoción

- **Paso 1: Revisar los Objetivos de Promoción.** Hay que revisar los objetivos de promoción para estar seguro de entender que se pretende conseguir. Se debe tener muy claro a quién va dirigida la promoción y los resultados medibles que se esperan.
- **Paso 2: Revisar los Problemas y Oportunidades.** La revisión de los problemas y las oportunidades aporta ideas para saber qué debe perseguirse al desarrollar el Plan de Promoción.
- **Paso 3: Formular el Plan de Promoción.** El Plan de Promoción debe incorporar los factores ya mencionados: tipo de promoción, el incentivo de la promoción, si se empleará una promoción abierta o cerrada y el criterio de recompensa.
- **Paso 4: Desarrollar Alternativas de Ejecución.** El siguiente paso es desarrollar varias alternativas de ejecución del Plan de Promoción. Hay muchas formas de poner en marcha el plan elegido, y debemos seleccionar la más conveniente.
- **Paso 5: Calcular el Costo y el Potencial de la Promoción.** Hay que prever los gastos de cada promoción en el Plan de Marketing. Deben incluirse todos los costos asociados con la entrega del regalo al cliente, los gastos en información, etc. No hay que incluir los gastos publicitarios corrientes de la empresa.

La promoción debe sustentarse por sí sola. Esto significa que deben sopesarse los gastos adicionales de la promoción frente al incremento de

ventas previsto; si el resultado es negativo debería pensarse en utilizar otro método para incrementar las ventas.

- **Paso 6: Promoción a Largo Plazo.** Una vez desarrollados todos los aspectos del Plan de Promoción hay que pensar en posibles formas de realizarlo. Para cada alternativa se estudiará su rentabilidad económica.

Es el momento de elegir la alternativa que optimice los logros con las limitaciones presupuestarias descritas. La elegir el método de ejecución hay que intentar que las diferentes promociones encajen adecuadamente. Una buena idea es reflejar las diferentes acciones en un calendario para comprobar posibles conflictos.

Promoción a Largo Plazo

Los planes de promoción deben realizarse desde el punto de que conseguir los objetivos de promoción no es el resultado final, más bien se trata de apoyar a la Estrategia de Marketing General. Teniendo esta idea en la mente, la promoción puede integrarse con éxito en las previsiones del Plan de Marketing a Largo Plazo.

La idea es conseguir diferentes fieles; se comienza con promociones agresivas que logran que el cliente pruebe el producto, se sigue con promociones u otros procedimientos menos agresivos para lograr que el cliente repita hasta llegar al consumidor ideal que adquiere asiduamente el producto a su precio nominal.

De este modo, es necesario educar al consumidor durante las primeras veces que adquiere el producto haciéndole ver que tiene características superiores, y que es consistente con la imagen que el consumidor se ha hecho del mismo.

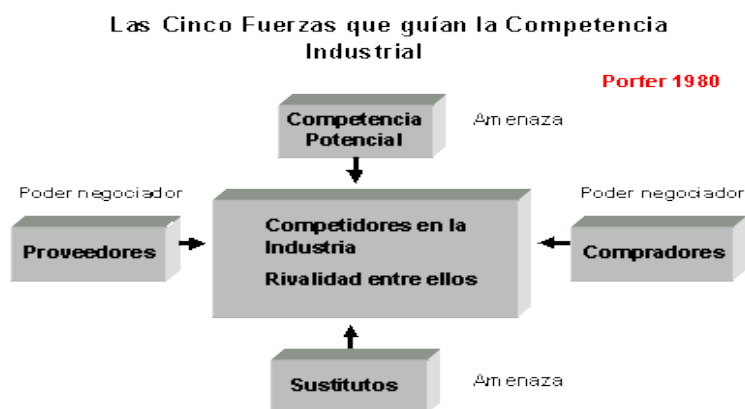
Publicidad

Cuando se ha decidido el mercado para el que va dirigido el producto, se ha posicionado, se ha determinado el precio, la distribución y la promoción, es el momento de decidir el tipo y forma de los anuncios publicitarios que se quieren hacer llegar al consumidor. Este es otro aspecto clave puesto que se trata de trasladar el marketing en información, que es habitualmente lo que el mercado objetivo ve de la empresa.

Es un error común mezclar la publicidad con las relaciones públicas, la promoción, la publicidad gratuita, etc. De hecho, todas estas formas de comunicación son muy diferentes en cuanto a lo que son capaces de conseguir y el papel que juegan en el Plan de Marketing.

Se define la publicidad como aquella comunicación que informa y persuade a través de medios de comunicación. Muchos medios de comunicación describen los nuevos productos, hacen comparaciones, aconsejan sobre su uso, etc. Los anuncios son mucho más costosos, pero habitualmente son más efectivos ya que la empresa anunciante tiene un control total sobre cómo, dónde, y qué comunica.

EL MODELO DE LAS "CINCO FUERZAS" DE PORTER



“Es muy popular el enfoque para la planificación de la estrategia corporativa, propuesto en 1980 por Michael Porter, en su libro **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.”²¹

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

²¹COHEN, W. A. El Plan de Marketing, Editorial Deusto, Bilbao, 1989.

2. **Rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
4. **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las

organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación. Gracias a la protección que ésta ventaja competitiva le daba, podría obtener utilidades que luego invertiría en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter señaló seis barreras de entrada que serían útiles para que la corporación se asegurara una ventaja competitiva.

1. **Economías de Escala:** Debido a que sus altos volúmenes permiten reducir costos, el que las posea le dificultará a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
2. **Diferenciación del Producto:** Si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto

existente buscando crear la precepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

3. **Inversiones de Capital:** Si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, esto le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. En la actualidad la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

4. **Desventaja en Costos independientemente de la Escala:** Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en

campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

5. **Acceso a los Canales de Distribución:** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

6. **Política Gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con

los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.”²²

²²COHEN, W. A. El Plan de Marketing, Editorial Deusto, Bilbao, 1989.

EL ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo se centra sobre los factores externos a la institución que pueden ser relevantes para el desarrollo de las posibles estrategias. No debe ser un mero análisis descriptivo de todos los posibles factores externos, lo que convertiría este estudio en una fase larga y costosa, sino que debe dirigirse a detectar las amenazas y oportunidades que el entorno brinda a la institución.

ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.²³

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.

²³FERREL, HARTLINE, LUCA; Estrategia de Marketing , Thomson Editores, Segunda Edición

- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Interés de las instituciones públicas.

De carácter legal:

1. "Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mantenimiento del entorno.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.”²⁴

“b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.”²⁵

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

²⁴KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, **Mercadotecnia**, Prentice- Hall, Hispanoamérica, 1998.

²⁵MALHOTRA, Nareshk, **Investigación de Mercados, un enfoque aplicado**, Editorial Person, Nueva York, 2004

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información respecto de los resultados de las matrices del Perfil Estratégico del Entorno General (PEEG) y Perfil Estratégico del Entorno Específico (PEEE). Estos resultados son ponderados, determinando de esta forma el grado en que las oportunidades son menores a las amenazas del entorno. La calificación más alta que puede obtener la institución es 4,0 que equivale a indicar a una alta reacción de la institución frente a las oportunidades y amenazas, mientras que la calificación más baja posible es de 1,0 que significa que la institución tendrá una deficiente reacción, siendo la calificación promedio ponderado de 2,5.²⁶

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO						
	FACTORES	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
	OPORTUNIDADES					
1						
	Total Oportunidades					
	AMENAZAS					
1						
	Total Amenazas					
	Total					

²⁶MALHOTRA, Nareshk, **Investigación de Mercados, un enfoque aplicado**, Editorial Person, Nueva York, 2004

ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

“Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.”²⁷

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.²⁸

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué consistencia tiene la empresa?

²⁷KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, **Mercadotecnia**, Prentice- Hall, Hispanoamérica, 1998.

²⁸MALHOTRA, Nareshk, **Investigación de Mercados, un enfoque aplicado**, Editorial Person, Nueva York, 2004

¿Qué ventajas hay en la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

Debilidades

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.²⁹

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede evitar?

¿Que se debería mejorar?

¿Qué desventajas hay en la empresa?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

²⁹KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, **Mercadotecnia**, Prentice- Hall, Hispanoamérica, 1998.

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?”

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) evalúa las principales categorías internas de la institución. Para ello se ponderan las distintas fortalezas y debilidades que se encontraron dentro de las distintas áreas de la institución. El total ponderado más alto que puede obtener una organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0. El valor del promedio ponderado es 2,5.³⁰

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO						
	FACTORES	PREGUNTAS	NIVEL DE IMPACTO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
	FORTALEZAS					
1						
	Total Fortalezas					
	DEBILIDADES					
1						
	Total Debilidades					
	TOTAL					

ANÁLISIS FODA

“FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su

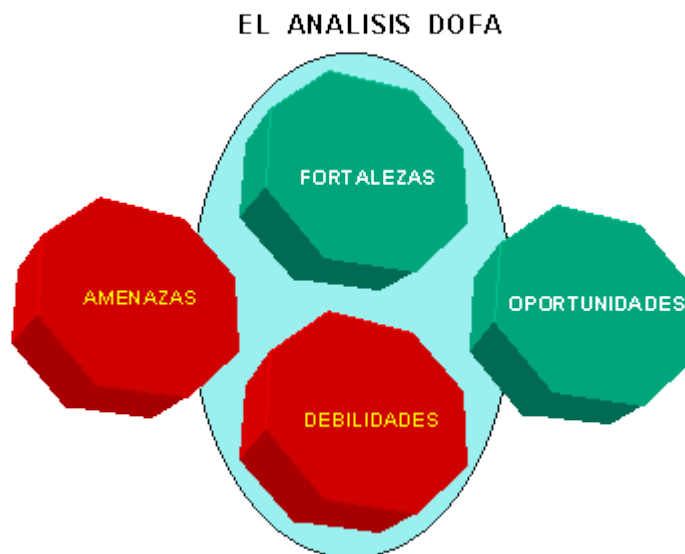
³⁰MALHOTRA, Nareshk, **Investigación de Mercados, un enfoque aplicado**, Editorial Person, Nueva York, 2004

negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.”³¹

³¹BURGWAL Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999.



Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos**

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- **Análisis de Actividades**

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- **Análisis de Riesgos**

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- **Análisis de Portafolio**

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. **Fortalezas Organizacionales Comunes**

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

2. Fortalezas Distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.³²

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar

³²COHEN, W. A. El Plan de Marketing, Editorial Deusto, Bilbao, 1989.

estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- **Análisis del Entorno**
- Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés**
- Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia**
- Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

UNA SÍNTESIS DEL ANÁLISIS FODA

1. En cada mercado, el FODA debe relacionarse con la estrategia competitiva de la empresa
2. Las estrategias competitiva y de portafolio se impactan mutuamente.

3. Ambas decisiones estratégicas son los únicos instrumentos de Creación de Valor Económico en el marco de un nivel asumible y aceptable de exposición al riesgo.
4. No es suficiente quedarnos en la fase de diagnóstico del FODA: debemos procurar instalar un Sistema Integral de Innovación.
5. El proceso del FODA debe ser interfuncional y en grupo.
6. El Sistema de Gestión de Proyectos debe alimentarse a través del Sistema Integral de Innovación, y debe asegurar su implementación.
7. Dado que seguramente se necesitarán cambios, es importante que se revisen las innovaciones implementadas.
8. Un FODA puede ocasionar resistencia al cambio por parte de los empleados, por lo que será necesario trabajar en este sentido.
9. Al realizar el análisis, descubriremos que hay mucha información que no conocemos (principalmente sobre la competencia). Así, el FODA nos servirá para saber qué no sabemos y para decidir si queremos saberlo o no nos importa o es muy caro (y asumimos el riesgo).
10. El FODA no es algo que se realice de una vez y para siempre, es un procedimiento que no termina nunca y que debe convertirse en parte de la cultura de la empresa

LA MATRIZ DE ALTO IMPACTO

“La Matriz de Alto Impacto: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO.

Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA.

Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA.

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO.

Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Planeación Estratégica (Aplicación en un Concepto Determinado), para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el

crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.”³³

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas, lograr a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los

³³KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006), Pág. 12

resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión..”³⁴

MISIÓN

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir

VISIÓN

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

³⁴CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir

VALORES

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

META

“La **meta** es el fin u objetivo de una acción o plan. Por ejemplo: *“Mi meta es terminar la carrera el año próximo y después viajar a Estados Unidos”*, *“La meta de Ramón es ahorrar hasta poder comprarse un coche”*.”

La especie humana se auto define como la única capaz de entender y merecer los conceptos libertad y razón; continuando con esta idea absolutamente infundada y arbitraria, considera que su existencia debe tener un objetivo más allá de vivir y respetar al resto de los habitantes del Planeta. Las metas son precisamente esos desafíos que se proponen las personas, que trascienden las necesidades naturales tales como la alimentación.

TÁCTICA

Una táctica es un método empleado con el fin de tener un objetivo. Originalmente, en el ámbito milicia se entiende como *táctica* a una acción o método empleado para lograr enfrentarse al enemigo con éxito en batalla. Sin embargo su uso hace tiempo que se ha extendido, con su significado más general, a otros usos y campos tanto teóricos (como por ejemplo la economía, el comercio o los juegos) como prácticos (como la negociación o la navegación). Si nos referimos a un *misil táctico* hablamos de misiles diseñados para atacar en un enemigo en el campo de batalla, en la

vanguardia. En contraposición están los *misiles estratégicos* diseñados para atacar la retaguardia del enemigo, y entre los más conocidos están los ICBM.

ACTIVIDADES

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. Es una categoría programática cuya producción es intermedia, y por tanto, es condición de uno o varios productos terminales. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos. Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.

ESTRATEGIA

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del *marketing* que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas.

POLÍTICA

La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad. La utilización del término ganó popularidad en el siglo V A.C., cuando Aristóteles desarrolló su obra titulada justamente "Política". El término proviene de la palabra griega *polis*, cuyo significado hace alusión a las ciudades griegas que formaba los estados donde el gobierno era parcialmente democrático. Cabe señalar que es en esta cultura donde intenta formalizarse esta necesidad humana de organizar la vida social y los gobiernos desde tiempos ancestrales.

PRESUPUESTO

"Se le llama presupuesto al cálculo y negociación anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año."³⁵

³⁵Sullivan, Arthur; Steven M. Sheffrin (2003). Pearson Prentice Hall. ed. *Economics: Principles in action*. Upper Saddle River, New Jersey 07458. pp. 502

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES.

Dentro de los recursos materiales que se utilizaron en el presente son los siguientes

- Computadora
- Calculadora
- Carpetas fólder
- Esferográficos
- Portaminas
- Hojas de papel boom, etc.

MÉTODOS

ANALÍTICO SINTÉTICO.- Es Aquel que permite descomponer y distinguir los elementos de un todo, a partir de los elementos estudiados por el análisis, en la presente tesis se lo utilizó para describir los fundamentos teóricos y matemáticos que el proyecto tubo como la entrevista al Gerente en la cual se describió y analizó la realidad de la empresa Oro Auto.

MÉTODO DEDUCTIVO.- El método deductivo se realizó los análisis correspondientes a recabar información pertinente a los cuadros

estadísticos, análisis de la matriz FODA deducción de la Misión y Visión, planteamiento de objetivos estratégicos, tácticas, metas que nos permitieron llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones que el proyecto tiene y las soluciones que se establecieron para los parámetros descritos en la propuesta de plan estratégico.

MÉTODO ESTADÍSTICO.-La utilización de este método permitió la tabulación e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas a los clientes y empleados de la empresa ORO AUTO, así mismo permitió la representación gráfica de los mismos, para una mejor comprensión.

Los resultados se fundamentaron en técnicas estadísticas, de proyección, análisis y presentación de resultados

MÉTODO DESCRIPTIVO.- Es aquel que permite distinguir los elementos de un fenómeno y proceder a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Este Permitted realizar análisis matemáticos y estadísticos con la representación gráfica de cuadros estadísticos, histogramas, pasteles, etc. Apoyados de modelos matemáticos que sirvieron para la demostración objetiva de todo y cada uno de los datos e información recabada a los largo de las etapas del desarrollo de la investigación, para el estudio de campo se aplicó la técnica de la encuesta a clientes, empleados y funcionarios de la empresa Oro Auto.

TÉCNICAS

Para realización del presente trabajo de investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

Entrevista.- Se aplicó una entrevista al Gerente de la empresa Oro Auto, la misma que se la realizó con preguntas sencillas y de gran importancia para el análisis interno de la empresa Oro Auto.

Encuesta.- Para la aplicación de las encuestas se realizó una segmentación del mercado a la población de los clientes de la empresa Oro Auto, población que según datos obtenidos del departamento de ventas de la empresa Oro Auto es de 1.342 clientes, además cuenta con 47 empleados.

Para realizar la encuesta se aplicó la siguiente fórmula la misma que permite determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dónde:
 n= Número de años
 N= Población de clientes Oro Auto
 e= Margen de error del 5%

Esta fórmula que se aplicó proporcionó como resultado:

$$n = \frac{1.342}{1 + 1.342(0.05)^2}$$

$$n = \frac{1.342}{4,355}$$

n= 308 total de encuestas aplicar

f. RESULTADOS

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA “ORO AUTO”

Nace el 3 de Agosto de 1962 en donde un grupo de empresarios oreenses comandados por el Sr. Emilio Vázquez con la agrupación de empresas que se derivan de los negocios relacionados con la comercialización y ensamblaje automotor de la empresa Maresa, la misma que cuenta con más de 50 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano. Entre las empresas que conforman este Holding se encuentran: Mazda, Nissan.

Luego de muchos años de experiencia en el mercado vieron la necesidad de invertir en una nueva línea de ventas como es el de repuestos y llantas, teniendo una gran acogida en el mercado, por lo que abre sucursales en cinco ciudades del país, como es Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Portoviejo y Loja.

Este grupo es reconocido por ser un equipo sinérgico que mantiene liderazgo dentro sus áreas de negocios. Oro Auto, fue posicionada por la revista ecuatoriana EKOS en el puesto 23, dentro de un ranking de las 100 empresas más destacadas del país.



FILOSOFÍA DE LA EMPRESA “ORO AUTO”

Es servir a la ciudadanía machaleña y de la provincia, con vehículos acordes a sus necesidades, a los mejores precios y con la mejor atención al cliente, basándose siempre en que somos una empresa orense y se debe servir de la mejor manera a la colectividad. Teniendo siempre en cuenta que deben existir valores como:

- ✓ **HONESTIDAD.-** Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma). Ser honesto es ser real, acorde con la evidencia que presenta el mundo y sus

diversos fenómenos y elementos; es ser genuino, auténtico, objetivo. La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás

✓ **ÉTICA.-** La ética es una reflexión sobre el hecho moral que busca las razones que justifican que utilicemos un sistema moral u otro e incluso que lo aconsejemos. Es un conjunto de normas a saber, principios y razones que un sujeto ha realizado y establecido como una línea directriz de su propia conducta.

✓ **RESPONSABILIDAD SOCIAL.-** Es la responsabilidad que tiene las personas, instituciones y empresa para promover el bienestar de la sociedad en su conjunto (local o global).

✓ **INTEGRIDAD.-** Los actos dentro y fuera de la empresa se basan en principios y ética profesional, donde cada persona dice lo que cree y hace lo que dice.

✓ **AUTOGESTIÓN.-** Con la finalidad de responder a los requerimientos de sus clientes individualmente o como equipo basados en su preparación, conocimiento y facultades.

✓ **INNOVACIÓN.-** Con la finalidad de desafiar el pensamiento tradicional y explorar nuevas tecnologías e implementar nuevas ideas.

✓ **PROFESIONALISMO.-** Todo miembro de la organización podrá progresar en la medida que actúe, se capacite y se esfuerce orientando siempre su esfuerzo hacia su crecimiento personal, profesional y al servicio al cliente.

- ✓ **SENTIDO NACIONAL.-** Puesto que busca hacer su trabajo aumentando permanentemente la productividad y cumpliendo sus obligaciones como ciudadanos.

OBJETIVOS EMPRESARIALES

OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- ✓ Capacitar a todas las áreas y sucursales.
- ✓ Desarrollar equipos de facilitadores internos.
- ✓ Realizar capacitaciones externas de acuerdo a las necesidades que se detecten en el personal.
- ✓ Trabajar de acuerdo a las bandas salariales definidas.
- ✓ Mejorar tiempos de respuesta en la selección de personal.
- ✓ Mejorar 2 puntos porcentuales en el nivel de rotación.
- ✓ Realizar actividades de integración, en ocasiones especiales, como: Navidad, Fin de año y aniversario de la Compañía, y realizar campeonatos internos de fútbol.

OBJETIVOS DEL ÁREA DE FINANZAS

- ✓ Liberar a los Gerentes de Negocio de operaciones transaccionales para
- ✓ aumentar su tiempo a actividades que agreguen valor a sus negocios, mediante la automatización.
- ✓ Reducir los papeles u hojas de trabajo.

