UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

Carrera de Administración de Empresas

TITULO:

"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TEOMOTORS, DE LA CIUDAD DE LOJA"

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INGENIERA COMERCIAL.

AUTORA:

Silvia Zoraida Ortiz Cuenca

DIRECTOR:

Ing. Com. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero

LOJA-ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

Ing. Com.

Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero

DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que la tesis titulada **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TEOMOTORS, DE LA CIUDAD DE LOJA",** elaborada por la señora **Silvia Zoraida Ortiz Cuenca,** luego de verificar que cumple con las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, autorizo su presentación para que la aspirante pueda continuar con los trámites de rigor como requisito previo para obtener el grado de Ingeniero Comercial.

Loja, 11 de Julio del 2017

Ing. Com. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero Mg.Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **Silvia Zoraida Ortiz Cuenca**, declaro ser la 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 autorizó a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mis tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma: ----------

Autora: Silvia Zoraida Ortiz Cuenca

Cédula: 1900392133

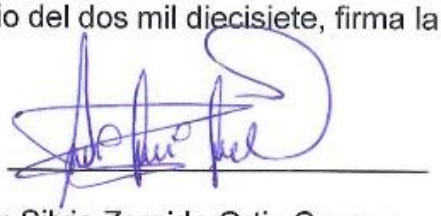
Fecha: Loja, 11 de Julio de 2017

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

Yo, Silvia Zoraida Ortiz Cuenca, declaro ser la autora de la tesis titulada **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TEOMOTORS, DE LA CIUDAD DE LOJA". ,** como requisito para obtención del Título de Ingeniera Comercial, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines 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 pueden consultar el contenido del trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las 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 11 días del mes de Julio del dos mil diecisiete, firma la autora.

Firma: 

Autora: Silvia Zoraida Ortiz Cuenca

Cédula: 1900425701

Dirección: Loja – 18 de Noviembre y Colón.

Teléfono: 0992634502

Email: silvya-20@hotmail.com

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Com. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero

Tribunal de Grado:

Dr. Luis Alcívar Quizhpe Salinas MAE.....Presidente

Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos MAE.....Vocal

Dra. Ruth Ortega Rojas Mg. Sc.....Vocal

AGRADECIMIENTO

Al culminar este trabajo es oportuno que destaqué el agradecimiento formal a quienes fueron mi fortaleza y parte importante para el desarrollo de mis estudios superiores.

A Dios porque me dio el entendimiento y sabiduría, me ilumino la mente y por haberme puesto en mi camino al personal docente de la carrera de Administración de Empresas de la Unidad de Educación a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, porque sin egoísmo alguno supieron impartirme los conocimientos adecuados para mi formación, al Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero MAE. Director de tesis quien supo guiarme por el camino más viable para el desarrollo de mi trabajo, a los propietarios y empleados de la Empresa TEOMOTORS de la ciudad de Loja por haberme brindado todas las facilidades para poder realizar la investigación de mi trabajo de tesis.

A mi familia, ya que gracias a su comprensión pude ausentarme de mi hogar para hacer posible este objetivo y obtener está maravillosa profesión con ética y valores.

Silvia Zoraida Ortiz Cuenca

DEDICATORIA

La concepción de este proyecto es dedicado a Dios, por darme la oportunidad de llegar a culminar con éxito este objetivo tan anhelado.

A mis padres, a mis hijos quienes forman parte esencial en mi vida porque sin su paciencia y comprensión jamás hubiera podido conseguir este triunfo.

A mis compañeros de estudio, por todos esos momentos que compartimos para culminar mi carrera.

Silvia Zoraida Ortiz Cuenca

a. TÍTULO

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TEOMOTORS, DE LA CIUDAD DE LOJA”.

b. RESUMEN

Mediante este trabajo de investigación denominado **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TEOMOTORS, DE LA CIUDAD DE LOJA",** domiciliada en la Parroquia Sucre, del Cantón Loja, tiene por objetivo elaborar un Plan Estratégico que permita tener un direccionamiento de los objetivos de la empresa que ayuden a alcanzar estabilidad y permanencia en el mercado e incrementar la rentabilidad de la empresa.

Las estrategias formuladas se han desarrollado a partir de un profundo análisis del entorno, tanto a nivel externo como interno de la empresa, que condujo a la realización del diagnóstico de la situación y posterior establecimiento de los objetivos estratégicos.

De forma cotidiana las empresas que se dedican a la comercialización de productos y de forma específica las organizaciones dedicadas a la comercialización de vehículos, buscan la permanencia en el mercado. Para lo cual buscan herramientas que contribuyan con este propósito, y es por eso que se ha desarrollado un plan estratégico para la empresa TEOMOTORS, el mismo que se orienta hacia el logro de los objetivos planteados.

Es por lo tanto se espera que este trabajo se constituya en un documento guía que sirva de base para la ejecución de las acciones previamente establecidas, que se encuentran alineadas con la filosofía de la empresa.

El presente trabajo consiste en el diseño de un plan estratégico para la empresa TEOMOTORS, dirigido a atender las necesidades de la empresa, de contar con un plan que sirva de base para la ejecución de las acciones establecidas, enrumbadas hacia el alcance de los objetivo plantados, a través de estrategias propuestas y la correspondiente secuencia de actividades que respondan a las estrategias que se presentan.

El diseño del plan estratégico de la empresa TEOMOTORS empieza con el objetivo general como es Elaborar un Plan Estratégico para la empresa TEOMOTORS, de la ciudad de Loja, provincia de Loja.

Para aquello se utilizó materiales y métodos dentro de la investigación fue necesario la aplicación del método científico el cual permitió recolectar la información necesaria para el análisis de todo el proceso, esto a través de la observación, de la misma manera fue necesario la aplicación del método sintético, con la finalidad de sintetizar toda la información obtenida anteriormente, posteriormente se utilizó el método deductivo con la finalidad de determinar los fenómenos de lo general a lo particular, luego fue necesario la utilización del método descriptivo en virtud de que permite evaluar cada uno de los procesos, finalmente fue necesario utilizar el método analítico el cual permitió establecer los mecanismos para la propuesta del plan estratégico, también fue necesario la utilización de algunas técnicas entre las cuales fueron necesarias encuestas a los clientes externos, encuestas a los clientes internos, y entrevista a la gerente.

Todos estos elementos contribuyeron para la elaboración de la matriz EFI, en nuestro caso el total ponderado es de 2,29 lo que indica que la empresa tiene más debilidades que fortalezas pudiendo estas hacerle mucho daño. También se realizó un análisis del entorno y macro-entorno como son demográfico, económico, tecnológico, político, geográfico, legal, competencia, fuerzas de Porter todos estos factores fueron necesarios para la elaboración de la matriz EFE. Logrando tener los siguientes resultados, el valor ponderado es de 2,41 lo que indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades y que las amenazas le pueden hacer mucho daño.

Luego se obtuvo la matriz FODA con los análisis de las dos matrices anteriores, la cual abarca las fortalezas y debilidades de la empresa, que son a base de los factores internos, y las oportunidades y amenazas que son parte del entorno externo.

Con toda esta información se procedió a la elaboración de la matriz de alto impacto, llegando a determinar los objetivos estratégicos, para el plan estratégico que son:

- Ampliar a nuevos mercados con productos de calidad y servicios innovadores brindando seriedad y responsabilidad con los clientes.
- Realizar los respectivos contratos con los diferentes medios de comunicación de mayor sintonía y circulación de cobertura local y regional, que permitan dar a conocer sobre las bondades que tiene la empresa.

- Establecer seminarios permanentes de capacitación y motivación para todo el personal de la empresa.
- Mejorar el área física de atención al cliente, en donde se encuentre cómodo y en un ambiente agradable.

SUMMARY

Through this research called "STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY TEOMOTORS, CITY OF LOJA", domiciled in the Sucre Parish, Canton Loja, aims to develop the Strategic Plan that allows for a addressing the objectives of the company possible to achieve stability and permanence in the market and increase profitability.

Formulated strategies have been developed from a deep analysis of the environment, both externally and internally the company, which led to the realization of the diagnosis of the situation and subsequent establishment of the strategic objectives.

So everyday businesses engaged in marketing products and organizations specifically dedicated to the marketing of vehicles, seeking to remain in the market. To seek tools which contribute to this purpose, and that is why it has developed a strategic plan for the company TEOMOTORS, the same that is oriented towards achieving the objectives.

It is therefore expected that this work will constitute a guidance document as a basis for the implementation of the previously established actions that are aligned with the philosophy of the company.

This work involves the design of a strategic plan for the company TEOMOTORS, designed to meet the needs of the company, to have a plan as the basis for the execution of established actions, runing towards achieving the objective planted through proposed strategies and the corresponding sequence of activities that respond to the strategies presented.

The design of the strategic plan of the company TEOMOTORS begins with the overall objective as develop a strategic plan for the company TEOMOTORS, the city of Loja province of Loja.

For what materials and methods used in the research it was necessary to the application of the scientific method which allowed us to collect the information necessary to analyze the whole process this through observation, in the same way the application of the method was necessary synthetic, in order to synthesize all the information obtained, then the deductive method was used in order to determine the phenomena from the general to the particular, then it was necessary to use descriptive method under which evaluates each processes, finally it was necessary to use the analytical method which allowed to establish the mechanisms for the draft strategic plan was also necessary to use some techniques among which surveys necessary to external customers, surveys to internal customers, and interviews were the manager.

All these elements contributed to the development of the EFI matrix, in our case the weighted total is 2.29 indicating that the company has more weaknesses

than strengths can these do much damage. An analysis of the environment and macro-environment such as demographic, economic, technological, political, geographic, legal, competitive forces Porter all these factors were necessary for the development of the EFE matrix was also performed. Have achieved the following results, the weighted value is 2,41 indicating that the company is not taking advantage of the opportunities and threats you can do much harm.

SWOT matrix was then obtained with the analysis of the previous two matrices, which encompasses the strengths and weaknesses of the company, which are based on internal factors, and the opportunities and threats that are part of the external environment.

With all this information we proceeded to the development of high-impact matrix, reaching determine the strategic objectives for the strategic plan are:

- Expand into new markets with quality products and innovative services providing seriousness and responsibility with customers.
- Perform the respective contracts with different media and circulation highest-rated local and regional coverage, to publicize about the benefits that the company has.
- Establish permanent training and motivation seminars for all staff of the company.
- Improve the physical area of customer service, where you are comfortable and in a friendly atmosphere.

c. INTRODUCCIÓN

Es importante señalar que el Plan Estratégico busca centrarse en las necesidades comerciales de bienes y servicios del fabricante o intermediario hacia el mercado, ya que se dice que el mercado no atiende necesidades de la empresa si no sus propias necesidades.

El ambiente de la pequeña y mediana empresa no vive ajeno a esta problemática, estudios realizados citan con frecuencia que presentan una gestión deficiente, presentando problemas como: la caída de las ventas, la disminución de la rentabilidad, el retraso en los pagos de los clientes, entre otros. Los directivos de estas empresas dirigen sus esfuerzos en áreas como: ventas, producción, servicio al cliente y la calidad, dejando en un segundo plano la investigación y el desarrollo, así como también las actividades de planeamiento estratégico.

Las empresas de nuestra localidad que se han creado sobreviven venciendo grandes dificultades, lo que nos obliga a diseñar cambios estratégicos que permitan entrar a un mercado en el que las exigencias innovadoras, la eficiencia productiva y los sistemas de información son un factor determinante, ello conlleva a planificar de manera técnica una serie de estrategias que permitan a las empresas mejorar en todos sus aspectos.

TEOMOTORS cuenta con infraestructura suficiente en área, no cuenta con manual de funciones, bienvenida, de inducción, no cuenta con un reglamento de admisión del talento humano, si bien es cierto cuenta con sistemas tecnológicos actuales, aún no son suficientes para la comunicación interna y para la atención al público, así mismo el logotipo de la empresa no es el adecuado ya que pasa por desapercibido, no cuenta con un plan de publicidad y promociones, entre otros. Todos estos problemas ocasionan la pérdida de clientes, baja en las ventas, falta de relación con los clientes, desconocimiento de la empresa en el mercado de la ciudad y provincia, talento humano sin el perfil adecuado para el cargo o puesto, en otros casos desperdicio de la capacidad y formación del talento humano.

Siendo la empresa TEOMOTORS dedicada a la comercialización de vehículos de segunda mano, es necesario diseñar un plan estratégico para el logro de sus objetivos y metas planteadas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, la misma que es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

El presente trabajo de investigación, debidamente desagregado en literales es resumido de la siguiente manera:

En el literal a) consta el título de la investigación: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TEOMOTORS, DE LA CIUDAD DE LOJA”, en el literal b) Aparece el Resumen, donde se presenta una breve síntesis de todo el trabajo investigativo, en ella constan, los principales resultados del trabajo y el procedimiento utilizado para el desarrollo del mismo. En el literal c) Esta la Introducción aquí se hace constar de manera resumida los siguientes elementos: la importancia que reviste tanto para la empresa como para la ciudadanía en general la elaboración de la presente investigación, la metodología utilizada, la problemática que motivó la realización del trabajo investigativo, el resumen general de toda la temática abordada en la tesis, la cual es presentada de manera desagregada por literales.

En el literal d) Revisión de la Literatura se presenta todo el contenido textual, tanto referencia como conceptual que sirvió de base para fundamentar el trabajo de investigación. En el literal e) Materiales y Métodos, se hace constar los materiales, métodos y las técnicas utilizadas durante el desarrollo de la presente investigación.

El literal f) Resultados, se muestra en primera instancia el diagnóstico situacional de la empresa TEOMOTORS de la ciudad de Loja, los resultados del análisis de los factores externos a la empresa, determinándose las oportunidades y amenazas, para llegar a la valorización de la matriz EFE, aparecen los resultados y análisis de los factores internos donde se identifican las fortalezas y debilidades de la compañía para la respectiva valoración de la matriz EFI, luego se presenta

la matriz FODA, mismo que sirvió para realizar la matriz de alto impacto, misma que permitió establecer los objetivos estratégicos.

En el literal g) discusión, se ubica la propuesta como alternativa de solución a la problemática planteada, aquí se presentan la estructura de la empresa, aparece la misión, visión, valores y principios diseñados para la empresa, luego aparecen los objetivos estratégicos trabajados al detalle, finalmente aparece un cronograma de implementación del plan, así como un cuadro de resultados esperados con los indicadores y fuentes de verificación.

En el literal h) Conclusiones constan las más importantes conclusiones, las cuales a su vez se derivan de la realización de todo el proceso investigativo y de sus principales objetivos; en el literal i) Recomendaciones se presenta una serie de recomendaciones, las cuales están direccionadas a los principales directivos de la empresa TEOMOTORS de la ciudad de Loja.

Finalmente, en el literal j) Bibliografía se presenta una amplia lista de libros y textos de diferentes autores, ordenada alfabéticamente; y, finalmente, en el literal k) Anexos se hace constar una ficha resumen del proyecto de tesis, los formatos de los diferentes instrumentos de recolección de información de campo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

VEHÍCULO

Definición

"Vehículo: medio con el cual, sobre el cual o por el cual toda persona u objeto puede ser transportado por una vía."

(http://www.banrepcultural.org/node/92119, recuperado 11-05-2016).

CLASES DE VEHÍCULOS

Cuadro Nº 1

TIPO DE VEHÍCULOS	CONCEPTO
Automóvil	Un automóvil o coche, es un vehículo mecánico de propulsión propia destinado al transporte de personas, generalmente con cuatro ruedas y capacidad entre una y nueve plazas. Las ruedas "delanteras" pueden moverse hacia los lados para permitir giros y tomar las curvas.
Camionetas	Vehículo automóvil menor que el camión, empleado generalmente para el transporte de mercancías. Existen dos tipos de camionetas sencillas y doble cabina.
Camión	El camión es uno de los medios de transporte y de carga más populares e importantes de la sociedad actual. Esto es así porque el camión es el que permite el traslado de una importante carga de todo tipo de elementos y productos desde alimentos hasta provisiones para industrias pesadas. Los camiones entran en competencia, de tal modo, con los trenes de carga que pueden manejar una mayor cantidad de carga pero que no están disponibles para tal variedad de espacios y rutas como lo está el camión.
Jeep	Jeep es una marca de automóviles todoterreno creada por la compañía Willys-Overland en 1941, y que hoy día es una división de Chrysler Group, una subsidiaria consolidada del fabricante multinacional italiano Fiat.

Fuente: http://www.elchapista.com/informacion_automoviles.html, Recuperado 10-05-2016
http://www.definicionabc.com/tecnologia/camion.php, Recuperado 10-05-2016
Elaboración: La autora

CONSECIONARIA

Definición

"Término que, jurídicamente, indica al que trabaja en nombre propio, pero por cuenta de terceros. El concesionario de una empresa automovilística adquiere los vehículos para revenderlos posteriormente, con un margen de ganancia prefijado por la concesionaria; se ocupa además de la asistencia técnica a los clientes. La figura del concesionario ha sustituido casi completamente en el campo automovilístico al comisionista, que trabajaba en nombre y por cuenta de terceros". http://diccionario.motorgiga.com/diccionario/concesionario-definicion-significado/gmx-niv15-con193647.htm, recuperado 12-05-2016.

VENTAS

Concepto

"Del latín *vendĭta***,** venta es la acción y efecto de vender (traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido). El término se usa tanto para nombrar a la operación en sí misma como a la cantidad de cosas que se venden". Definición de venta - Qué es, Significado y Concepto http://definicion.de/venta/#ixzz49ElB1hL8, recuperado 12-05-2016).

CLASES DE VENTAS

"Las ventas pueden ser clasificadas según el comprador y el uso que se le dará a la compra:

- **Ventas mayoristas**: dentro de esta clasificación los bienes adquiridos están destinados a ser revendidos o bien para ser utilizados en la producción de otros bienes o servicios.
- **Ventas minoristas**: dentro de este tipo transacciones la venta es directamente al último consumidor, es decir que no debe continuar en el mercado, si no que está destinado el consumo personal.
- **Ventas personales**: La relación entre el comprador y el vendedor es directa, es realizada personalmente.
- **Ventas por correo**: Los productos son ofrecidos a los posibles compradores vía cartas, catálogos, videos, folletos, muestras, entre otros métodos, utilizando siempre el correo como medio. Junto al envío es incluido un formulario que posibilite el pedido.
- **Ventas telefónicas**: Conocidas también como tele marketing, estas ventas son iniciadas y finalizadas a través del teléfono.
- **Ventas por internet**: también llamadas ventas online. Los productos o servicios que desean ser vendidos son exhibidos sobre sitios de internet." (http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/550-tipos-de-ventas/, recuperado 12-05-2016)

COMPRA

Concepto

"Es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio, tiempo y lugar pactado." (Mercado, Salvador, 2010. "Compras. Principios y

aplicaciones". Cuarta Edición, Limusa, Grupo Noriega Editores, México D.F., México).

TIPOS DE COMPRAS

Compra Ocasional: Podríamos llamar compra ocasional al tipo de compra que se realiza esporádicamente y que tiende a cubrir una necesidad no satisfecha anteriormente y postergada en el tiempo por el consumidor.

Compra de Proximidad: Las compras de proximidad obedecen a una necesidad: satisfacer la demanda de suministros alimentarios y del hogar de manera práctica, rápida y cercana.

Compra de Comodidad: Como antes explicábamos, las nuevas condiciones de vida y hábitat condicionan de manera indudable las formas de consumo.

Compra de Consumo: Esta compra tiene casi un carácter familiar y en los últimos años aparecen unos componentes importantes a la hora de analizar el modo y manera de aprovisionamiento de los compradores

Compra especialista: Podríamos llamar compra especialista al tipo de compra que se realiza esporádicamente y que tiende a cubrir una necesidad específica o de algo puntual, la persona que lo hace

MARCO CONCEPTUAL

PLAN ESTRATÉGIGO

Plan Estratégico constituye un elemento clave en la administración, incluye la selección de misión, objetivos y acciones para cumplirlos, requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar estrategias las cuales mejoren el futuro de la institución o empresa.

“Existen muchos tipos de planes como: propósito, misión, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. Una vez que el administrador esté consciente de las oportunidades, este debe planear racionalmente mediante el establecimiento de objetivos, elaborar premisas sobre el ambiente actual y el futuro, encontrar y evaluar cursos de acción alternativos y seleccionar un curso a seguir, luego se debe elaborar planes de apoyo y presupuestos, todas estas actividades se deben llevar a cabo tomando en cuenta el ambiente total” (De Fuentes Claudia, plan estratégico 2013. Barcelona – España).

IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico se considera como el fundamento de la administración, es decir por adelantado, qué hacer, cómo hacer, cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. La planeación incluye la selección de los objetivos empresariales, así como la determinación de los medios para alcanzarlos.

Es la marcha de la empresa y preparada para un tiempo determinado.

- La eficiencia del orden, para evitar la improvisación
- Se hacen planes sobre la forma en que una acción habrá de coordinarse
- Los planes se detallan para que puedan ser realizados integral y eficazmente
- Todo plan tiende a ser económico
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo

La necesidad de planear estratégicamente se deriva de:

1. Cambio tecnológico
2. Cambios políticos y gubernamentales
3. Cambios en el grado y carácter de la competencia
4. Cambio en las actitudes o normas sociales
5. Cambio de actitud económica

PROCESO DEL PLAN ESTRATEGICO

Para iniciar un proceso del Plan Estratégico se debe tener bien en claro en que es y en qué consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacer, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con

los resultados. “La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida” (De Fuentes Claudia, plan estratégico 2013. Barcelona – España).

El esquema anterior muestra un modelo del plan estratégico general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, ya que engloba la mayor cantidad de pasos para cualquier organización, ya sea grande, pequeña o mediana, este modelo es adaptable a cualquiera de ellas.

“La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad”. (De Fuentes Claudia, plan estratégico 2013. Barcelona – España).

ETAPAS DEL PROCESO

- **Identificar la Misión de La Empresa**

Cada organización tiene una misión que define el propósito y contesta a la pregunta en que negocio o negocios nos encontramos. La definición de la misión de la organización obliga a la administración a identificar con cuidado el alcance de sus problemas o servicios.

- **Definición de los Objetivos a Mediano plazo**

Aunque no forman parte del proceso de planeación estratégica, la planeación a largo plazo y la instrumentación de los planes también deben tomarse en cuenta en todas las fases del proceso de planeación.