- ✓ Generar y compartir información que facilite la toma de decisiones.
- ✓ Enfocar la estructura contable y financiera a procesos ABC Cost, en la cual el cliente externo e interno sea el centro o visión.
- ✓ Utilizar la tecnología como herramienta para eliminar el trabajo que no agrega valor y generar herramientas que marquen diferenciación con la compendia, como: automatización, call center, CRM, Intranet.
- ✓ Desarrollar productos en los que el aporte financiero marque ventaja competitiva.
- ✓ Generar y compartir información que permita identificar donde se crea valor y donde se destruye valor.
- ✓ Identificar negocios, agencias y clientes rentables (después de la línea de utilidad bruta y hasta recuperar el efectivo).

OBJETIVOS DEL ÁREA COMERCIAL

- ✓ Consolidar liderazgo nacional como Concesionario Mazda y Nissan.
- ✓ Realizar actividades que generen valor al cliente.
- ✓ Conquistar clientes nuevos y fidelizar los actuales.
- ✓ Utilizar herramientas preactivas: call centres, flotas, fuerza de ventas interna y externa, como nuevos, publicidad, logística, accesorios, etc.

OBJETIVOS DEL ÁREA DE MARKETING

- ✓ Convertir a los clientes de transaccionales en relacionales.
- ✓ Coordinar las actividades con todas las áreas promoviendo el buen manejo de la marca y marketing interno.
- ✓ Utilizar recursos como: call center, web, medios de publicidad.

OBJETIVOS DEL ÁREA DE SERVICIO POSTVENTA

- ✓ Mejorar el servicio al cliente, cuidándolo ya que es el único que genera dinero.
- ✓ Ganar dinero.

OBJETIVOS DEL ÁREA DE REPUESTOS

- ✓ Abastecer al cliente de los repuestos a tiempo.
- ✓ Segmentar el negocio de repuestos en dos: logística y ventas.
- ✓ Utilizar herramientas preactivas: call center, sistema operativo, transporte, marketing proactivo.

POLÍTICA DE CALIDAD.- Esta se basa en generar el entusiasmo de los clientes con excelentes productos y servicios, que cumplan estrictamente con los objetivos de calidad establecidos, logrados a través del compromiso de su gente la mejora continua de los procesos productivos y administrativos.

ENFOQUE EMPRESARIAL FRENTE A LA COMPETENCIA

La empresa frente a la competencia se muestra más establecida, debido a que ofrece diversidad de vehículos en modelos y cilindraje, además se ha especializado en ofrecer al cliente una excelente atención, basada en el respeto.

Siempre teniendo en cuenta que la competencia es importante para mejorar y la empresa debe marcar la diferencia.

Además la competencia nos sirve para cada día ser mejores, y si la empresa posee falencias analizarlas para cambiarlas y de esta manera mejorar el servicio al cliente; también es importante porque nos permite competir dentro del mercado y de esta manera aplicar las estrategias de la empresa y cumplir con los objetivos de la misma.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Representa un diagnóstico de la situación de Oro Auto mediante un análisis de los factores de su macroambiente y microambiente para conocer la situación de la empresa en el mercado y la incidencia de estos factores en el desenvolvimiento de la misma.

MACROAMBIENTE

Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales y no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. El sector automotor es muy sensible a las variaciones macroeconómicas. La estabilidad cambiaria producto del esquema de dolarización ha sido favorable para el sector, el cual ha registrado crecimientos importantes de sus ventas en los últimos diez años, el financiamiento para la compra de vehículos también ha jugado un papel importante en este crecimiento, sin embargo, no se considera que esta situación sea sostenible en el tiempo, ya que cambios en el entorno económico y político del país podrían afectar al

sector. El crecimiento económico, el mantener índices de riesgo país estables y una disciplina fiscal podrán crear un escenario propicio para que tanto el sector automotor como los demás sectores de la economía se mantengan en la línea del crecimiento.

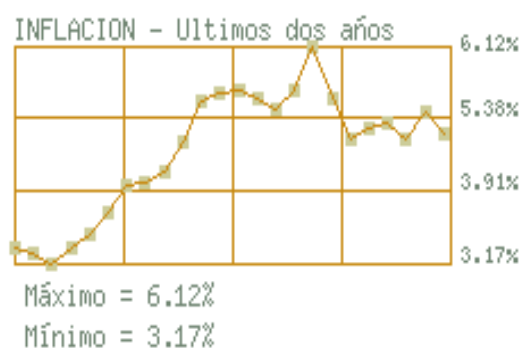
FACTORES ECONÓMICOS

Son de fundamental importancia dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de esta para atenderlos rentablemente. Es posible que estos limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda.

INFLACIÓN.- “Es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular.”³⁶

³⁶ Mitecnologico.com/Main/Microambiente O Factores Controlables Empresa

FECHA	VALOR
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %
Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %



En la tabla anterior, se detallan la variación que ha tenido la inflación durante los dos últimos años, como se observa mantenemos únicamente un dígito en su porcentaje, con un máximo de 6,12 % y un mínimo de 3,17 %, cifras que reflejan la estabilidad que se ha logrado en el país como consecuencia de la dolarización. El mes de marzo del presente año refleja la tasa más alta de

inflación, durante los años analizados con 6,12%, esto se debe al incremento en los precios de algunos artículos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

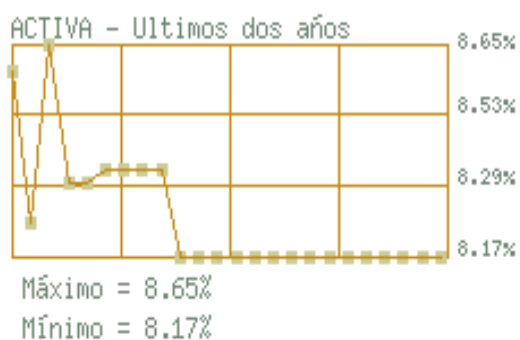
AMENAZA: Variación de los niveles de precios.

TASAS DE INTERÉS.- “La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.”³⁷

TASA ACTIVA.- O de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

³⁷<http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %
Octubre-31-2011	8.17 %
Septiembre-30-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %
Julio-31-2011	8.37 %
Junio-30-2011	8.37 %
Mayo-31-2011	8.34 %
Abril-30-2011	8.34 %
Marzo-31-2011	8.65 %
Febrero-28-2011	8.25 %
Enero-31-2011	8.59 %



Como se observa en el cuadro anterior, los porcentajes de las tasas de interés activa durante enero hasta diciembre de este año no han variado lo que ha determinado una tasa del 8,17%, esta estabilidad ha permitido a los clientes para que realicen préstamos por la estabilidad del interés.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD: Estabilidad de la tasa de interés activa.

TASA PASIVA.- “O tasa de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.”³⁸

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %
Octubre-31-2012	4.53 %
Septiembre-30-2012	4.53 %
Agosto-31-2012	4.53 %
Julio-31-2012	4.53 %
Junio-30-2012	4.53 %
Mayo-31-2012	4.53 %
Abril-30-2012	4.53 %
Marzo-31-2012	4.53 %
Febrero-29-2012	4.53 %
Enero-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %
Noviembre-30-2011	4.53 %
Octubre-31-2011	4.53 %
Septiembre-30-2011	4.58 %
Agosto-31-2011	4.58 %
Julio-31-2011	4.58 %
Junio-30-2011	4.58 %
Mayo-31-2011	4.60 %
Abril-30-2011	4.60 %
Marzo-31-2011	4.59 %
Febrero-28-2011	4.51 %
Enero-31-2011	4.55 %



³⁸<http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

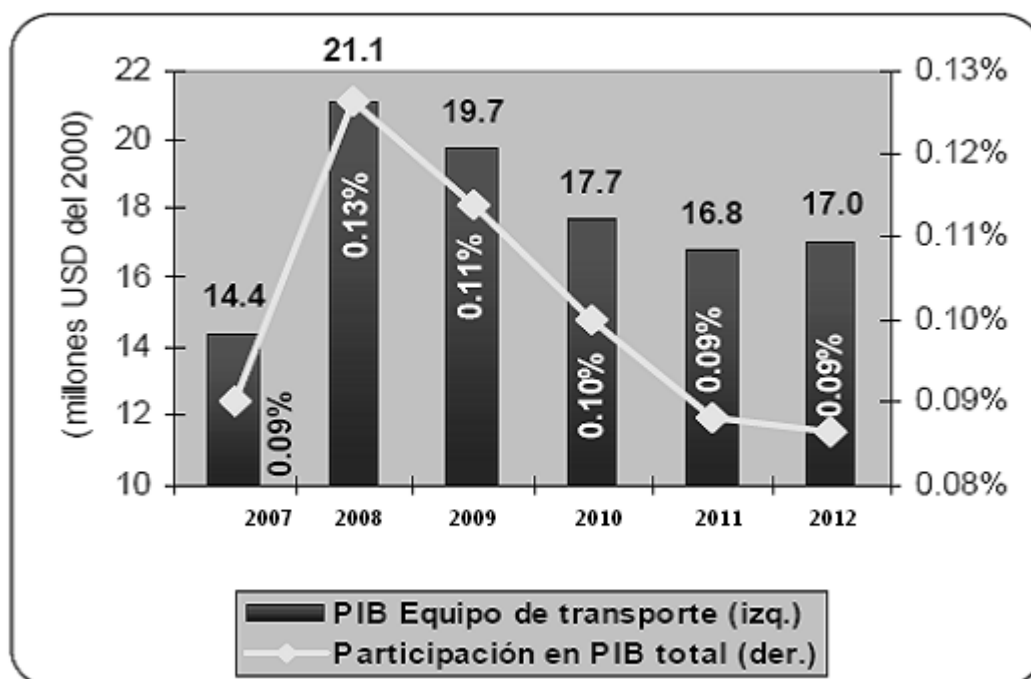
Los porcentajes de las tasas de interés pasivo durante enero hasta diciembre de este año no han variado lo que ha determinado una tasa del 4,53%, esta estabilidad indica la existencia de liquidez.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD: Preferencia de inversión, por interés bajo.

EL PIB DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.- Uno de los mecanismos para evaluar el aporte de un sector a la economía en general es a través de su participación en el Producto Interno Bruto (PIB) total. La participación del sector automotor, medida a través de la rama de actividad “fabricación de equipo de transporte”, en la que se incluye la producción de vehículos y autopartes (repuestos y accesorios), ha tenido un promedio de participación de 0.10% en los últimos cinco años.

PIB DEL SECTOR AUTOMOTRIZ



FUENTE: Banco Central Ecuatoriano

En el año 2008 el PIB del sector registró un valor de USD 21.1 millones (dólares del 2007), este valor alto se obtiene gracias a la reposición en gran parte de la demanda represada de vehículos como producto de la crisis de 1999. Además, producto también de la crisis, se incrementó significativamente la demanda de productos duraderos, como inmuebles y vehículos. La tendencia a la baja en el PIB del sector a partir del 2009 se debe principalmente a problemas de producción en una de las ensambladoras del país (Aymesa) y al incremento significativo de las importaciones de vehículos. Para el 2012 el PIB de la rama de actividad “fabricación de equipo de transporte” creció en 1.45% con respecto al 2011, como resultado del dinamismo previsto en la producción interna de vehículos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD: Sector automotriz en crecimiento.

DOLARIZACIÓN.- “Proceso mediante el cual la moneda de uso corriente en el Ecuador dejó de ser el sucre y pasó a ser el dólar. En consecuencia, todo tiene que ser expresado en la nueva moneda: salarios, precios, cuentas bancarias, etc. Un concepto amplio de dolarización es el que se refiere a cualquier proceso donde el dinero extranjero reemplaza al dinero doméstico en cualquiera de sus tres funciones.”³⁹


Adoptar como política la dolarización total de una economía, implica una sustitución del 100% de la moneda local por la moneda extranjera, lo que significa que los precios, los salarios y los contratos se fijan en dólares. La economía ecuatoriana sufrió una profunda depresión y su moneda perdió rápidamente valor, como busca de una recuperación económica se dolarizó en el 2000.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD: Escenario seguro para endeudamiento a mediano y largo plazo.

³⁹Gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/dolarecuamario.htm

BALANZA COMERCIAL.- “Se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país, durante un período de tiempo.”⁴⁰

 **BANCO CENTRAL DEL ECUADOR** **EXPORTACIONES ***
Toneladas métricas y valor USD FOB (en miles)

	Ene-Feb 2009				Ene-Feb 2010				Ene-Feb 2011				Ene-Feb 2012				Variación 2012 - 2011		
	a	b	b/a		a	b	b/a		a	b	b/a		a	b	b/a		Volumen	Valor USD	Valor
	Valor USD FOB en valor unitario en valor				Valor USD FOB en valor unitario en valor				Valor USD FOB en valor unitario en valor				Valor USD FOB en valor unitario en valor						
Exportaciones Totales (eje dar.)	4,481	1,674,492	374	100.0%	4,080	2,620,582	642	100.0%	4,614	3,322,176	720	100.0%	4,984	4,074,688	817	100.0%	8.0%	22.7%	13.5%
Petroleras **	22,818	610,601	27.6	100.0%	19,732	1,388,036	70.3	100.0%	22,891	1,668,815	81.6	100.0%	25,939	2,609,139	108.6	100.0%	13.3%	39.6%	23.2%
Crudo	20,241	540,875	26.7	85.8%	18,042	1,284,676	71.2	92.6%	20,945	1,730,990	82.6	92.6%	23,957	2,425,605	101.2	93.0%	14.3%	40.1%	22.6%
EP Petroecuador	13,407	363,013	27.1	57.6%	13,272	949,835	71.6	68.4%	17,982	1,492,743	83.0	79.9%	20,894	2,121,841	101.6	81.3%	16.2%	42.1%	22.3%
Crudo Oriente	9,781	275,903	28.2	43.8%	10,475	753,627	71.9	54.3%	12,809	1,074,367	83.9	57.5%	13,298	1,366,237	102.7	52.4%	3.8%	27.2%	22.5%
Crudo Napo	3,625	87,110	24.0	13.8%	2,797	196,208	70.1	14.1%	5,173	418,375	80.9	22.4%	7,596	755,604	99.5	19.0%	46.8%	80.6%	23.0%
SIH Tarifs Clas.Privadas Prestación Servicio ***	-	-	-	-	-	-	-	-	2,837	225,988	79.7	12.1%	3,063	303,764	99.2	11.6%	8.0%	34.4%	24.5%
Compañías privadas Cto. Participación	6,834	177,862	26.0	28.2%	4,770	334,841	70.2	24.1%	146	12,259	84.2	0.7%	0	0	0.0	0.0%	-100.0%	-100.0%	-100.0%
Derivados	2,577	89,726	34.8	14.2%	1,690	103,360	61.2	7.4%	1,926	137,825	71.5	7.4%	1,982	183,534	92.6	7.0%	2.9%	33.2%	29.4%
No Petroleras	1,313	1,043,891	795	100.0%	1,336	1,232,547	923	100.0%	1,429	1,653,361	1,017	100.0%	1,374	1,655,549	1,066	100.0%	-3.8%	0.8%	4.9%
Tradicionales	1,008	511,344	507	69.0%	1,007	652,555	648	52.9%	1,084	726,819	671	50.0%	909	683,937	753	46.7%	-16.1%	-5.9%	12.3%
Banano y Plátano	950	307,272	323	29.4%	936	389,917	416	31.6%	1,016	422,005	415	29.0%	821	327,606	399	22.4%	-19.2%	-22.4%	-3.9%
Camadón	19	93,668	4,858	9.0%	20	98,485	4,852	8.0%	25	157,994	6,387	10.9%	28	176,086	6,238	12.0%	14.1%	11.5%	-2.3%
Cacao y elaborados	20	54,182	2,718	5.2%	31	98,542	3,188	8.0%	20	68,459	3,493	4.7%	31	78,646	2,530	5.4%	58.6%	14.9%	-27.0%
Atún y pescado	15	43,030	2,822	4.1%	14	45,638	3,244	3.7%	15	45,540	3,022	3.1%	21	65,432	3,057	4.5%	42.1%	43.7%	1.1%
Café y elaborados	3	13,193	4,297	1.3%	5	19,873	4,138	1.0%	8	32,821	3,856	2.3%	7	36,167	4,919	2.5%	-11.4%	10.2%	24.3%
No Tradicionales	305	532,547	1,784	51.0%	329	579,992	1,761	47.1%	346	726,543	2,103	50.0%	466	781,613	1,679	53.3%	34.7%	7.6%	-20.2%
Enlatados de pescado	30	112,529	3,782	10.8%	34	106,414	3,124	8.0%	34	117,898	3,440	8.1%	36	154,225	4,305	10.5%	4.5%	30.8%	25.1%
Flores Naturales	22	101,605	4,678	9.7%	21	133,163	6,324	10.8%	22	151,945	7,036	10.5%	22	152,998	6,973	10.4%	1.6%	0.7%	-0.9%
Extractos y aceites vegetales	25	16,418	668	1.6%	30	26,265	887	2.1%	42	57,734	1,387	4.0%	45	53,955	1,200	3.7%	8.0%	-6.5%	-13.5%
Otras Manufacturas de metal	8	34,258	4,084	3.3%	15	42,101	2,874	3.4%	14	39,752	2,836	2.7%	13	57,279	4,556	3.9%	-7.1%	44.1%	55.2%
Químicos y Hímacos	9	20,190	2,265	1.9%	6	20,412	3,340	1.7%	10	22,384	2,374	1.5%	8	40,471	4,812	2.8%	-14.6%	80.8%	111.6%
Vehículos	4	47,419	10,572	4.5%	3	36,954	10,735	3.0%	4	43,136	11,133	3.0%	3	38,651	11,634	2.6%	-14.3%	-10.4%	4.5%
Productos mineros	28	7,001	248	0.7%	21	7,968	388	0.6%	5	22,680	4,433	1.8%	41	36,879	897	2.5%	703.6%	62.0%	-79.8%
Manuf. de cuero, plástico y caucho	6	20,116	3,398	1.9%	6	19,695	3,203	1.6%	9	27,775	3,257	1.9%	8	28,821	3,805	2.0%	-11.2%	3.8%	16.8%
Madera	36	13,195	366	1.3%	47	16,463	352	1.3%	41	22,058	538	1.5%	34	21,484	632	1.5%	-17.0%	-2.6%	17.4%
Jugos y conservas de frutas	19	22,941	1,212	2.2%	20	26,089	1,330	2.1%	12	25,457	2,180	1.8%	8	15,798	2,096	1.1%	-35.4%	-37.9%	-3.9%
Maderas teñidas y prensadas	7	5,812	832	0.6%	9	7,312	780	0.6%	8	5,428	710	0.4%	52	12,701	245	0.9%	576.4%	134.0%	-65.4%
Fruta	27	10,075	378	1.0%	25	9,032	363	0.7%	27	10,750	397	0.7%	33	12,552	379	0.9%	22.3%	16.8%	-4.5%
Harina de pescado	13	10,814	839	1.0%	13	14,486	1,134	1.2%	24	32,831	1,396	2.3%	13	13,080	1,002	0.9%	-44.5%	-60.2%	-28.2%
Otras manufacturales	2	27,426	13,211	2.6%	2	18,920	7,584	1.5%	3	22,831	7,948	1.6%	3	14,929	4,365	1.0%	19.0%	-34.0%	-45.1%
Elaborados de banano	5	5,061	1,043	0.5%	6	6,148	946	0.5%	17	11,254	670	0.8%	18	11,996	670	0.8%	6.6%	6.0%	0.0%
Manuf. de papel y cartón	4	5,069	1,131	0.5%	7	6,785	1,007	0.6%	7	8,895	1,246	0.6%	11	11,040	1,032	0.8%	49.9%	24.1%	-17.2%
Tabaco en rama	1	7,943	11,532	0.8%	0	5,093	16,286	0.4%	0	6,270	14,874	0.4%	0	6,214	19,301	0.4%	-23.6%	-0.9%	29.8%
Otros elaborados del mar	2	1,706	995	0.2%	3	3,947	1,186	0.3%	2	3,572	1,430	0.2%	2	3,698	1,538	0.3%	-3.8%	3.5%	7.6%
Abacá	2	2,362	1,252	0.2%	2	2,602	1,216	0.2%	2	2,096	1,218	0.1%	2	2,816	1,479	0.2%	10.7%	34.4%	21.4%
Prendas de vestir de fibras textiles	0	3,678	8,704	0.4%	0	2,111	9,253	0.2%	0	3,033	6,720	0.2%	0	2,101	9,835	0.1%	-52.7%	-30.7%	46.4%
Otros	56	56,868	1,019	5.4%	59	68,033	1,162	5.5%	64	88,763	1,380	6.1%	113	89,925	792	6.1%	76.5%	1.3%	-42.0%

* Las cifras son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior.

**

Como se observa en el cuadro anterior, la Balanza Comercial presenta una tendencia a aumentar, lo que es muy importante debido a que el nivel de las exportaciones es mayor al de las importaciones, y como efecto de esta diferencia positiva existe mayor ingreso de divisas al país, lo que colabora con la reactivación y dinámica de la economía.

⁴⁰Gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/dolarecuamario.htm

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD: Mayor liquidez para las exportaciones.

FACTORES DEMOGRÁFICOS: “Estos factores permiten conocer mediante datos estadísticos la población humana y su distribución. El análisis de estos es fundamental para la mercadotecnia porque son las personas quienes conforman el mercado. El ambiente demográfico revela: un variado perfil de la familia, desplazamientos geográficos de los habitantes, a la vez de una población cada vez mejor preparada y una creciente diversidad étnica, racial, sólo por mencionar algunos aspectos.”⁴¹

POBLACIÓN - PEA.- Población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo. Es la población con capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni reclusos.

⁴¹Mitecnologico.com/Main/MicroambienteOFactoresControlablesEmpresa

*PEA por sector público y privado



Fuente: INEC

Como se observa en la tabla anterior, la población económicamente activa tiende a aumentar, lo que indica que en el área urbana del país más de la mitad de su población está empleada y genera dinero.

En el mes de marzo de 2011 la PEA presenta su menor porcentaje con 78,6%. y marzo de 2012 el mayor con 80,90%. La tendencia para el año 2014 es que esta aumente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD: Mayor número de personas con poder adquisitivo y necesidad de movilidad.

FACTORES TECNOLÓGICOS “Uno de los factores más sobresalientes que actualmente determinan el destino de las empresas es sin duda, la

tecnología. El entorno de las organizaciones presenta día con día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados para producir esos productos. La tecnología puede afectar los valores y estilos de vida del consumidor.»⁴²

Con la llegada del siglo XXI las nuevas tecnologías van integrándose cada vez más en el mundo de la automoción, a todos sus niveles: equipamiento, seguridad, confort, etc., pero también en cuanto a reciclaje, cadena de producción, forma de venta y exposición al comprador. La velocidad con la que se producen los progresos en el campo de la automoción ha aumentado durante este siglo considerablemente y todo apunta a que los próximos años continuarán por esta línea. El incipiente crecimiento de la tecnología adaptada al automóvil representará un pilar básico en los próximos años en esta industria que refleja claramente los cambios que ha vivido el siglo. Pero todavía quedan muchos retos a los que buscar solución en los próximos años. Estos progresos irán dirigidos principalmente a tres factores:

- ✓ Desarrollo de nuevas técnicas de fabricación que reduzcan tiempo y costo del desarrollo de un automóvil.
- ✓ Mejora del combustible consumido, y reducción de las emisiones a la

⁴²Mitecnologico.com/Main/MicroambienteOFactoresControlablesEmpresa

atmósfera.

- ✓ Búsqueda de un vehículo con características superiores en tanto que se mantienen o mejoran la seguridad, las prestaciones, las emisiones a la atmósfera y el precio.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD: La tecnología de los vehículos se reflejará en su precio.

FACTORES SOCIO / CULTURALES

EDUCACIÓN.- La educación ecuatoriana sigue en crisis, desde hace 20 años los sucesivos gobiernos han incumplido la constitución que dispone la entrega del 30% del Presupuesto Nacional para este sector. Diversas iniciativas que podrían tener importantes logros en la calidad educativa son dejadas de lado manteniéndose modelos caducos que no logran superar la visión tradicional del estudiante concebido como objeto, depósito de conocimientos, que impiden su inserción en el hecho educativo como sujeto de su propia formación y constructor de su destino. Millones de estudiantes siguen aprendiendo contenidos que no tienen relación con su realidad y consecuentemente no le sirven, lo cual se une a las metodologías empleadas que retrasan los ritmos de aprendizaje.

SECTOR INDICADOR	Quito
Analfabetismo	4,36
Escolaridad	9,56
Primaria completa	82,36
Secundaria completa	36,82
Instrucción superior	30,57
Tasa neta de escolarización básica	91,4
Porcentaje de repitencia (^)	1,0
Porcentaje de deserción (**)	3,9

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA: Mayor número de personas sin educación.

SITUACIÓN LEGAL DEL SECTOR.- El sector automotor cuenta con un marco institucional que coordina el accionar de cada uno de los miembros de la cadena. En cuanto a producción la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana, CINAIE, organismo que regula todo lo relativo a la producción automotriz nacional, de acuerdo a las facultades establecidas en la Ley de Fomento de la Industria Automotriz.

La Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE, se ocupa de los aspectos concernientes a la comercialización de automotores en el país y participa como miembro de la Asociación Latinoamericana de Distribuidores Automotrices, ALADDA, organismo que representa los intereses de los concesionarios automotrices a nivel internacional. Las Cámaras de Comercio tanto de Quito como de Guayaquil, cuentan cada una con una

división especialmente destinada a servir al sector automotor. Por otra parte, existen un sin número de asociaciones privadas que agrupan a empresas localizadas en las diferentes ciudades del país que tienen como objetivo el defender los intereses de sus afiliados. En cuanto al marco legal en enero 18 de 1979 se promulga la Ley de Fomento de la Industria Automotriz, publicada en el registro oficial 765 de febrero 2 del mismo año, por la cual se busca dar cumplimiento al Programa Sectorial de Desarrollo de la Industria Automotriz, establecido dentro de la Decisión 120 del Acuerdo de Cartagena. El objetivo de esta ley fue promover el desarrollo ordenado y armónico del sector automotor ecuatoriano. Dentro de su articulado la precitada ley señala que las empresas ensambladoras de vehículos deberán estimular la formación de proveedores nacionales de componentes, brindándoles la asistencia técnica que requieran. Indicando además que el Gobierno incentivará el establecimiento y desarrollo de tales proveedores, proporcionándoles a través de las instituciones competentes, el apoyo financiero necesario. Dicha ley establecía como deducible del impuesto a la renta, todo gasto realizado para investigación científico tecnológica, así como el entrenamiento de personal en áreas técnicas.

Asimismo se indica que las empresas automotrices están obligadas a prestar la colaboración y asistencia adecuadas para el desarrollo de programas nacionales de capacitación del personal ecuatoriano y para el establecimiento de centros de investigación y control de calidad, vinculados al sector automotor.

El sector automotor en la economía nacional juega un papel muy importante por las distintas variables a las que aporta tales como la recaudación fiscal, la generación de valor agregado y la creación de fuentes de trabajo. Adicionalmente es uno de los sectores que más aporta al sector fiscal por concepto de aranceles, impuesto a la renta y a los vehículos motorizados. Las regulaciones ante las cuales el sector dedicado a la compra venta de vehículos usados debe regirse son:

- ✓ Inscripción de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
- ✓ Regirse al Código de Comercio, para realizar la compra venta.
- ✓ Pago de impuestos.
- ✓ Pago al Servicio de Rentas Internas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA: Existen regulaciones legales para la transacción.

FACTOR ECOLÓGICO

La contaminación vehicular producida por el CO₂, es un problema que existe desde hace mucho tiempo y que cada vez se agudiza, pues el incremento del parque automotor en la provincia de El Oro crece manera exponencial cada año. Existen factores que son muy importantes para la consideración de esta problemática que deben ser tomados en cuenta al analizar los efectos que producen en la sociedad, como lo son:

- ✓ El crecimiento anual del parque automotor en el país es del 7,5%

anual, es decir, 85 mil vehículos nuevos agregados al parque automotor.

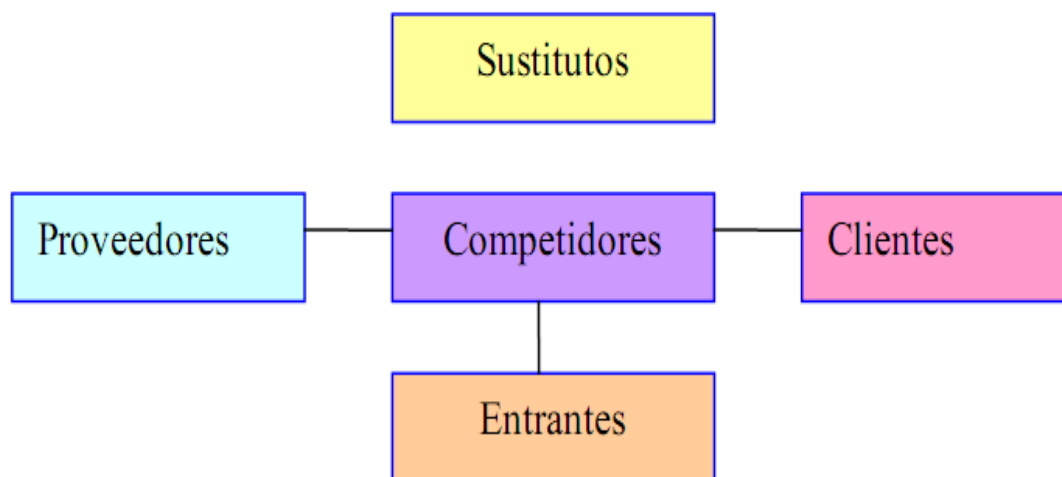
- ✓ Todos los desechos y contaminantes que producen los autos, son los causantes de la pérdida de la biodiversidad y daños en el patrimonio natural y cultural, y causantes de enfermedades y muertes.
- ✓ Los autos privados son los responsables del 45 % de las emisiones de dióxido de carbono en nuestro país, la principal causa del efecto invernadero y del calentamiento global.
- ✓ Los autos privados aportan con alrededor del 80% de los contaminantes en nuestras ciudades y transportan a menos del 30% de la población.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA.- Este factor representa una amenaza de impacto medio debido a que la polución causada por los automotores es cada vez peor, y esto genera que cada vez se busquen nuevas alternativas de transporte diferentes al uso de automotores.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis acerca del macro ambiente se lo realiza mediante el criterio del autor Michael Porter, con el diagrama que lleva su nombre y en las 5 fuerzas que representan los principales factores materia de análisis de esta sección:



IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES

Oro Auto cuenta con dos tipos de clientes:

Clientes WALK IN: Son aquellas personas naturales que acceden a nuestros servicios, sin tener una reserva previa, o la realizan vía telefónica. Para la realización de alquileres a este tipo de clientes es necesario que cumplan con los siguientes requisitos:

- ✓ Ser mayores de 21 años

- ✓ Contar con un documento de identificación, que puede ser: cédula de identidad o pasaporte.
- ✓ Para crédito poseer una cuenta bancaria vigente.
- ✓ No estar en la central de riesgos

Clientes Corporativos: Este tipo de clientes, lo constituyen las empresas legalmente constituidas, con las que se realiza un convenio de mutuo acuerdo, en el que se especifican condiciones especiales como: tarifas diferenciales, se otorga crédito para el pago, y la principal característica es que la compra se la realiza mediante una orden de compra, emitida por el representante de la empresa y que sustituye al voucher de tarjeta de crédito necesario en los clientes o personas WALK IN.

El mercado objetivo de la empresa Oro Auto esta dado en general por la Población Económicamente activa, dentro de los clientes walk in, y de todas aquellas empresas legalmente constituidas en la provincia de Machala con las que se pueda llevar acabo un contrato corporativo una vez que ambas partes acuerden en las condiciones que se proponen ene este convenio.

Connotación Gerencial:

OPORTUNIDAD.-Este factor representa una oportunidad debido a que el mercado al cual esta dirigido los productos y servicios de la empresa es bastante amplio por lo que las posibilidades de crecimiento son muy buenas.

COMPETENCIA

Dentro de la competencia de la división de Venta de Vehículos, debemos considerar a:

COMPETIDOR	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
DANKIS CIA. LITDA	10%
CONCESIONARIOS CHEVROLET MIRASOL	15%
TRIVIT AUTOS	5%
TOMBAMBA S. A. MACHALA	20%
ORO HYUNDAI	35%

Estas empresas están dedicadas a la venta de vehículos, además tienen un buen posicionamiento e importante aceptación en el mercado orense.

Las empresas que se mencionan representan la oferta total para la ciudad de Machala atendiendo aproximadamente el 83% del mercado orense. Hay que considerar que el cincuenta por ciento de las empresas competidoras están en totales posibilidades de incrementar su cobertura de mercado con la ampliación de su parque automotor disponible lo que no deja de ser una amenaza para la empresa ORO AUTO.

Connotación Gerencial:

AMENAZA.-Este factor representa una amenaza debido a que el mercado orense la competencia cubre el 85% del mercado, siendo esto una amenaza de gran impacto.

PRECIO

Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo.

Los precios que ofrece el área de Venta de Vehículos, son fijados considerando primeramente el costo de adquisición del vehículo, el mismo que es determinado luego de que se le realiza el comprobante de compra por parte de la casa importadora, una vez fijado este valor se le aumenta un porcentaje de ganancia para el concesionario, que por lo general está dado por la misma empresa importadora de vehículos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

Incluye garantía de procedencia, precios similares a los de la competencia en concesionarios.

PROVEEDORES

Los proveedores de la empresa Oro Auto son los automotores de la empresa Maresa, la misma que cuenta con más de 50 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano. Entre las empresas que conforman este Holding se encuentran: Mazda, Nissan.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Este aspecto constituye una oportunidad de impacto medio, debido a que por la existencia de una amplia gama de proveedores la empresa se encuentra en la posición de buscar la oferta que más se ajusta a sus necesidades, adicionalmente existe la certeza de que se suplirán las necesidades que se demandan para el desarrollo de las actividades diarias de manera que si por cualquier circunstancia una de ellas no está en condiciones de cumplir con los requerimientos presentados, inmediatamente se procede a contactar a otro de los proveedores calificados con los que se cuenta.

ENTRANTES

Actualmente existe un alto número de negocios que venden vehículos tanto usados como nuevos, de manera especial aquellos que son en un gran número e indeterminados ya que a diario se incrementan, como la entrada de vehículos de procedencia China que se los encuentra en el mercado a un precio bajo.

El alto número de competidores informales que se encuentran intentando ingresar al mercado en la actualidad es muy alto, pues cada día nuevas empresa, muchas de ellas ni siquiera legalmente constituidas ponen a funcionar el negocio de venta de vehículos, con tan solo un anuncio en la

prensa, una pancarta sobre los vehículos, o con hojas volantes entregadas en la calle.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

El crecimiento desmedido de la competencia representa una gran amenaza de alto impacto para Oro Auto debido a que por la naturaleza de este tipo de negocios que no poseen los gastos de mantenimiento, administración, operación y publicidad en los que incurren las empresas legalmente constituidas pueden llegar a ofrecer precios que están totalmente fuera del alcance de esta organización, pues con estos no sería posible ni siquiera cubrir los costos en los que se incurre.

SUSTITUTOS

Dentro de este aspecto se toman en cuenta a los siguientes como servicios sustitutos:

PATIOS DE VEHÍCULOS USADOS.- Los patios de compra, venta, cambio y comisión de vehículos ubicados en la ciudad de Machala como:

Roca Car, Jean Car, Brokautos, Todo Auto, entre los más representativos.

FERIAS Y COMERCIANTES INDEPENDIENTES.- Son las ventas informales que se dan en el sur y noroccidente de la ciudad, en las cuales se comercializan todo tipo de vehículos multimarcas y tienen gran acogida por la

gente. Los negociantes o comerciantes independientes son los principales proveedores de esta feria.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

- ✓ **FORTALEZA:** No ofrecen las mismas garantías que Automotores Continental S.A.
- ✓ **DEBILIDAD:** Gran número de oferentes.
- ✓ **DEBILIDAD:** Precios más bajos

CUADRO N° 4**MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA “ORO AUTO”**

FACTORES EXTERNOS	REFERENCIA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	TOTAL DE PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES:				
1.- Estabilidad de la tasa de interés activa	Factor Económico Pág. 89	3	0,08	0,24
2.- Preferencia de inversión por tasa de interés baja	Factor Económico Pág. 90	3	0,04	0,12
3.- Sector automotriz en crecimiento	Factor Económico P'g. 92	4	0,09	0,36
4.- La Dolarización es un escenario seguro para endeudamiento a mediano y largo plazo	Factor Económico Pág. 92	3	0,09	0,27
5.- Mayor liquidez para las expansiones	Factor Demográfico Pág. 94	3	0,12	0,36
6.- Mayor número de personas con poder adquisitivo y necesidad de movilidad	Factor Demográfico Pág. 95	3	0,06	0,18
7.- La tecnología de los vehículos se refleja en su precio	Factor tecnológico Pág. 97	4	0,1	0,4
8.- Existen regulaciones legales para la transacción	Factor legal Pág. 87	4	0,09	0,36
AMENAZAS:				
1.- Variación de los niveles de precios	Factor Económico Pág. 87	2	0,06	0,12
2.- Mayor número de personas sin educación	Factor socio-cultural Pág. 98	1	0,07	0,07
3.- Entrada de vehículos de procedencia extranjera	Factor Político Pág. 101	2	0,06	0,12
4.- Regulaciones legales para la compra de vehículos	Factor legal Pág. 100	2	0,08	0,16
5.- Alza de impuestos para el sector automotriz	Factor Político Pág. 101	2	0,06	0,12
TOTAL			1	2,88

Fuente: Análisis de factores externos

Elaboración: La Autora

SUSTENTACIÓN MATRIZ EFE

Dentro de la Matriz EFE, las oportunidades se las determina mediante Investigación Directa.

OPORTUNIDADES:

1.- Estabilidad de la tasa de interés activa, esta oportunidad se da porque al crecer la tasa de interés activa las personas tienen dinero para poder comprar un vehículo, por tal razón se la califica con 3.

2.- Preferencia de inversión por tasa de interés baja, esta tiene una importancia marcada ya que si en el mercado se baja la tasa de interés aumenta la capacidad de endeudamiento de las personas, por tal razón se la califica con 3.

3.- Sector automotriz en crecimiento, esta tiene una importancia alta ya que en los cinco últimos años ha aumentado el parque automotor, lo que determina que las personas compren vehículos no por lujo sino por necesidad, por tal razón se la califica con 4.

4.- La Dolarización es un escenario seguro para endeudamiento a mediano y largo plazo, es una oportunidad ya que se tiene una moneda estable, que permite endeudarse o invertir en el parque automotor, por tal razón se la califica con 3.

5.- Mayor liquidez para las expansiones, esta tiene una importancia mediana ya que permitirá que la empresa se expanda en el mercado por

la existencia de mayor liquidez de las familias y estas puedan invertir en la compra de vehículos, por tal razón se la califica con 3.

6.- Mayor número de personas con poder adquisitivo y necesidad de movilidad, esta tiene una importancia alta ya que permitirá que la empresa pueda adquirir vehículos por la necesidad imperiosa de movilidad, al crecer la ciudad y provincia de El Oro, por tal razón se la califica con 3.

7.- La tecnología de los vehículos se refleja en su precio, esta tiene una importancia alta ya que la tecnología permite que las personas busquen mayor comodidad en sus vehículos y cambien su parque automotor el mismo que se refleja en el precio por ende en las utilidades para la empresa, claro está con un beneficio mutuo, por tal razón se la califica con 4.

8.- Existen regulaciones legales para la transacción, esta tiene una importancia alta ya que permitirá que la empresa pueda realizar convenios con otras empresas para la venta de vehículos, especialmente con las instituciones públicas y privadas, por tal razón se la califica con 4.

Dentro de la Matriz EFE, las amenazas se las determina mediante Investigación Directa, como los factores externos, tanto económicos, políticos, tecnológicos y sociales siendo esta:

AMENAZAS

1.- Variación de los niveles de precios, esta es una amenaza ya que al variar los precios de los vehículos en el mercado las personas se controlan al renovar sus vehículos, por tal razón se la califica con 2.

2.- Mayor número de personas sin educación, se determina que al existir un considerable número de personas sin educación, ellas no acceden a la compra de vehículos, por tal razón se la califica con 1.

3.- Entrada de vehículos de procedencia extranjera, se convierte en una amenaza por lo general los de procedencia China y Tailandesa que están entrando con mayor frecuencia en el país, por tal razón se la califica con 2.

4.- Regulaciones legales para la compra de vehículos, es una amenaza importante ya que al existir una regulación para la importación de vehículos, estos suben de precio y los clientes no compran los vehículos, por tal razón se la califica con 2.

5.- Competencia Desleal, es un problema y a la vez una amenaza ya que existen empresas que importan vehículos con exoneración de impuestos por tal razón venden a menor precio los vehículos, por tal razón se la califica con 2.

6.- Alza de impuestos para el sector automotriz, es un problema y a la vez una amenaza ya que en los últimos años el impuesto para las importaciones de vehículos subió de cinco a seis puntos, esto determina

que se restringen las importaciones y los vehículos existentes suben de precio, por tal razón se la califica con 2.

Como observamos en el cuadro de evaluación de los Factores Externos, la suma de los totales ponderados entre las oportunidades y las amenazas, nos da un valor de **2,88** puntos; lo que quiere decir que esta sobre el promedio aceptable de los factores, con lo cual se concluye diciendo que en este caso las oportunidades son mayores que las amenazas; y, por consiguiente queda definido que en el ambiente externo hay mayor consistencia de oportunidades que en las amenazas y que la empresa Oro Auto debe aprovechar de la mejor manera estos factores que son favorables para su desarrollo.