- **Análisis estratégico**

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externos e internos, una organización puede seguir muchos tipos diferentes de estrategias así como:

- **De especialización o concentración**

✓ Diversificarse: Se refiere a ampliar sus operaciones a nuevos mercados.

✓ Internacionalización: es la extensión de operaciones a otros países.

✓ La sociedad en participación: se refiere a la liquidación y el atrincheramiento.

- **Implementación de la Estrategia**

La buena formulación de una estrategia no garantiza su buena implementación la formulación de estrategias y la implementación tienen características diferentes la implementación significa cambios.

El éxito del plan estratégico se refleja en su implementación, es por ello que la implementación requiere de esfuerzo, apoyo, disciplina, administración y motivación por parte de todos los clientes internos en los diferentes niveles de jerarquía, es por ello que la resistencia al cambio es la mayor amenaza aislada para el éxito de la implantación de las estrategias.

- **Evaluación de la estrategia**

“Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los

riesgos implicados, en ocasiones es necesario dejar pasar redituables oportunidades de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra a la empresa". (De Fuentes Claudia, plan estratégico 2013. Barcelona – España).

VENTAJAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

El plan Estratégico ofrece puntos importantes para las actividades de la organización:

Ventajas

- Ayuda a prever problemas antes de que estos surjan y afrontarlos antes de que se agraven.
- Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

CLASIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Intensivas

Estrategia de penetración en el mercado: Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores fuerzas de mercado. Las pautas que permiten desarrollar esta estrategia son:

Cuando los mercados actuales no se encuentran saturados con su producto o servicio particular; cuando la tasa de uso de los actuales clientes se pueden aumentar de forma significativa.

Estrategia de desarrollo en el mercado: es la introducción de nuevos productos al mercado o nuevas áreas geográficas. Este tipo de estrategia puede aplicarse en los siguientes casos:

Cuando se encuentran disponibles nuevos canales de distribución; cuando una organización tiene mucho éxito en las actividades; cuando existen mercados no saturados o sin explotar; cuando las empresas poseen tanto los recursos humanos como de capital necesario; cuando una organización tiene capacidad excesiva de producción.

Estrategia del desarrollo del producto: Busca mayores ventas mejorando o modificando el producto actual, cuando la empresa introduce nuevos productos las pautas son:

Cuando una organización tiene productos exitosos en etapa de madurez; cuando una organización compite en una industria con rápidos desarrollos tecnológicos; cuando los competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables; “cuando una organización compite en una industria con mucho crecimiento” (De Fuentes Claudia, plan estratégico 2013. Barcelona – España).

Integrativas

Estrategia de integración hacia delante: Se refiere a ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas, este tipo de estrategias es necesario aplicarlas cuando:

Cuando los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa; cuando la disponibilidad de distribuidores de claridad es tan limitada que esto ofrece una venta competitiva a las empresas que se integran hacia delante; cuando una empresa compite en una industria creciente y se espera que continúe creciendo aceleradamente; cuando una organización posee tanto recurso humano como capital necesario para administrar el nuevo negocio de distribuir sus propios productos.

Estrategia de integración hacia atrás: busca la propiedad o un mayor control sobre los proveedores, esta estrategia es aplicable cuando.

Cuando los proveedores actuales de una organización son demasiado costosos o poco confiables; cuando el número de proveedores es reducido y el de competidores es grande; cuando una organización compite con una industria que crece demasiado rápido.

Estrategia de integración horizontal: Busca la propiedad o mayor control de los competidores, esta estrategia se aplica cuando:

Cuando una organización pude ganar características monopólicas; cuando una organización compite en una industria creciente; cuando una economía de escala aumenta suministran ventajas competitivas importantes.

Diversificadas

Estrategia de diversificación concéntrica: Añadir nuevos productos pero relacionados, las pautas son:

Cuando una organización compite en una industria de lento o nulo crecimiento; cuando la adición de nuevos productos relacionados significaría un incremento en las ventas de productos actuales; cuando nuevos productos relacionados se puede ofrecer a precios altamente competitivos.

Estrategia de diversificación de conglomerado: Añadir nuevos productos no relacionados al mercado, las pautas son las siguientes:

Cuando la industria básica de una empresa pasa por una disminución en las utilidades y ventas anuales; cuando una organización posee tanto el capital como el trabajo gerencial: cuando las organizaciones poseen la oportunidad de adquirir un negocio requerido para competir de forma exitosa en una nueva industria.

Estrategia de diversificación horizontal: Añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales, las pautas son:

“Cuando los ingresos obtenidos de los productos o servicios actuales de una organización se varían incrementan de forma significativa mediante la incorporación de nuevos productos no relacionados”. (Ander-Egg, E. 2011)

FASES DE PLANES ESTRATÉGICOS

Concepto

"Al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado "hoy" en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders)" (Sainz de Vicuña, 2014).

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En la realización del análisis del diagnóstico de la situación podemos utilizar la herramienta FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades):

Debilidades: podemos definir aquellos factores internos que pueden influir negativamente sobre nuestros objetivos.

Amenazas son los factores externos a la empresa y no controlables que pueden ayudar o perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Fortalezas son factores internos propios de la empresa que nos ayudan de manera positiva a alcanzar nuestros objetivos.

Oportunidades: son factores externos que no controlables que accionan de manera positiva a alcanzar nuestros objetivos.

Por tanto con esta herramienta FODA podemos resumir el análisis del entorno realizado y el análisis de la empresa. Evidentemente en esta realización del FODA tendremos en cuenta los factores internos y externos que afecten a la

actividad comercial de la empresa, puesto que la planificación estratégica se puede realizar con un FODA que contemple otra serie de aspectos.

Llevaremos a cabo un FODA en el que definamos con toda la información recogida en la fase a y b, cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles, así como las amenazas y las oportunidades.

ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA

"El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas". (Sainz de Vicuña, 2014).

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

Los factores políticos

La arena política tiene una influencia enorme sobre la regulación de los negocios, y la energía de gasto de consumidores y de otros negocios. Usted debe considerar ediciones por ejemplo:

Qué estable es el ambiente político. Las leyes de la influencia de la política del gobierno.

Si el gobierno regulará leyes que controles o graven su negocio.

Cuál es la posición del gobierno en el ética de la comercialización?

Cuál es la política del gobierno en la economía.

Si el gobierno tiene una opinión sobre cultura y religión.

Si el gobierno está implicado en acuerdos que negocian las reglas de comercio tales como NAFTA, Asociación de Naciones del sureste Asiático, u otras.

Los factores económicos

Los especialistas en marketing necesitan considerar el estado de la economía en que negocian tanto a corto plazo, como a largo plazo.

Esto es especialmente cierto al planear para el marketing internacional. Usted necesita analizar:

Los tipos de interés.

El nivel de la tasa de empleo, de la inflación y la renta per cápita.

Las perspectivas a largo plazo del producto interno bruto de la economía (GDP).

Los factores socioculturales

Los factores socioculturales y las influencias sociales y culturales en negocio varían de país al país.

Los factores tecnológicos

La tecnología es vital para poder competir con ventaja en los mercados globalizados.

Considere los puntos siguientes:

Si la tecnología permite para que los productos y los servicios se ofrezcan más baratos y a un estándar de mejor de la calidad.

Si la tecnología ofrece a los consumidores y productos más innovadores y servicios de los negocios tales como actividades bancarias del Internet, teléfonos móviles de la nueva generación, etc.

Cómo la distribución cambia por nuevas tecnologías preserva vía Internet de los boletos del vuelo, las subastas, etc.

Si las nuevas ofertas de la tecnología ofrecen una nueva manera de comunicarse con los consumidores e.g., las banderas en el Internet, la gerencia de la relación del cliente (CRM), etc.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

“La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información acerca de los factores PEST, (Político, económica, social, y tecnológico)”. (Tomado de Dirección estratégica, disponible en línea: http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm, (consultado 10-05-2015)

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte

factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

- Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0
- Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- Multiplique el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz EFE. Nótese que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: los consumidores están más dispuestos a comprar empaques biodegradables", como lo señala el peso de 0.14. La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total ponderado de 2.64 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

Cuadro Nº 2

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	**FUENTE**	**PESO**	**CALIFICACIÓN**	**TOTAL PONDERADO**
OPORTUNIDADES				
SUBTOTAL				
AMENAZAS				
SUBTOTAL				
TOTAL				

Fuente: Matriz de factores externos
Elaboración: La autora

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Gráfico Nº 1

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
Elaboración: La autora

Para emprender un análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta que “existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que

producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector" https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas, recuperado 11-05-2016

El análisis del sector abarca el entorno más cercano a la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma.

Es preciso conocer también los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial:

- Competidores Directos: Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado. Ejemplos: el pan y la galleta; la mayonesa y la mantequilla.
- Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

Una vez conocidos los elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas se puede proceder al análisis particular de cada una de ellas:

1. AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

“Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector”.
(https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas, recuperado 11-05-2016).

En este momento se puede hablar de sí un sector es o no contestable, lo que depende de la existencia de barreras de entrada y salida. Por esto, un sector es contestable cuando no existan estas barreras, en el que los precios dependen del nivel competitivo del sector (ley de la oferta y la demanda), sin que influya el número de empresas que existan en el sector. La existencia de barreras de entrada trae consigo los llamados costos hundidos, que son aquellos que debe afrontar la empresa para entrar en el sector para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Por esto se dice que cuando no hay costos hundidos, las empresas “utilizan” el sector, en el sentido de no estar interesadas en su supervivencia y crecimiento, sino en los beneficios que puede aportarle en un momento determinado, ya que, conseguidos estos, marcharán del sector.

Algunas de las barreras de entrada para evitar la vulnerabilidad de los sectores que definen esta fuerza son:

Inversión necesaria o Requisitos de Capital:

Son necesidades mínimas elevadas de invertir capital en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios, publicidad o en la comercialización.

En determinados sectores, la inversión que se necesita tan solo para formar parte del mismo es tan enorme que las empresas no pueden afrontarla, por muy grandes que estas sean. Esto es lo que ocurre, por ejemplo, con el sector de los aviones de pasajeros, en el que Boeing y AIRBUS tienen un dominio tan aplastante del mercado que difícilmente pueden competir con ellos. Otros sectores no tienen costos de entrada tan fuertes.

Economías de escala:

Estas ocurren cuando el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción durante un período de tiempo concreto y definido; por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa, por

lo que hay que producir a gran escala. Por esto, una empresa que desee formar parte de este sector tendrá que decidir si entra con una escala pequeña de producción, lo que implica costos unitarios muy importantes, o bien entra con una gran capacidad de producción, sabiendo que se arriesga a que esta capacidad sea infrautilizada mientras el volumen de producción no sea suficiente, con los costos que ello conlleva.

Curva de experiencia:

Abarca el knowhow acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización: gestión, tecnología de productos, procesos, etc.

Ventaja absoluta en costos:

El hecho de ser los primeros en llegar a un sector, unido a otros factores como el abastecimiento de una materia prima o las economías de aprendizaje, provocan que la empresa que ya está dentro del sector tenga ventajas en costos, lo que supone un impedimento importante para aquellas empresas que quieren formar parte de ese sector.

Diferenciación del producto:

Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro; puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc. Es muy difícil para una empresa que entra nueva en un sector competir contra otras que

ya están asentadas en el mismo; y es que estas empresas asentadas cuentan ya con una marca reconocida y una fiel clientela, lo que obliga a las empresas entrantes a realizar importantes inversiones en publicidad, un costo que habrían ahorrado si hubieran entrado antes que la que ya es su competencia en el sector. Otro camino que pueden recorrer estas nuevas empresas para no gastar tanto en publicidad es el de competir en precios con las empresas establecidas, o bien actuar en los nichos de mercados que estas no consideran.

Acceso a canales de distribución:

Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado. Esta barrera es muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el producto si no lo ve en el punto de venta. Para una empresa nueva en el sector no es sencillo ocupar un lugar en los canales de distribución, los cuales están ocupados ya por las empresas conocidas. Además, empresas noveles no tienen esa relación de confianza con el vendedor final como para ocupar un puesto de privilegio en el lugar de venta.

Identificación de marca:

Barrera relacionada con la imagen, credibilidad, seriedad y fiabilidad que la empresa tiene en el mercado como consecuencia de una forma de actuar y de las características de su producto, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca.

Barreras gubernamentales:

Son las impuestas por los gobiernos y organismos superiores, y se relacionan con la obtención de licencias expedidas por autoridades públicas, patentes, copyrights, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad, etc.

Represalias:

Referidas a las represalias que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector según interpreten la entrada de la nueva empresa. Estas represalias podrían consistir en campañas de publicidad agresivas o bruscas bajadas de precios hasta asfixiar a la nueva empresa, cuyo margen de beneficios es inferior porque está empezando. Esta última medida conllevaría a la ruina de la empresa nueva. En función de la reacción de las empresas establecidas, entrarán más o menos empresas nuevas.

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende, principalmente, de las barreras de entrada y de la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector ante los recién llegados. Por otro lado, la efectividad de estas barreras para disuadir a las empresas entrantes depende de los recursos con los que estas cuenten.

2. AMENAZA DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS

“Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden remplazar los productos y servicios que se ofrecen

o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior" (https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas, recuperado 11-05-2016).

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien.

Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos por ella. Por ejemplo, si dicha empresa vende refrescos tiene presente la amenaza de los vendedores de agua mineral, fabricantes de jugos naturales, batidos, etc.; pero no sólo eso, su competencia también serían los jugos que las familias se pueden hacer en casa. En ese sentido estarían compitiendo casi con los agricultores que producen naranjas y con los fabricantes de exprimidores.

Disponibilidad de sustitutos:

Se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.

Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:

Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.

Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto: Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.

Costos de cambio para el cliente:

Si los costos de cambio son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan. En fin, la entrada de productos sustitutos, según sean su calidad, disponibilidad, costos y rendimiento, pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

"Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios". (https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas, recuperado 11-05-2016)

Además de la cantidad de proveedores que existan, su poder de negociación también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede lastrar su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración.

El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan; y las variables más significativas de esta fuerza son las siguientes:

Concentración de proveedores:

Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector las realizan pocas o muchas compañías.

Importancia del volumen para los proveedores:

Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores, o sea, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores.

Diferenciación de insumos:

Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.

Costos de cambio:

Se refiere a los costos en que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de altos costos de cambio puede dar un relativo poder a los proveedores.

Disponibilidad de insumos sustitutos:

Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden remplazar a los tradicionales.

Impacto de los insumos:

Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.

Como se puede comprender de las variables anteriores, el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. Si por el contrario, el producto que ofrece es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores, su influencia se verá disminuida. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta.

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

“La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio”. (Porter las cinco fuerzas, 2015)

En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación. Las principales variables que definen estos factores son:

Concentración de clientes:

Identificar el número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector. Si el número de clientes existentes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.

Volumen de compras:

Mientras más elevado sea el valor económico de las compras que realiza el cliente, este podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores.

Diferenciación:

Mayor será el poder de negociación de los clientes mientras menos diferenciados estén los productos o servicios. Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.

Información acerca del proveedor:

Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidad y precios que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.

Identificación de la marca:

Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar a identificar un producto con una marca, como el ejemplo de la Coca Cola.

Productos sustitutos:

La existencia de productos sustitutos le permite al comprador presionar más sobre los precios.

Existen personas que han considerado que una estrategia adecuada por parte de una empresa de negocios tendrá como componente clave el intento de neutralizar el poder de negociación de proveedores y compradores. Esta idea ha cambiado hoy en día y se ha desarrollado la idea de que debe haber una relación mutuamente benéfica, entre proveedor y comprador. Es muy importante que haya un equilibrio y una buena relación entre proveedores y compradores, esta relación debe ser de colaboración en vez de confrontación**.**

5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

“La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto/servicio. La rivalidad

entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa”(https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas , recuperado 11-05-2016).

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

Concentración:

Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización; así como el tamaño de las mismas. Se plantea que hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos. En mercados de dominio de una empresa (como Microsoft en sistemas operativos para PCs), la empresa dominante tiene libertad para la fijación de precios. En el caso de oligopolios (mercado liderado por un pequeño grupo de empresas) la competencia en precios queda limitada a acuerdos de “precios paralelos” entre estas empresas. En mercados en los que dominan claramente dos empresas, como el caso de Coca Cola y Pepsi, la competencia no se da en precios, ya que son similares, sino en campañas de publicidad y promoción.

Diversidad de competidores:

Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas. Hace algunas décadas, las empresas que competían dentro de un

mercado tenían características muy similares en cuanto a su estructura organizativa, costos e incluso objetivos; eso provocaba menor rivalidad al tener un funcionamiento tan similar. Con la globalización y la apertura de fronteras, la competencia ha crecido enormemente así como las condiciones en la que se compite, puesto que las empresas han cambiado y tienden a la deslocalización. Las que aún no se han des localizado tienen orígenes, estructuras, costos y objetivos distintos, pero un solo mercado de actuación.

Condiciones de los costos:

Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios.

Un exceso de capacidad obliga a bajar los precios. Hasta dónde puede llegar una empresa en la bajada de precios dependerá de la estructura de sus costos. Como norma general, la empresa ha de cubrir siempre sus costos fijos y variables.

Diferenciación del producto:

Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc. La tendencia por parte de los consumidores a sustituir un producto por otro será mayor cuanto más se parezcan los productos que ofertan las empresas, esto obliga a reducir los precios de los mismos con el fin de incrementar las ventas.

Costos de cambio:

Cuando los costos de cambio de unos productos a otros son bajos se fomenta la lucha interna dentro del sector.

Grupos empresariales:

La rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.

Efectos de demostración:

Necesidad de triunfar en los mercados más importantes para poder introducirse con mayor facilidad en los demás.

Barreras de salida:

La rivalidad será alta sí los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o si hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como por ejemplo

- **Recursos duraderos y especializados:** existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.
- **Barreras emocionales:** La resistencia a liquidar o salir del negocio generada por compromisos de carácter afectivo del empresario.
- **Restricciones gubernamentales o contractuales:** Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio, o la protección contractual de los empleados en caso de despido.

“El hecho de que las barreras de salida sean muy elevadas contribuye enormemente al deterioro del atractivo de la industria en los mercados maduros y declinantes.

Del análisis de esta fuerza se puede deducir que el grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.” (Gross, Manuel, 2016)

ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

“Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga

apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos": (Contreras, José, 2015)

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño dela organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

La tabla siguiente contiene un ejemplo de una matriz EFI. Nótese que las fuerzas más importantes de la empresa son su razón de circulante, su margen de utilidad y la moral de los empleados, como indican las 4 calificaciones.

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación.

Cuadro Nº 3

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	**FUENTE**	**PESO**	**CALIFICACIÓN**	**TOTAL PONDERADO**
FORTALEZAS				
SUBTOTAL				
DEBILIDADES				
SUBTOTAL				
TOTAL				

Fuente: Matriz de factores internos
Elaboración: La autora

ANÁLISIS FODA

"Es una herramienta analítica que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización". (Molina, Marcela, 2015)

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la

combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

Cualquier persona puede hacer un análisis FODA, ya que esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo bueno de lo malo

El primer acercamiento sería:

Cuadro Nº 4

Factores	**Positivos**	**Negativos**
Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Matriz FODA
Elaboración: La autora

Este análisis establece el diagnóstico estratégico y su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o en una tabla los puntos fuertes y débiles propios del programa, con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Lo importante de este análisis es pensar en lo que es necesario buscar para identificar para medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas del proyecto, cuestiones claves que son compiladas y analizadas gráficamente.

Las fortalezas y debilidades internas resultan de vital importancia, ya que nos permiten entender la viabilidad del proyecto en el entorno concreto en que éste se tiene que llevar adelante. Un primer paso, por tanto, consiste analizar el ambiente en que está inmerso el proyecto. Se debe, posteriormente, determinar las variables o factores críticos de éxito apropiados a utilizar.

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.

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 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.

MATRIZ FODA

Una vez determinadas las variables o factores críticos se debe realizar un análisis comparativo con otros proyectos o programas. Este proceso permitirá identificar nuevas oportunidades.

Por último se establece un gráfico que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2 x 2 que recoge la formulación de las estrategias más convenientes.

En la matriz FODA por columnas, se establece el análisis del entorno, primera columna: Amenazas y segunda columna: Oportunidades. Mientras que por filas se realiza el diagnóstico del proyecto, primera fila: Fortalezas y segunda fila:

Debilidades. Así se establecen cuatro cuadrantes que reflejan las posibles estrategias que se deben adoptar para que el proyecto se lleve a feliz término.

La relación que se establece sería la siguiente:

Cuadrante 1-1 Estrategias Defensivas

Cuadrante 1-2 Estrategias Ofensivas

Cuadrante 2-1 Estrategias de Supervivencia

Cuadrante 2-2 Estrategias de Orientación

Lo que gráficamente sería de la siguiente forma:

Cuadro Nº 5

MATRIZ FODA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	Estrategias Defensivas	Estrategias Ofensivas
DEBILIDADES	Estrategias de Sobrevivencia	Estrategias de Orientación

Fuente: Matriz FODA
Elaboración: La autora

La complementación práctica del análisis de la matriz, se realiza examinando en forma aislada al cuadrante. Es decir, si se elige el primer cuadrante (Fortaleza - Amenaza) se tiene que identificar cada una de las fortalezas y cada una de las amenazas de manera que cada cuadrante deberá ser analizado para estudiar las consecuencias y acciones que de dicha situación puedan derivarse.

Con los resultados obtenidos se debe ir orientando la futura estrategia.

- Las estrategias defensivas son para enfrentar las amenazas

- Las estrategias ofensivas son la posición ideal: rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos
- Las estrategias de supervivencia son las que se utilizan para combatir las amenazas cuando no se tienen las fortalezas necesarias
- Las estrategias de orientación, cuando se presentan oportunidades que se pudieran aprovechar, pero no se cuenta con la preparación adecuada.

Con lo anterior se debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar las estrategias anteriormente formuladas.

El análisis FODA como herramienta de diagnóstico debe realizarse teniendo en cuentas las peculiaridades del proyecto y la información disponible.

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

La matriz de alto impacto es la mezcla de las Fortalezas – Oportunidades (FO), Fortalezas – Amenazas (FA), Debilidades – Oportunidades (DO), Debilidades – Amenazas (DA).