MICRO AMBIENTE

ENTREVISTA APLICADA A AL GERENTE DE LA EMPRESA ORO AUTO

1. ¿La empresa tiene definida la misión y visión?

SI

2. ¿Si la empresa tiene definida su visión y misión, cree que es conocida por el personal que labora en la empresa?

No ya que no se la ha exhibido en ninguna parte.

3. ¿La misión y la visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de los clientes tanto internos como externos, a través de la mejora continua de los procesos de la empresa Oro Auto?

Claro que si ya que proponen dar un servicio de calidad con productos de altos estándares de calidad.

4. ¿La empresa Oro Auto tiene establecidos los objetivos que debe cumplir?

Si, claro está que estos son desde hace unos diez años atrás.

5. ¿En la empresa Oro Auto existe un plan de mercadeo, para la comercialización de sus productos?

No, solamente el plan de ventas que realiza este departamento anualmente.

- 6. ¿Cómo considera usted la organización administrativa en la empresa Oro Auto?**

Mala, ya que no se cuenta con manuales ni organigramas.

- 7. ¿Cree usted que existe buena comunicación entre los directivos y trabajadores de la empresa Oro Auto?**

La normal, ya que por lo general los directivos llegan muy poco a la empresa.

- 8. ¿Los productos que ofrece la empresa Oro Auto como vehículos y repuestos de vehículos cree usted que es de muy buena calidad para los clientes?**

La empresa Oro Auto al distribuir marcas como Mazda e Hino, son reconocidas y de muy buena calidad, por su duración y rentabilidad en el mercado.

- 9. ¿El precio de los productos que ofrece esta acorde a la realidad del mercado orense?**

Los precios son establecidos a nivel nacional, y son en base a políticas.

- 10. ¿La empresa Oro Auto tiene bien definida su ubicación y distribución?**

La ubicación es estratégica, ya que está ubicada en el centro de la ciudad, el único inconveniente es el poder estacionar los vehículos de los clientes.

11. ¿La empresa Oro Auto realiza algún tipo de promoción y publicidad para dar a conocer sus productos?

En cuanto se refiere a la promoción no existe dentro de nuestras políticas, y la publicidad se la realiza en la Televisión en temporadas como navidad, año nuevo, etc.

12. ¿Cree usted que existe posicionamiento de la empresa Oro Auto en el mercado?

Nos falta cubrir gran parte de la provincia de El Oro, pero sus productos son reconocidos a nivel local y nacional.

13. ¿Existe un Plan Estratégico mercadeo en la empresa Oro Auto?

Realmente no se ha realizado este tipo de estudios, esto por falta de conocimientos para realizarlo.

**ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ORO
AUTO.**

1. ¿Conoce usted si la empresa tiene definida la misión y visión?

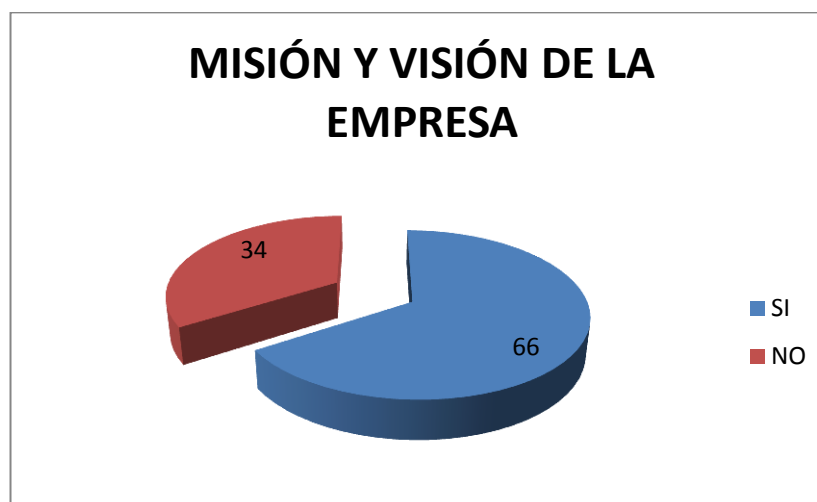
CUADRO N° 1

MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	66
NO	16	34
TOTAL	47	100

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO N° 1



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En la encuesta aplicada a los trabajadores, el 66% de ellos manifiestan que la empresa Oro Auto tiene definida la misión y visión, mientras que el 34% manifiesta que no, claro está que es por desconocimiento.

2. ¿La empresa Oro Auto tiene establecidos los objetivos que debe cumplir?

CUADRO Nº 2

OBJETIVOS DE LA EMPRESA		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	89
NO	5	11
TOTAL	47	100

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 2



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 89% de los trabajadores manifiestan que la empresa Oro Auto tiene establecidos los objetivos que debe cumplir; mientras que únicamente el 11% manifiestan que no ya que ellos no forman parte de las decisiones por ser trabajadores y no son tomados en cuenta.

3. ¿Conoce usted si existe un plan de mercadeo para la empresa Oro Auto?

CUADRO N° 3

PLAN DE MERCADEO		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	47	100
TOTAL	47	100

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO N° 3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Se les preguntó a los trabajadores si conocen si existe un plan de mercadeo para la empresa Oro Auto, de lo que respondieron el 100% de ellos que no conocen, lo que determina la no existencia de un plan de mercadeo.

4. ¿Conoce usted si en la empresa Oro Auto planifican para la distribución y comercialización de vehículos y repuestos?

CUADRO N° 4

PLANIFICACIÓN		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	66
NO	16	34
TOTAL	47	100

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO N° 4



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 66% de los trabajadores manifiestan que la empresa Oro Auto si planifican para la distribución y comercialización de vehículos y repuestos; mientras, que el 34% de ellos manifiestan que la empresa no planifica la distribución y comercialización de vehículos y repuestos.

5. ¿Considera usted que el precio de los productos es flexible y que esté al alcance de los clientes?

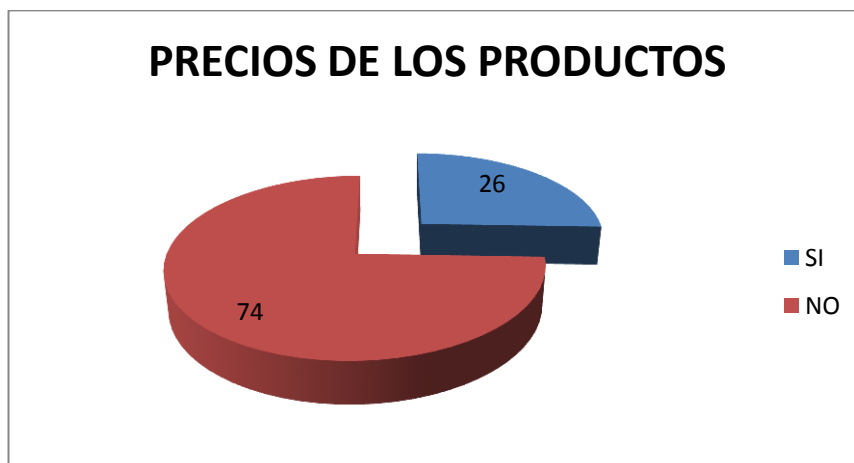
CUADRO Nº 5

PRECIOS DE LOS PRODUCTOS		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	26
NO	35	74
TOTAL	47	100

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 5



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 74% de los trabajadores manifiestan que la empresa Oro Auto no tiene los precios flexibles para el cliente; pero, el 26% manifiesta que si son ya que existen promociones por pagos al contado.

6. ¿Conoce usted que la ubicación y distribución para los productos de la empresa Oro Auto, están bien definidas?

CUADRO Nº 6

UBICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	44	94
NO	3	6
TOTAL	47	100

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 5



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 94% de los trabajadores encuestados manifiestan que la ubicación y distribución para los productos de la empresa Oro Auto, están bien definidas; mientras, que el 6% de ellos no conocen por lo que contestan que no.

7. ¿Cree usted que en la empresa Oro Auto, existe promoción y publicidad, para la venta de sus productos y atender a los clientes con eficacia y eficiencia?

CUADRO Nº 7

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	4
NO	45	96
TOTAL	47	100

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 7



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Se les preguntó si existe promoción y publicidad, para la venta de sus productos y atender a los clientes con eficacia y eficiencia en la empresa Oro Auto, lo que contestaron el 96% que no; mientras que el 4% manifiestan que sí.

8. ¿Conoce usted si la marca HINO, comercializada por la empresa Oro Auto se encuentra posicionado en el mercado?

CUADRO N° 8

POSESIÓN MARCA HINO		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	47	100
NO	0	0
TOTAL	47	100

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO N° 8



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 100% de los trabajadores manifiestan que la marca HINO, comercializada por la empresa Oro Auto se encuentra posicionado en el mercado.

9. ¿Recibe usted capacitación de acuerdo al cargo que desempeña en la empresa Oro Auto?

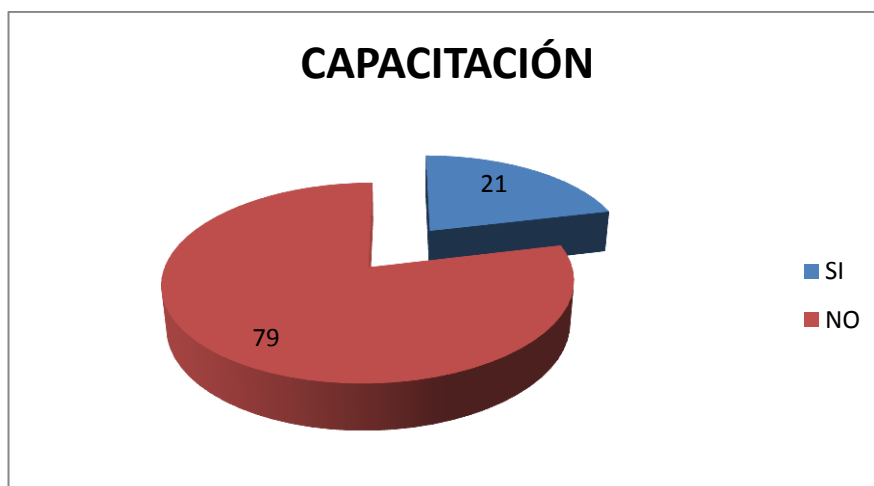
CUADRO N° 9
CAPACITACIÓN

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	21
NO	37	79
TOTAL	47	100

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO N° 9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 79% de los encuestados manifiestan que no han recibido capacitación por parte de la empresa; mientras, que el 21% de ellos manifiestan que si han recibido capacitación, pero muchos de ellos manifiestan que han pagado por esta capacitación y les han descontado de sus sueldos.

10. ¿Por qué medios de comunicación se hace conocer los productos que comercializa empresa Oro Auto?

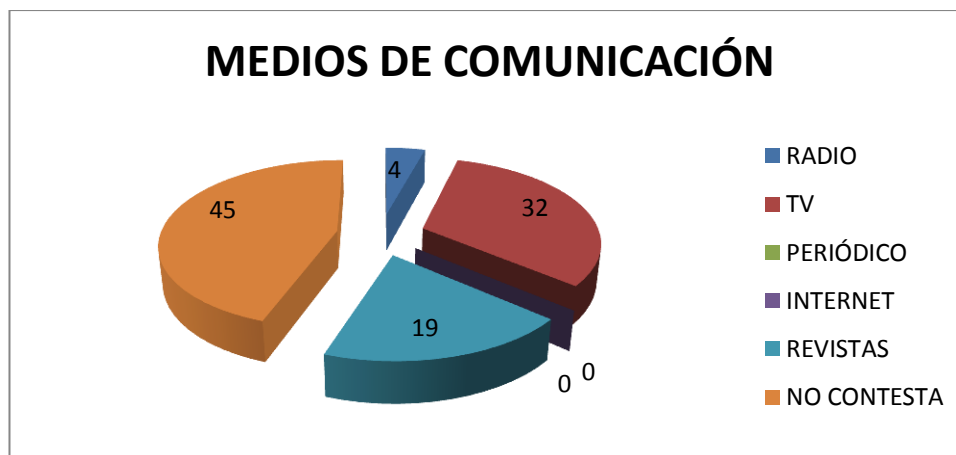
CUADRO Nº 10

MEDIOS DE COMUNICACIÓN		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RADIO	2	4
TV	15	32
PERIÓDICO	0	0
INTERNET	0	0
REVISTAS	9	19
NO CONTESTA	21	45
TOTAL	47	100

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 10



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La mayoría de encuestados, manifiestan que la empresa Oro Auto no utiliza los medios de comunicación para dar a conocer sus productos; el 32% en cambio dice que pos la TV; el 19% por revistas; y, el 4% por la Radio.

11. ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes de los clientes?

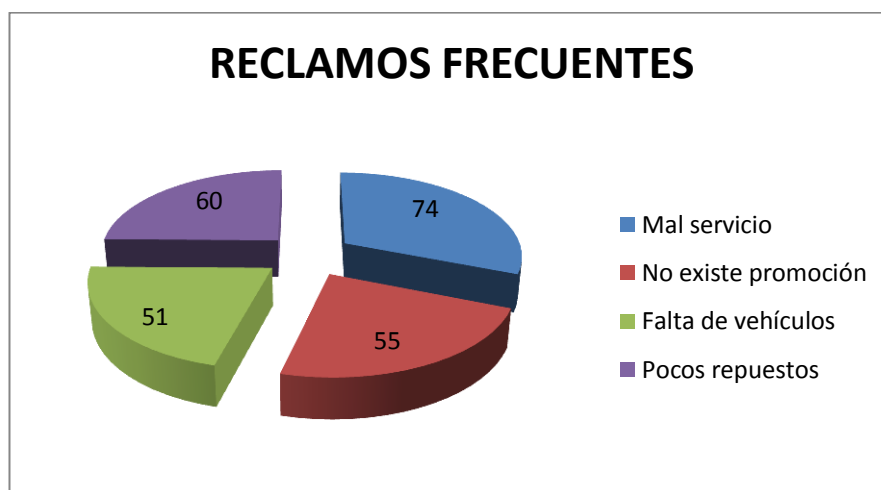
CUADRO Nº 11

RECLAMOS FRECUENTES		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mal servicio	35	74
No existe promoción	26	55
Falta de vehículos	24	51
Pocos repuestos	28	60

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En cuanto se refiere a cuales son los reclamos más frecuentes que tienen los clientes, los trabajadores contestaron de varias alternativas, lo que determinó que el 74% manifieste que el mal servicio, el 60% los pocos repuestos; el 55% que no existen promociones en la empresa; y, el 51% la falta de vehículos para la compra.

12. ¿Cree usted que se debería Implementar un Plan Estratégico de mercadeo en la empresa Oro Auto?

CUADRO Nº 12

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	41	87
NO	6	13
TOTAL	47	100

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 87% de los trabajadores manifiesta que la empresa Oro Auto debería implementar un Plan Estratégico de Mercado ya que es muy importante que la empresa implemente sus objetivos claros y precisos para el logro de su misión y visión; mientras, que el 13% manifiestan que no ya que es suficiente con los que la empresa se plantea.

**ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA ORO
AUTO**

1. ¿Considera usted la empresa Oro Auto es una empresa que genera confianza en sus clientes y el mercado?

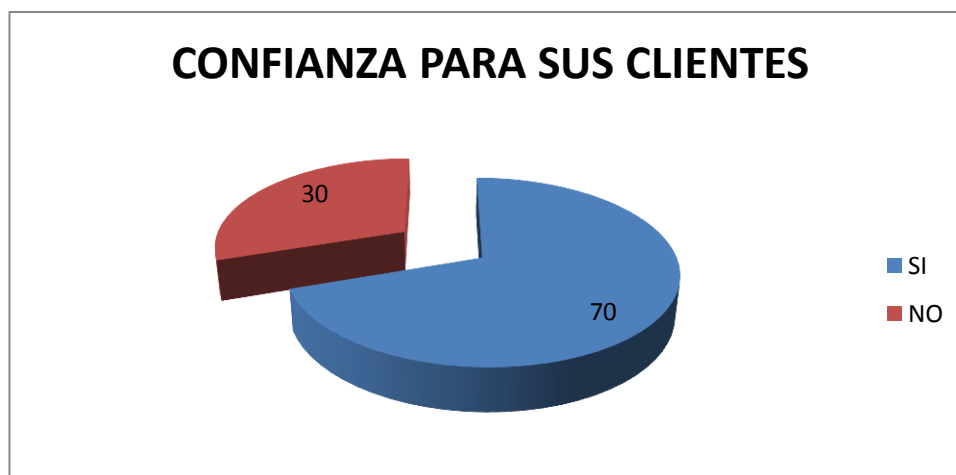
CUADRO Nº 13

CONFIANZA PARA SUS CLIENTES		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	215	70
NO	93	30
TOTAL	308	100

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En el análisis de las encuestas realizadas a los clientes, se les preguntó cómo consideran a la empresa Oro Auto si es una empresa que genera confianza en sus clientes y el mercado, el 70% considera que sí; mientras, que el 30% de ellos consideran que no genera confianza.

2. ¿A través de qué medios conoció la empresa Oro Auto?

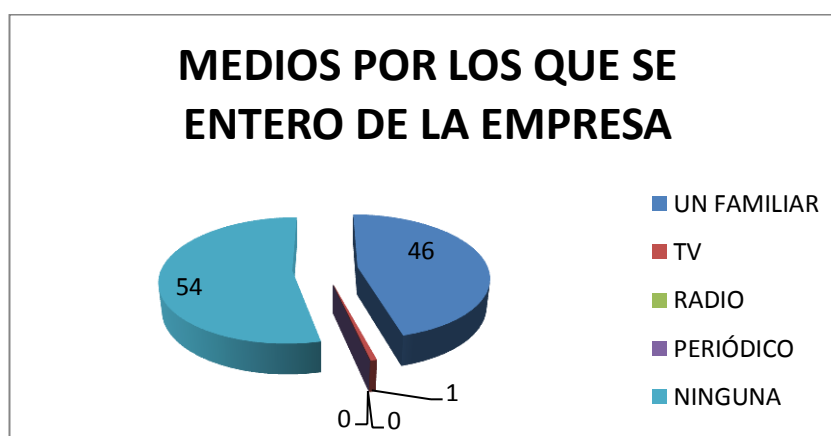
CUADRO Nº 14

MEDIOS POR LOS QUE SE ENTERO DE LA EMPRESA		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UN FAMILIAR	141	46
TV	2	1
RADIO	0	0
PERIÓDICO	0	0
NINGUNA	165	54
TOTAL	308	100

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En cuanto se refiere a través de que medios de comunicación se enteró de la existencia de la empresa Oro Auto, el 54% manifiesta que por ninguno ya que no ha escuchado la publicidad de la empresa, el 46% de igual manera no ha escuchado pero se enteró por unos familiares que le recomendaron la empresa; mientras, que únicamente el 1% manifiesta que por la televisión.

3. ¿De las siguientes Importadoras de vehículos, cuál cree usted que tiene mayor cobertura?

CUADRO Nº 15

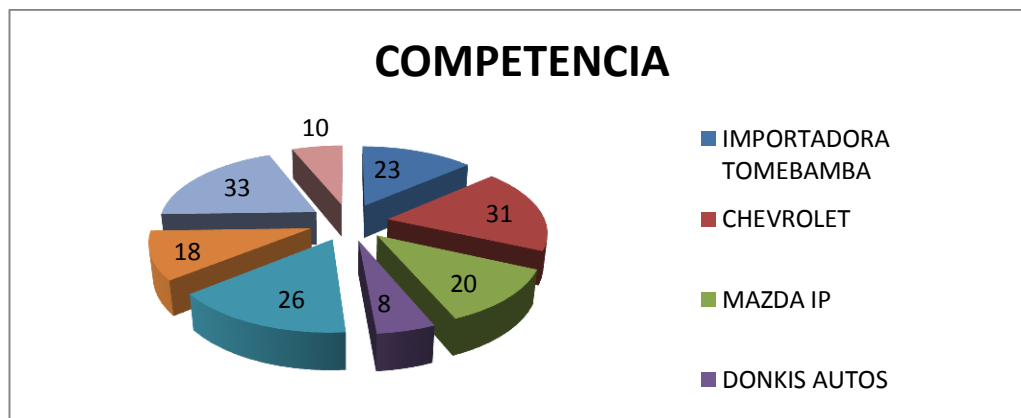
COMPETENCIA

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
IMPORTADORA TOMBAMBA	71	23
CHEVROLET	95	31
MAZDA IP	62	20
DONKIS AUTOS	26	8
IMPORTADORA DE AUTOS MACHALA	81	26
CINASCAR	54	18
HINOIMPORT	101	33
IMPORTADORA ARIAS	32	10

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 15



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Se les preguntó que de las siguientes Importadoras de vehículos, cuál cree usted que tiene mayor cobertura, manifestando el 33% HINOIMPORT, el 31% Chevrolet, el 26% Importadora de Autos Machala, el 23% Importadora Tomebamba, el 20% Mazda IP, 18% CINASCAR, 10% Importadora Arias; y, 8% Donkis Autos.

4. ¿Cuál es el factor que más influye al momento que usted compra un vehículo?

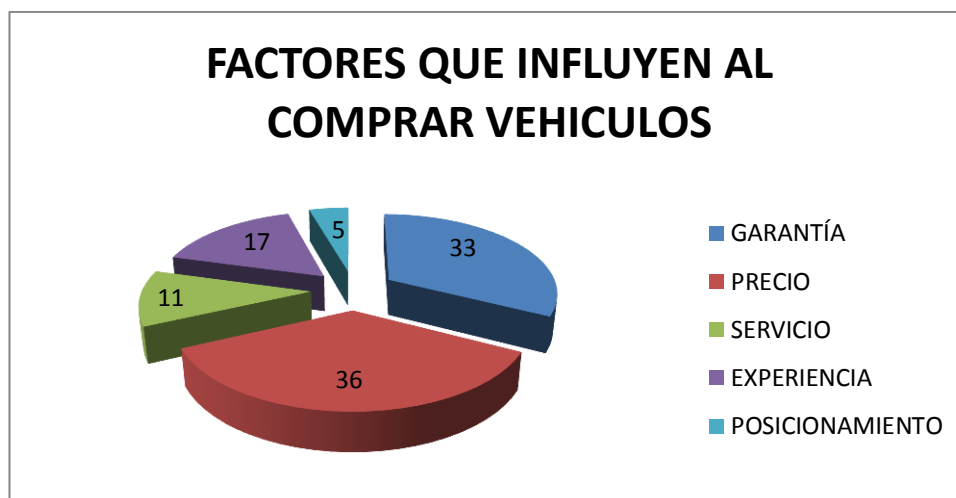
CUADRO Nº 16

FACTORES QUE INFLUYEN AL COMPRAR VEHÍCULO		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
GARANTÍA	102	33
PRECIO	112	36
SERVICIO	35	11
EXPERIENCIA	51	17
POSICIONAMIENTO	14	5
TOTAL	314	101,948052

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 16



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Sobre cuál es el factor que más influye al momento que usted compra un vehículo, el 36% el precio, el 33% la garantía, el 17% la experiencia, el 11% el servicio; y el 5% el posicionamiento.

5. ¿Qué tipo de promociones ofrecen las importadoras de vehículos, para ganar clientes?

CUADRO Nº 17

PROMOCIONES QUE OFRECEN LAS IMPORTADORAS		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DESCUENTOS	35	11
REGALOS	12	4
CUPONES	1	0
SORTEOS	145	47
NO DAN	115	37
TOTAL	308	100

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 17



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 47% de los clientes encuestados manifiestan que la empresa ofrece promociones como sorteos entre los clientes, el 37% manifiestan que no dan, el 11% descuentos; mientras, que el 4% dan regalos.

6. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que le ofrezca la empresa Oro Auto?

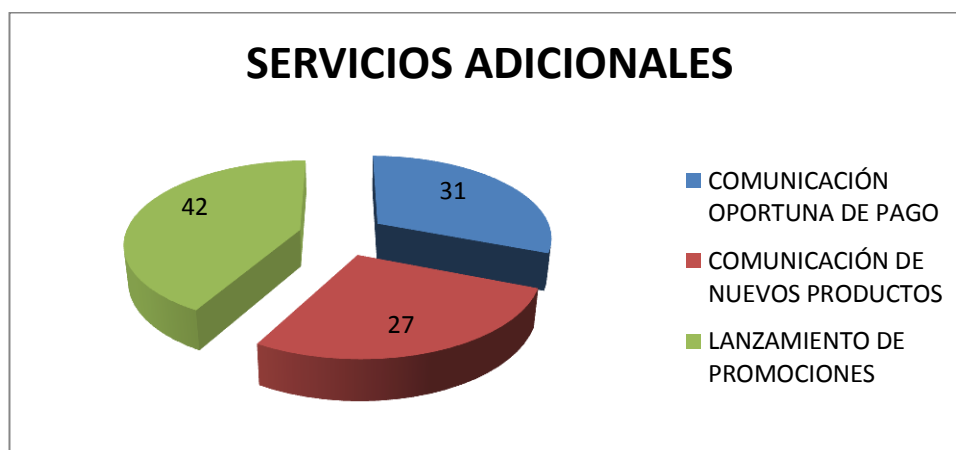
CUADRO Nº 18

SERVICIOS ADICIONALES		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMUNICACIÓN OPORTUNA DE PAGO	95	31
COMUNICACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS	84	27
LANZAMIENTO DE PROMOCIONES	129	42
TOTAL	308	100

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 18



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Se les preguntó sobre qué servicios adicionales les gustaría que le ofrezca la empresa Oro Auto, manifestando el 42% que ofrezca lanzamiento de promociones, el 31% comunicación oportuna de pago; y, el 27% comunicación de nuevos productos.

7. ¿Qué medios de comunicación creé usted que se debería utilizar para captar mayor mercado?

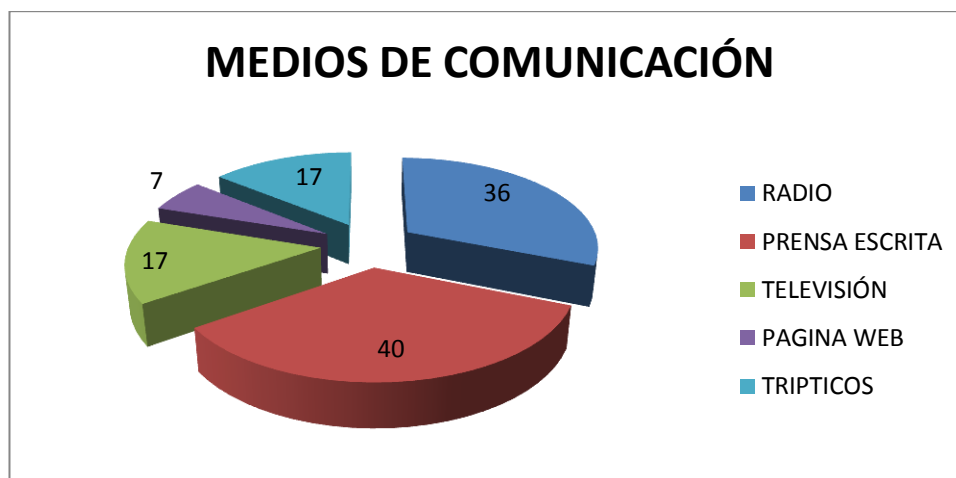
CUADRO Nº 19

MEDIOS DE COMUNICACIÓN		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RADIO	112	36
PRENSA ESCRITA	124	40
TELEVISIÓN	53	17
PAGINA WEB	21	7
TRÍPTICOS	51	17
TOTAL	361	117,207792

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 19



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Sobre que medios de comunicación les gustaría que la empresa debería utilizar, el 40% la prensa escrita, el 36% la radio, el 17% entre televisión y trípticos respectivamente; y, el 7% que utilice la página Web.

8. ¿Los precios que ofrecen la empresa Oro Auto, como los considera usted?

CUADRO N° 20

PRECIOS DE LA EMPRESA		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTOS	214	69
BAJOS	11	4
ESTÁNDAR	83	27
TOTAL	308	100

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO N° 20



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Sobre qué opinión tienen de los precios que ofrecen la empresa Oro Auto, como los consideran, el 69% los considera altos, el 27% estándar; y, el 4% bajos.

9. ¿Considera usted que la ubicación y distribución de la empresa Oro Auto está acorde a las necesidades de los clientes?

CUADRO Nº 21

UBICACIÓN		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	300	97
NO	8	3
TOTAL	308	100

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 21



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Se les preguntó qué opinión tienen sobre la ubicación de la empresa Oro Auto, el 97% consideran que está acorde a las necesidades de los clientes; mientras, que únicamente el 3% la consideran que no está acorde a las necesidades de ellos.

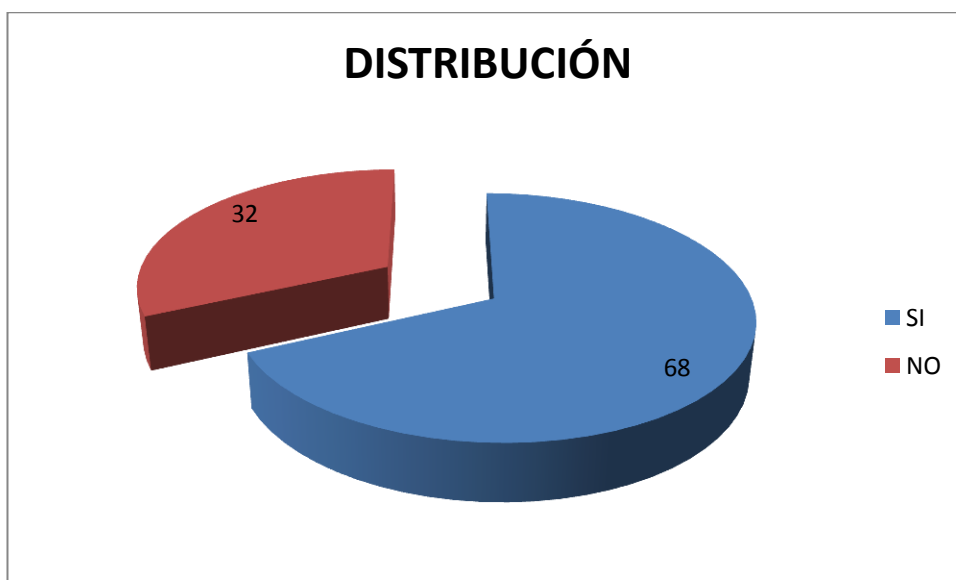
CUADRO N° 22

DISTRIBUCIÓN		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	210	68
NO	98	32
TOTAL	308	100

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO N° 22



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En cuanto se refiere a la distribución, en cambio opinan el 68% que está acorde y el 32% que no está acorde a las necesidades de ellos.

10. ¿Considera usted que la empresa Oro Auto está posicionada en el mercado con sus productos?

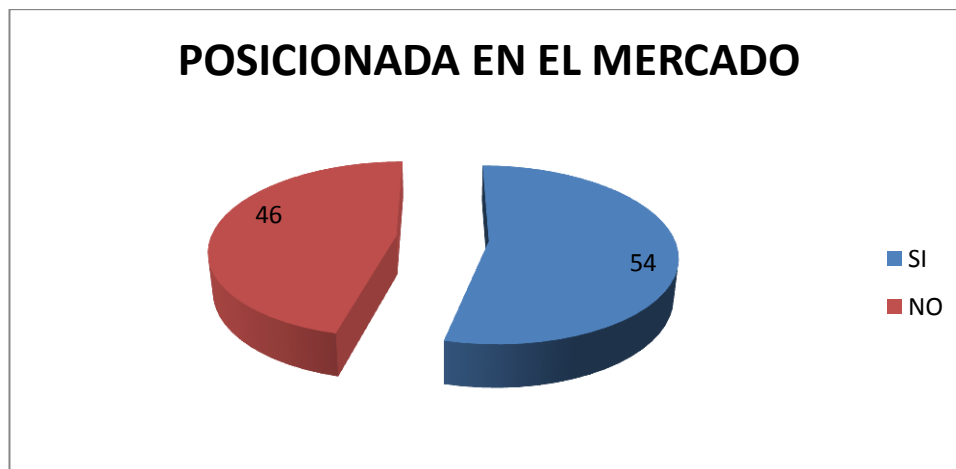
CUADRO N° 24

POSICIONADA EN EL MERCADO		
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	166	54
NO	142	46
TOTAL	308	100

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO N° 24



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Sobre si creen que la empresa Oro Auto está posicionada en el mercado con sus productos, el 54% manifiestan que sí; mientras, que el 46% manifiestan que no, siendo casi similares las personas que opinan de diferente opinión.

g. DISCUSIÓN

CUADRO N° 25

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA "ORO AUTO"

FACTORES INTERNOS	REFERENCIA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	TOTAL DE PONDERACIÓN
FORTALEZAS:				
1.- La empresa cuenta con misión y visión	Preg. 1 Gerente Pág. 114	3	0,08	0,24
2.- Productos de calidad	Preg. 8 Gerente Pág. 115	4	0,04	0,16
3.- Ubicación estratégica	Preg. 10 Gerente Pág. 116	3	0,09	0,27
4.- Comercialización de productos con marcas reconocidas	Preg. 8 Trabajadores Pág. 124	4	0,09	0,36
5.- Prestigio de la marca ORO AUTO	Preg. 1 Clientes Pág. 129	3	0,12	0,36
6.- Productos con garantía de calidad	Preg. 4 Clientes Pág. 132	3	0,07	0,21
TOTAL FORTALEZAS				1,6
DEBILIDADES:				
1.- No existe un plan de mercado	Preg. 5 Gerente Pág. 115	2	0,06	0,12
2.- Mala organización administrativa	Preg. 6 Gerente Pág. 115	1	0,07	0,07
3.- No existen promociones	Preg. 11 Gerente Pág. 116	2	0,06	0,12
4.- Nula publicidad	Preg. 2 Clientes Pág. 130	2	0,09	0,18
5.- Precios altos	Preg. 8 Clientes Pág. 136	1	0,07	0,07
6.- Falta de capacitación al personal	Preg. 9 Trabajadores Pág. 125	2	0,08	0,16
7.- Mal servicio al cliente	Preg. 4 Clientes Pág. 132	2	0,08	0,16
TOTAL DEBILIDADES				0,88
TOTAL			1	2,48

SUSTENTACIÓN MATRIZ EFI

Dentro de la Matriz EFI, las fortalezas se las determina mediante Investigación Directa, siendo esta:

FORTALEZAS

1.- La empresa cuenta con misión y visión, esta fortaleza se la ha determinado en base a la pregunta N° 1 que se realizó al Gerente de la empresa en la cual determina que la empresa cuenta con misión y visión, lo que determina una organización en determinar su razón de ser y su proyección a futuro, por tal razón se la ha calificado con 4.

2.- Productos de calidad, en la pregunta N° 8 al Gerente se determina que la empresa posee marcas reconocidas en el mercado por lo tanto sus productos son de calidad, por eso se lo califico con 4.

3.- Ubicación estratégica, en la pregunta N° 10 al Gerente se determina que la ubicación de la empresa al estar en el centro de la ciudad de Machala y al estar cerca del sector estratégico permite ofrecer servicios de calidad a buenos precios, por ello se lo ha calificado con 3.

4.- Comercialización de productos con marcas reconocidas, en la pregunta 8 a los trabajadores se determina que la empresa cuenta con

productos de marcas reconocidas lo que determina el asegurar productos de calidad, por ello es una fortaleza mayor con calificación de 4.

5.- Prestigio de la marca ORO AUTO, los clientes en la pregunta 1 determinan que la empresa vende vehículos y repuestos de marcas reconocidas y de buena calidad, por ello se le ha dado una calificación de 3.

6.- Productos con garantía de calidad, Los clientes manifiestan que la empresa Oro Auto vende productos con garantía de 50.000 kilómetros o dos años, lo que determina una garantía para el cliente, por ello se le ha dado una calificación de 3.

Dentro de la Matriz EFI, las Debilidades se las determina mediante Investigación Directa, encuesta a clientes, Gerente y Trabajadores de la empresa Oro Auto siendo esta:

DEBILIDADES

1.- No existe un plan de mercado, esta es una debilidad que se la determino en la entrevista realizada al Gerente en la pregunta 5, el cual manifestó que la empresa no cuenta con un plan de mercado ya que no tiene los conocimientos para realizarlo, ahí el por qué se lo calificó con 2.

2.- Mala organización administrativa, en la pregunta 6 al Gerente este manifiesta que no existe una organización administrativa en la empresa, lo

que cuenta se la ha realizado en forma empírica, por ello se lo ha calificado con 1.

3.- No existen promociones, el Gerente en la pregunta 11 manifiesta que la empresa no realiza promociones ya que solamente en época de navidad ofrece descuentos en bonos por precio en la compra de vehículos, en lo relacionado a repuestos en ninguna época se realiza estas promociones por ello se lo considera como una debilidad mayor y se lo calificado con 4.

4.- Nula publicidad, los clientes en la pregunta 6 manifiestan que la empresa no realiza publicidad ya que no lo han escuchado en ningún medio, por ello se lo considera como una debilidad mayor y se lo calificado con 4.

5.- Precios altos, al contar la empresa con marcas reconocidas estas son de precios altos, por ello se lo considera como una debilidad mayor y se lo calificado con 4.

6.- Falta de capacitación al personal, los trabajadores manifiestan que no han recibido capacitación, los únicos que se han capacitado son el personal de venta de repuestos, los demás lo han hecho por sus propios peculios, por ello se lo considera como una debilidad mayor y se lo calificado con 4.

7.- Mal servicio al cliente, en la pregunta 11 a los clientes, estos manifiestan que no han recibido un buen servicios, a lo menos en lo que tiene que ver con la venta de repuestos, por ello se lo considera como una debilidad mayor y se lo calificado con 4.

Como podemos darnos cuenta en el cuadro de evaluación de los Factores Internos, la suma de los totales ponderados entre las fortalezas y las debilidades nos da un valor de **2,48** puntos; lo que quiere decir que está por debajo del promedio aceptable de los factores, con lo cual se concluye diciendo que en este caso las debilidades son mayores que las fortalezas y por consiguiente la empresa Oro Auto debe tener en cuenta esta situación ya que el peso mayoritario de las debilidades, limitará significativamente su desarrollo y sostenibilidad.

MATRIZ FODA

- **FORTALEZAS.**

- 1) **La empresa cuenta con misión y visión**
- 2) **Productos de calidad**
- 3) **Ubicación estratégica**
- 4) **Comercialización de productos con marcas reconocidas**
- 5) **Prestigio de la marca ORO AUTO**
- 6) **Productos con garantía de calidad**

- **DEBILIDADES.**

- 1) **No existe un plan de mercado**
- 2) **Mala organización administrativa**
- 3) **No existen promociones**
- 4) **Nula publicidad**

5) Precios altos

6) Falta de capacitación al personal

7) Mal servicio al cliente

MATRIZ FODA.

La matriz FODA es una herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias:

- FO = fortalezas / oportunidades.
- FA = fortalezas / amenazas.
- DO = debilidades / oportunidades.
- DA = debilidades / amenazas.

Para el desarrollo de la matriz FODA se procedió con la aplicación de los siguientes pasos.

PASO 1.

La información a ser utilizadas en los cuadrantes de la matriz FODA proviene de aquellos factores que obtuvieron los totales ponderados mas altos de la matriz EFI y matriz EFE.

Para el presente estudio, los factores considerados para el análisis en la

matriz FODA, se resumen en cuadro siguiente, es optó por trabajar con todos los factores ya que de esta forma se tendrá una análisis mas detallado de la matriz.

CUADRO Nº 26
RESUMEN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS A SER UTILIZADOS EN LA MATRIZ FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. La empresa cuenta con misión y visión	1.- Estabilidad de la tasa de interés activa
2. Productos de calidad	2.- Preferencia de inversión por tasa de interés baja
3. Ubicación estratégica	3.- Sector automotriz en crecimiento
4. Comercialización de productos con marcas reconocidas	4. La Dolarización es un escenario seguro para endeudamiento a mediano y largo plazo
5. Prestigio de la marca ORO AUTO	5.- Mayor liquidez para las expansiones
6. Productos con garantía de calidad	6.- Mayor numero de personas con poder adquisitivo y necesidad de movilidad
	7.- La tecnología de los vehículos se refleja en su precio
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. No existe un plan de mercado	1.- Variación de los niveles de precios
2. Mala organización administrativa	2.- Mayor numero de personas sin educación
3. No existen promociones	3.- Entrada de vehículos de procedencia extranjera
4. Nula publicidad	4.- Regulaciones legales para la compra de vehículos
5. Precios altos	5.- Competencia Desleal
6. Falta de capacitación al personal	6.- Alza de impuestos para el sector automotriz
7. Mal servicio al cliente	

FUENTE: Entrevista Gerente, encuesta trabajadores y clientes

CUADRO Nº 27: MATRIZ DE ALTO IMPACTO

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. La empresa cuenta con misión y visión	1. No existe un plan de mercado
	2. Productos de calidad	2. Mala organización administrativa
	3. Ubicación estratégica	3. No existen promociones
	4. Comercialización de productos con marcas reconocidas	4. Nula publicidad
	5. Prestigio de la marca ORO AUTO	5. Precios altos
	6. Productos con garantía de calidad	6. Falta de capacitación al personal
		7. Mal servicio al cliente
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1.- Estabilidad de la tasa de interés activa	F4.02. Plan de capacitación para todo el personal de la empresa	D4.01. Plan de Publicidad, para obtener mayor cobertura en el mercado, y dar a conocer los productos que ofrece la empresa Oro Auto
2.- Preferencia de inversión por tasa de interés baja		D3. O3. Lograr mejor posicionamiento en el mercado mediante un Plan Promocional.
3.- Sector automotriz en crecimiento		
4. La Dolarización es un escenario seguro para endeudamiento a mediano y largo plazo		
5.- Mayor liquidez para las expansiones		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1.- Variación de los niveles de precios	F2.A2. Plan de Comunicación, para la Organización, a fin de proporcionar a los clientes atención personalizada.	D3.A3. Proponer un plan de estructura organizacional, para la empresa Oro Auto
2.- Mayor número de personas sin educación		
3.- Entrada de vehículos de procedencia extranjera		
4.- Regulaciones legales para la compra de vehículos		
5.- Competencia Desleal		

Al determinar que en la empresa Oro Auto no existe una adecuada promoción de los paquetes de servicios médicos que ofrece y al plantearse la realización de campañas publicitarias progresivas a nivel local y provincial,

determinará el aprovechamiento de la expansión y crecimiento en el mercado local y provincial.