Cuadro Nº 6

FACTORES INTERNOS / **FACTORES EXTERNOS**	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	**ESTRATÉGIA (FO)**	**ESTRATÉGIA (DO)**
AMENAZAS	**ESTRATÉGIA (FA)**	**ESTRATÉGIA (DA)**

Fuente: Matriz FODA
Elaboración: La autora

Estrategias

“La estrategia no es más que una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno. La toma de estas se produce tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores. La estrategia debe ajustar los medios a los objetivos. Las acciones que prepara no consisten solamente en las tareas necesarias para conseguir de forma inmediata un determinado objetivo. También consisten en programas mediante los que se crean capacidades para mejorar la consecución de esos objetivos en el futuro”. (Cynertia Consulting. 2011. Ediciones Ágora – Barcelona - España).

Objetivos estratégicos

El proceso técnico de selección de los Objetivos Estratégicos de un determinado Plan Estratégico son las estrategas y/o analistas donde se realizan las combinaciones respectivas (FA-FO-DO-DA) entre dos o más de los elementos constitutivos de la matriz de alto impacto.

Matriz de objetivos estratégicos

Cuadro Nº 7

Matriz 1: Objetivo Estratégico						
Objetivo estratégico Nº						
META	**ESTRATÉGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAD**	**PRESU-PUESTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**

Fuente: Matriz Objetivo estratégico
Elaboración: La autora

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Es importante establecer todos los recursos materiales utilizados en el presente trabajo de investigación los cuales se detallan a continuación.

Materiales de oficina

Computadora

Hojas de papel bond

Esferos

Cuaderno

Impresora

Fotocopias

Anillados

MÉTODOS

Durante el proceso de elaboración del proyecto de tesis, sin duda se tuvo un estricto curso de cada uno de los materiales, métodos y técnicas para asociarlas en una metodología idónea y capaz de responder sistemáticamente a las distintas interrogantes que se han planteado en esta investigación.

Los métodos que se utilizaron son:

Método Descriptivo.- “Es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera”

(https://explorable.com/es/diseño-de-investigación-descriptiva, recuperado 23-05-2016).

Este método permitió describir la realidad en la que se encuentra la empresa TEOMOTORS de la ciudad de Loja, permitiendo determinar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Método Analítico.- “Es un procedimiento mental que logra la descomposición de un todo en sus partes componentes y relaciones” (Jaramillo Rodríguez César, 2013).

Se utilizó este método para conocer en detalle los problemas por los que atraviesa la empresa y analizar cada uno de ellos, permitiendo de esta manera obtener la información clara y precisa.

Método Inductivo.- “Es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados:” (Jaramillo César, 2013)

Este método se aplicó para formular, analizar e interpretar la investigación de campo, cuya información se utilizó para ejecutar el plan estratégico propuesto para la empresa.

Método Deductivo.- “Consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. Se inicia con el análisis de los postulados, teoremas,

leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.” (Bernal César, 2013)

Este método se aplicó para el análisis de conocimientos generales sobre la planeación estratégica; como también la realización de conclusiones aplicadas en el desarrollo del presente trabajo.

TÉCNICAS

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

Entrevista

“Es simplemente la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio con un determinado propósito. Es una relación que tiene por objeto obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto.” (Rodríguez J.M, 2011)

Esta técnica proporcionó información personal del propietario señor Napoleón Ordoñez de la empresa TEOMOTORS de la ciudad de Loja, respecto a la situación actual de la empresa frente al tema planeado, permitiendo obtener datos sobre los puntos críticos de la misma y tomar decisiones de corrección.

Encuesta

A través de esta técnica se obtiene información de grupos que se estudian. Ellos mismos proporcionan la información sobre sus actitudes, opiniones, sugerencias, etc." (Rodríguez J.M. 2011)

Se aplicó una encuesta a los 16 empleados de la empresa TEOMOTORS de la ciudad de Loja, para explorar los procesos operativos en sus lugares de trabajo, sus necesidades e inquietudes, que vayan encaminados a corregirlos en unos casos, mejorarlos en otros o implementar una mejor estructura en el ámbito financiero. Esta información recopilada permitió aplicar e implementar el Plan Estratégico.

Una segunda encuesta se aplicó a la muestra de 323, del total de 1675 clientes, la que permitió obtener información de cómo ve a la empresa por parte del elemento más importante como es el cliente.

Para el desarrollo del proyecto, se tomaron en cuenta los siguientes lineamientos:

TAMAÑO DE LA MUESTRA

FÓRMULA DE LA MUESTRA:

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

En donde:

n = Muestra

N= Población o Universo

e= es el margen de error de la investigación.

n = ?

N= 1.675 clientes (año 2015).

e= 5% = 0,05 margen de error de la investigación.

Para el cálculo de la muestra se ha estimado un nivel de error muestral del 5% sobre la población total de 1.675 clientes que acudieron durante el año 2015 a la empresa “Teomotors”, datos proporcionados por la secretaría de la empresa.

Con estos datos a continuación se realiza el cálculo de la muestra, con aplicación de la fórmula de la muestra para una población conocida:

$$\mathbf{n} = \frac{1.675}{1 + (1.675 * 0.05^2)}$$

$$\mathbf{n} = \frac{1.675}{5{,}1875} = 322{,}89 \approx 323$$

n = 323 Encuestas

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA TEOMOTORS DE LA CIUDAD DE LOJA

Gráfico Nº 2

Fuente: https://www.google.com.ec/maps/@

LA EMPRESA TEOMOTORS DE LA CIUDAD DE LOJA, su domicilio es la Ciudad de Loja, Cantón Loja, Provincia de Loja, es una entidad privada encargada a venta de vehículos de segunda mano, fundada en el año de 2007

Por propia iniciativa el señor Napoleón Ordoñez Idrovo, con un gran espíritu empresarial y de servicio a la colectividad Lojana, invierte un capital en la compra de vehículos de segunda, con el objetivo de ser comercializado a nivel local y provincial e inclusive nacional. El hecho es que posee un liderazgo es decir manejar individualmente y colectivamente la empresa.

Gráfico Nº 3

Fuente: https://www.google.com.ec/maps/@

Quien se encuentran frente a esta empresa es la Gerente, además cuenta con: secretaria, contadora, auxiliar de contabilidad, asesor jurídico, vendedores, recaudadores, bodeguero, conserje – guardián. Como apoyo a la administración el gerente cuenta con una persona que se encarga de la recuperación de cartera de clientes y en las actividades que la administración requiera; la distribución la realiza una persona responsable del manejo de la mercadería, esto implica la revisión del producto conforme las normas de calidad establecidas. Además se dispone de un área técnica que es la encargada de la reparación y arreglo de vehículos para poder venderlos

Los objetivos de la empresa son:

- Venta de vehículos de buena calidad.
- Alcanzar un excelente desempeño de los trabajadores, mediante una capacitación adecuando y equipando la infraestructura de la empresa.

- Cumplir y satisfacer con las necesidades de los clientes que son los verdaderos dueños de la empresa
- Lograr un alto nivel de ventas
- Obtener una excelente rentabilidad
- Obtener liderazgo en todo el entorno de la empresa a nivel local y provincial.
- Lograr una mezcla comercial adecuada con eficiencia y eficacia.
- Cubrir las necesidades de los clientes de tal manera de que exista una población satisfecha en la utilización de sus medios tecnológicos.

Entre los servicios que ofrece ***LA EMPRESA TEOMOTORS DE LA CIUDAD DE LOJA",*** son venta de vehículos de segunda mano:

- Automóviles
- Jeep
- Camionetas sencillas y doble cabina
- Camiones pequeños

Una vez realizada la entrevista al propietario señor Napoleón Ordoñez Idrovo se puede determinar que las estrategias que actualmente se ejecutan en la empresa son las siguientes:

- Las decisiones dentro de la empresa TEOMOTORS, las toma la Gerente, en consecuencia sobre ella giran todas las actividades convirtiéndose en

el eje fundamental, dentro del desenvolvimiento de cada una de las actividades

- Para el cumplimiento de las actividades específicas por cada uno de los trabajadores la Gerente establece las normas que deben cumplir cada uno de los empleados.
- Promocionar los productos que ofrece la empresa a través de hojas volantes

De acuerdo a lo antes enunciado por el propietario señor Napoleón Ordoñez Idrovo Propietario de la empresa TEOMOTORS se ha concluido que la Gerente desconoce estrategias empresariales. En tal virtud podemos establecer que las estrategias son acciones que conllevan al logro de los objetivos relacionados con el mejoramiento y desarrollo de la empresa, entre los cuales podemos citar:

- Calidad en los servicios
- Contar con Misión y Visión
- Importancia en la opinión del cliente
- Cuánto vale un cliente para la empresa
- Como saber aprovechar las quejas de los clientes
- Captar un mayor número de clientes.
- Incentivar las ventas
- Promocionar los diferentes productos
- La ventaja competitiva marca la diferencia de un producto etc.

SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL

Para poder determinar la situación financiera actual de ***LA EMPRESA TEOMOTORS DE LA CIUDAD DE LOJA,*** se lo pudo conseguir gracias a la gentileza y generosidad de la señora Gerente de la empresa quien supo manifestar que en el año 2010 se logró conseguir las ventas de los vehículos por un valor de $ 210.000, con ingresos para la empresa que ascienden a un valor de $ 50.000 dólares, correspondientes al 23.80% de margen de utilidad. Respecto a los egresos o gastos de la empresa se determinó que de la utilidad se toma el 70%, es decir un valor de 35.000 dólares que cubre sueldos, gastos administrativos, servicios básicos de la empresa.

La estructura organizacional de la empresa TEOMOTORS, tiene característica en línea o staff, en virtud de que mantiene el principio de autoridad es decir dividida a nivel de departamentos de manera conjunta de todos en línea, con el objetivo de tener una mejor especialización e innovadora, y cada trabajador realiza un trabajo específico, y permite tener una comunicación y coordinación de actividades

Dentro de la empresa TEOMOTORS, los Niveles Jerárquicos son:

Nivel Ejecutivo se encuentra la Gerente de la empresa

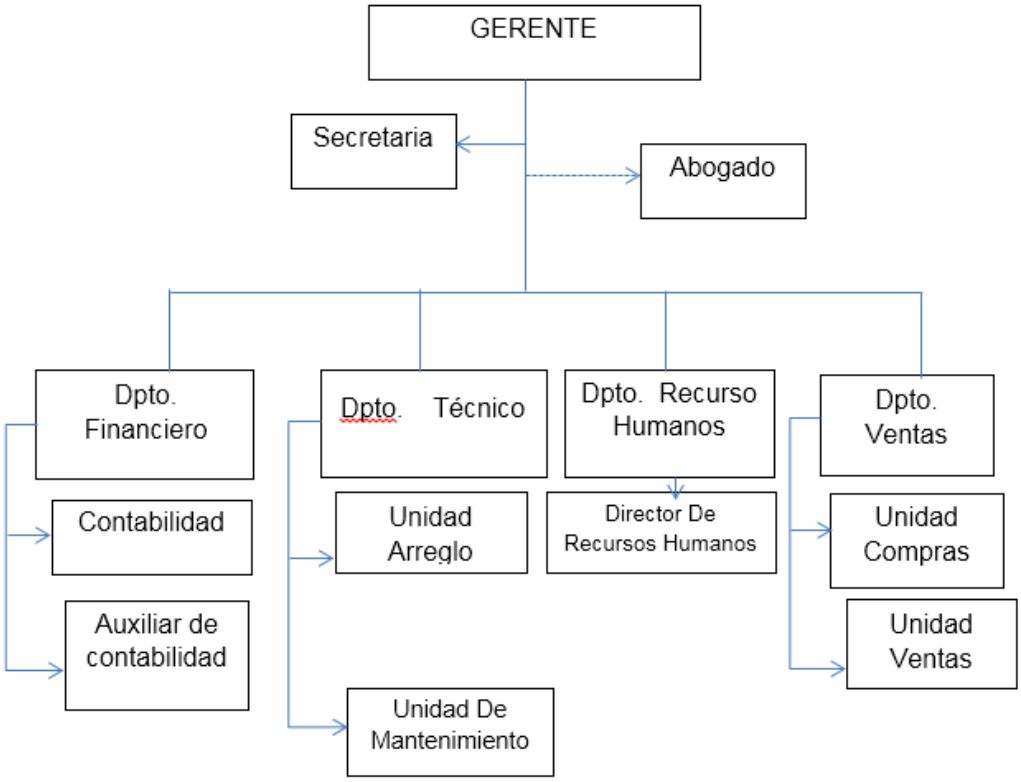
Nivel Asesor se encuentra el Abogado de la empresa

Nivel de Auxiliar de Apoyo esta Secretaria

Nivel Operativo corresponde todos los respectivos Departamentos

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TEOMOTORS

Gráfico Nº 4



Fuente: Secretaria de Teomotors

Elaboración: La autora

LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

MACROLOCALIZACIÓN

La empresa TEOMOTORS, se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, provincia de Loja, es una empresa dedicada a la compra venta de vehículos de segunda mano.

Gráfico Nº 5

Fuente: Google maps – 2016
Elaboración: La autora

Es de fundamental importancia la ubicación adecuada de una empresa, ya que de que de ello depende de la calidad de los servicios que se preste al cliente, porque se requiere un conjunto de atributos.

MICROLOCALIZACIÓN

La empresa se halla ubicada en la vía a Catamayo, barrio Belén, cuenta con infraestructura propia, el cual tiene todos los servicios básicos necesarios, con la finalidad de poder prestar la atención necesaria que el cliente necesita, es decir está en un área en la periferia de la ciudad de Loja.

Gráfico Nº 6

Fuente: Google maps – 2016
Elaboración: La autora

La ciudad de Loja es la capital del cantón y provincia de Loja, cuenta con cuatro parroquias urbanas y en estas se hallan los diversos barrios que las conforman: La empresa Teomotors se halla ubicada en el barrio Belén de Consacola, junto a la vía a la costa.

ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO DE LA EMPRESA TEOMOTORS

Dentro de este análisis es necesario hacer una descripción de la situación actual de la empresa, el cual dará resultados tanto internos como externos, esto a base de la documentación existente dentro de la organización y de esa manera encontrar cada una de las diferencias en cuanto a las fuerzas de los aspectos sean estos positivos o negativos y todo lo que provienen del entorno donde se desarrollan las actividades de la empresa.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el análisis del entorno de la empresa se establece como propósito de elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se podrían evitar. Con la adecuada identificación de estos factores se pretende obtener bases sólidas, para la posterior formulación de estrategias que sean de factible aplicación.

MACROENTORNO

Son las fuerzas mayores de la sociedad que afectan el macro entorno de todas las empresas, tales como:

- Demográficas
- Económicas
- Tecnológicas
- Políticas
- Geográficas
- Legales

- Competencia
- Fuerzas de Potter

Entorno Demográfico

El análisis demográfico de la provincia y cantón Loja que es el lugar donde se lleva a cabo las actividades comerciales de la empresa TEOMOTORS centra en términos de crecimiento poblacional, edad, ocupación y otros aspectos.

De acuerdo a los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del CENSO realizado en el año 2010. La población del país es de 14 millones 483 mil 499 personas y en la provincia de Loja se registra una población de 448 mil 966, mientras que en la ciudad de Loja son 214 mil habitantes aproximadamente.

En cuanto a la estructura poblacional de Loja, el 50,8% son mujeres y el 49,2% son hombres, es decir que por cada 101 mujeres hay 100 varones. “Esta es una tendencia mundial”.

El promedio de miembros del hogar se ubicaba anteriormente en 4,6 y hoy se ubica 3,8, mientras que los hijos en los hogares se ubican en un promedio de 1,6.

Análisis personal

Los habitantes de la provincia de Loja y de la ciudad de Loja son muy numerosos lo que da la **OPORTUNIDAD** de tener más clientes para nuestra empresa.

Entorno Económico

Ecuador es un país que tiene una economía de subsistencia, es decir que consume todos los ingresos de la producción agrícola e industrial sin realizar ahorro. Loja es una ciudad que se ubica al sur del Ecuador, tiene un moderado movimiento comercial y económico, por lo que es muy importante analizar en detalle el entorno económico en el que se desenvuelve.

El ingreso es el rubro de mayor peso, en Ecuador el ingreso promedio familiar Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el valor de la canasta familiar básica es 688,53 dólares, la tasa de interés comercial ordinaria se encuentra en 11,83% anual, lo que significa que en una tasa de interés accesible para realizar créditos en la diversas instituciones financieras del país.

La inflación mensual a junio del 2016 es de 0,36%, mientras que la anual es de 1,59% y la acumulada hasta de lo que va del año es de 1,29%, es decir con este tipo de inflación, existe una estabilidad económica, favorable para todos los habitantes del país.

El sistema dolarizado fue adoptado por el país en el año 2000. El dólar empezó a regir totalmente desde septiembre del 2001 y se desarrolló una mayor

estabilidad de la economía y por ende ha incentivado el ingreso de inversiones extranjeras.

La principal actividad económica es la agricultura (café, palma africana, abacá, cacao, tubérculos, maíz, caucho, flores tropicales), ganadería e indicios de desarrollo de actividad turística.

El país se administra bajo un régimen democrático donde existe independencia de poderes en la teoría, en gobiernos pasados, sucedieron actos de rivalidad política y de poderes que pusieron en riesgo la estabilidad jurídica, aquello alejó la inversión extranjera y creo desconfianza en la comunidad empresarial.

El gobierno del Presidente Rafael Correa Delgado decreto las salvaguardias en el Ecuador con la finalidad de no permitir el ingreso libre y deliberado de productos de otros países con el objetivo de proteger la producción nacional. La balanza comercial en el primer semestre del 2016, registró un superávit de USD 995,5 millones. Comportamiento que responde principalmente a la disminución de las importaciones.

Análisis personal

Actualmente el factor económico, representa una **OPORTUNIDAD** para la actividad productiva y comercial y en este caso beneficia a la empresa TEOMOTORS, ya que al existir tasas de interés normales se puede acceder a créditos de tipo comercial, la inflación en el Ecuador se ha mantenido de manera

controlada y baja, las salvaguardias han protegido la producción nacional, la balanza comercial al primer semestre del 2016 presenta un superávit; Por lo tanto al ejercer la actividad empresarial en un escenario donde los diverso parámetros económicos del país son normales y permiten a la empresa continuar con su actividad de servicios, ya que se estimula el desarrollo empresarial, pues las políticas de gestión pública responden a una sola ideología progresiva que otorga solidez a los planes de desarrollo nacional.

Factor tecnológico

En el año 2014, 653.232 habitantes tuvieron acceso al internet, 957.284 poseen una computadora, 1.546.739 poseen línea telefónica, 4.175.759 usan internet.

El desarrollo de la tecnología con respecto a todos los quehaceres de la humanidad, han tenido un desarrollo destacado, pues ahora existen diversidad de equipos y maquinas sofisticadas que optimizan recursos como el tiempo, ejecución de labores con mayor precisión y rendimiento significativo de la mano de obra, en la ciudad de Loja existen varias empresas comercializadoras y proveedoras de maquinaria, equipos, insumos y servicios profesionales para asesoramiento en distintas áreas de la producción, comercio y servicios.

Análisis personal

El factor tecnológico representa una **OPORTUNIDAD** para la empresa TEOMOTORS de la ciudad de Loja, en caso de ser necesario puede adquirir o implementar nueva maquinaria, equipos, mecanizar más los procesos de

servicios, además el poder incursionar en otras zonas o sectores aledaños a la ciudad de Loja.

Factor político

Al factor de la estabilidad política, añadió un gran desempeño en macroeconomía, la cohesión social, inversión pública y otros estímulos que ofrece Ecuador al mundo, como elementos que, añadidos a la reinstitucionalización del Estado, ofrecen un panorama distinto.

Se Califica al factor de la estabilidad política como "intangible pero fundamental", que antes el Ecuador no tenía, pues su realidad política.

Es importante la ingente inversión pública en aspectos como infraestructura, educación, salud, vialidad, energía, talento humano; áreas que habían dejado de lado, y hoy son políticas prioritarias.

Es por esto que el presupuesto en educación y salud se ha elevado notablemente, y se ha diseñado un Plan Nacional de Desarrollo, al que el Presidente describió como el mejor de América Latina, con metas muy claras y coherentes, que se suman al nuevo Código de la Producción y a la Agenda de Transformación Productiva.

Durante los últimos años Ecuador ha manifestado una estabilidad política y económica lo cual ha representado una confianza en las inversiones de una

organización convirtiéndose en una oportunidad para el desarrollo de la empresa TEOMOTORS, que se encuentra sujeta al cumplimiento de la situación política, legal y social que se vive en la sociedad ecuatoriana, el licito ejercicio de toda organización dedicada a la actividad de comercialización

Análisis personal

El factor político se convierte en una **OPORTUNIDAD** al fomentar un sinnúmero de políticas en las áreas más importantes, permite pensar en inversiones en la empresa TEOMOTORS por lo menos a mediano plazo, en virtud de que sabemos que todas se encuentran ligadas al sistema de redes sociales por medios informáticos.

Factor legal

Las estrategias y decisiones de la empresa TOEMOTORS se lleva a cabo tomando en cuenta todo el marco legal que rige el funcionamiento de las microempresas está basado en una serie de Leyes y Normativas que regular la creación, existencia y funcionamiento de las microempresas.

De forma general se establece que para la creación de una microempresa, el interesado deberá cumplir con una serie de normativas legales que le permitan emprender en su propio negocio, en el cual deberá cumplir con una serie de requisitos obligatorios esto permite llevar a cabo una actividad comercial sin problemas.

Entre las principales leyes que regulan la actividad razón de ser de la empresa analizada se detalla a continuación.

Análisis personal

El estar constituida legalmente la empresa TEOMOTORS con todos la documentación esta lista a participar en el mercado con sus productos (vehículos) de clientes que requieren el servicio completamente legalizado, sin embargo de ello existen otras empresas dedicadas a estas actividades que no cumplen con las leyes y normas establecidas en el país lo que se torna en una **AMENAZA** para la empresa.

Factor geográfico

Loja, es la ciudad capital de la Provincia de Loja. Se encuentra al sur del Ecuador, limita al sur con el país del Perú, su población sobrepasa los 214 mil habitantes, la población tiene un alto grado de preparación educativa, lo que permite que cada profesional busque tener su propio vehículo, aumentando la oportunidad de crecimiento y rentabilidad para la empresa TEOMOTORS.

Análisis personal

El factor geográfico se convierte en una **OPORTUNIDAD** para la empresa TEOMOTORS ya que existe una diversidad de lugares y habitantes que necesitan de vehículo para desplazarse a sus hogares y trabajos, entre otros.

Factor de la competencia

Se produce competencia de empresas cuando oferentes de productos similares en un mismo mercado tratan de obtener la mayor cuota, por lo general el proceso competitivo tiene una influencia positiva en la situación y el desarrollo de los intervinientes competidores, sin embargo puede influir negativamente en la rentabilidad a largo plazo de algunos competidores e incluso provocar su desaparición. En el sector de comercialización existen algunas empresas dedicadas a la comercialización de vehículos de segunda mano, pero las empresas que se constituyen en competencia directa a la empresa TEOMOTORS, son las dedicadas a comercializar vehículos de segunda mano en los diversos patios de carros de la ciudad.

Entre los competidores más importantes, podemos señalar a EDDY CAR, PATIO TUERCA, LOJA AUTOS.

Análisis personal

Al momento de llegar e incrementarse empresas a la ciudad de Loja con productos sustitutos, temporales, y tener empresas competidoras fuertes, es necesario tener bastante cuidado lo que se convierte en una **AMENAZA.**

Factor social

La empresa en cualquier ámbito, social, político, etc., juega un papel fundamental en el desarrollo empresarial de una ciudad como lo es Loja, de allí que es muy importante que se haya implantado una empresa de venta de vehículos de

segunda mano en la ciudad de Loja, ya que mediante la apertura de la misma, se generan fuentes de trabajo directa e indirectamente, convirtiéndose en una oportunidad para los habitantes que necesitan fuentes de trabajo.

Análisis personal

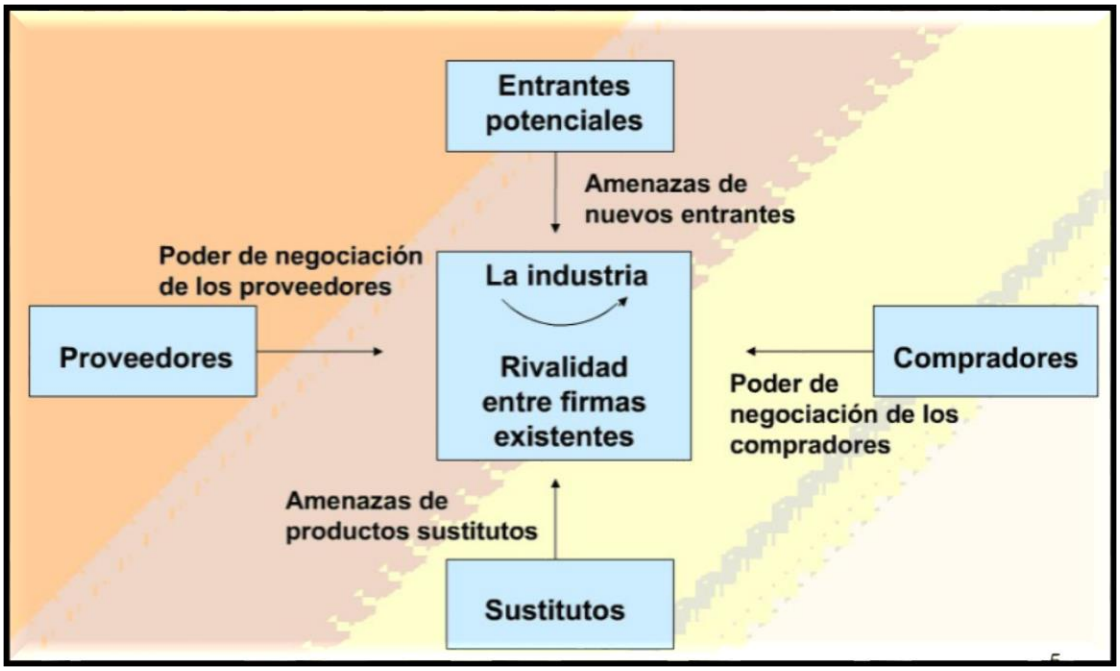
El factor social para la empresa TEOMOTORS, es una **OPORTUNIDAD,** ya que al aumentar las empresas se aumenta la posibilidad de incrementar o crear fuentes de trabajo para sus habitantes y con ello el poder adquirir vehículos de segunda mano a costas más bajos, lo que beneficiara de manera decisiva al desarrollo de la misma.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DEL PORTER

La utilización del Modelo de Porter permite un análisis adecuado de la competencia de TEOMOTORS que sirve de base para establecer un adecuado diagnóstico de la situación en la que se desarrolla la actividad comercial de la empresa.

En la gráfica se muestra las fuerzas que facilitan el análisis de la competencia según Michael Porter

Gráfico Nº 7



Fuente: Michael Porter

AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Al encontrarse Loja en un país que se rige bajo una economía de libre mercado, para crear nuevas empresas de venta de vehículos no se tiene ningún grado de dificultad si se cumple con el marco jurídico establecido para cada tipo de negocio.

Esto demuestra en la práctica que en la ciudad de Loja existen cada vez más empresas dedicadas a la comercialización de venta de vehículos entre las principales están: EDDY CAR; PATIO TUERCA; AUTOS LOJA de las cuales están introduciendo sus productos en la en la ciudad de Loja, lo cual implica una amenaza.

Análisis personal

El aumento considerable de empresas dedicadas a la comercialización de vehículos de segunda mano en la ciudad de Loja, se convierte en una **AMENAZA** para la empresa TEOMOTORS.

AMENAZA DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS

Representan una seria amenaza para el sector comercial de Loja, si los productos sustitutos cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector comercial de la ciudad de Loja, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien.

En fin, la entrada de productos sustitutos, según sean su calidad, disponibilidad, costos y rendimiento que ingresen a la ciudad de Loja, ponen un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

Los clientes de la empresa TEOMOTORS, busca productos con alta calidad que son los productos originales y marcas reconocidas que la empresa ofrece.

Es evidente que es el costo que el cliente puede obtener por el hecho de sustituir productos originales por los sustitutos, de la misma manera es el daño de equipos y periféricos de los cuales las partes de otras tecnologías son el complemento.

Hoy en día los clientes son el factor primordial para la buena marcha de la empresa, siendo necesario para ello que la empresa TEOMOTORS oferte productos de excelente calidad, agilidad y rapidez en la entrega de los mismos. Además, un punto a favor de la empresa TEOMOTORS, es el poder de convencimiento que tiene la Gerente y más personal de apoyo al momento de negociar el producto, ya que demuestran mucha seguridad al garantizar la calidad del producto y de esta manera vender en mayor proporción el mismo. Este nivel de liderazgo que posee la Gerente y el personal de apoyo de la empresa se lo pudo observar de forma directa en el momento que se realizó la entrevista.

Análisis personal

Una empresa comercializadora de vehículos de segunda mano de marcas reconocidas en el mercado local, nacional e internacional, además sus productos son de excelente calidad, y el contar con la confianza necesaria del cliente, se convierte en una **OPORTUNIDAD** para la empresa TEOMOTORS

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores con la empresa quienes definen en parte el posicionamiento de la empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes proveen los productos.

Análisis personal

Por tratarse de una empresa de servicios de comercialización de vehículos de segunda mano no es necesario analizar esta fuerza.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los mercados de donde se posesionan las empresas tienen la influencia de dos factores que determinan la fortaleza del poder de negociación de las empresas frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación.

Análisis personal

Por tratarse de una empresa de servicios de comercialización de vehículos de segunda mano no es necesario analizar esta fuerza.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La intensidad de rivalidad entre los competidores de las empresas de venta de vehículos de segunda mano de la ciudad de Loja, consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales.

El medio donde se desenvuelve la empresa TEOMOTORS es de un grado competitivo bastante alto, y la competitividad es mucho más intensa debido a que prevalecen condiciones como las que se detallan a continuación.

La intensidad de rivalidad depende de:

- La estructura de la competencia. Es necesario identificar que en la ciudad de Loja, el hecho de ser una ciudad fronteriza la rivalidad es más intensa con todos los competidores sean pequeños o de igual tamaño.
- La estructura de los costos de las empresas en la ciudad de Loja. Las empresas con altos costos fijos animan a los competidores a comercializar a plena capacidad para bajar precios si es necesario.
- Grado de diferenciación del producto. Las empresas que disponen de productos tienen típicamente una mayor rivalidad.
- Costos de sustituir clientes. Se reduce a la rivalidad cuando los compradores tienen altos costos de cambio de proveedor.

Es decir existe un gran número de competidores en un mismo mercado, en el caso de la empresa TEOMOTORS, su competidor es EDDY CAR; PATIO TUERCA, AUTOS LOJA y otras es ahí donde la Gerente de la empresa en referencia debe tomar las debidas precauciones en la que deberá realizar diferentes estrategias con la finalidad de informar a los clientes de la calidad del producto, la rentabilidad de adquirir del mismo y así atraer más clientes.

Análisis personal

En la ciudad de Loja existen empresas muy importantes en calidad de competidores, en tal virtud es necesario tomar precauciones con el fin de evitar posibles inconvenientes para el desarrollo de la empresa TEOMOTORS, en este caso se convierte en una **AMENAZA** para la empresa.

CUADRO Nº 8
MATRIZ EFE (MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)

	OPORTUNIDADES	FUENTE	PÁG.	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	T. CALIFICACIÓN
1	Se tiene una tendencia de los habitantes de la ciudad de Loja para la adquisición y utilización de vehículos de segunda mano de la empresa TEOMOTORS, para desplazarse en la ciudad y provincia, además del crecimiento poblacional de la ciudad de Loja.	F. Demográfico	60	0,12	4	0,48
2	Incremento de ventas por la calidad de vehículos de segunda mano de marcas comerciales con una inversión que permite un retorno de capitales de forma rápida.	F. Económico	61	0,10	3	0,30
3	La adquisición de equipos y herramientas tecnológicas de punta para el desenvolvimiento de la empresa.	F. Tecnológico	62	0,11	3	0,33
4	Al fomentar un sinnúmero de políticas en las áreas más importantes, permite pensar en inversiones en la empresa TEOMOTORS por lo menos a mediano plazo, en virtud de que sabemos que todas se encuentran ligadas al sistema de redes sociales por medios informáticos.	F. Político	63	0,11	3	0,33
5	Creación de fuentes de trabajo en la provincia y ciudad de Loja.	F. Social	66	0,08	3	0,24
	SUBTOTAL			**0.52**		**1,68**
	AMENAZAS	**FUENTE**	**PÁG.**	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**T. CALIFICACIÓN**
1	Competencia local empresas EDDY CAR, PATIO TUERCA, AUTOS LOJA.	F. Competencia 1ra. F. Porter	65 67	0,14	2	0,28
2	Falta de control en la aplicación de las leyes en nuestro país.	F. Legal	64	0,11	2	0,22
3	Existe una gran cantidad de servicios (productos sustitutos) a costos bajos.	2da. F. Porter	68	0,11	1	0,11
4	Exceso en relación al sistema de tributación demasiados impuestos para las empresas privadas.	F. económico	61	0,12	1	0,12
	SUBTOTAL			**0,48**		**0,73**
	TOTAL			**1**		**2,41**

FUENTE: Análisis de los factores Externos
Elaboración: Silvia Ortiz

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total es de 2,41 lo que significa que existe un predominio de las amenazas sobre las oportunidades.

La matriz EFE es la que permite evaluar los factores externos como son las oportunidades y amenazas que tiene la empresa

PASO 1

Para la asignación de los pesos ponderados se normalizó desde el valor 0(sin importancia) hasta 1 (muy importante), la suma de estos pesos debe ser siempre igual a 1. Para el presente caso, se considera que la oportunidad más importante para la empresa esta establecida en la tendencia de los habitantes de la ciudad de Loja para la adquisición de vehículos de segunda mano de la empresa TEOMOTORS el cual se le asignado un peso de 0,12 de igual forma se considera que la amenaza más importante es competencia local por el cual se le asignado un valor de 0,14

PASO 2

Para asignar la calificación a cada uno de los factores, se analizó de qué forma son atractivas o no son las oportunidades y que daño pueden ejercer las amenazas sobre la empresa, por lo que se calificó desde 1(no es importante) a 4 (muy importante).

De igual forma se le asigna una calificación de 4 a la oportunidad que " tiene una tendencia de los habitantes de la ciudad de Loja para la adquisición y utilización de vehículos de segunda mano de la empresa TEOMOTORS, ya que se considera que si existe tendencia de los habitantes de la ciudad de Loja en la compra de esta clase de vehículos esto permitirá que se incremente en mayor grado la venta de los productos de la empresa TEOMOTORS.

PASO 3

Se multiplicó los pesos ponderados por la calificación de cada factor, estos productos van a priorizar el uso de factores externos en la matriz FODA.

PASO 4

Se sumó los resultados obtenidos. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4. El valor ponderado es de 2,41. Un valor ponderado total mayor a 2.5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, mientras que, un valor ponderado menor a 2.5, indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño. En nuestro caso el total ponderado es de 2,41 lo que indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades y que las amenazas le pueden hacer mucho daño.

SUSTENTACIÓN

La matriz de factores externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (macro-entorno).

DESARROLLO DE LA MATRIZ

Se tomó los resultados obtenidos del análisis externo de la empresa, escogiendo las oportunidades y amenazas más representativas.

OPORTUNIDADES:

- Se tiene una tendencia de los habitantes de la ciudad de Loja para la adquisición y utilización de vehículos de segunda mano de la empresa TEOMOTORS.
- Incremento de ventas por la calidad de vehículos de segunda mano de marcas comerciales con una inversión que permite un retorno de capitales de forma rápida
- La adquisición de equipos y herramientas tecnológicas de punta para el desenvolvimiento de la empresa.
- Al fomentar un sinnúmero de políticas en las áreas más importantes, permite pensar en inversiones en la empresa TEOMOTORS por lo menos a mediano plazo, en virtud de que sabemos que todas se encuentran ligadas al sistema de redes sociales por medios informáticos.
- Estabilidad política y económica en los últimos años

AMENAZAS

- Competencia local empresa EDDY CAR, PATIO TUERCA, AUTOS LOJA.
- Falta de control en la aplicación de las leyes en nuestro país.
- Existe una gran cantidad de productos sustitutos con costos bajos.

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA TEOMOTORS DE LA CIUDAD DE LOJA

RESULTADOS ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA TEOMOTORS DE LA CIUDAD DE LOJA

Pregunta 1

¿Conoce si en la actualidad la empresa TEOMOTORS, tiene un plan estratégico que permita lograr los objetivos propuestos por el mismo?

Tiene un Plan Estratégico

Cuadro Nº 9

ALTERNATIVA	f	%
Si	0	0
No	16	100
TOTAL	**16**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 8

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 100% responden que la empresa no cuenta con un Plan estratégico. Por lo que se hace necesario establecer un Plan estratégico con la finalidad que sirva de guía para el desarrollo y desenvolvimiento de las diversas actividades de la misma.

Pregunta 2

¿Está de acuerdo con los cambios que se han realizado en la empresa TEOMOTORS, con respecto a tecnología, administración y capacitación?

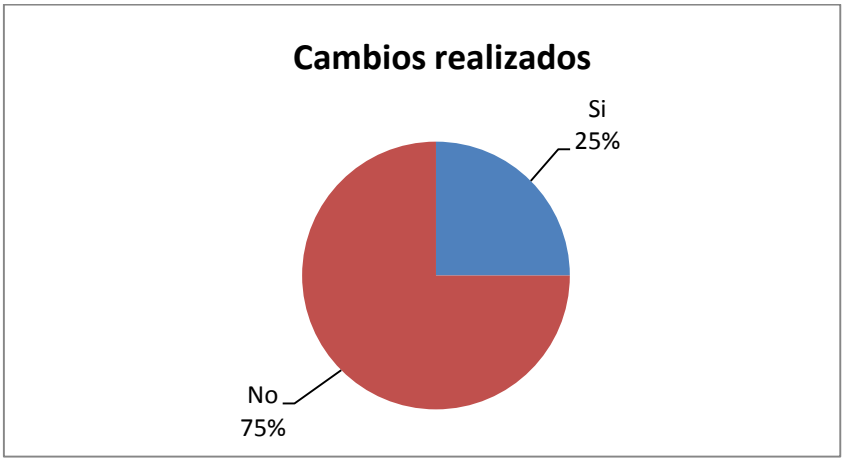
Cambios en la empresa

Cuadro Nº 10

ALTERNATIVA	F	%
Si	4	25
No	12	75
TOTAL	**16**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 75% de los empleados responden que nos están de acuerdo con los cambios realizados en la empresa, mientras que para el 25% dicen que si están de acuerdo con los cambios. Se concluye que la mayoría de empleados de la empresa no están de acuerdo con los cambios realizados en esta.

Pregunta 3

¿Ha tenido usted algún tipo de capacitación?

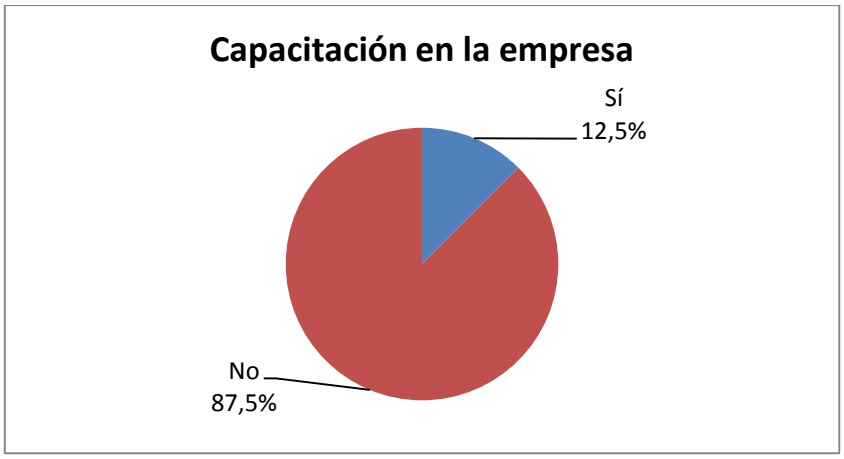
Capacitación en la empresa

Cuadro Nº11

ALTERNATIVA	f	%
Sí	2	12,5
No	14	87,5
TOTAL	**16**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 87,5% de los empleados responden que no han recibida capacitación alguna, mientras que para el 12,50% dicen que si han recibido capacitación. Se deduce que la mayoría de empleados de la empresa no han recibido capacitación por parte de los personeros de la empresa.

Pregunta 4

¿Considera usted que la empresa ha disminuido significativamente la venta de sus productos y servicios?

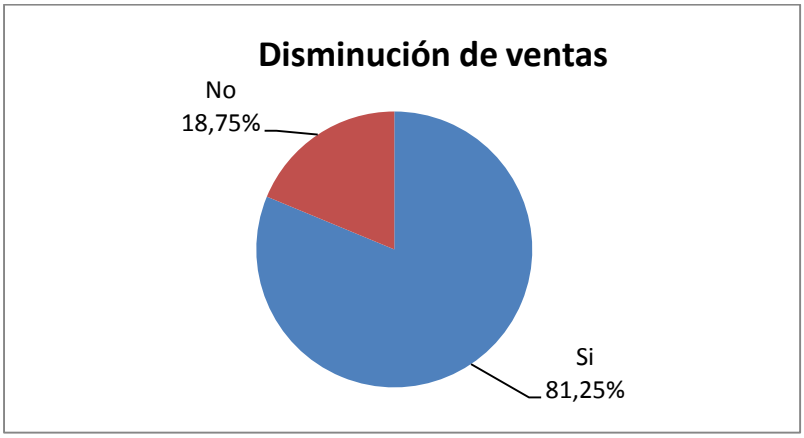
Disminución de ventas

Cuadro Nº 12

ALTERNATIVA	f	%
Si	13	81,25
No	3	18,75
TOTAL	**16**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 81,25% de los empleados responden que no las ventas de productos y servicios de la empresa si han disminuido, mientras que para el 18,75% dicen que no han disminuido la venta de productos y servicios. Se deduce que si han disminuido la venta de productos y servicios de la empresa.

Pregunta 5

¿Conoce cuál es la misión de la empresa TEOMOTORS?

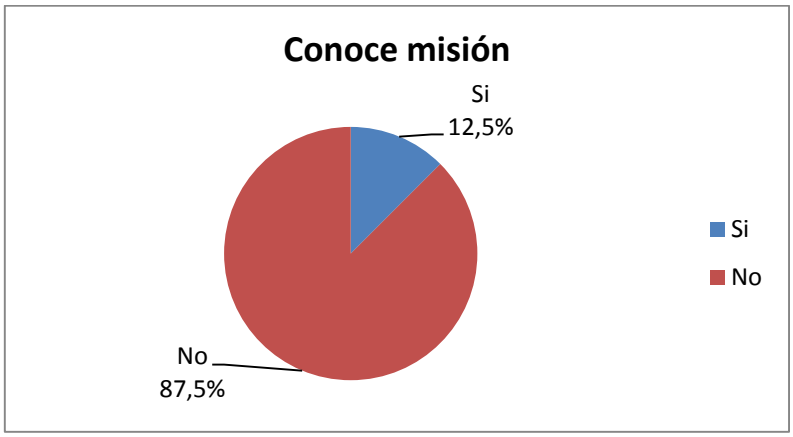
Conoce misión

Cuadro Nº 13

ALTERNATIVA	f	%
Si	2	12,5
No	14	87,5
TOTAL	**16**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 87,50% de los empleados responden que no conocen la misión de la empresa, mientras que para el 12,50% dicen que si conocen la misión de la empresa. Se deduce que la empresa no cuenta con misión que dirija sus actividades y le permita un desarrollo y posicionamiento en el mercado.

Pregunta 6

¿Conoce cuál es la visión de la empresa TEOMOTORS?