La empresa Oro Auto cuenta con directivos que tienen una visión amplia, para innovar en planes de salud, pero hace falta optimizar la comunicación con el personal, por medio de folletos y afiches de buena calidad con mensajes sencillos, lo que permitirá aprovechar un mercado necesitado de salud preventiva y curativa.

Al entregar a los clientes información pertinente al manejo y tramitología para la utilización de los servicios médicos, permitirá ganar un mercado que está ávido de recibir un servicio con agilidad y buena calidad de sus servicios.

Realizar el estudio de mercado para lograr el posicionamiento después de que el cliente haya ocupado los servicios médicos, permitirá a la empresa Oro Auto dar una mayor atención a la investigación de mercados, aprovechando el poder realizar convenios con aseguradoras y realizar Convenios de servicios con clínicas o casas de salud para solventar la falta de tecnología

Al plantearse un plan de Capacitación para todo el personal de la empresa permitirá ofrecer un servicio de calidad y no permitir que la competencia se incremente por la falta de atención médica de calidad.

Muchas de las empresas que se incrementan en la ciudad y provincia de Loja, arriendan locales que no prestan las garantías necesarias para el cliente, en el caso de la empresa Oro Auto posee local propio, ahí la necesidad de Optimizar la infraestructura que posee, en aras de ofrecer un servicio de calidad.

CUADRO N° 28

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ESTRATEGIA 1	Elaborar un plan de capacitación para todo el personal de la empresa.
ESTRATEGIA 2	Elaborar un plan de Comunicación, para la Organización, a fin de proporcionar a los clientes atención personalizada.
ESTRATEGIA 3	Efectuar un plan de Publicidad, para obtener mayor cobertura en el mercado, y dar a conocer los productos que ofrece la empresa Oro Auto
ESTRATEGIA 4	Lograr mejor posicionamiento en el mercado mediante un Plan Promocional.
ESTRATEGIA 5	Elaborar un plan de estructura organizacional, para la empresa Oro Auto

DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Plan Operativo N° 1

Objetivo: Elaborar un plan de capacitación para todo el personal de la empresa.

Problema. En base a los resultados obtenidos se pudo determinar la existencia de un ambiente poco favorable para el cumplimiento y desarrollo de las actividades administrativas y operativas, dentro de la empresa Oro Auto, esto debido a la falta de comunicación o a las malas relaciones interpersonales que se han generado entre directivos y empleados de la empresa. Bajo estas consideraciones, se hace necesaria la implementación de cursos de capacitación, que permitan tanto a directivos como empleados de la empresa, orientar de la mejor manera sus acciones en función de los objetivos organizacionales que le permitan un mejor desarrollo y una mayor sostenibilidad de esta importante empresa.

Políticas.

1. Para la gestión del plan de capacitación, se buscará los mejores mecanismos de desarrollo, así como el apoyo de entidades académicas, que permitan reducir esfuerzos y costos.
2. La capacidad será impartida tomando en consideración las necesidades básicas del personal y de sus valores humanos que propendan a formar verdaderamente una unidad y eficiencia administrativa.

3. El cumplimiento del presente plan y de los programas de capacitación, estarán bajo la responsabilidad del gerente de la empresa Oro Auto.
4. La capacitación será permanente; por lo tanto un solo plan no bastará para la solución inmediata de los problemas del desenvolvimiento del personal y más aún, si el mismo no ha seguido un proceso de supervisión y evaluación.

Meta. Hasta fines del año 2104, el 100 % del personal de la empresa Oro Auto, estará plenamente capacitado para el desarrollo de sus actividades, en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Estrategia.

1. Para el desarrollo de los cursos de capacitación, se ha considerado a la Universidad Técnica de Machala y CECAP.
2. Inicialmente se desarrollarán tres cursos de capacitación; uno direccionado a la gestión administrativa, otro a Ventas y otro de Relaciones Humanas.
3. Se ha pensado también en ampliar el curso a otros sectores relacionados con la compra venta de vehículos, esto con el fin de reducir costos, dado el número de participantes que podrían acudir.
4. Se deberá implementar nuevos cursos de capacitación para los próximos años o en su defecto profundizar en los ya desarrollados.

Táctica.

Realizar evaluaciones periódicas al personal que labora en la empresa, en forma permanente a todos los procesos de la organización. Mediante la capacitación realizada a todo el personal que labora en la empresa.

Las temáticas referentes a: Atención al cliente, estrategias aplicadas al mercadeo de la empresa, relaciones humanas, liderazgo y motivación.

Actividades

El presente plan de capacitación al personal tiene por objeto concientizar a los accionistas, directivos, y empleados al cumplimiento de los objetivos.

Elaborar un curso de Gestión Empresarial.

Realizar un curso de Relaciones Humanas.

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Todo evento de capacitación debe ser programado, por lo tanto el presente plan contiene programación para: un curso de capacitación destinado al gerente ya que está relacionado con la “Gestión Empresarial” y otro que tiene relación con Relaciones Humanas.

CUADRO Nº 29**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA ORO AUTO DE LA CIUDAD DE MACHALA**

CURSO O TALLER	EMPRESA	DURACIÓN (días)	VALOR (+ I.V.A.)	TOTAL	FECHA INICIO	DIRIGIDO A:
<i>Gestión Empresarial</i>	<i>Oro Auto</i>	<i>5</i>	<i>\$ 600</i>	<i>\$ 600</i>	<i>Lunes 08 a 12 de julio de 2013</i>	<i>Gerente de la Empresa</i>
<i>Relaciones Humanas</i>	<i>"</i>	<i>15</i>	<i>\$ 600</i>	<i>\$ 600</i>	<i>Lunes 22 julio al 9 de agosto de 2013</i>	<i>Todo el personal</i>
<i>TOTAL</i>				<i>\$ 1.200,00</i>		

FUENTE: Investigación de Campo**ELABORACIÓN:** La Autora

Contenido:

1. El nombre de la actividad de capacitación
2. El objetivo del tipo de capacitación a desarrollarse
3. Definir las fechas, horarios y duración
4. La sede donde se ejecutará la información
5. El tipo de participación a los eventos
6. La certificación que sustente la participación de la capacitación
7. Las especificaciones de los instructores
8. El contenido de la actividad de capacitación; y,
9. La metodología a utilizarse

Curso de “Gestión Empresarial”

- 1) CURSO: Gestión Empresarial
- 2) OBJETIVO:
 - Una vez conocidos los antecedentes generales de la administración, el participante podrá determinar la importancia de la administración y el porqué es necesario administrar los recursos adecuadamente.
- 3) FECHA Y HORARIOS:
 - Según lo programado (por los responsables).
- 4) DURACIÓN:
 - 40 Horas
- 5) LUGAR:

- Aula de conferencias Oro Auto

6) DIRIGIDO A:

- Gerente de la empresa

7) CONTENIDO DEL CURSO:

- Introducción a la Administración, el proceso de administración y la práctica administrativa.
- Espíritu Empresarial
- La empresa, sus objetivos y planes
- La estructura organizacional y su funcionamiento
- El proceso de dirección en el manejo, integración y desarrollo del personal.

8) METODOLOGÍA:

- Técnicas Grupales
- Laboratorios y talleres
- Clase Magistrales

9) CAPACITADOR:

- ❖ Docente de la Universidad Técnica de Machala

Curso de Relaciones Humanas”

- 1) CURSO: Relaciones Humanas
- 2) OBJETIVO:

- Al final del curso los participantes estarán en capacidad de realizar las tareas administrativas con buenas relaciones humanas.

3) FECHA Y HORARIOS:

- Según lo programado (por los responsables).

4) DURACIÓN:

- 30 Horas

5) LUGAR:

- Aula de conferencias Oro Auto

6) DIRIGIDO A:

- Empleados de la empresa

7) CONTENIDO DEL CURSO:

- Generalidades
- Relaciones Humanas
- Motivación y desarrollo interpersonal

8) METODOLOGÍA:

- Técnicas Grupales
- Laboratorios y talleres
- Clase Magistrales

9) CAPACITADOR:

- Docente del CECAP

CUADRO N° 30**PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN**

DETALLE	RUBROS	V. UNITARIO	V. TOTAL
Curso de Gestión Empresarial	Expositor	500,00	500,00
	Materiales de oficina	100,00	100,00
Cursos de Relaciones Humanas	Expositor	500,00	500,00
	Materiales de oficina	100,00	100,00
T O T A L			1.200,00

Fuente: CECAP y Universidad de Machala

Elaborado: La autora

RESPONSABLE:

El responsable de este objetivo será el gerente de la empresa.

CUADRO N° 31

PLAN OPERATIVO N° 01: ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN, PARA LA ORGANIZACIÓN, A FIN DE PROPORCIONAR A LOS CLIENTES ATENCIÓN PERSONALIZADA					
ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	META
<p>Para el desarrollo de los cursos de capacitación, se ha considerado a la Universidad Técnica de Machala y CECAP. Inicialmente se desarrollarán tres cursos de capacitación; uno direccionado a la gestión administrativa, otro a Ventas y otro de Relaciones Humanas.</p> <p>Se ha pensado también en ampliar el curso a otros sectores relacionados con la compra venta de vehículos, esto con el fin de reducir costos, dado el número de participantes que podrían acudir.</p>	<p>Realizar evaluaciones periódicas al personal que labora en la empresa, en forma permanente a todos los procesos de la organización. Mediante la capacitación realizada a todo el personal que labora en la empresa.</p> <p>Las temáticas referentes a: Atención al cliente, estrategias aplicadas al mercadeo de la empresa, relaciones humanas, liderazgo y motivación.</p>	<p>Para la gestión del plan de capacitación, se buscará los mejores mecanismos de desarrollo, así como el apoyo de entidades académicas, que permitan reducir esfuerzos y costos.</p> <p>La capacidad será impartida tomando en consideración las necesidades básicas del personal y de sus valores humanos que propendan a formar verdaderamente una unidad y eficiencia administrativa.</p> <p>Se ha pensado también en ampliar el curso a otros sectores relacionados con la compra venta de vehículos, esto con el fin de reducir costos, dado el número de participantes que podrían acudir.</p> <p>Se deberá implementar nuevos cursos de capacitación para los próximos años o en su defecto profundizar en los ya desarrollados</p>	<p>El presente objetivo genera \$1.2000,00 dólares de costos, que serán financiados por la empresa.</p>	<p>El responsable de estas actividades será el Gerente de la empresa.</p>	<p>Hasta fines del año 2014, el 100% personal de la empresa Oro Auto, estará plenamente capacitado para el desarrollo de sus actividades, en el cumplimiento de los objetivos empresariales</p>

Plan Operativo N° 2

Objetivo. ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN, PARA LA ORGANIZACIÓN, A FIN DE PROPORCIONAR A LOS CLIENTES ATENCIÓN PERSONALIZADA.

Problema.

Actualmente la empresa Oro Auto, no cuenta con un plan de comunicación de la estructura organizacional administrativa acorde a los avances científicos y tecnológicos que le permita alcanzar un buen desempeño de directivos y empleados, que laboran en la institución, para poder brindar un servicio de calidad a los clientes.

Objetivos

Los objetivos del plan de comunicaciones tienen como propósito reforzar los objetivos específicos en el plan de mercadeo, pero que normalmente no deben identificarse con los objetivos de ventas. Existen dos razones para esta afirmación:

- ✓ Los costos de mercadeo como promedio nacional, presenta aproximadamente un 50 por ciento de los costos totales de un producto o servicio.

- ✓ La publicidad constituye solamente uno de los diversos factores que afectan las ventas.

Política.

Conseguir la integración de todo el personal de la empresa Oro Auto, para el conocimiento y aplicación de una estructura orgánica administrativa que les permita a los directivos y trabajadores desempeñar sus funciones con eficiencia y eficacia.

Meta.

Hasta fines del año 2014 se aplicará un plan de comunicación, para tener mejor organización y brindar buena atención al cliente.

Estrategia.

La mejor manera de evitar que se malgasten los recursos en publicidad es preparar una estrategia creativa que sea precisa y decisiva y que tenga la aprobación del cliente como de la empresa antes de que se inicie cualquier trabajo creativo. La estrategia creativa debe abarcar cuatro partes fundamentales:

- ✓ el grupo objetivo,
- ✓ el posicionamiento,
- ✓ la plataforma de texto,

✓ el tono y la ejecución.

Objetivo.

Se compone de los grandes clientes, de gente de quien se dirige la empresa. Puede definirse por elementos demográficos, tales como: Edad, el ingreso, la educación u el tamaño de la familia. Puede influir también la psicografía que estudia los estilos de vida o las personalidades. Otro método de determinar el grupo objetivo es dividir el mercado en segmentos con base en los principales beneficios que se pretende buscar, para luego desarrollar el producto y dirigir su publicidad hacia uno de estos grupos.

Tácticas.

Entregar a los directivos y trabajadores un plan de comunicación, para la aplicación inmediata de esta herramienta de gestión administrativa.

Difundir el plan de comunicación, para conocimiento general de todos los empleados y directivos.

Actividades.

Realizar un plan de comunicación para los directivos y empleados de la empresa.

Presupuesto.

Los costos para implementar el plan de comunicación de la estructura organizacional administrativa y funcional para la empresa Oro Auto, los rubros serán los siguientes:

Cuadro Nº 32

Descripción	Cantidad	V/Unitario	V/Total
Difusión del plan de comunicación a la empresa.	15	20,00	300,00
Material de Oficina (resmas de papel)	5	4,10	20,50
Material de Trabajo (impresión folletos)	15	2,50	37,50
Total			358,00

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: La autora.

Responsable.

Gerente de la empresa Oro Auto.

CUADRO N° 33

PLAN OPERATIVO N° 02: ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN, PARA LA ORGANIZACIÓN, A FIN DE PROPORCIONAR A LOS CLIENTES ATENCIÓN PERSONALIZADA.					
ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	META
<p>Para el desarrollo de los cursos de capacitación, se ha considerado a la Universidad Técnica de Machala y CECAP. Inicialmente se desarrollarán tres cursos de capacitación; uno direccionado a la gestión administrativa, otro a Ventas y otro de Relaciones Humanas.</p> <p>Se ha pensado también en ampliar el curso a otros sectores relacionados con la compra venta de vehículos, esto con el fin de reducir costos, dado el número de participantes que podrían acudir.</p>	<p>Realizar evaluaciones periódicas al personal que labora en la empresa, en forma permanente a todos los procesos de la organización. Mediante la capacitación realizada a todo el personal que labora en la empresa.</p> <p>Las temáticas referentes a: Atención al cliente, estrategias aplicadas al mercadeo de la empresa, relaciones humanas, liderazgo y motivación.</p>	<p>Para la gestión del plan de capacitación, se buscará los mejores mecanismos de desarrollo, así como el apoyo de entidades académicas, que permitan reducir esfuerzos y costos.</p> <p>La capacidad será impartida tomando en consideración las necesidades básicas del personal y de sus valores humanos que propendan a formar verdaderamente una unidad y eficiencia administrativa.</p> <p>Se ha pensado también en ampliar el curso a otros sectores relacionados con la compra venta de vehículos, esto con el fin de reducir costos, dado el número de participantes que podrían acudir.</p> <p>Se deberá implementar nuevos cursos de capacitación para los próximos años o en su defecto profundizar en los ya desarrollados</p>	<p>El presente objetivo genera \$1.2000,00 dólares de costos, que serán financiados por la empresa.</p>	<p>El responsable de estas actividades será el Gerente de la empresa.</p>	<p>Hasta fines del año 2014, el personal de la empresa Oro Auto, estará plenamente capacitado para el desarrollo de sus actividades, en el cumplimiento de los objetivos empresariales</p>

Plan Operativo No. 3

OBJETIVO. EFECTUAR UN PLAN DE PUBLICIDAD, PARA OBTENER MAYOR COBERTURA EN EL MERCADO, Y DAR A CONOCER LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA ORO AUTO.

Problema.

Cuando se realizó la encuesta a los clientes estos manifiestan que uno de los problemas que mayormente afecta a la empresa Oro Auto es la falta de publicidad, a pesar que existe una limitada publicidad en la radio, pero ésta solamente en épocas especiales como navidad o fiestas de Machala.

Política.

Realizar la publicidad creativa y constante en los medios de comunicación que realizan cobertura local y provincial. El mensaje será difundido de acuerdo a la filosofía de la empresa. El slogan deberá ser creativo y llamativo.

Meta.

En el año 2015 la empresa Oro Auto, tendrá una mejor acogida e imagen y logrará ser reconocida en el mercado local y cantonal.

Estrategia.

1. La publicidad, se realizará en la prensa escrita y en las radios emisoras de mayor sintonía de la ciudad y provincia.

2. Siempre se mantendrá en la recepción de la empresa Oro Auto, dípticos disponibles para el cliente, para su mejor conocimiento de los productos y servicios que presta la empresa.
3. Se lanzará hojas volantes en el que se haga constar las especificaciones de cada uno de los servicios que se ofrecen.
 - Se harán descuentos del 10% del costo por el pago al contado.
 - Se hará un descuento del 5% por la compra de un vehículo pagadero hasta un año plazo.

Táctica.

Implementación servicios de publicidad, para que tenga acceso funcionalidad al cliente.

Actividad.

La Campaña Publicitaria, no determina costos en cuanto a las ofertas promocionales que son políticas de la empresa Oro Auto y por lo tanto están inmersas en la publicidad que se haga; por lo que se trata en lo posible de emprender o invertir en los rubros más necesarios y en nuestro caso en la Publicidad; la misma que estará planificada de la siguiente manera:

- ✚ a) **Objetivo.-** Realizar una campaña publicitaria que permita dar a conocer los productos que ofrece la empresa Oro Auto y a la vez lograr un posicionamiento en el mercado provincial y regional.

- ✚ b) **El tipo de cliente a quien va dirigida la publicidad.-** La publicidad estará dirigida especialmente para toda la población de la provincia de El Oro, y además a la provincia de Loja, esperando que también tenga una incidencia a nivel Nacional por la categoría de vehículos que oferta la empresa.

- ✚ c) **Del tipo de publicidad y los medios de comunicación.-** Se realizarán hojas volantes en formato a color editadas por una imprenta de la ciudad de Machala. La propaganda se lo hará a través de la radio Súper Sol 96,3 FM de la ciudad de Machala que llega a toda la provincia de El Oro; y, en el periódico Opinión de la ciudad de Machala, que es periódico líder en toda la provincia de El Oro.

- ✚ d) **El tiempo de duración.-** Dado los altos costos que demanda realizar la publicidad, se la ha planificado para un tiempo de duración de tres meses para cada año en forma intensa, sin descartar la posibilidad de que se pueda ampliar este tiempo especialmente en épocas altas de

feriados o vacaciones y cuando las condiciones del mercado así lo determine.

+ e) La frecuencia del servicio publicitario.-

- ✓ La emisión de la propaganda se hará en la radio Súper Sol 96,3 FM, los días viernes, sábados y lunes, todas con una frecuencia de tres emisiones por día, 3 cuñas/día x 3 semanales=9c/s x 4semanas/m = 36 c/m x 3 semanas = 108 c x 2 emisoras = 216 cuñas
- ✓ El diario OPINIÓN, los días lunes y domingo, 2 semanales x 4 semanas x 3 meses=24 espacios.
- ✓ Las hojas volantes se entregarán a principios de cada temporada.
- ✓ Los dípticos se mantendrán disponibles siempre en la recepción de la empresa.

+ f) Los costos de la publicidad en los medios.- Se ha determinado un promedio entre la radio emisora de \$ 20,00 dólares los 4 minutos que dura cada espacio publicitario, dando un total de \$4.320 y \$ 65,00 dólares dura cada espacio publicitario en el periódico de 10x10 cm. De lado, dando un total anual de \$ 1.560 dólares y en dípticos más hojas volantes será un valor de \$ 300 dólares.