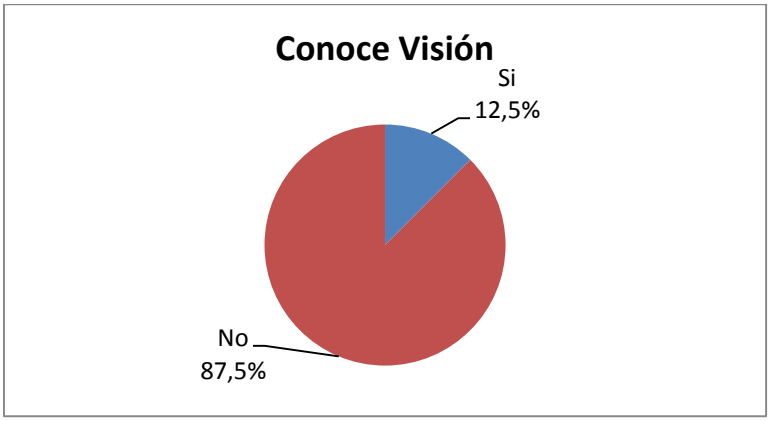
Conoce visión

Cuadro Nº 14

ALTERNATIVA	f	%
Si	2	12,5
No	14	87,5
TOTAL	**16**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 87,50% de los empleados responden que no conocen la visión de la empresa, mientras que para el 12,50% dicen que si conocen la visión de la empresa. Se deduce que la empresa no cuenta con visión que dirija sus actividades y le permita un desarrollo y posicionamiento en el mercado.

Pregunta 7

¿La empresa le entrego algún documento que respalde las funciones que usted realiza en el cargo que actualmente ocupa?

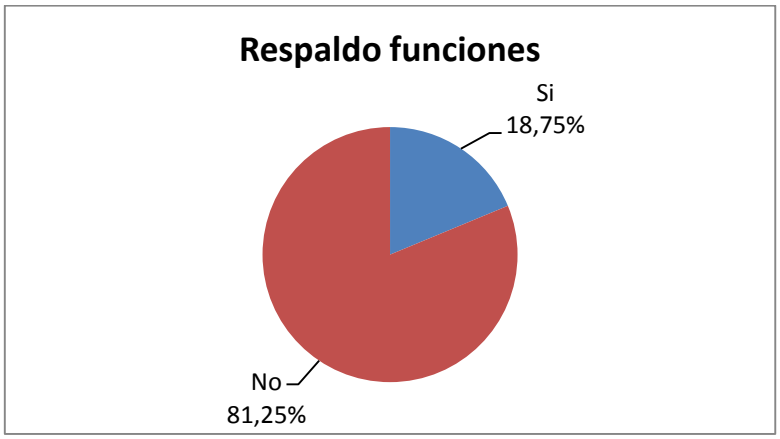
Respaldo funciones

Cuadro Nº 15

ALTERNATIVA	f	%
Si	3	18,75
No	13	81,25
TOTAL	**16**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 81,25% de los empleados responden que no cuentan con ningún documento que respalde las funciones que deben realizar en la empresa, mientras que para el 18,75% dicen que si existe un documento que respalda las funciones a ellos encomendadas. Se deduce que la empresa no manual de funciones que permita a cada empleado o trabajador conocer cuáles son sus funciones en el trabajo que desempeñan en esta.

Pregunta 8

¿Ha recibido usted algún tipo de motivación por parte de la empresa TEOMOTORS?

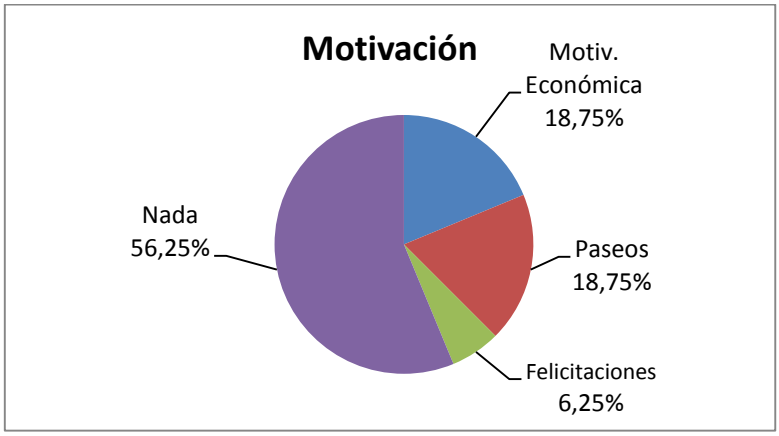
Motivación

Cuadro Nº 16

ALTERNATIVA	f	%
Motivación económica	3	18,75
Paseos	3	18,75
Felicitaciones	1	6,25
Nada	9	56,25
TOTAL	**16**	**43,75**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 15



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 56,25% de los empleados responden en la empresa nada de incentivos, el 18,75% dicen que ha existido motivación económica, el 18,75% que la motivación es mediante paseos, y finalmente el 6,25% la motivación es mediante felicitaciones. Se deduce que es muy escasa la motivación de algún tipo en la empresa lo que repercute en el desempeño de los empleados.

Pregunta 9

¿Por qué cree usted que los clientes prefieren a la empresa TEOMOTORS?

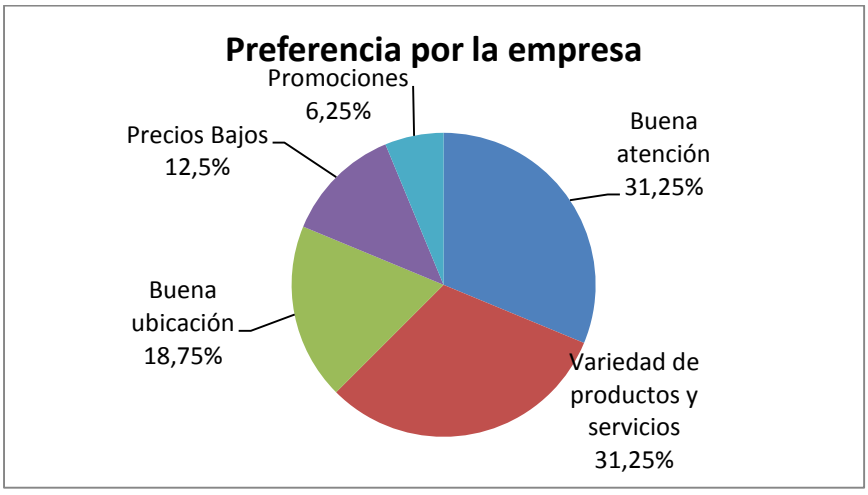
Preferencia por la empresa

Cuadro Nº 17

ALTERNATIVA	f	%
Buena atención	5	31,25
Variedad de Prod. Y servicios	5	31,25
Buena ubicación	3	18,75
Precios Bajos	2	12,5
Promociones	1	6,25
TOTAL	**16**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 16



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 31,25% de los empleados responden que los clientes prefieren la empresa por la variedad de productos y servicios, el 31,25% por la buena atención, el 18,75% por la buena ubicación, el 12,5% por los precios bajos y finalmente el 6,25% por las promociones que brinda la empresa. Se deduce que los factores son diversos para la preferencia la empresa por parte de los clientes.

Pregunta 10

¿Considera usted necesario un análisis interno y externo de la empresa TEOMOTORS?

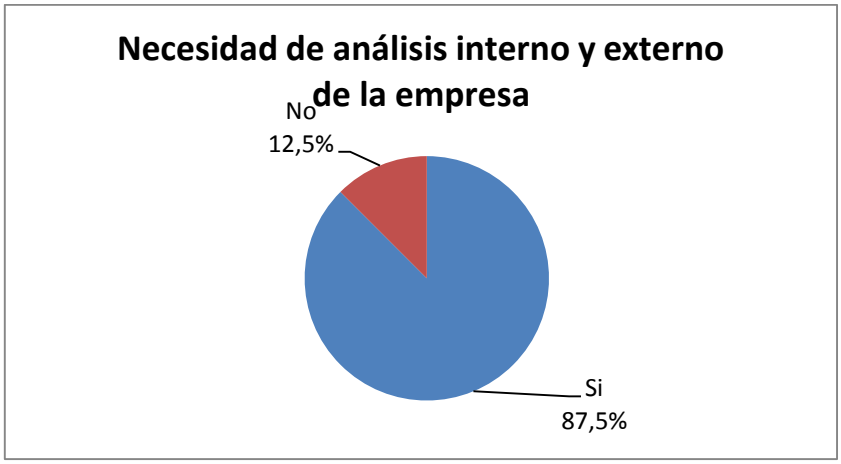
Necesidad de análisis interno y externo

Cuadro Nº 18

ALTERNATIVA	f	%
Si	14	87,5
No	2	12,5
TOTAL	**16**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 17



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 87,5% de los empleados responden que si existe la necesidad de realizar un análisis interno y externo es necesario en la empresa, mientras que para el 12,50% dicen que no es necesario realizar un análisis interno y externo de empresa. Se deduce que es necesario realizar un análisis interno y externo de la empresa, para conocer las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.

Pregunta 11

¿Cuenta el personal que labora en el área de atención al cliente con la experiencia necesaria?

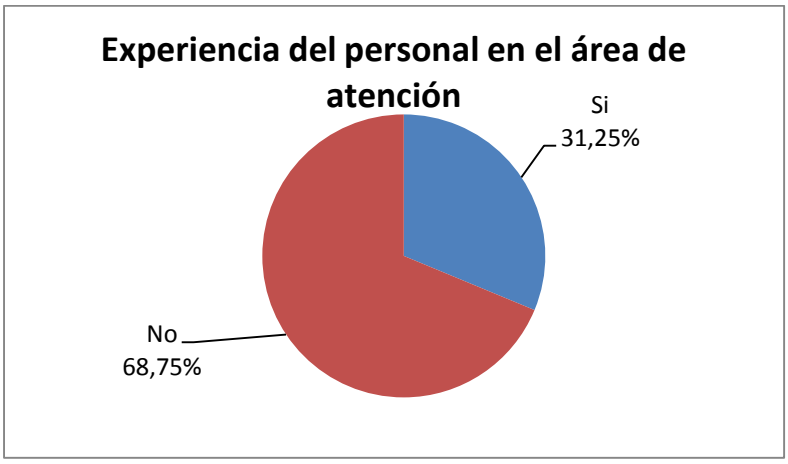
Experiencia del personal en el área de atención

Cuadro Nº 19

ALTERNATIVA	f	%
Si	5	31,25
No	11	68,75
TOTAL	**16**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 18



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 68,75% de los empleados responden que el personal de atención no tienen la experiencia necesaria, mientras que para el 31,25% dicen que el personal de atención si cuenta con la experiencia necesaria. Se deduce que el personal de atención no cuenta con la experiencia necesaria.

Pregunta 12

¿Indique cuáles de las empresas de venta de vehículos de la ciudad de Loja que son las competitivas?

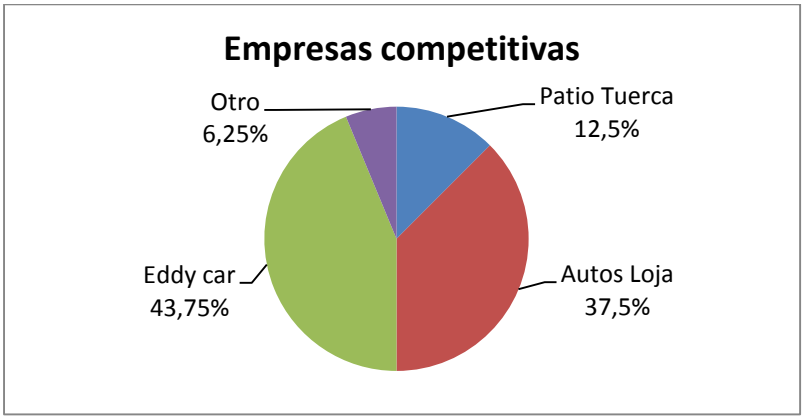
Empresas competitivas

Cuadro Nº 20

ALTERNATIVA	f	%
Patio Tuerca	2	12,5
Autos Loja	6	37,5
Eddy Car	7	43,75
Otro	1	6,25
TOTAL	**16**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 19



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 43,75% de los empleados responden que la empresa más competitiva es Eddy car, el 37,50% que es la empresa Autos Loja, el 12,50% Patio Tuerca y finalmente el 6,25% Otros patios de carros. Se deduce que la empresa más competitiva del mercado en esta área de la empresa Eddy car.

Pregunta 13

¿La implementación de un plan estratégico permitirá ser más competitivos?

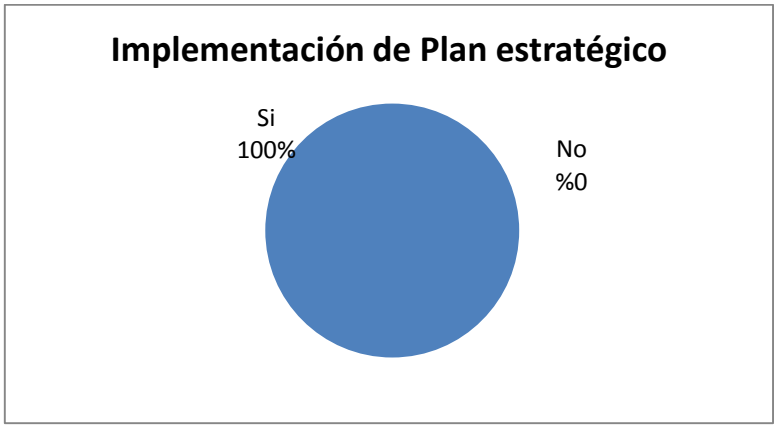
Implementación de un Plan Estratégico

Cuadro Nº 21

ALTERNATIVA	f	%
Si	16	100
No	0	0
TOTAL	**16**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 20



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 100% dicen que la implementación de un Plan Estratégico en la empresa si les permitiría ser más competitivos. Se deduce que la empresa si necesita de la implementación de un Plan Estratégico que le permita dirigir sus actividades y acciones en el logro de sus objetivos y metas, además de ayudarle a posicionarse en el mercado.

Pregunta 14

¿Cómo califica la relación que tiene con los directivos de la empresa?

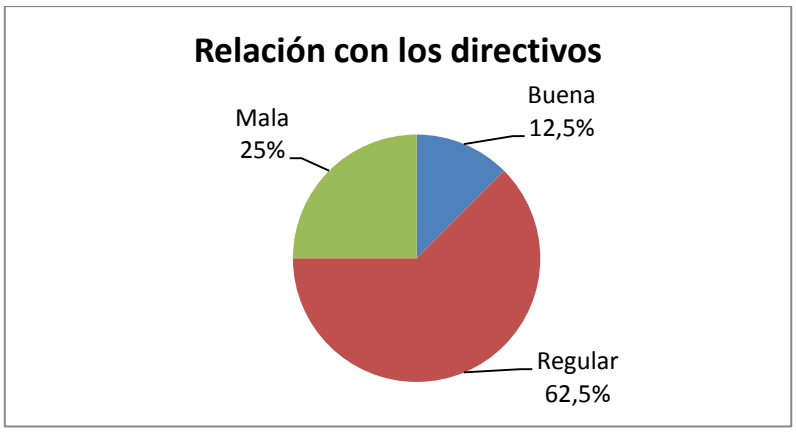
Relación con directivos

Cuadro Nº 22

ALTERNATIVA	f	%
Buena	2	12,5
Regular	10	62,5
Mala	4	25
TOTAL	**16**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 21



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 62.50% de los empleados responden que la relación con los directivos de la empresa son regulares, para el 25% las relación con los directivos es mala y finalmente el 12,50% dicen que las relaciones con los directivos es buena. Se deduce que la mayoría de empleados de la empresa mantienen relaciones regulares con los directivos de la empresa.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA TEOMOTORS

Pregunta 1

¿Cómo califica la calidad de productos y servicios que ofrece la empresa TEOMOTORS de la ciudad de Loja?

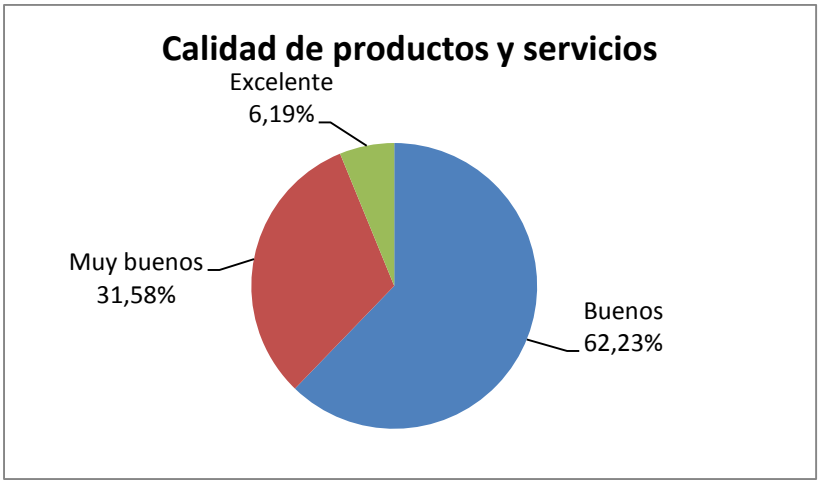
Calidad de productos y servicios

Cuadro Nº 23

ALTERNATIVA	f	%
Buenos	201	62,23
Muy Buenos	102	31,58
Excelentes	20	6,19
TOTAL	**323**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 22



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 62,23% de los clientes responden que la calidad de los productos y servicios de la empresa son buenos, para el 31,58% son muy buenos y finalmente el 6,19% dicen que son excelentes. Se deduce para la mayoría de clientes los productos y servicios de la empresa son buenos.

Pregunta 2

¿Por qué prefiere usted la empresa TEOMOTORS?

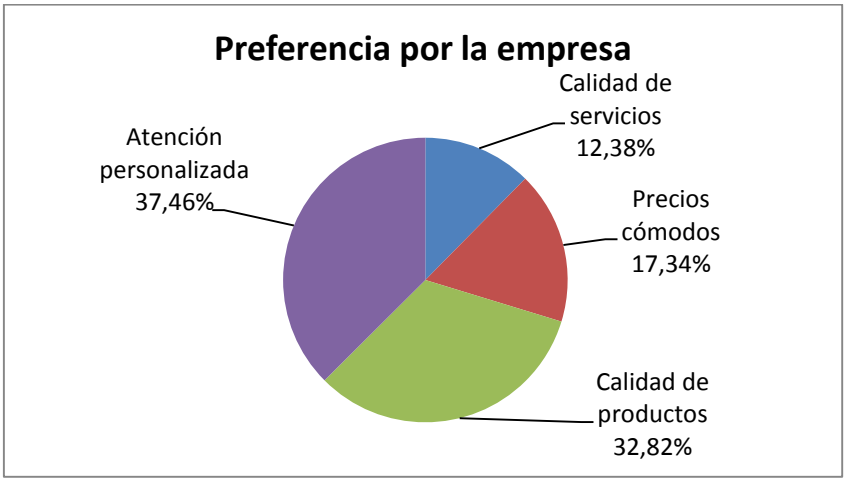
Preferencia por la empresa

Cuadro Nº 24

ALTERNATIVA	f	%
Calidad de servicios	40	12,38
Precios cómodos	56	17,34
Calidad de productos	106	32,82
Atención personalizada	121	37,46
TOTAL	**323**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 23



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 37,46% de los clientes responden que prefieren la empresa por la atención personalizada, para el 32,82% prefieren la empresa por la calidad de los productos, para el 17,34% por los precios cómodos y finalmente el 12,38% dicen que prefieren la empresa por la calidad de servicios. Se deduce para la mayoría de clientes prefieren la empresa por el servicio personalizado.

Pregunta 3

¿Por qué más visita la empresa TEOMOTORS por los productos o servicios?

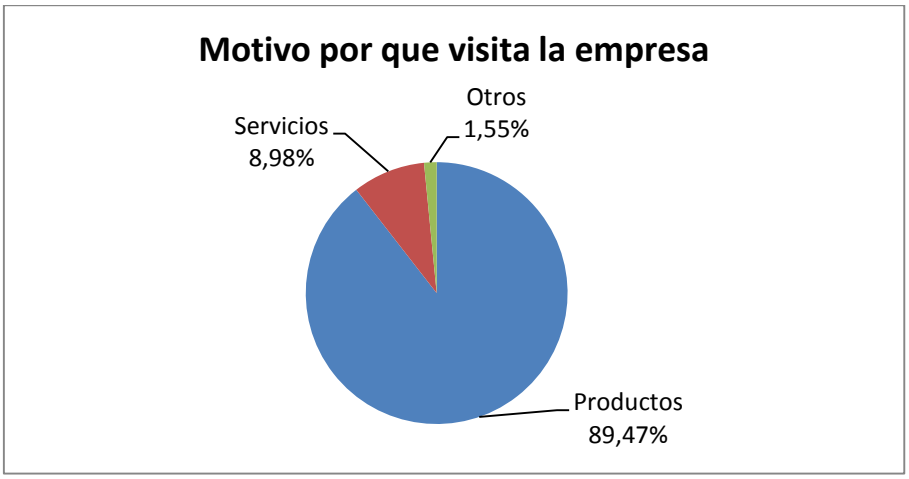
Motivo por que visita la empresa

Cuadro Nº 25

ALTERNATIVA	f	%
Productos	289	89,47
Servicios	29	8,98
Otros	5	1,55
TOTAL	**323**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 24



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 89,47% de los clientes responden que visitan la empresa por los productos, el 8,98% por los servicios, el 1,55% por otros motivos. Se deduce la mayoría de clientes visitan la empresa por los productos que expende la empresa.

Pregunta 4

¿Con qué frecuencia usted ha adquirido productos y servicios en la empresa TEOMOTORS?

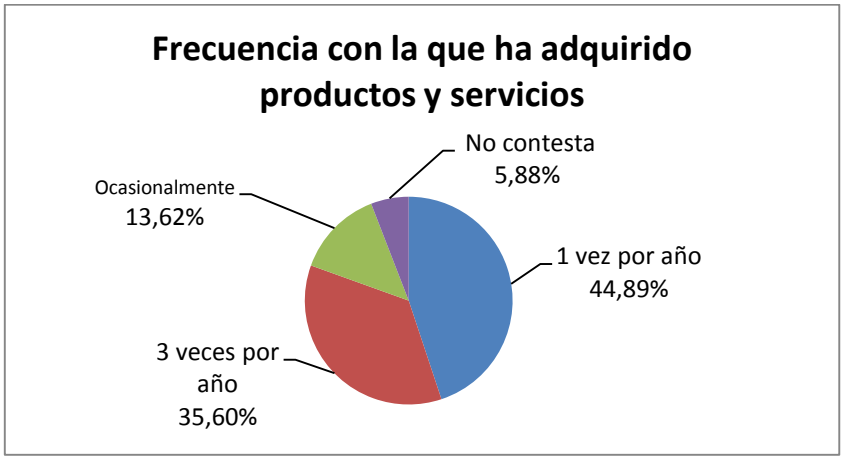
Frecuencia con la que ha adquiridos productos y servicios

Cuadro Nº 26

ALTERNATIVA	f	%
1 vez por año	145	44,89
3 veces por año	115	35,60
Ocasionalmente	44	13,62
No contesta	19	5,88
TOTAL	**323**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 25



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 35,60% de los clientes han adquirido productos y servicios de la empresa 3 veces por año, el 44,89% 1 vez por año, el 13,62% ocasionalmente y finalmente el 5,88% no contestan. Se deduce que la mayoría de clientes adquieren productos 1 vez por año o 3 veces por año.

Pregunta 5

¿Los precios de los productos y servicios que ofrece la empresa TEOMOTORS, con respecto a otras empresas?

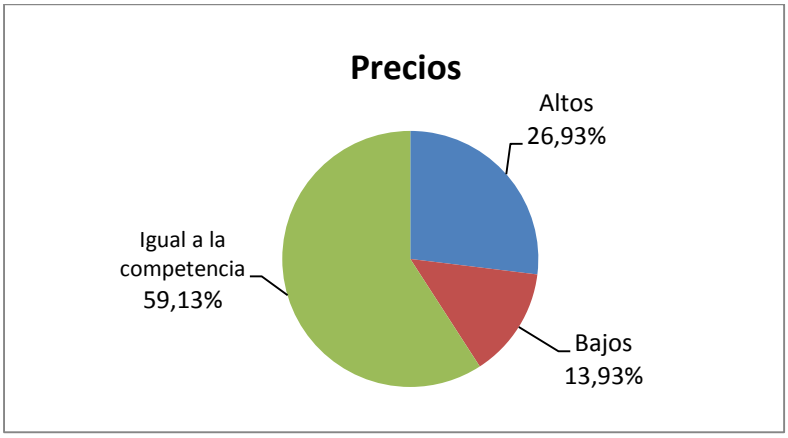
Precios

Cuadro Nº 27

ALTERNATIVA	f	%
Altos	87	26,93
Bajos	45	13,93
Igual a la competencia	191	59,13
TOTAL	**323**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 26



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 59,13% de los clientes dicen que los precios en la empresa son iguales a la competencia, el 26,93% responden que los precios son altos, el y finalmente el 13,93% dicen que los precios son bajos. Se deduce que para la mayoría de clientes los precios en la empresa son similares a los de la competencia.

Pregunta 6

¿La empresa TEOMOTORS cuenta con publicidad?

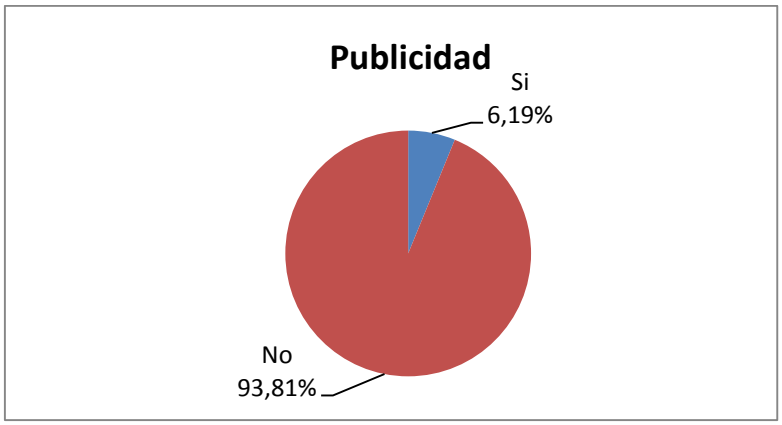
Publicidad

Cuadro Nº 28

ALTERNATIVA	f	%
Si	20	6,19
No	303	93,81
TOTAL	**323**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 27



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 35,60% de los clientes han adquirido productos y servicios de la empresa 3 veces por año, el 44,89% 1 vez por año, el 13,62% ocasionalmente y finalmente el 5,88% no contestan. Se deduce que la mayoría de clientes adquieren productos 1 vez por año o 3 veces por año.

Pregunta 7

¿Ha recibido usted algún tipo de promoción por parte de la empresa TEOMOTORS?

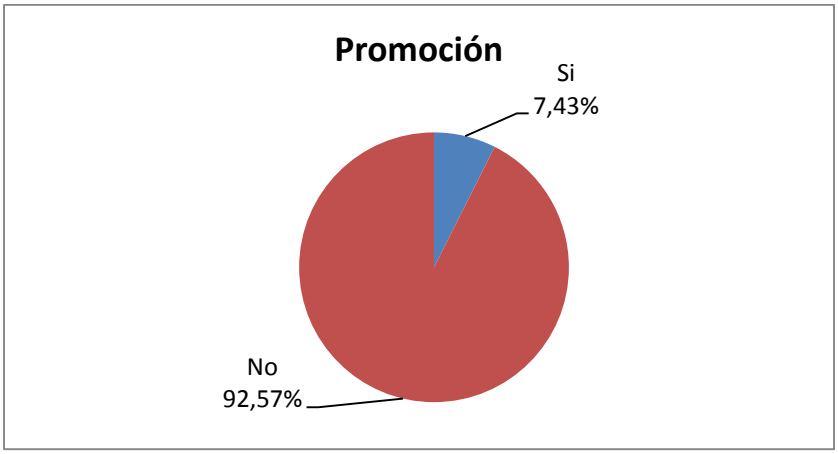
Promoción

Cuadro Nº 29

ALTERNATIVA	f	%
Si	24	7,43
No	299	92,57
TOTAL	**323**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 28



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 92,57% de los clientes responden que la empresa no les ha brindado ninguna promoción, mientras que para el 7,43% dicen que si han recibido promoción. Se deduce que la mayoría de clientes no han recibido promoción alguna por parte de la empresa.

Pregunta 8

¿Indique usted en qué debe mejorar la empresa TEOMOTORS?

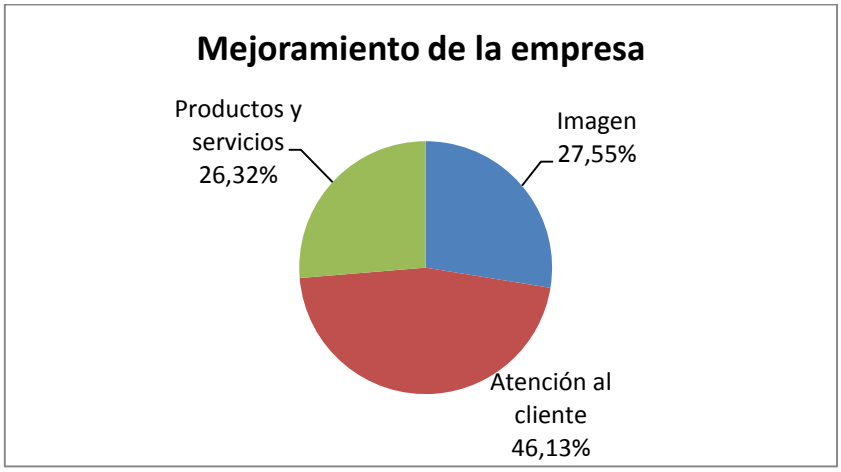
Mejoramiento de la empresa

Cuadro Nº 30

ALTERNATIVA	f	%
Imagen	89	27,55
Atención al cliente	149	46,13
Productos y Servicios	85	26,32
TOTAL	**323**	**100**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 29



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 46,13% de los clientes dicen que la empresa debe mejorar la atención al cliente, para el 27,55% dicen que debe mejorar la imagen y finalmente el 26,32% responden que debe mejorar los productos y servicios. Se deduce que la empresa debe mejorar sustancialmente en estos tres aspectos.

Pregunta 9

¿Los productos y servicios que oferta la empresa TEOMOTORS están de acuerdo a sus necesidades?

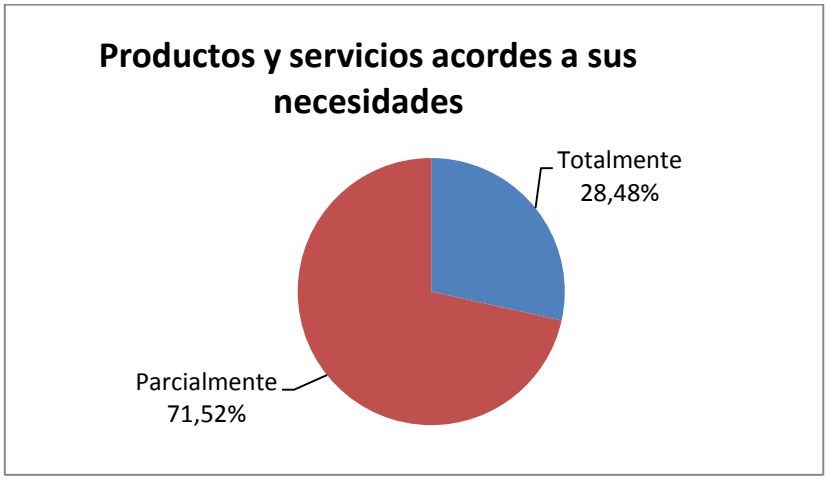
Productos y servicios acordes a sus necesidades

Cuadro Nº 31

ALTERNATIVA	f	%
Totalmente	92	28,48
Parcialmente	231	71,52
TOTAL	**323**	**100,00**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 30



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 71,52% de los clientes dicen que los productos y servicios que ofrece la empresa están parcialmente acordes a sus necesidades, mientras que para el 28,48% responden que están de acuerdo totalmente a sus necesidades. Se deduce que la empresa debe mejorar sustancialmente sus productos y servicios para mejor satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Pregunta 10

¿La atención que recibe por parte de los empleados de la empresa TEOMOTORS es?

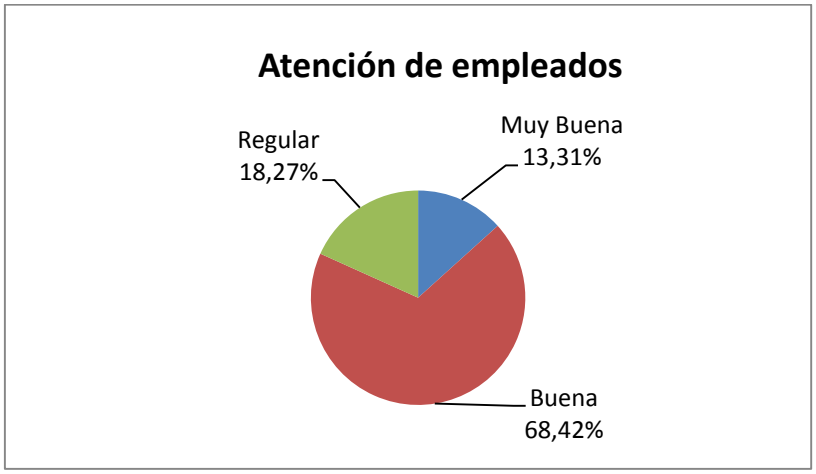
Atención de empleados

Cuadro Nº 32

ALTERNATIVA	f	%
Muy Buena	43	13,31
Buena	221	68,42
Regular	59	18,27
TOTAL	**323**	**100,00**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 31



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 68,42% de los clientes dicen que la atención de los empleados es buena, mientras que para el 18,27% responden que la atención de los empleados es regular y finalmente el 13,31% responden que la atención es muy buena. Se deduce que la empresa debe mejorar de buena manera la atención de los empleados hacia sus clientes.

Pregunta 11

¿Indique los aspectos positivos que cree que tiene la empresa TEOMOTORS?

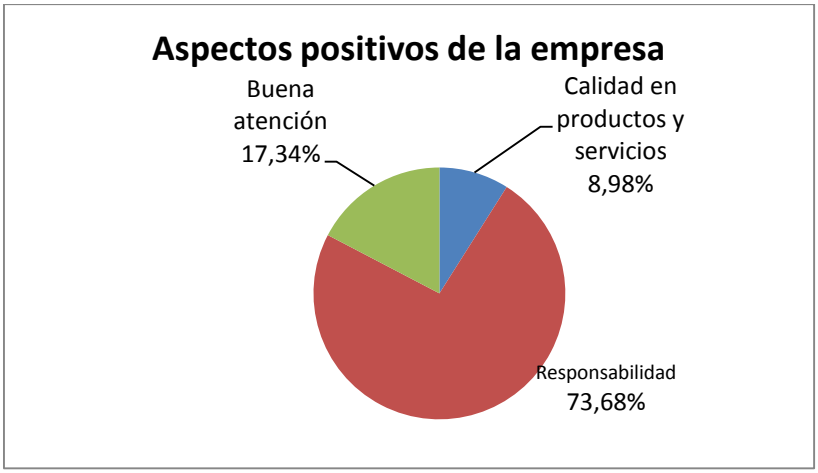
Aspectos positivos de la empresa

Cuadro Nº 33

ALTERNATIVA	f	%
Calidad en servicios	29	8,98
Responsabilidad	238	73,68
Buena atención	56	17,34
TOTAL	**323**	**82,66**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 32



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 73,68% de los clientes dicen que los aspectos positivos de la empresa es la responsabilidad, mientras que el 17,34% responden que es la buena atención y finalmente el 8,98% responden que es la calidad de productos y servicios. Se deduce que la empresa debe mejorar de buena manera otros aspectos en para que la empresa mejore sustancialmente.

Pregunta 12

¿Considera usted que la elaboración e implantación de un plan estratégico para la empresa TEOMOTORS sería?

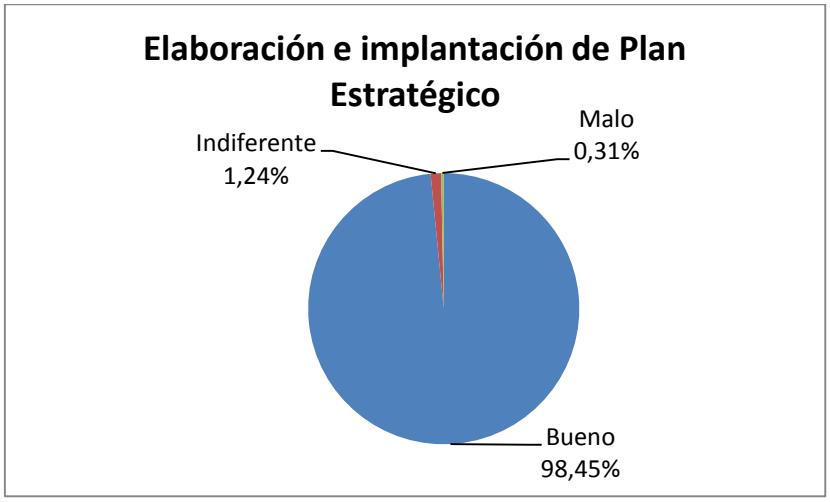
Elaboración e Implantación de Plan Estratégico

Cuadro Nº 34

ALTERNATIVA	f	%
Bueno	318	98,45
Indiferente	4	1,24
Malo	1	0,31
TOTAL	**323**	**100,00**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 33



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 98,45% de los clientes dicen que sería bueno la elaboración e implantación de un Plan Estratégico para la empresa, mientras que para el 1, 24% responden que a ellos les resulta indiferente y finalmente el 0,31% responden que sería malo. Se deduce que sería importante la elaboración e implantación de un Plan Estratégico para la empresa, ya que le ayudaría a dirigir sus actividades y labores de manera técnica.

Pregunta 13

¿Conoce si la empresa TEOMOTORS se halla organizada por departamentos?

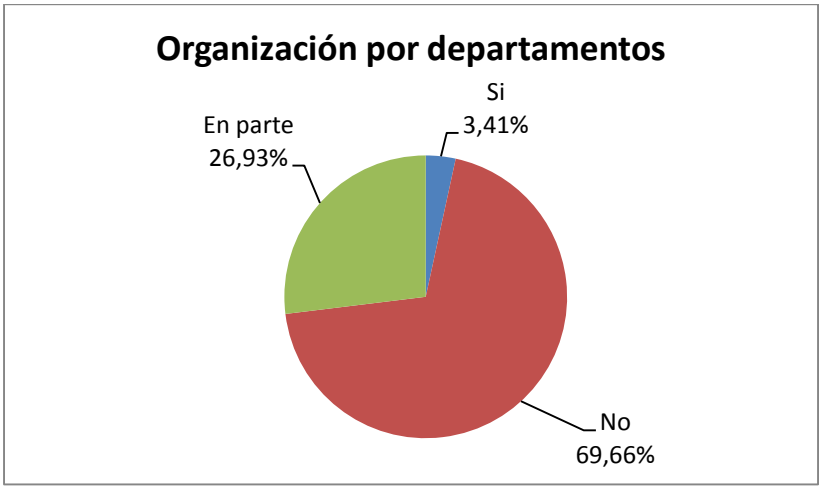
Elaboración e Implantación de Plan Estratégico

Cuadro Nº 35

ALTERNATIVA	f	%
Si	11	3,41
No	225	69,66
En parte	87	26,93
TOTAL	**323**	**100,00**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Gráfico Nº 34



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, el 69,66% de los clientes dicen que la empresa no está organizada por departamentos, mientras que para el 26,93% responden que en parte está organizada por departamentos y finalmente el 3,41% responden que si está organizada por departamentos la empresa. Se deduce que la empresa no está organizada por departamentos y que es importante que lo realice para que descargue responsabilidades a cada departamento.

ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA EMPRESA TEOMOTORS

1.- ¿La empresa TEOMOTORS cuenta en la actualidad con una planeación estratégica?

No la empresa no cuenta con una Planeación Estratégica.

2.- ¿Si su respuesta es positiva que tipo de planificación aplica?

El propietario supo manifestar que la empresa no cuenta con una Planeación Estratégica.

3.- ¿Considera que un plan estratégico contribuirá a lograr el posicionamiento y competitividad de la empresa TEOMOTORS?

Por su puesto que ya que nos ayudaría a tener una guía que permita a la empresa saber hacia dónde vamos y que es lo que queremos contribuir.

4.- ¿La empresa TEOMOTORS tiene definida la misión, visión, valores corporativos?

La empresa no cuenta con misión, visión y valores corporativos.

5.- ¿Cómo considera usted la relación con sus empleados?

Regulares, yo les indico lo que deben hacer y nos remitimos al trato respetuoso.

6.- ¿La empresa TEOMOTORS cuenta con una estructura orgánica definida?

No la estructura es elemental, debido a esto se han tenido un sinnúmero de dificultades.

7.- ¿La empresa TEOMOTORS proporciona a los empleados los manuales de funciones y procedimientos para que puedan realizar sus funciones en forma eficiente y efectiva?

No puede proporcionarle porque no tenemos.

8.- ¿Cuándo se selecciona el personal se realiza un proceso de admisión y empleo?

No, simplemente se lo realiza mediante una entrevista y se revisa la carpeta del currículo personal.

9.- ¿Cuándo ingresa un nuevo empleado la gerencia tiene un manual de bienvenida para el empleado?

La empresa no tiene un manual de bienvenida.

10.- ¿La empresa capacita a los empleados según las áreas en las que ellos se desenvuelven?

Son muy escasos los procesos de capacitación para los empleados.

11.- ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas para la empresa TEOMOTORS?

La infraestructura, la liquidez económica, variedad de productos y servicios, la facilidad de financiamiento, ubicación.

12.- ¿Cuáles considera usted que son las oportunidades para la empresa TEOMOTORS?

Existe bastante compra de vehículos de segunda, precios que están bajando, adelantos tecnológicos comunicacionales.

13.- ¿Cuáles considera usted que son las debilidades para la empresa TEOMOTORS?

Falta de Planeación Estratégica, falta de misión, visión, valores corporativos, publicidad, promoción, departamentalización, capacitación, manuales de funciones y bienvenida, reglamento de admisión del talento humano.

14.- ¿Cuál considera usted qué son las amenazas para la empresa TEOMOTORS?

Demasiados competidores, competidores desleales, las políticas estatales inadecuadas, la dolarización existente en el país, incremento de impuestos.

15.- ¿La empresa cuenta con publicidad y promoción?

Solo con publicidad de manera escasa, promociones no tiene la empresa.

16.- ¿Qué aspectos considera más importantes para la competitividad de la empresa TEOMOTORS?

Buena imagen, trato amable corte eficiente y eficaz, variedad de productos y servicios, publicidad, promoción, organización, tener clara la misión, visión, valores corporativos, logotipo, ubicación.

17.- ¿Le gustaría que se desarrolle un plan estratégico para que la empresa TEOMOTORS de la ciudad de Loja, mejore sus actividades y sea más conocido en el medio?

Por supuesto que me gustaría, ya que ayudaría a la empresa a tener una guía clara de manera técnica donde cada integrante de la empresa conozca lo que le corresponde realizar, las actividades estén bien coordinadas, nos ayudaría además a posicionarnos en el mercado y también a ser competitivos.

18.- ¿Aceptaría implementar un plan estratégico en la empresa para ser más competitivos?

Por supuesto que sí, ya que sería de gran ayuda para la empresa.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA

El Gerente de la empresa Teomotors, es una persona que se está formado de manera académica y técnica, sin embargo de ello aún le falta mayores conocimiento que los pueda revertir en beneficio de la empresa, el manejo es intuitivo y experiencias, que si bien son importantes deben estar complementadas con una constante capacitación en la gestión del personal.

Esta falta de conocimiento ha limitado la elaboración y aplicación de diversas herramientas administrativas, como son: una Planeación estratégica, manual de funciones y bienvenida, reglamento de admisión de talento humano, la empresa no cuenta con misión, visión, valores empresariales, falta capacitación del personal, falta publicidad, promoción, existe demasiada competencia desleal en el mercado. Adicionalmente se pudo establecer en base a las respuestas proporcionadas que no existen incentivos para el personal de mejor rendimiento, pero si existen sanciones y multas en caso de incumplimiento en las normas, lo que es necesario, así como también es imprescindible la motivación.

Para concluir, es importante destacar la apertura de la gerente a la implementación de las herramientas antes descritas en la empresa TEOMOTORS, ya que es consciente de los beneficios en el incremento de la productividad y de la rentabilidad con el aporte de todos los integrantes de la empresa.

El producto de una auditoría interna, o de los análisis de todos los factores internos que intervienen en la organización. Este instrumento es necesario para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar la matriz EFI de la empresa TEOMOTORS, es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender afondo los factores incluidos que las cifras reales.