✚) El contenido de la propaganda

EN EL PERIÓDICO SE VISUALIZARÁ DE LA SIGUIENTE MANERA:



EN LAS RADIOS EMISORAS:

Queda a completa creatividad del locutor, siempre y cuando el mensaje acople toda la información correspondiente con respecto a los productos y servicios que ofrece la empresa Oro Auto.

DÍPTICOS:

Serán los siguientes dípticos, que se mantendrán disponibles en la recepción de la Empresa y se irán reemplazando con la innovación de productos.



HOJAS VOLANTES:

Se lanzará hojas volantes; en las que se hará constar las especificaciones de cada uno de los servicios que se ofrecen. y

- Se harán descuentos del 10% del costo por el pago al contado.
- Se hará un descuento del 15% por la compra mayor a \$ 1.000,00 dólares.

100% ORIGINAL VISTANOS

ORO AUTO
te da más!!

MACHALA: Avenida 25 de Junio Km.1 1/2 •
Telf.: 2 983-332 / 331 / 324 / 512 • 2 984-001 • **LOJA:** Av. Gran Colombia y Guayaquil • Telf.: 072 588-522 / 523

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE PUBLICIDAD

CONTENIDO:

OBJETIVOS:

1. Realizar programas publicitarios que permitan informar de los productos que ofrece la empresa Oro Auto.
2. Establecer los medios de comunicación necesarios para el lanzamiento de la publicidad.

3. Lograr un posicionamiento en el mercado de la provincia de El Oro, mediante ofertas promocionales que permitan a la empresa Oro Auto tener mayor demanda.

POLÍTICAS:

1. La empresa Oro Auto, desarrollará su campaña publicitaria en forma permanente o cuando las condiciones del mercado así lo ameriten.
2. Se prevé en primera instancia desarrollar la publicidad en un trimestre cada año, utilizando los diferentes medios de comunicación existentes.
3. Para la promoción, se harán descuentos y combos para los clientes que tiene la empresa Oro Auto.

COSTOS:

El presente plan determina realizar una inversión por parte del gerente de la empresa Oro Auto. La inversión se la hará con capital propio de la empresa Oro Auto y servirá para cubrir especialmente la campaña publicitaria cuyos gastos se detallan a continuación:

CUADRO N° 34**PRESUPUESTO PARA CAMPAÑA PUBLICITARIA**

DETALLE	V. UNITARIO	V. TOTAL
Periódico; 2 semanales x 4 semanas x 3 meses=24 espacios	65,00	1.560,00
Radio; 3 cuñas/día x 3 semanales=9c/s x 4semanas/m = 36 c/m x 3 semanas = 108 c x 2 emisoras = 216 cuñas	20,00	4.320,00
Hojas volantes (Dípticos) = 4000		300,00
T O T A L		6.180,00

Fuente: Radio Súper Sol y periódico La Opinión

Elaborado: La Autora.

RESPONSABLE:

El responsable de este objetivo será el Gerente de la Empresa.

CUADRO N° 35

PLAN OPERATIVO N° 03: EFECTUAR UN PLAN DE PUBLICIDAD, PARA OBTENER MAYOR COBERTURA EN EL MERCADO, Y DAR A CONOCER LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA ORO AUTO					
ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	META
<p>La publicidad, se realizará en la prensa escrita y en las radios emisoras de mayor sintonía de la ciudad y provincia.</p> <p>Siempre se mantendrá en la recepción de la empresa Oro Auto, dípticos disponibles para el cliente, para su mejor conocimiento de los productos y servicios que presta la empresa.</p> <p>Se lanzará hojas volantes en el que se haga constar las especificaciones de cada uno de los servicios que se ofrecen.</p>	<p>Implementación servicios de publicidad, para que tenga acceso funcionalidad al cliente.</p>	<p>La empresa Oro Auto, desarrollará su campaña publicitaria en forma permanente o cuando las condiciones del mercado así lo ameriten.</p> <p>Se prevé en primera instancia desarrollar la publicidad en un trimestre cada año, utilizando los diferentes medios de comunicación existentes.</p> <p>Para la promoción, se harán descuentos y combos para los clientes que tiene la empresa Oro Auto.</p>	<p>El presente objetivo genera \$ 6.180,00 dólares de costos, que serán financiados por la empresa.</p>	<p>El responsable de estas actividades será el Gerente de la empresa.</p>	<p>En el año 2015 la empresa Oro Auto, el 50% tendrá una mejor acogida e imagen y logrará ser reconocida en el mercado local y cantonal</p>

Plan Operativo No. 4

Objetivo. LOGRAR MEJOR POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO MEDIANTE UN PLAN PROMOCIONAL

PROBLEMA

Uno de los problemas que tienen la mayoría de las empresas es el lograr que los potenciales clientes puedan posicionar en su mente la empresa, es el caso de la empresa Oro Auto que no cuenta con las estrategias necesarias para posicionar su marca en la mente de las clientas en el uso de un gran despliegue de planes promocionales.

META

Incrementar en un 30% el número de clientes en la empresa Oro Auto, para posicionarse en la mente de las usuarias hasta fines del año 2015.

ESTRATEGIAS

- ✓ Formular objetivos estratégicos, que den cumplimiento de la misión y visión de la empresa Oro Auto.
- ✓ Lograr un posicionamiento, dependiendo de la naturaleza del negocio su ejecución puede ser audaz y atrevida. Si el negocio vende productos de

calidad su tono y ejecución pueden hacer uso de un gran despliegue a todo color en la prensa.

POLÍTICA

- ✓ Elaborar vallas publicitarias, para determinar la marca Oro Auto en la mente de los clientes.
- ✓ Lograr posicionarse en la mente de los clientes mediante un plan promocional.

TÁCTICA

- ✓ Para lograr posicionar la marca la Oro Auto se realizará un plan promocional en el cual se entregará camisetas, gorras, llaveros con el distintivo de la empresa Oro Auto.

RESPONSABLES

Gerente de la empresa.

CONCLUSIÓN

Para que los clientes puedan interpretar y mantener la idea de la empresa Oro Auto se realizará un estudio minucioso del mercado al cual se le aplicará un plan promocional para incentivar su creciente desarrollo.

PRESUPUESTO

El costo de la creación de este objetivo poseen los siguientes valores.

CUADRO Nº 36

PLAN DE PROMOCIONES

PROMOCIONES	VALOR UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE
20 VALLAS	\$ 70,00	\$ 1.400,00	Gerente
1000 CAMISETAS	\$ 10,00	\$ 10.000,00	Gerente
1000 GORRAS	\$ 6,00	\$ 6.000,00	Gerente
1000 LLAVEROS	\$ 1,00	\$ 1.000,00	Gerente
TOTAL		\$ 18.400,00	

GRÁFICO Nº 53
PUBLICIDAD VALLAS PUBLICITARIAS



ELABORADO: La Autora

GRÁFICO Nº 54
PUBLICIDAD PROMOCIONES



ELABORADO: La Autora

CUADRO N° 37

PLAN OPERATIVO N° 04: LOGRAR MEJOR POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO MEDIANTE UN PLAN PROMOCIONAL					
ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	META
<p>Formular objetivos estratégicos, que den cumplimiento de la misión y visión de la empresa Oro Auto. Lograr un posicionamiento, dependiendo de la naturaleza del negocio su ejecución puede ser audaz y atrevida. Si el negocio vende productos de calidad su tono y ejecución pueden hacer uso de un gran despliegue a todo color en la prensa.</p>	<p>Para lograr posicionar la marca la Oro Auto se realizará un plan promocional en el cual se entregará camisetetas, gorras, llaveros con el distintivo de la empresa Oro Auto</p>	<p>Elaborar vallas publicitarias, para determinar la marca Oro Auto en la mente de los clientes. Lograr posicionarse en la mente de los clientes mediante un plan promocional.</p>	<p>El presente objetivo genera \$ 18.400,00 dólares de costos, que serán financiados por la empresa.</p>	<p>El responsable de estas actividades será el Gerente de la empresa.</p>	<p>Incrementar en un 30% el número de clientes en la empresa Oro Auto, para posicionarse en la mente de las usuarias hasta fines del año 2015</p>

Plan Operativo Nro. 5

Objetivo. ELABORAR UN PLAN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, PARA LA EMPRESA ORO AUTO.

Problema. Actualmente la empresa Oro Auto, no cuenta con una estructura organizacional administrativa acorde a los avances científicos y tecnológicos que le permita alcanzar buen desempeño de los trabajadores y directivos, que laboran en la institución.

Objetivo. Proponer a la empresa Oro Auto una estructura orgánica administrativa que les permita a los trabajadores y directivos desempeñar sus funciones con eficiencia y eficacia.

Política. Conseguir la integración de todo el personal de la empresa Oro Auto, para el conocimiento y aplicación de la Estructura Orgánica.

Meta. Aplicar la estructura orgánica administrativa funcional de la empresa Oro Auto. Luego de haber cumplido con la publicidad y difusión a todo el personal de la empresa, se espera que el 80% de los trabajadores y directivos conozcan la nueva estructura orgánica de la empresa, esto hasta fines del año 2014.

Estrategias. Diseñar la estructura Orgánica Funcional, manual de funciones, para cada puesto de trabajo, con el correspondiente organigrama.

Tácticas. Entregar a los trabajadores la nueva estructura organizacional propuesta, para la aplicación inmediata de esta herramienta de gestión administrativa.

Difundir la estructura organizacional administrativa de la empresa Oro Auto en un lugar visible, para conocimiento general de todos los trabajadores y directivos.

Actividades. Realizar los organigramas estructural y funcional con sus respectivos niveles jerárquicos, manual de funciones para los directivos y trabajadores.

Realizar la difusión de la nueva estructura orgánica de la empresa Oro Auto.

Presupuesto. Los costos para implementar la estructura organizacional administrativa y funcional para la empresa Oro Auto, los rubros serán los siguientes:

Cuadro Nº 38

Descripción	Cantidad	V/Unitario	V/Total
Difusión de la organización trabajadores y directivos	14	12,00	168,00
Material de Oficina (resmas de papel)	5	3,80	19,00
Material de Trabajo (impresión folletos)	14	4,00	56,00
Total			243,00

Fuente: Creación propia.

Elaboración: La autora.

Financiamiento. Lo realizará la empresa Oro Auto en su totalidad.

Responsable. El Gerente.

Niveles Administrativos

Lo conforman el conjunto de organismos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que poseen independientemente de las funciones que realizan.

Los niveles administrativos que existen en las empresas por lo general son los siguientes:

Nivel Legislativo.

La función básica de este nivel es la de legislar sobre las políticas que debe seguir la organización, normar los procedimientos, dictar reglamentos, resoluciones, etc., y decidir sobre los aspectos de mayor importancia. Para la empresa, este lo constituye la Junta General de Accionistas.

Nivel Directivo.

En este nivel se toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento.

Planea, orienta y dirige la administración de la finca e interpreta planes, programas, directrices, técnicas y administrativas de alto nivel y transmite a los órganos operativos y auxiliares para su ejecución. En la empresa, el nivel directivo está conformado por el Gerente.

Nivel Asesor.

El nivel asesor aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica y más áreas afines que tengan que ver con la entidad a la cual están asesorando.

Este nivel no tiene autoridad de mando, sino autoridad funcional, por lo tanto, no toma decisiones, no ordena, pues para transformarlos en ordenes, requieren necesariamente la decisión de un jefe con mando directivo. Esta asesoría estará representada por un Abogado.

Nivel Auxiliar.

Este nivel sirve como una ayuda o apoyo a los otros niveles administrativos en la producción del producto con oportunidad y eficiencia. El grado de autoridad es mínimo, y su responsabilidad se limita a cumplir órdenes de los niveles ejecutivo y operacional o ejecutar actividades administrativas de rutina, En la empresa estará conformado por la secretaria(o).

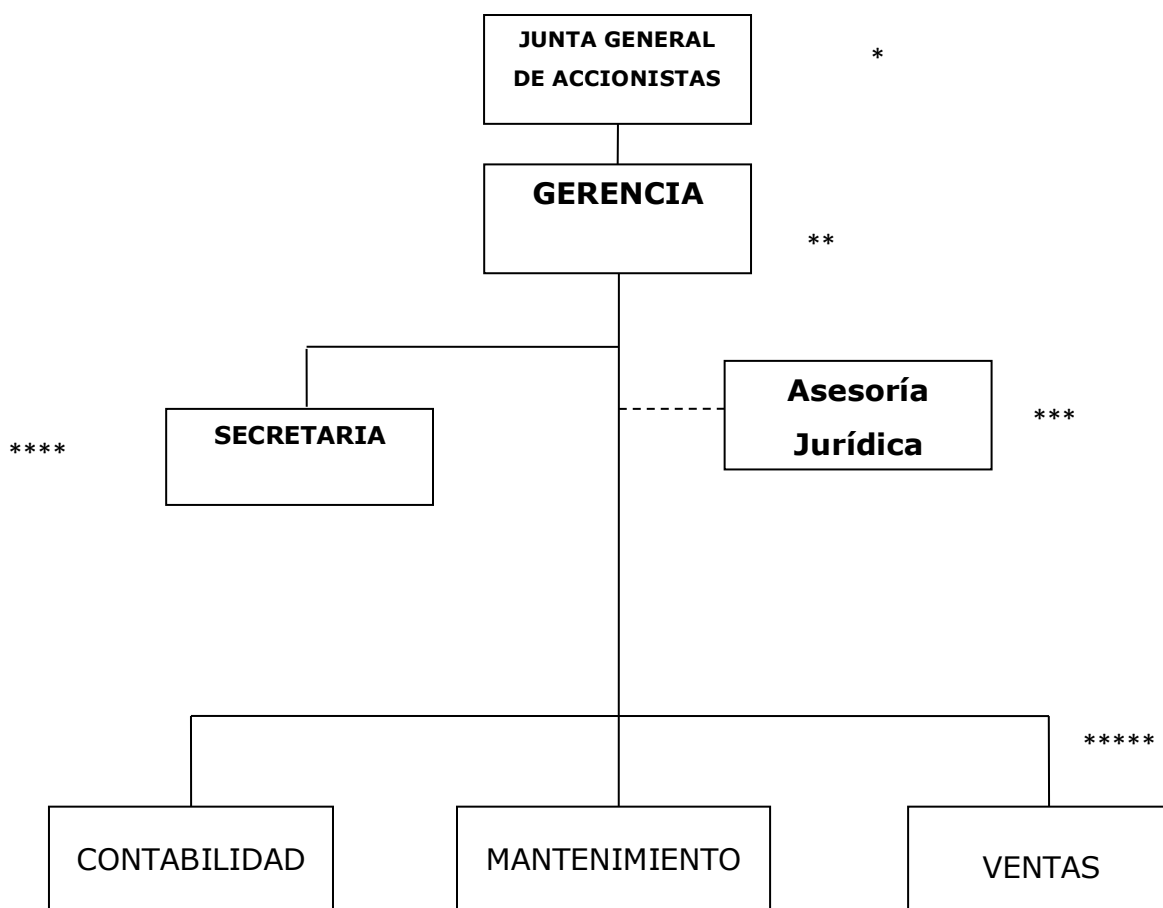
Nivel Operativo.

Este nivel es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la empresa. Es el ejecutor material de las órdenes emanadas por los órganos legislativo y directivo. En la empresa estará conformado por el contador(a), chofer, conserje, y los obreros.

Organización Estructural.

El Organigrama Estructural representa es el esquema básico de una organización, permitiendo conocer de una forma objetiva sus unidades administrativas, apreciándose la organización de la empresa como un todo.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA ORO AUTO.



Elaboración: La Autora

MANUAL DE FUNCIONES

El manual es la fuente de información en la que se encontrará todos los cargos con descripción clara de los diferentes puestos, tareas o funciones a desarrollarse, obligaciones, deberes y responsabilidades que son determinadas, para cumplir con los objetivos que se deben cumplir en la empresa.

CÓDIGO: 001

TÍTULO DEL PUESTO: Junta General de Accionistas

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Legislar y normar los aspectos de mayor importancia para la empresa.

TAREAS TÍPICAS:

- ✓ Dictar políticas, normas procedimientos y reglamentos para la buena marcha de la empresa.
- ✓ Nombrar al Gerente de la Cía.
- ✓ Conocer y resolver sobre las cuentas, sus balances e informes de administración.
- ✓ Resolver sobre la forma de repartición de utilidades.
- ✓ Resolver cualquier asunto que no sea competencia del administrador y dictar las medidas conducentes a la buena marcha de la empresa.

CARACTERÍSTICAS DE PUESTO:

- ✓ Legislar las políticas que seguirá la organización.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ Ser accionista de la empresa.

✓

CÓDIGO: 002

TÍTULO DEL PUESTO: GERENTE

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Planificar, organizar, dirigir, integrar, ejecutar, y controlar las actividades que se realizan en la empresa. A fin de lograr los objetivos propuestos. Supervisar, guiar y planificar el proceso de comercialización de la empresa.

TAREAS TÍPICAS DE LA GERENCIA

PLANIFICAR: Lo que va a realizar en la empresa

ORGANIZAR: En forma coordinada los recursos y actividades materiales, técnicas y humanas.

EJECUTAR: El plan de acción trazado.

CONTROLAR: La ejecución del plan para realizar los ajustes correspondientes.

REPRESENTAR: Judicial y extrajudicialmente a la empresa. Interpretar planes, programas y más directrices técnicas y administrativas del nivel Legislativo.

SELECCIONAR: El personal idóneo para que trabaje en la empresa.

TAREAS TÍPICAS DE COMERCIALIZACIÓN:

- ✓ Elaborar y ejecutar las estrategias de promoción y publicidad de la empresa.
- ✓ Determinar los lugares estratégicos y los intermediarios adecuados para la venta de los productos.
- ✓ Analizar las políticas de ventas.
- ✓ Guiar a los trabajadores que ofrecen el producto.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:

Responsabilidad administrativa económica y técnica en la ejecución de las tareas.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ Título profesional en Ingeniería Comercial,
- ✓ Experiencia mínima 1 año,
- ✓ Curso de Relaciones Humanas,
- ✓ Cursos de Computación.

CÓDIGO: 003

TÍTULO DEL PUESTO: ASESOR JURÍDICO

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades legales de la empresa, asesorar e informar sobre proyectos relacionados con el aspecto legal de la empresa.

TAREAS TÍPICAS:

- ✓ Aconsejar a directivos de la empresa y a sus funcionarios sobre asuntos de carácter jurídico.
- ✓ Aconsejar e informar sobre proyectos en materia jurídica, para la empresa.
- ✓ Representar conjuntamente con el Gerente, judicial y extrajudicialmente a la empresa.
- ✓ Participar en procesos contractuales.
- ✓ Participar en sesiones de Junta de accionista y Jefes.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:

Se caracterizan por mantener autoridad funcional más, no de mando en razón de que asesora y recomienda, pero no toma decisiones y su participación es eventual.

REQUISITOS MÍNIMOS:

DURACIÓN: Título a nivel universitario, doctor en Jurisprudencia o Abogado.

EXPERIENCIA: Dos años en función es similares

CÓDIGO: 004

TÍTULO DEL PUESTO: SECRETARIA-CONTADORA

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Manejar y tramitar documentos e información confidenciales de la empresa.

Ejecutar operaciones contables y realizar el análisis financiero.

TAREAS TÍPICAS DE SECRETARIA:

- ✓ Mantener buenas relaciones interpersonales, tanto internas como externas.
- ✓ Aconsejar e informar sobre proyectos en materia jurídica, para la empresa.
- ✓ Manejar datos e información confidencial de la empresa.
- ✓ Tramitar pedidos u órdenes del jefe.
- ✓ Enviar y recibir correspondencia de la empresa.
- ✓ Mantener la información administrativa al día.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:

Responsabilidad técnica y económica en el manejo de los trámites administrativos y operaciones contables.

TAREAS TÍPICAS DE CONTADORA:

- ✓ Llevar actualizado el sistema contable de la empresa.

- ✓ Preparar estados financieros de la empresa.
- ✓ Determinar el control previo sobre gastos.
- ✓ Organizar en forma adecuada los registros contables.
- ✓ Ejecutar operaciones contables.
- ✓ Realizar análisis financieros.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ Título en Contabilidad y Auditoría.
- ✓ Experiencia mínima 2 años.
- ✓ Curso de secretario y contabilidad.
- ✓ Curso de Informática.
- ✓ Cursos de Relaciones Humanas.

CÓDIGO: 005

TÍTULO DEL PUESTO: JEFE DE VENTAS

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Planificar los planes y programas de venta de vehículos.