Para determinar los factores internos, es necesario realizar la matriz EFI, en razón de que resume y evalúa las fortalezas y debilidades en un trabajo interno dentro de la investigación en razón de que un completo entendimiento de los factores es más importante que las cifras. Con los datos obtenidos en la investigación de campo se determina la siguiente matriz EFI para la empresa TEOMOTORS.

MATRIZ EFI (MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)
Cuadro Nº 36

	FORTALEZAS	FUENTE	PÁG.	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	T. CALIFICACIÓN
1	Buena atención	P9 Empleados	Pág. 84	0,09	3	0,27
2	Variedad de productos	P9 Empleados	Pág. 84	0,1	3	0,3
3	Buena calidad de productos	P1 Clientes	Pág. 90	0,09	3	0,27
4	Cuenta con liquidez económica	P11 Gerente	Pág. 104	0,1	4	0,4
	DEBILIDADES	**FUENTE**	**PÁG.**	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**T: CALIFICACIÓN**
1	No tiene un Plan estratégico	P1 Empleados	Pág. 76	0,1	2	0,2
2	Falta de capacitaciones	P3 Empleados	Pág. 78	0,1	2	0,2
3	No cuenta con Misión y Visión	P5 Empleados	Pág. 80	0,05	1	0,05
4	Falta de manual de funciones	P7 Empleados	Pág. 82	0,08	2	0,16
5	No hay incentivos	P8 Empleados	Pág. 83	0,07	2	0,14
6	Falta publicidad	P6 Clientes	Pág. 95	0,07	1	0,07
7	Falta promociones	P6 Clientes	Pág. 95	0,07	1	0,07
8	No cuenta con instructivos ni reglamentación interna	P8 Gerente	Pág. 104	0,08	2	0,16
	TOTAL			**1**		**2,29**

FUENTE: Análisis de los factores Internos
Elaboración: Silvia Ortiz

Pasos para la construcción de la matriz EFI de la empresa TEOMOTORS

Se realizó una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Se tomó entre quince factores internos en total, que determinaron fortalezas y debilidades, en primer lugar se analizó las fortalezas y luego las debilidades. Luego se procedió asignar pesos ponderados, porcentajes y calificaciones totales, asignando los valores de la siguiente forma peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que hemos considerado que repercutirán más en el desempeño de la organización tienen los pesos más altos. El total de todos los pesos tiene la suma de 1.0. En relaciona a las calificaciones se asignado entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la empresa TEOMOTORS, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria. Se procedió a multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable. Finalmente se procedió a sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa entera.

Desde luego esto tomando en cuenta las normas que indican de forma independiente de la cantidad de factores en una matriz EFI el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

En nuestro caso el total ponderado es de 2,29 lo que indica que la empresa tiene más debilidades que fortalezas pudiendo estas hacerle mucho daño.

FORTALEZAS

- Buena atención
- Variedad de productos
- Buena calidad de productos
- Cuenta con liquidez económica

DEBILIDADES

- No tiene un Plan estratégico
- Falta de capacitaciones
- No cuenta con Misión y Visión
- Falta de manual de funciones
- No hay incentivos
- Falta publicidad
- Falta promociones
- No cuenta con instructivos ni reglamentación interna

MATRIZ FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se

deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

La Matriz FODA indica 4 estrategias producto de la combinación entre lo personal (Debilidades y Fortalezas) y el ámbito laboral (Amenazas y Oportunidades)

ANÁLISIS FODA

Cuadro Nº 37

FORTALEZAS (Interno)	OPORTUNIDADES
1. Buena atención 2. Variedad de productos 3. Buena calidad de productos 4. Cuenta con liquidez económica	1. Se tiene una tendencia de los habitantes de la ciudad de Loja para la adquisición y utilización de vehículos de segunda mano de la empresa TEOMOTORS, además del crecimiento poblacional de la ciudad de Loja. 2. Incremento de ventas por la calidad de vehículos de segunda mano de marcas comerciales con una inversión que permite un retorno de capitales de forma rápida 3. La empresa mantiene un poder de negociación con los proveedores 4. Al fomentar un sinnúmero de políticas en las áreas más importantes, permite pensar en inversiones en la empresa TEOMOTORS por lo menos a mediano plazo, en virtud de que

	sabemos que todas se encuentran ligadas al sistema de redes sociales por medios informáticos. 5. Estabilidad política y económica en los últimos años.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
1. No tiene un Plan estratégico 2. Falta de capacitaciones 3. No cuenta con Misión y Visión 4. Falta de manual de funciones 5. No hay incentivos 6. Falta publicidad 7. Falta promociones 8. No cuenta con instructivos ni reglamentación interna	1. Competencia local empresa EDDY CAR, PATIO TUERCA, AUTOS LOJA. 2. Falta de control en la aplicación de las leyes en nuestro país. 3. Existe una gran cantidad de productos sustitutos con costos bajos. 4. Exceso en relación al sistema de tributación demasiados impuestos para las empresas privadas.

FUENTE: Análisis de los factores Internos y Externos dela empresa TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y COMBINACIÓN DEL ANÁLISIS, FO, DO, FA, DA
Cuadro Nº 38

ANÁLISIS INTERNO / ANÁLISIS EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Buena atención 2. Variedad de productos 3. Buena calidad de productos 4. Cuenta con liquidez económica	1. No tiene un Plan estratégico 2. Falta de capacitaciones 3. No cuenta con Misión y Visión 4. Falta de manual de funciones 5. No hay incentivos 6. Falta publicidad 7. Falta promociones 8. No cuenta con instructivos ni reglamentación interna
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS/ FO (Ofensivas)**	**ESTRATEGIAS/ DO (Reorientación)**
1. Se tiene una tendencia de los habitantes de la ciudad de Loja para la adquisición y utilización de vehículos de segunda mano de la empresa TEOMOTORS, además del crecimiento poblacional de la ciudad de Loja. 2. Incremento de ventas por la calidad de vehículos de segunda mano de marcas comerciales con una inversión que permite un retorno de capitales de forma rápida 3. La empresa mantiene un poder de negociación con los proveedores 4. Al fomentar un sinnúmero de políticas en las áreas más importantes, permite pensar en inversiones en la empresa TEOMOTORS por lo menos a mediano plazo, en virtud de que sabemos que todas se encuentran ligadas al sistema de redes sociales por medios informáticos. 5. Estabilidad política y económica en los últimos años.	**F2. O1.** Abrir una sucursal de la empresa en un lugar estratégico con la finalidad de facilitar y satisfacer a los habitantes de Loja ofreciendo productos de calidad y servicios innovadores para de esta manera brindar un mejor servicio y obtener mejores utilidades para la empresa.	**D1. O2-O3** Promover una campaña de promoción y publicidad para captar mayor cantidad de clientes cuyas tendencias es la adquisición vehículos. **D2. O2** Realizar capacitaciones y talleres de motivación a todo el personal de la empresa para que cumpla sus actividades de manera eficiente y responsable que satisfagan las expectativas del cliente **D1. O1-O2-O3-O4-O5** Elaborar un plan estratégico de la empresa **D8. O1-O2-O3-O4-O5** Elaborar un reglamento de admisión de talento humano – manual de funciones
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS/ FA (Defensivas)**	**ESTRATEGIAS/ DA (Supervivencia)**
1. Competencia local empresa EDDY CAR, PATIO TUERCA, AUTOS LOJA. 2. Falta de control en la aplicación de las leyes en nuestro país. 3. Existe una gran cantidad de productos sustitutos con costos bajos. 4. Exceso en relación al sistema de tributación demasiados impuestos para las empresas privadas.	**F1. A1** Fortalecer la confianza de la empresa a sus clientes para evitar que compren productos sin la seguridad necesaria. **F.2 A.3** Mejorar la imagen de la empresa TEOMOTORS, sea reconocida a nivel local y provincial a través de la venta de productos de calidad y totalmente garantizados	**D3. A2** Compra de vehículos de calidad y marcas comerciales **D4. A4** Crear incentivos para los empleados con la finalidad de incrementar las ventas.

Elaboración: Silvia Ortiz

Para realizar la combinación FO, FA, DO, DA es necesario tomar en cuenta la matriz de alto impacto para obtener los objetivos estratégicos requeridos para el plan estratégico de la empresa TEOMOTORS.

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACION

- Ampliar nuevos mercados con productos de calidad y servicios innovadores y de esta manera mejorar las utilidades de la empresa.
- Conocer la demanda del mercado
- Desarrollar ventajas frente a los competidores en las áreas en que son superiores.
- Inventario variado.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

- Difundir la imagen de la empresa y su actividad a través de medios, escritos, por radio o por televisión, que permita dar a conocer los producto de la empresa TEOMOTORS
- Publicitar la calidad de productos que se comercializan.
- Establecer un sistema de comunicación con los clientes.
- Incentivar las compras

ESTRATEGIAS DE CAPACITACION

- Programa de capacitación integral a todos los trabajadores con técnicas de atención al cliente y estrategias de negocios.
- Establecer Cursos, Talleres, seminarios y conferencias de alto nivel de carácter permanente sobre motivación para todo el personal de la empresa para que realicen sus actividades de manera eficiente.

ESTRATEGIA DE MATERIALES

- Adquisición de nuevos productos, con la finalidad de tener variedad en los productos.

ESTRATEGIA DE ÁREAS FISICAS

- Fortalecer las condiciones físicas del área de atención al cliente de la empresa TEOMOTORS.
- Determinar un área exclusiva para atención al cliente VIP.
- Crear comodidad en la espera al cliente.
- Ambiente agradable y seguro frente al cliente.
- Imagen y calidad de servicios en la empresa TEOMOTORS.

g. DISCUSION

Es fundamental establecer que la empresa TEOMOTORS, no dispone de una visión y misión definida, por lo que al considerarse que este es un factor importante para el desarrollo de la empresa, primero se determinará su visión y misión, para posteriormente realizar la descripción de los planes estratégicos.

VISIÓN Y MISIÓN PROPUESTA PARA LA EMPRESA "TEOMOTORS"

VISIÓN

La visión hasta el 2020, es ser la empresa líder competitiva y solvente elegida por nuestra innovación, que cuente con una cobertura provincial brindando servicios y productos de excelente calidad a precios competitivos. Y ser reconocida por estar conformada por un personal y equipo directivo comprometido y motivado, contar con tecnologías de punta, ser reconocida por la calidad humana y profesional de nuestra gente.

MISIÓN

Empresa dedicada a la comercialización de vehículos de segunda mano, ofreciendo una solución efectiva a los habitantes de Loja.

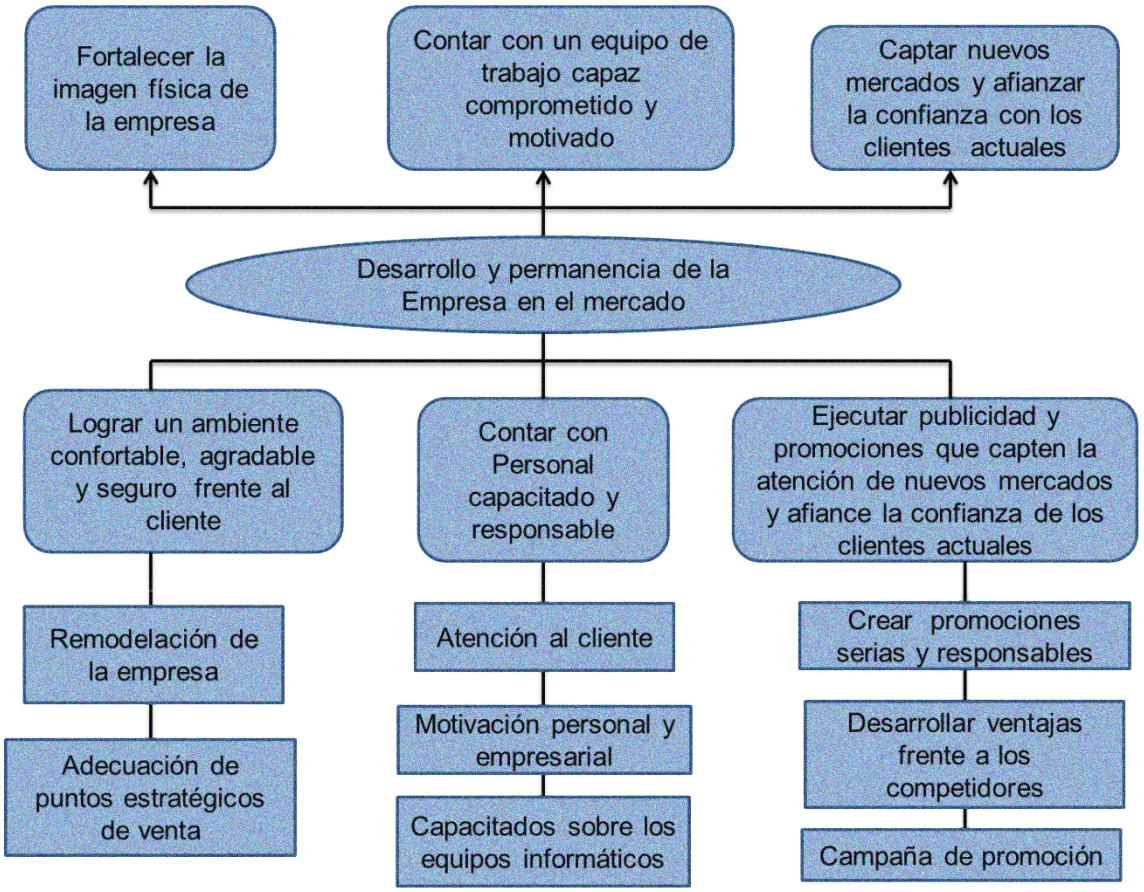
PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TEOMOTORS

Una vez realizado el análisis de la situación a nivel externo como interno y el correspondiente diagnóstico de la situación a través del análisis DAFO, se cuenta con la información suficiente para proceder a formular y establecer los objetivos y estrategias, etapa que presenta concordancia con el proceso de elaboración de un plan estratégico, en donde mediante un análisis sistemático se definió una visión y misión que respondan a los requerimientos institucionales actuales, así como también se determinan los objetivos, estrategias, tácticas, acciones, responsables y presupuestos de los objetivos estratégicos planteados. Estos están establecidos en base a los requerimientos de la empresa, procediendo a su desarrollo cualitativo y cuantitativo, para posteriormente elaborar un presupuesto total del Plan Estratégico propuesto, el mismo que se ejecutará en el periodo comprendido entre el año 2016 hasta 2021.

PROCESO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

GRÁFICO Nº.

Análisis de Objetivos



Fuente: Análisis de la empresa TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

En el análisis de la situación externa como interna sirven de base para la formulación de las matrices que son herramientas que se utilizan y entre las cuales se encuentran las matrices EFE (Matriz de evaluación de Factores externos), EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), AOFD (Matriz de las Amenazas Oportunidades, Debilidades y Fortalezas) que servirán de base o como medio de referencia para la consecuente elaboración y establecimiento de estrategias aplicables a la situación de la empresa TEOMOTORS.

Matriz de objetivos para el desarrollo de la empresa TEOMOTORS

Cuadro Nº 39

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	RECURSOS	FRECUENCIA DE EJECUCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
1. Fortalecer la imagen física de la empresa	Lograr un ambiente confortable, agradable y seguro frente al cliente.	Remodelación de la empresa.	1. Conocer las instalaciones de la competencia para descubrir sus falencias. 2. Contratar los servicios de un diseñador de interiores para la remodelación.	RR.HH Gerente Diseñador Gráfico FINANCIEROS Propios de la empresa	Única	Dar una nueva imagen de la empresa con la primera impresión que recibe el cliente al percibir una empresa llamativa físicamente.
		Adecuación de puntos estratégicos de venta, confort y seguridad.	1. Adecuar de manera confortable una sala de espera para los clientes 2. Establecer un área de atención directa al cliente, para servicios de asesoramiento, reclamos e información de promociones vigentes.	RR.HH Gerente Personal de ventas y atención al cliente Personal de seguridad FINANCIEROS Propios de la empresa	Permanente	Lograr un trato personalizado mediante la comodidad y confort que encuentre en las instalaciones

Fuente: Trabajo de campo sobre la empresa TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Cuadro Nº 40

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	RECURSOS	FRECUENCIA DE EJECUCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
2. Contar con un equipo de trabajo capaz comprometido y motivado.	Capacitar constantemente al personal.	Capacitación en atención al cliente. .	1. Buscar capacitador con un perfil profesional y la experiencia necesaria para impartir las capacitaciones. 2. Comprometer al personal asistir a las capacitaciones y mantenerse en la empresa.	RR.HH Gerente Diseñador Gráfico FINANCIEROS Propios de la empresa	Anual	Que el personal cuente con los debidos conocimientos sobre atención al cliente para que satisfaga las expectativas de un cliente satisfecho.
		Talleres sobre motivación personal y fidelidad empresarial.	1. Organizar talleres de motivación, en un lugar que pueda relajar al personal de TEOMOTORS. 2. Motivación al personal con bonos navideños. 3. Reconociendo al mejor trabajador del mes y premiándolo con un bono extra.	RR.HH Gerente Personal de ventas y atención al cliente Personal de seguridad FINANCIEROS Propios de la empresa	Cada 6 meses Anual Mensual	Lograr que el personal que ya está capacitado sea leal a la empresa es decir afianzar la fidelidad empresa trabajador y de esta manera evitar recuperar gastos de capacitación.
		Capacitación sobre liderazgo.	1. Buscar un profesional en liderazgo para capacite al personal de la empresa sobre datos importantes de los productos que venden la empresa.	RR.HH Capacitadores Personal de la empresa FINANCIEROS Propios de la empresa	Anual	Contar con un personal capacitado, apto para recomendar los mejores productos con los que al empresa cuenta y por ende despejar dudas de los clientes al momento de buscar un equipo acorde a sus necesidades.

Fuente: Trabajo de campo sobre la empresa TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

Cuadro Nº 41

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	RECURSOS	FRECUENCIA DE EJECUCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
3. Captar nuevos mercados y afianzar la confianza con los clientes actuales.	Ejecutar publicidad y promociones que capten la atención de nuevos mercados y afiance la confianza de los clientes actuales.	Crear promociones serias y responsables	1. Promociones navideñas, por lo cual se debe negociar con los proveedores precios más cómodos. 2. Adjuntar artículos adicionales al producto en venta, frente a ello hacer un buen estudio financiero de los costos para equilibrar el precio. 3. Garantía de un año a todos los productos de venta y adicionalmente tres tickets de mantenimiento.	RR.HH Gerente propietario Administrador Personal de contabilidad FINANCIEROS Propios de la empresa y negociación con proveedores	Temporada navideña Permanentemente Permanente	Captar nuevo mercados con promociones realmente llamativas.
		Desarrollar ventajas frente a los competidores.	1. Buscar productos de alta calidad y garantizados que no presenten problemas a los clientes. 2. Contar con el personal capacitado para las diferentes áreas de soporte técnico	RR.HH Gerente propietario Administrador FINANCIEROS Propios de la empresa	permanente	Afianzar la confianza de los clientes ofreciendo productos de calidad por ende garantizar su fidelidad.
		Campaña de difusión.	1. Seleccionar y realizar los respectivos los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura tanto locales y provinciales que permitan conocer sobre la calidad que ofrece la empresa. 2. Establecer un sistema de comunicación directa con los clientes.	RR.HH Gerente propietario Gerentes de medios de comunicación Diseñador gráfico para el diseño de publicidad FINANCIEROS Propios de la empresa	Permanente De mayor cobertura en épocas de promociones	Ampliar el mercado de venta, difundiendo los productos y promociones que ofrece la empresa.

Fuente: Trabajo de campo sobre la empresa TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS PLANTEADAS
Cuadro Nº 42

ACTIVIDADES	INDICADORES DE EVALUACION Y CONTROL	MEDIOS DE VERIFICACION	TIEMPO DE EJECUCION	COSTO
Análisis de la competencia	Los primeros días de septiembre del 2016 se empezara de manera eficaz con el análisis de la competencia y a finales del mes se tendrá claro cuáles son las fortalezas que posee la competencia en todos sus ámbitos, especialmente en el aspecto físico	Respaldo escrito del análisis elaborado sobre la competencia.	Septiembre del 2016	$1000
Contratar los servicios de un diseñador de interiores para la remodelación	A inicios de Octubre del 2016 se contara con los servicios de un diseñador gráfico que efectuara la readecuación de la empresa tomando en cuenta el análisis de la competencia elaborado el mes anterior.	Respaldo físico y visual del borrador de la nueva imagen de la empresa TEOMOTORS	Octubre del 2016	$500
Ejecución de la remodelación (Pintura y distribución del espacio de la empresa)	A mediados de Octubre de 2016 se empezara a dar la nueva imagen de la empresa, la misma que reflejara un ambiente totalmente renovado con nuevas instalaciones y nueva imagen empresarial	Cambio total de la imagen de TEOMOTORS apreciado por todos.	Octubre 2016	$5500
Adecuar sala de espera para los clientes (adquisición de muebles y enseres)				
Adecuar un área de atención directa al cliente, para servicios de asesoramiento, reclamos e información de promociones vigentes. (adquisición de muebles y enseres)				
Capacitación en atención al cliente	A inicios de diciembre de 2016 el 100% del personal que labora en la empresa conoce las normas y formas de atención al cliente brindando así un mejor servicio.	Para la época navideña, es decir diciembre del 2016 ya se contara con el personal capacitado y apto para lograr mayor número de ventas	Noviembre del 2016 (15, 16 y 17)	$350

Talleres de motivación	A inicios del nuevo periodo empresarial se llevara a cabo talleres de motivación al personal, en una hostería del sector para hacer más ameno y placentero el taller, el mismo que busca afianzar la relación empresa-trabajador	Se contara con un personal más eficiente, responsable con fidelidad a la empresa	Enero 2017	$600
Motivaciones personales	Se lograra incentivar al personal a través de promociones que sean dirigidas a ellos como bonos navideños o reconocimiento al empleado del mes el mismo que tendrá además una bonificación del 10% adicional de su sueldo	Personal comprometido con la empresa	Temporadas navideñas Promociones mensual con bono de 10% del sueldo	Dependiendo de utilidades para el bono navideño $1000 bonos mensuales
Capacitación en atención al cliente, en relaciones públicas, liderazgo	Para inicios de Noviembre se efectuara un taller sobre atención al cliente, en relaciones públicas, liderazgo donde se asume que el 100% del personal tendrá los conocimientos necesarios	Personal capacitado en atención al cliente, en relaciones públicas, liderazgo según los requerimientos del cliente	Noviembre 2016 (5,6,7)	$350
Establecer promociones navideñas con precios económicos y combos llamativos	Para inicios de Diciembre la empresa contara con una lista de promociones que sean llamativas para la época considerada de más demanda, las promociones serán establecidas dependiendo de los artículos de venta	Se tendrá más acogida por parte de los clientes actuales y captación de nuevos clientes	Diciembre 2016 Enero 2017	$1000
Publicar la existencia de la empresa a nivel provincial y dar a conocer los productos que ofrece, a través de los medios de comunicación prensa, escrita y radio	El incremento de clientes mensual será del 10% hasta llegar al 30% e época de las promociones navideñas	Más ingresos por venta	Octubre Noviembre Diciembre Años 2017	$ 6500
TOTAL DE PRESUPUESTO				**$16800**

Fuente: Trabajo de campo sobre la empresa TEOMOTORS
Elaboración: Silvia Ortiz

h. CONCLUSIONES

- Se realizó el estudio de la empresa de tal forma que se determinó que no disponía de un plan estratégico, motivo por el cual se procedió a realizar la presente investigación, obteniendo como resultado, un documento con objetivos claros, es decir se trazó el camino para que la empresa pueda tener un rumbo fijo.

- La empresa por carecer de un plan estratégico, no aprovechaba las oportunidades que el entorno le brindaba.

- En el análisis que se llevó a cabo en el mercado se pudo conocer que existe una gran cantidad de productos sustitutos que pueden afectar a las ventas de la empresa TEOMOTORS, y por otra parte tenemos competidores fuertes los cuales lideran el mercado atreves de los costos.

- Existe poca participación de los actores de la empresa, de la planificación estratégica, por tal razón existe desconocimiento de los objetivos que la empresa pretende escoger, es decir no se tienen claro lo que es una visión, misión, valores.

- Después de haber analizado a la empresa y los resultados obtenidos se concluye que a pesar del poco tiempo que viene operando, si posee de bases firmes para la actividad que realiza, razones estas que se estableció con claridad una visión y misión para trazar objetivos claros medibles y alcanzables.

- Fue importante el estudio porque se pudo determinar al personal que está trabajando, no está capacitado y desconoce de algunos factores importantes sobre las actividades que tiene la empresa. Entre los más importantes citaremos, el nivel de publicidad, el asesoramiento técnico completo a los clientes, desde luego las herramientas que tenían que estar a un alto nivel tecnológico.

- Los resultados ponderados de la matriz EFE es de 2,41 lo que indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades y que las amenazas le pueden hacer mucho daño. Mientras que de la matriz EFI es de 2,29 lo que indica que la empresa tiene más debilidades que fortalezas pudiendo estas hacerle mucho daño.

- Se determinaron los objetivos estratégicos para la empresa TEOMOTORS y estos son: Ampliar a nuevos mercados con productos de calidad y servicios innovadores brindando seriedad y responsabilidad con los clientes; realizar los respectivos contratos con los diferentes medios de comunicación de mayor sintonía y circulación de cobertura local y regional, que permitan dar a conocer sobre las bondades que tiene la empresa; establecer seminarios permanentes de capacitación y motivación para todo el personal de la empresa; mejorar el área física de atención al cliente, en donde se encuentre cómodo y en un ambiente agradable.

i. RECOMENDACIONES

- Se proceda a la utilización del plan estratégico, de tal manera que la empresa esté segura de que es lo que está realizando, y pueda ser eficiente en todos sus servicios.

- Es fundamental que se realice los cronogramas de capacitación de todo el personal en todas las áreas de la empresa.

- Se realice los contratos en los medios de comunicación en todos sus niveles de tal manera que se dé a conocer las ventajas que tienen los productos que la empresa vende.

- Se proceda analizar detenidamente a la competencia, sobre cuáles son las políticas que ellos están utilizando, con la finalidad de actuar sobre aquellos y poder lograr un posicionamiento de la empresa en el sector que se encuentra.

- Llegar a los demás cantones con publicidad suficiente de tal manera que tengan conocimiento todos los ciudadanos de la provincia de Loja, de todos los productos y servicios que la empresa tiene.

- Mantener al cliente informado de los nuevos productos que la empresa dispone, para esto se debe de aprovechar las ventajas que presta la tecnología a la creación de una base de datos de correos electrónicos, folletos atractivos que tengan contenidos atractivos para que el cliente pueda obtener la información que requiere.

- Se debe realizar los procesos de retroalimentación del plan estratégico esto debe hacerse lo antes posible, ya que los resultados que se van produciendo modificaran las acciones futuras. Estos procesos deben ser amplios y dinámicos.

- En general se recomienda que la empresa no olvide lo importante del Plan Estratégico para permitir el constante crecimiento de ella y su permanencia en el mercado, por lo que se siguiere que tome en cuenta la importancia de la propuesta de este plan estratégico para llevarlo a su aplicación y evaluación de forma periódica los resultados de cada actividad que se realiza en la empresa.

j. BIBLIOGRAFIA

- ALCARÁZ RODRÍGUEZ, RAFAEL (2011): **Guía de planes de negocios**, 2da., edición. México.

- Cynertia Consulting. 2011. Ediciones Ágora – Barcelona - España

- GABRIEL BACA URBINA, **Evaluación de proyectos**, McGraw-Hill, 5ta., edición, 2009.

- GRANDE. I. Y ABASCAL. E. (2010). **Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial**, ESIC Madrid.

- HOMSON Y STRICKLAND**.** (2011)**. Administración Estratégica,** 13ra., edición, Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México D.F.

- IVAN THOMPSON, 2009. Plan estratégico. ESIC Madrid.

- JANE AUBERT-KRIER, 2013.Gestión de la Empresa, Tomo I, Estructura y organización, Editorial Ariel. Barcelona-España.

- PHILIP KOTLER, GARY ARMSTRONG, 2010. Fundamento de Mercadotecnia. Prentice Hall Hispanoamericana, SA. Cuarta edición. México.

- RAFAEL MUÑIZ, 2011. Marketing en el siglo XXI. 2ª Edición.

- STANTON, ET AL, 2008. Fundamentos de marketing, Ed. McGraw-Hill, México. 11ª Ed, 1999. 170 - 244pp..

WEB-GRAFÍA

- El presente artículo es tomado de la página Web del SICA /www.sica.gov.ec, recuperado 04-05-2016

- Del Artículo: «Definición de Misión», de Iván Thompson, Publicado en la Página Web: http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html, Recuperado 05-05-2016.

- Modelo de competitividad.
http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1435291/Modelo-de-competitividad-de-las-cinco-fuerzas-de-Porter.html. Recuperado 07-05-2016

- https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas. Recuperado 07-05-2016

k. ANEXOS

ANEXO 1

RESUMEN DEL PROYECTO DE TESIS

a. TEMA

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TEOMOTORS, DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA.”

b. PROBLEMÁTICA

Para lograr el crecimiento de una economía estable de un país a través de organizaciones o empresas y aprovechando recursos existentes en el mismo, resulta de vital importancia diseñar Planes Estratégicos, que permitan el logro de objetivos y metas a corto plazo, como también permite que las empresas identifiquen amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas para de esta manera emprender nuevas fuentes de inversión favorables para llegar a mejorar el nivel de vida de una sociedad como del país.

Es importante señalar que el Plan Estratégico busca centrarse en las necesidades comerciales de bienes y servicios del fabricante o intermediario hacia el mercado, ya que se dice que el mercado no atiende necesidades de la empresa si no sus propias necesidades.

El ambiente de la pequeña y mediana empresa no vive ajeno a esta problemática, estudios realizados citan con frecuencia que presentan una gestión deficiente, presentando problemas como: la caída de las ventas, la disminución de la rentabilidad, el retraso en los pagos de los clientes, entre otros. Los directivos de estas empresas dirigen sus esfuerzos en áreas como: ventas, producción, servicio al cliente y la calidad, dejando en un segundo plano la investigación y el desarrollo, así como también las actividades de planeamiento estratégico.

El mundo de los negocios cambia velozmente, la tasa de obsolescencia se incrementa con el pasar de los años, lo que obliga a las empresas a estar al día en todo, desde la forma de hacer negocios, la manera de determinar costos, la

clase de controles e indicadores de gestión a llevar, hasta cómo vender y mercadear los productos. A medida que el mercado se hace más exigente, más dura se vuelve la competencia y más conocimiento y esfuerzo gerencial se requieren. Hay que mirar hacia donde otros no lo hacen y crear la cultura del cómo lo puedo hacer mejor. Cada miembro de la organización debe convertirse en generador de ideas.

Las empresas de nuestra localidad que se han creado sobreviven venciendo grandes dificultades, lo que nos obliga a diseñar cambios estratégicos que permitan entrar a un mercado en el que las exigencias innovadoras, la eficiencia productiva y los sistemas de información son un factor determinante, ello conlleva a planificar de manera técnica una serie de estrategias que permitan a las empresas mejorar en todos sus aspectos.

El Plan Estratégico es esencial para el éxito de todas las empresas, y conduce a un uso eficiente de los recursos, al logro de productos valorados por los clientes y a la generación de beneficios. El mismo es una herramienta de gestión que determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar objetivos determinados.

Teomotors cuenta con infraestructura suficiente en área, no cuenta con manual de funciones, bienvenida, de inducción, no cuenta con un reglamento de admisión del talento humano, si bien es cierto cuenta con sistemas tecnológicos actuales, aún no son suficientes para la comunicación interna y para la atención al público, así mismo el logotipo de la empresa no es el adecuado ya que pasa por desapercibido, no cuenta con un plan de publicidad y promociones, entre otros. Todos estos problemas ocasionan la pérdida de clientes, baja en las ventas, falta de relación con los clientes, desconocimiento de la empresa en el mercado de la ciudad y provincia, talento humano sin el perfil adecuado para el cargo o puesto, en otros casos desperdicio de la capacidad y formación del talento humano.

Por todos estos aspectos señalados se deduce que el problema central de la presente investigación: “La falta de un “Plan Estratégico para la empresa Teomotors de la ciudad de Loja, provincia de Loja”, no ha permitido que tenga

una mejor organización y control en el aspecto administrativo, talento humano, así mismo ha originado un limitado crecimiento y posicionamiento en el mercado”

d. OBJETIVOS

Objetivo General

- Elaborar un Plan Estratégico para la empresa Teomotors, de la ciudad de Loja, provincia de Loja.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la Empresa Teomotors.
- Hacer un análisis Externo (Oportunidades – Amenazas) de la Empresa Teomotors.
- Realizar un análisis Interno (Fortalezas – Debilidades) de la Empresa Teomotors.
- Efectuar un análisis FODA de Empresa Teomotors.
- Diseñar la matriz de Alto Impacto para obtener los objetivos estratégicos para la empresa Teomotors
- Determinar los objetivos estratégicos para la Empresa Teomotors.
- Elaborar un plan de acción para la Empresa Teomotors.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

RECURSOS HUMANOS:

- Director de Tesis.
- Aspirante: Silvia Zoraida Ortiz Cuenca

MÉTODOS

Método Inductivo: Consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento

científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene.

Por este método se podrá distinguir cuatro pasos esenciales en la Empresa Teomotors: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

Método Deductivo: El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las deducciones. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las deducciones: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

Este Método se aplicará para desarrollar y ejecutar la investigación partiendo desde un análisis de lo general a lo particular; la investigación permitirá realizar una descripción de cómo se puede aplicar estrategias de mercado. Y ayudará a determinar de qué forma están estructuradas, cual es la forma de manejo hacia sus empleados e identificando la situación de la competencia.

Método Estadístico: El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación.

Este método se aplicará para reunir, organizar y analizar datos numéricos ya que ayuda a resolver problemas y representar gráficamente; a través de éste método se podrá medir los resultados obtenidos de la encuesta y así poder determinar el mayor porcentaje de los cuales permitirán determinar el problema.

Método Bibliográfico: Se basa en la recolección de historias individuales cuyos relatos pueden provenir tanto de fuentes primarias como secundarias y a través de las cuales e hace una reconstrucción de realidades micro-sociales.

Este método permitirá conocer todos los autores de libros que se han dedicado a analizar sobre este tipo de empresas de servicios y de otra manera también

servirá de guía para obtener más información. Por lo tanto la bibliografía es el conjunto de catálogos, libros, folletos, Internet o escritos referentes de una materia determinada.

Método Analítico: Este método implica el análisis, esto es la separación de un tono en sus partes o en sus elementos constitutivos. Este método se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes dentro de los problemas suscitados en la Empresa.

Método Sintético: Implica la síntesis, esto es, unión de elementos para formar un todo. El juicio analítico implica la descomposición del fenómeno, en sus partes constitutivas. Es una operación mental por la que se divide la representación totalizadora de un fenómeno en sus partes.

TÉCNICAS

LA OBSERVACIÓN:

La observación se dirigirá a toda la empresa "Teomotors" para observar el objeto del plan estratégico, en el servicio y atención a clientes finales que se constituyen en el mercado objeto de estudio, con el fin de obtener eficazmente una evidencia. En conclusión, la observación directa es la mejor manera de establecer la existencia o condición de los recursos físicos.

LA ENTREVISTA:

Con el afán de realizar la tesis y de recibir toda clase de información de tipo oral, fue necesario realizar una entrevista personal, la cual se dirigió al señor Gerente de la empresa "Teomotors", para obtener un diagnóstico rápido de la empresa, y determinar las falencias de la empresa, misma que sirvió para determinar la problemática de la empresa.

Durante de desarrollo de la investigación volveremos a realizar una entrevista al detalle al sr. Gerente de la empresa para rescatar información real y que será de gran ayuda en la formulación del Plan Estratégico para la empresa.

LA ENCUESTA:

Se realizaran dos tipos de encuestas:

Una encuesta enfocada a los trabajadores de la empresa "Teomotors", que suman un total de 16 encuestas.

Y otra encuesta se realizará a los clientes de la misma, que según datos obtenidos la empresa "Teomotors" suman un total de 1.675 clientes facturados directos de la empresa.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

FÓRMULA DE LA MUESTRA:

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

En donde:

n = Muestra

N= Población o Universo

e= es el margen de error de la investigación.

n = ?

N= 1.675 clientes (año 2015).

e= 5% = 0,05 margen de error de la investigación.

Para el cálculo de la muestra se ha estimado un nivel de error muestral del 5% sobre la población total de 1.675 clientes que acudieron durante el año 2015 a la empresa "Teomotors", datos proporcionados por la secretaría de la empresa.

Con estos datos a continuación se realiza el cálculo de la muestra, con aplicación de la fórmula de la muestra para una población conocida:

$$\mathbf{n} = \frac{1.675}{1 + (1.675 * 0.05^2)}$$

$$\mathbf{n} = \frac{1.675}{5{,}1875} = 322{,}89 \approx 323$$

n = 323 Encuestas

ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA TEOMOTORS DE LA CIUDAD DE LOJA

*Como futura profesional de la Universidad Nacional de Loja, de la carrera de administración de empresas, me dirijo a usted muy comedidamente para que se digne contestar la siguiente encuesta, dicha información que permitirá realizar el "**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TEOMOTORS, DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA",** y a la vez brindara un aporte para el desarrollo de la empresa.*

1. ¿Conoce si en la actualidad la empresa TEOMOTORS, tiene un plan estratégico que permita lograr los objetivos propuestos por el mismo?

Sí ( )

No ( )

2. ¿Está de acuerdo con los cambios que se han realizado en la empresa TEOMOTORS, con respecto a tecnología, administración y capacitación?

Si ( )

No ( )

3. ¿Ha tenido usted algún tipo de capacitación?

Si ( )

No ( )

4. ¿Considera usted que la empresa o sus similares han disminuido significativamente la oferta de sus servicios?

Si ( )

No ( )

5. ¿Conoce cuál es la misión de la empresa TEOMOTORS?

Si ( )

No ( )

6. ¿Conoce cuál es la visión de la empresa TEOMOTORS?

Si ( )

No ( )

7. ¿La empresa le entrego algún documento que respalde las funciones que usted realiza en el cargo que actualmente ocupa?

Si ( )

No ( )

8. ¿Ha recibido usted algún tipo de motivación por parte de la empresa TEOMOTORS?

Motivación económica ( )

Paseos ( )

Felicitaciones ( )

Otras ( )

9. ¿Por qué cree usted que los clientes prefieren a la empresa TEOMOTORS?

Buena atención ( )

Variedad de productos y servicios ( )

Buena ubicación ( )

10. ¿Considera usted necesario un análisis interno y externo de la empresa TEOMOTORS?

Si ( )

No ( )

11. ¿Cuenta el personal que labora en el área de atención al cliente con la experiencia necesaria?

Si ( )

No ( )

12. ¿Indique cuales de las empresas de venta de vehículos de la ciudad de Loja que son las competitivas?

Patio tuerca ( )

Autos Loja ( )

Edy-car ( )

Otro ( )

13. ¿La implementación de un plan estratégico permitirá ser más competitivos?

Si ( )

No ( )

14. ¿Cómo califica la relación que tiene con los directivos de la empresa?

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

GRACIAS POR SU CONTRIBUCIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA TEOMOTORS

*Como estudiante de la universidad nacional de Loja, de la carrera de administración de empresas, me dirijo a usted muy comedidamente para que se digne contestar la siguiente encuesta, información que permitirá realizar el "**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TEOMOTORS, DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA",** y a la vez brindara un aporte para el desarrollo de la empresa.*

1. ¿Cómo califica la calidad de productos y servicios que ofrece la empresa TEOMOTORS de la ciudad de Loja?

Buenos ( )

Muy buenos ( )

Excelentes ( )

2. ¿Por qué prefiere usted la empresa TEOMOTORS?

Calidad de servicio ( )

Precios cómodos ( )

Calidad de los productos ( )

Atención personalizada ( )

3. ¿Por qué más visita la empresa TEOMOTORS por los productos o servicios?

Productos ( )

Servicios ( )

4. ¿Con qué frecuencia usted ha adquirido productos y servicios en la empresa TEOMOTORS?

1 vez por año ( )

3 veces por año ( )

Ocasionalmente ( )

No contesta ( )

5. ¿Los precios de los servicios que ofrece la empresa TEOMOTORS, con respecto a otras empresas?

Altos ( )

Bajos ( )

Igual a la competencia ( )

6. ¿La empresa TEOMOTORS cuenta con publicidad?

Si ( )

No ( )

7. ¿Ha recibido usted algún tipo de promoción por parte de la empresa TEOMOTORS?

Si ( )

No ( )

8. ¿Indique usted en qué debe mejorar la empresa TEOMOTORS?

Imagen ( )

Atención al cliente ( )

Servicios ( )

9. ¿Los productos y servicios que oferta la empresa TEOMOTORS están de acuerdo a sus necesidades?

Totalmente ( )

Parcialmente ( )

10. ¿La atención que recibe por parte de los empleados de la empresa TEOMOTORS es?

Muy buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

11. ¿Indique los aspectos positivos que cree que tiene la empresa TEOMOTORS?

Calidad en servicios ( )

Responsabilidad ( )

Buena atención ( )

12. ¿Considera usted que la elaboración de un plan estratégico para la empresa TEOMOTORS sería?

Bueno ( )

Indiferente ( )

Malo ( )

13. ¿Conoce si la empresa TEOMOTORS se halla organizada por departamentos?

Si ( )

En parte ( )

No ( )

GRACIAS POR SU CONTRIBUCIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA TEOMOTORS

La presente entrevista me servirá para obtener información para la elaboración del presente proyecto en estudio, para la cual de la forma más comedida se digne a responder las siguientes preguntas.

1.- ¿La empresa TEOMOTORS cuenta en la actualidad con una planeación estratégica?

2.- ¿Si su respuesta es positiva que tipo de planificación aplica?

3.- ¿Considera que un plan estratégico contribuirá a lograr el posicionamiento y competitividad de la empresa TEOMOTORS?

4.- ¿La empresa TEOMOTORS tiene definida la misión, visión, valores corporativos?

5.- ¿Cómo considera usted la relación con sus empleados?

6.- ¿La empresa TEOMOTORS cuenta con una estructura orgánica definida?

7.- ¿La empresa TEOMOTORS proporciona a los empleados los manuales de funciones y procedimientos para que puedan realizar sus funciones en forma eficiente y efectiva?

8.- ¿Cuándo se selecciona el personal se realiza un proceso de admisión y empleo?

9.- ¿Cuándo ingresa un nuevo empleado la gerencia tiene un manual de bienvenida para el empleado?

10.- ¿La empresa capacita a los empleados según las áreas en las que ellos se desenvuelven?

11.- ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas para la empresa TEOMOTORS?

12.- ¿Cuáles considera usted que son las oportunidades para la empresa TEOMOTORS?

13.- ¿Cuáles considera usted que son las debilidades para la empresa TEOMOTORS?

14.- ¿Cuál considera usted qué son las amenazas para la empresa TEOMOTORS?

15.- ¿La empresa cuenta con publicidad y promoción?

16.- ¿Qué aspectos considera más importantes para la competitividad de la empresa TEOMOTORS?

17.- ¿Le gustaría que se desarrolle un plan estratégico para que la empresa TEOMOTORS de la ciudad de Loja, mejore sus actividades y sea más conocido en el medio?

18.- ¿Aceptaría implementar un plan estratégico en la empresa para ser más competitivos?

GRACIAS POR SU CONTRIBUCIÓN

INDICE

Contenido

PORTADA i
CERTIFICACIÓN ii
AUTORÍA iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN. iv
AGRADECIMIENTO v
DEDICATORIA vi
a. TÍTULO 1
b. RESUMEN 2
SUMMARY 6
c. INTRODUCCIÓN 9
d. REVISIÓN DE LITERATURA 13
MARCO REFERENCIAL 13
MARCO CONCEPTUAL 17
e. MATERIALES Y MÉTODOS 58
f. RESULTADOS 63
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA TEOMOTORS DE LA CIUDAD DE LOJA 63
SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL 67
ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA TEOMOTORS DE LA CIUDAD DE LOJA 90
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA TEOMOTORS 104
ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA EMPRESA TEOMOTORS 117
g. DISCUSION 130
h. CONCLUSIONES 138
i. RECOMENDACIONES 140
j. BIBLIOGRAFIA 142
k. ANEXOS 144
INDICE 159