TAREAS TÍPICAS:

- ✓ Cumplir las disposiciones emanadas por los superiores.
- ✓ Recepción de los vehículos para la venta.
- ✓ Control de inventarios.
- ✓ Organizar actividades para ser desarrolladas en planta.
- ✓ Realizar labores de supervisión para los trabajos que realizan los vendedores.
- ✓ Controlar la ejecución de las tareas en cada uno de los miembros subalternos.
- ✓ Realizar control de calidad del servicio ofrecido.
- ✓ Mantener información correcta y oportuna de materia prima, para evitar desabastecimiento.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:

Requiere de actitud, iniciativa y concentración para organizar el trabajo en este departamento.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ Título de Ingeniero Comercial.
- ✓ Conocimiento en el manejo de programas informáticos de diseño.
- ✓ Experiencia mínima 1 año.
- ✓ Cursos de Relaciones Humanas

CÓDIGO: 006

TÍTULO DEL PUESTO: CONSERJE

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Encargado de las actividades de tramitación administrativa, limpieza y vigilancia de oficinas de la empresa.

TAREAS TÍPICAS DE SECRETARÍA:

- ✓ Mantener limpia el área física de la empresa.
- ✓ Mantener vigilante y a expectativa de los servicios básicos.
- ✓ Estar vigilando permanentemente la empresa.
- ✓ Controlar el ingreso y egreso de personas en la empresa.
- ✓ Garantizar la protección de las personas y de los bienes de la empresa.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ Título de bachiller.
- ✓ Haber cumplido con el Servicio Militar Obligatorio.
- ✓ Experiencia mínima 1 año en funciones similares.
- ✓ Curso de preparación física y defensa personal.
- ✓ Cursos de Relaciones Humanas.

CÓDIGO: 007

TÍTULO DEL PUESTO: VENDEDORES

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Realizar las labores de venta de vehículos y repuestos.

TAREAS TÍPICAS:

- ✓ Cumplir las disposiciones emanadas por los superiores.
- ✓ Realizar las labores de venta de vehículos y repuestos.
- ✓ Vigilar el proceso de compra venta.
- ✓ Controlar el mantenimiento y conservación de los productos.
- ✓ Operar la maquinaria y equipo bajo su cargo.
- ✓ Evitar desperdicios de materiales.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:

Responsabilidad económica y técnica de sus labores, por las características del trabajo se requiere habilidad y destreza.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ Título de Ingeniero en Marketing o Ingeniero Comercial.
- ✓ Cursos de Capacitación en ventas.
- ✓ Experiencia mínima 1 año.
- ✓ Cursos de Relaciones Humanas.

CÓDIGO: 008

TÍTULO DEL PUESTO: CHOFER

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Planificar los canales y políticas de comercialización del producto.

TAREAS TÍPICAS:

- ✓ Responsable del transporte del personal y equipo de la empresa Oro Auto a su lugar de ventas del producto.
- ✓ Entregar los materiales y equipos en los lugares convenidos.
- ✓ Responsabilizarse de la materiales y equipo que le sea asignado.
- ✓ Conducir y responsabilizarse por el buen estado del vehículo

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:

Requiere ser chofer profesional, conocer normas de conducción y un adiestramiento en Relaciones Humanas, y la Ley de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ Poseer licencia de chofer profesional.
- ✓ Experiencia mínima 1 año en ventas.
- ✓ Cursos de Capacitación en el área de ventas.
- ✓ Cursos de Relaciones Humanas.

CUADRO N° 39

PLAN OPERATIVO N° 05: ELABORAR UN PLAN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, PARA LA EMPRESA ORO AUTO.					
ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	META
Diseñar la estructura Orgánica Funcional, manual de funciones, para cada puesto de trabajo, con el correspondiente organigrama	<p>Entregar a los trabajadores la nueva estructura organizacional propuesta, para la aplicación inmediata de esta herramienta de gestión administrativa.</p> <p>Difundir la estructura organizacional administrativa de la empresa Oro Auto en un lugar visible, para conocimiento general de todos los trabajadores y directivos.</p>	Conseguir la integración de todo el personal de la empresa Oro Auto, para el conocimiento y aplicación de la Estructura Orgánica	El presente objetivo genera \$ 243,00 dólares de costos, que serán financiados por la empresa.	El responsable de estas actividades será el Gerente de la empresa.	Aplicar la estructura orgánica administrativa funcional de la empresa Oro Auto. Luego de haber cumplido con la publicidad y difusión a todo el personal de la empresa, se espera que el 80 % de los trabajadores y directivos conozcan la nueva estructura orgánica de la empresa, esto hasta fines del año 2014.

RESUMEN DE COSTOS POR OBJETIVOS

El presente cuadro especifica los costos para el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la EMPRESA Oro Auto.

Cuadro N° 40

Objetivos	Nombre	VALOR TOTAL
Objetivo Estratégico Nro. 1	Elaborar un plan de capacitación para todo el personal de la empresa.	1200
Objetivo Estratégico Nro. 2	Elaborar un plan de Comunicación, para la Organización, a fin de proporcionar a los clientes atención personalizada.	358
Objetivo Estratégico Nro. 3	Efectuar un plan de Publicidad, para obtener mayor cobertura en el mercado, y dar a conocer los productos que ofrece la empresa Oro Auto	6180
Objetivo Estratégico Nro. 4	Lograr un mejor posicionamiento en el mercado mediante un Plan Promocional	18400
Objetivo Estratégico Nro. 5	Elaborar un plan de estructura organizacional, para la empresa Oro Auto	243
Total		26381

Fuente: Objetivos estratégicos.

Elaboración: La autora

h. CONCLUSIONES

Al culminar el presente trabajo de tesis y con los resultados obtenidos, se concluye:

- ✓ En base al análisis realizado se ha determinado que la empresa necesita captar un mayor mercado en la ciudad de Machala.
- ✓ Se concluye que la empresa Oro Auto debe incrementar el volumen de ventas de los productos que ofrece, ya que no posee un plan promocional.
- ✓ La empresa Oro Auto debe elaborar un plan publicitario ya que no posee un plan que le permita captar mayor mercado.
- ✓ Los directivos y empleados manifiestan que la empresa Oro Auto debe implementar un plan de medios publicitarios especialmente en la Radio y el periódico.
- ✓ Se concluye que el personal no está plenamente capacitado para realizar sus actividades, para mejorar la distribución de los productos que ofrece.
- ✓ Debe mejorar su estructura administrativa y organizacional.

i. RECOMENDACIONES

- ✓ Que los directivos de la empresa Oro Auto logren captar mayor mercado en la ciudad de Machala, mediante el incremento del volumen de ventas.
- ✓ Se debe realizar un plan promocional para la empresa que consta en ofrecer vallas publicitarias, regalar camisetas y gorras.
- ✓ Para que los productos tengan una mayor aceptación en el mercado será necesario, realizar publicidad a través de los medios de comunicación, a fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado y por ende una mayor imagen de la empresa. aspiramos que en la misma exista consenso y equidad.
- ✓ Se debe efectuar un plan de capacitación al personal, con el objeto de mejorar las relaciones empresariales, la atención y servicio al cliente, al mismo tiempo mejorar la distribución de los productos.
- ✓ Elaborar una mejora en la parte organizacional, como es la elaboración de organigramas y un manual de funciones, que le permita a sus empleados y trabajadores cumplir con sus actividades de la mejor manera.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ✚ ARELLANO C., Rolando; Plan de Marketing; Tercera Edición; Editorial McGraw Hill; México D. F. Año 2007.
- ✚ FISCHER, Laura y ESPEJO, Jorge; Mercadotecnia; Tercera Edición; McGraw Hill Interamericana S. A.; México Distrito Federal; Año 2008.
- ✚ FERNÁNDEZ. P y BAJAC, H. La Gestión del Marketing, Granica Ediciones, Buenos Aires Argentina, Año 2007.
- ✚ FERNÁNDEZ VALIÑAS, Ricardo; Segmentación e Investigación de Mercados; Segunda Edición; ECAFSA – Thomson Learning; México; Año 2007; Págs. 17 - 23.
- ✚ KOTTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary; Fundamentos de Marketing; Sexta Edición; Editorial PEARSON – Prentice Hall Hispanoamérica; México D. F.; Año 2008.
- ✚ LIND, D, Marchal W., Wathen S. (2005). Estadística aplicada a los negocios y a la economía. (12. ed). México: Mc Graw_ Hill Interamericana.
- ✚ STANTON, William J. (2008): Fundamentos de Marketing; Editorial McGraw Hill, Treceava Edición; México.
- ✚ TOEFFLER, I (2004). Diccionario de Mercadotecnia. México: CECSA.

k. ANEXOS

ANEXO 1

FICHA RESUMEN

TEMA:

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING, PARA LA EMPRESA ORO AUTO DE LA CIUDAD DE MACHALA, PROVINCIA DE EL ORO”

PROBLEMÁTICA

Cada día el público observa nuevas formas de mercadear productos y servicios, asiste a la instrumentación de novedosas estrategias diseñadas, en muchas oportunidades, en otras latitudes, con resultados diversos. La competencia en los mercados se intensifica; hay empresas que protegen su participación en el mercado mientras que intentan incrementarla, planteando abiertas y agresivas competencias, lo cual obliga al diseño y/o instrumentación de nuevas técnicas para poder lograr los objetivos planteados.

Al mismo tiempo el cliente, foco principal de toda actividad mercadotécnica, es menos leal ante el bombardeo permanente de estímulos desde diferentes direcciones, la variedad de opciones, la mejor y mayor información, etc.

Ante esta volatilidad de la fidelidad, se hace menester el diseño de nuevas estrategias, dirigidas a sensibilizar al cliente, de manera que se sienta escuchado, se sienta partícipe del negocio, socio del mismo, lo cual implica el desarrollo de programas de fidelización, que logren incrementar la frecuencia de visitas del cliente a los establecimientos de la empresa.

Un elemento del marketing que ayuda al logro de este cometido y, por ende, al incremento de los volúmenes de ventas es el marketing directo. Este permite estrechar relaciones con grupos de grupos sensibles a los estímulos de marketing, estableciéndose relaciones de largo plazo con los mismos, y logrando un mayor y preciso conocimiento de sus necesidades y deseos.

En nuestro país son pocas las empresas que cuentan con departamentos de Marketing que les permiten realizar un minucioso estudio de mercado, con el fin de satisfacer necesidades del consumidor o usuario.

En la ciudad de Machala las empresas están avanzando lentamente en materia de Marketing, pues así existen personas con gran visión de negocios que están aplicando empíricamente, dando como resultado que las empresas de Machala aun no estén preparadas para el nuevo reto en esta nueva era.

Las empresas en la ciudad de Machala no cuentan con un departamento de Marketing debido a que desconocen las ventajas y beneficios que pueden tener como resultado de un estudio de mercado, además lo consideran un gasto innecesario, limitando el desarrollo de la empresa en la ciudad, que no ha visto

al cliente como un punto de referencia y de trascendencia importante del éxito de la gestión, sino como un departamento que no prioriza ninguna actividad productiva en especial.

El presente proyecto tiene como finalidad brindar un aporte a una de estas empresas, tal como es la empresa Oro Auto de la ciudad de Machala, la cual no cuenta con un programa de marketing, que permita llegar al mercado con estrategias de marketing dando a conocer la calidad de servicio que presta.

Por tal razón se pretende realizar un “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA ORO AUTO DE LA CIUDAD DE MACHALA PROVINCIA DE EL ORO, por lo tanto se delimito el problema de la siguiente manera:

PROBLEMA.

“LA FALTA DE CONOCIMIENTOS, APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA EMPRESA ORO AUTO DE LA CIUDAD DE MACHALA PROVINCIA DE EL ORO, NO HA PERMITIDO QUE ESTA SE DESARROLLE ADECUADAMENTE Y APROVECHE EL MERCADO EXISTENTE EN LA CIUDAD DE MACHALA Y PROVINCIA DE EL ORO”.

JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.

Para la realización del presente trabajo de investigación, se ha procedido a de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la Universidad Nacional de Loja, en especial en la Modalidad de Estudios a Distancia, en los

diferentes Módulos de estudio, los cuales me permitieron alcanzar un desarrollo intelectual, tecnológico y científico para poder formarme intelectualmente y desarrollar la presente en aras de formarme profesional e intelectualmente.

Además que el presente servirá como fuente de investigación para quien lo crea conveniente reforzar sus conocimientos, valiéndose de la información que tiene este proyecto.

JUSTIFICACIÓN SOCIO-ECONÓMICA.

Con el presente proyecto se estará contribuyendo, al impulso del desarrollo en la provincia de El Oro, se aportará con conocimientos valederos a la empresa Privada, particularmente se estará aportando con conocimientos a la empresa Oro Auto, en lo que tiene que ver a la planificación Estratégica de Marketing, con lo que incentivará al crecimiento empresarial de la provincia, y al mismo tiempo generar nuevos ingresos y evitar la emigración de las personas.

Al aplicar los conocimientos en la empresa Oro Auto, se creará nuevas formas de ganar clientes, razón por la cual la empresa mejorará su economía y por ende mejorara su participación en la aportación de impuestos al estado mejorando la economía de la provincia de El Oro en la construcción de obras a favor de la población.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL.

- Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Oro Auto de la ciudad de Machala provincia de El Oro.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un diagnóstico de la empresa Oro Auto.
- Realizar un análisis Externo de la empresa.
- Realizar una Matriz Comparativa de la empresa Oro Auto para determinar su posicionamiento.
- Efectuar un análisis Interno de la empresa.
- Efectuar un análisis FODA, factores internos como externos.
- Proponer objetivos estratégicos de la empresa
- Elaborar un plan estratégico de Marketing como propuesta.

METODOLOGÍA

Para desarrollar el presente proyecto será necesario la aplicación de los distintos métodos que la investigación nos permite utilizar, con la ayuda de las herramientas técnicas y metodológicas que permitirán recabar información lógica objetiva y precisa con la finalidad de cuantificar con exactitud los datos

requeridos para diagnosticar y proponer soluciones que lleven al mejoramiento de las actividades con respecto a la aplicación del Marketing.

MÉTODOS

ANALÍTICO SINTÉTICO.- En donde se describirá los fundamentos teóricos y matemáticos que el proyecto tenga como carta de presentación para el gerente personas que deseen conocer los resultados obtenidos de este trabajo. La metodología que se está proponiendo y la que se utilizara en el desarrollo a más de esta.

DEDUCTIVO.- El método deductivo se realizará los análisis correspondientes a recabar información pertinente a los cuadros estadísticos, análisis de la matriz FODA deducción de la Misión y Visión, planteamiento de objetivos, estrategias, tácticas, metas que nos permitan llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones que el proyecto tiene y las soluciones que se pueda establecer para los parámetros descritos en la propuesta de plan estratégico.

DESCRIPTIVO.- Permitirá realizar análisis matemáticos y estadísticos con la representación gráfica de cuadros estadísticos, histogramas, pasteles, etc. Apoyados de modelos matemáticos que servirán para la demostración objetiva de todo y cada uno de los datos e información recabada a los largo de las

etapas del desarrollo de la investigación, para el estudio de mercado se aplicara la técnica de la encuesta a clientes, empleados y funcionarios de la empresa Oro Auto, parte del estudio de campo será realizado por el método de la observación directa y la otra parte por medio del método mecánico como pueden ser grabaciones o aplicación de videos.

TÉCNICAS

Para la aplicación de las encuestas se realizará una segmentación del mercado a la población de los clientes de la empresa Oro Auto, población que según datos obtenidos del departamento de ventas de la empresa Oro Auto es de 1.342, además cuenta con 47 empleados.

Se aplicará una entrevista al Gerente de la empresa Oro Auto, la misma que se la realizará con anterioridad con preguntas sencillas y de gran importancia para el análisis interno y externo de la empresa en estudio

Para realizar la encuesta se aplicara la siguiente fórmula la misma que permite determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dónde:

n= Número de años

N= Población de clientes

Oro Auto

e= Margen de error del 5%

Esta fórmula al ser aplicada proporcionó como resultado:

$$n = \frac{1.342}{1 + 1.342(0.05)^2}$$

$$n = \frac{1.342}{4,355}$$

n= 308 total de encuestas aplicar

ANEXO 2

ENTREVISTA APLICADA A AL GERENTE DE LA EMPRESA ORO AUTO

1. ¿La empresa tiene definida la misión y visión?
2. ¿Si la empresa tiene definida su visión y misión, cree que es conocida por el personal que labora en la empresa?
3. ¿La misión y la visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de los clientes tanto internos como externos, a través de la mejora continua de los procesos de la empresa Oro Auto?
4. ¿La empresa Oro Auto tiene establecidos los objetivos que debe cumplir?
5. ¿En la empresa Oro Auto existe plan de mercadeo, para la comercialización de sus productos?
6. ¿Cómo considera usted la organización administrativa en la empresa Oro Auto?
7. ¿Cree usted que existe buena comunicación entre los directivos y trabajadores de la empresa Oro Auto?
8. ¿Los productos que ofrece la empresa Oro Auto como vehículos y repuestos de vehículos cree usted que es de muy buena calidad para los clientes?
9. ¿El precio de los productos que ofrece esta acorde a la realidad del mercado orense?
10. ¿La empresa Oro Auto tiene bien definida su ubicación y distribución?

11. ¿La empresa Oro Auto realiza algún tipo de promoción y publicidad para dar a conocer sus productos?

12. ¿Cree usted que existe posicionamiento de la empresa Oro Auto en el mercado?

13. ¿Indique usted según su criterio algunas, Fortalezas y Debilidades?

Fortalezas

Debilidades

14. ¿Indique usted según su criterio algunas, Oportunidades, y Amenazas?

Oportunidades

Amenazas

15. ¿Existe un Plan Estratégico mercadeo en la empresa Oro Auto?

**ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ORO
AUTO.**

1. ¿Conoce usted si la empresa tiene definida la misión y visión?

SI () NO ()

2. ¿La empresa Oro Auto tiene establecidos los objetivos que debe cumplir?

SI () NO ()

3. ¿Conoce usted si existe un plan de mercadeo para la empresa Oro Auto?

SI () NO ()

4. ¿Conoce usted si en la empresa Oro Auto planifican para la distribución y comercialización de vehículos y repuestos?

SI () NO ()

5. ¿Considera usted que el precio de los productos es flexible y que esté al alcance de los clientes?

SI () NO ()

6. ¿Conoce usted que la ubicación y distribución para los productos de la empresa Oro Auto, están bien definidas?

SI () NO ()

7. ¿Cree usted que en la empresa Oro Auto, existe promoción y publicidad, para la venta de sus productos y atender a los clientes con eficacia y eficiencia?

SI () NO ()

8. ¿Conoce usted si la marca HINO, comercializada por la empresa Oro Auto se encuentra posicionado en el mercado?

SI () NO ()

9. ¿Recibe usted capacitación de acuerdo al cargo que desempeña en la empresa Oro Auto?

SI () NO ()

10. ¿Por qué medios de comunicación se hace conocer los productos que comercializa empresa Oro Auto?

RADIO ()

TV ()

PERIÓDICO ()

INTERNET ()

REVISTAS ()

OTROS () Cuáles_____

11. ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes de los clientes?

12. ¿Cree usted que se debería Implementar un Plan Estratégico de mercadeo en la empresa Oro Auto?

SI () NO ()

ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA ORO AUTO

2. ¿Considera usted la empresa Oro Auto es una empresa que genera confianza en sus clientes y el mercado?

SI () NO ()

3. ¿A través de qué medios de comunicación usted conoció la empresa Oro Auto?

Un Familiar ()

Tv ()

Radio ()

Periódico ()

Otros () Cuáles _____

Ninguna ()

4. ¿De las siguientes Importadoras de vehículos, cuál cree usted que tiene mayor cobertura?

Importadora Tomebamba ()

Chevrolet ()

Mazda IP ()

Donkis Autos ()

Importadora de autos Machala ()

Cinascar ()

Hino Import ()

Importadora Arias ()

Otros () Cuáles _____

5. ¿Cuál es el factor que más influye al momento que usted compra un vehículo?

Garantía ()

Precio ()

Servicio ()

Experiencia ()

Posicionamiento ()

6. ¿Qué tipo de promociones ofrecen las importadoras de vehículos, para ganar clientes?

Descuentos ()

Regalos ()

Cupones ()

Sorteos ()

7. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que le ofrezca la empresa Oro Auto?

Comunicación oportuna de pago ()

Comunicación de nuevos productos ()

Lanzamiento de promociones ()

8. ¿Qué medios de comunicación creé usted que se debería utilizar para captar mayor mercado?

Radio ()

Prensa Escrita ()

Televisión ()

Página Web ()

Trípticos ()

9. ¿Los precios que ofrecen la empresa Oro Auto, como los considera usted?

Altos ()

Bajos ()

Estándar ()

10. ¿Considera usted que la ubicación y distribución de la empresa Oro Auto está acorde a las necesidades de los clientes?

Ubicación SI () NO ()

Distribución SI () NO ()

11. ¿Cree usted que existe publicidad, para informarse de la existencia de la empresa Oro Auto?

SI () NO ()

12. ¿Considera usted que la empresa Oro Auto está posicionada en el mercado con sus productos?

SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	5
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS	74
f. RESULTADOS	77
g. DISCUSIÓN.....	139
h. CONCLUSIONES	197
i. RECOMENDACIONES	198
j. BIBLIOGRAFÍA	199
k. ANEXOS.....	200
ÍNDICE	217