



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA
DE SERVICIOS DÓLAR RENTACAR Cía.
Ltda. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO
2014-2019”**

*Tesis previa a la obtención
del Grado de Ingeniera
Comercial.*

AUTORA:

Maritza Elizabeth Guajala Maldonado

DIRECTOR:

Ing. Mg. Sc. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos

*Loja – Ecuador
2014*

CERTIFICACIÓN

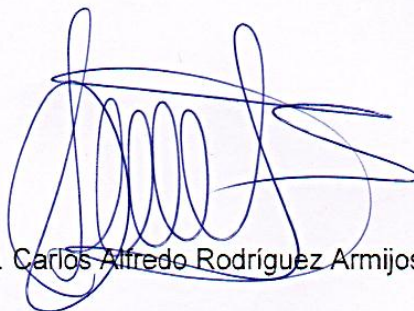
Ing. Mg. Sc. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS DÓLAR RENTACAR Cía. Ltda. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2014-2019”**, realizado y presentado por la señora Maritza Elizabeth Guajala Maldonado, previo a optar el grado de Ingeniera Comercial; ha sido desarrollado bajo mi dirección, el cual luego de haber sido revisado autorizo su presentación y sustentación ante el respectivo tribunal.

Loja, Junio 2014.



Mg. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos

DIRECTOR DE TESIS.

AUTORÍA

Yo, **Maritza Elizabeth Guajala Maldonado**, declaro ser autor del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes Jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Autor: **Maritza Elizabeth Guajala Maldonado.**

Firma:



Cédula: 1104202013

Fecha: Loja, Junio del 2014

CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACION ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo, **Maritza Elizabeth Guajala Maldonado**, declaro ser autor de la tesis Titulada **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS DÓLAR RENTACAR Cía. Ltda. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2014-2019”**. Como requisito para optar al 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 su visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de Información de 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 23 días del mes de Junio del dos mil catorce, firma el autor.

Firma: 

Autor: Maritza Elizabeth Guajala Maldonado

Cedula: 1104202013

Dirección: Loja, Ciudadela Julio Ordoñez

Correo Electrónico: marvelisa1726@gmail.com

Teléfono: 0992184745

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director de Tesis: Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

Tribunal de Grado:

Ing. Lolyta Hualpa Lima Mg, Sc.	PRESIDENTE
Ing. Edison Espinosa Bailón MAE.	VOCAL
Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.	VOCAL

AGRADECIMIENTO

Dejo plasmado mi eterno agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, Institución que con su amplia trayectoria en la Educación Superior ha sido la formadora de profesionales con excelencia, a los Docentes de la Carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia por contribuir con mi formación académica, de manera especial al Mg. Carlos Rodríguez Armijos por su acertada orientación y dirección de mi proyecto de Investigación y Mg. Lolyta Hualpa Lima por su apoyo, ánimo y colaboración.

La Autora.

DEDICATORIA

Con todo mi corazón y alma a Dios por brindarme la vida y darme fortaleza en los momentos difíciles, de manera especial a mis queridos padres por su incondicional, confianza, ayuda y acertados consejos, a mis hermanas y hermano, amigos y demás familiares por contribuir con su granito de arena para que salga siempre adelante y nunca rendirme, sin duda con mucho amor y cariño a mi esposo, que siempre confió en mí, manifestando su apoyo en todos mis años de estudio, a mis dos angelitos que han sido mi bendición y fuerza para concluir con esta etapa de mi vida profesional.

Maritza Guajala

a. TITULO:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS
DÓLAR RENTACAR Cía. Ltda. DE LA CIUDAD DE LOJA,
PERIODO 2014-2019”**

b. RESUMEN

La formulación de un **PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA DÓLAR RENTACAR**”, se lo efectuó con el propósito de hacer una revisión precisa de los procesos que lleva a cabo la empresa y disminuir aquellas debilidades internas, controlando las amenazas que puedan llegar a afectar el desarrollo de las actividades de la empresa.

Para lograr los objetivos propuestos en el presente trabajo se realizó una recopilación bibliográfica; a través de libros, documentos que permitieron conocer los diferentes aspectos del entorno macroeconómico del País, información que sirvió de base para diseñar el marco teórico y los resultados.

Para realizar el plan estratégico se analizó la Misión y Visión de la empresa, que permitió conocer los lineamientos que la guían, seguidamente se efectuó el análisis situacional de la compañía, se realizó un diagnóstico externo, que permitió determinar las oportunidades y amenazas de la empresa, se efectuó el estudio de variables macroeconómicas y su incidencia a nivel nacional, provincial y cantonal, esta información permitió elaborar la Matriz EFE, dando un peso ponderado de 2,65 entre oportunidades y amenazas lo que significa que la compañía cuenta con posibilidades de controlar sus amenazas y poder ser competitiva en el mercado.

En la auditoría interna se analizó la estructura organizacional de la institución, el perfil del personal; manejo de manuales, políticas, tecnología utilizada y productos que ofrece, las cuales permitieron detectar las fortalezas y debilidades para luego proceder a la elaboración de la Matriz EFI, la ponderación de estas fuerzas dio un resultado de 2.73 que muestra que se encuentra en una posición adecuada por lo tanto bajo un buen plan de trabajo puede corregir sus debilidades.

Posteriormente se elaboró la Matriz FODA y la Matriz de Alto Impacto, con la correspondiente combinación de estrategias, posteriormente se procedió a elaborar el Plan Operativo Anual, en el que constan las acciones estratégicas de acuerdo a su importancia y necesidad de implementación, con este plan se pretende que la institución vaya superando sus debilidades, controlando las amenazas, en forma oportuna para lograr el desarrollo eficiente de la empresa, finalmente se debe recordar que la formulación eficaz de las estrategias no garantiza la implantación exitosa de las mismas si no existen un continuo monitoreo y control, por lo tanto se establecen acciones para su evaluación.

Finalmente se plantean las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo que engloban los aspectos más relevantes de la planeación estratégica aplicada a la empresa DÓLAR RENTACAR CÍA LTDA.

ABSTRACT

The formulation of a STRATEGIC PLAN IN DOLLAR COMPANY RENTACAR "it made in order to make an accurate process holding company and reduce those weaknesses internal review, monitoring threats that may potentially affect the development of activities of the company. To achieve the objectives proposed in the present work, a bibliography was made; through books, documents allowed to know the different aspects of the macroeconomic environment of the country, information that served as the basis for designing the framework and results.

To make the strategic plan the mission and vision of the company, which allowed us to know the guidelines that guide was analyzed, then the situation analysis of the company took place, an external diagnosis, which identified the opportunities and threats of the company was held The study of macroeconomic variables and their impact at national, provincial and district level was carried out, this information allowed developing the EFE Matrix, giving a weight of 2.65 weighted between opportunities and threats which means that the company has possibilities to control threats and to be competitive in the market.

The internal audit organizational structure of the institution, staff profile was analyzed; management manuals, policies, technology used and products offered, which allowed identifying strengths and weaknesses and then proceed to the development of the Matrix EFI, the weighting of these forces

gave a result of 2.73 which shows that is in a position therefore proper under good working plan you can correct your weaknesses.

Subsequently Matrix SWOT Matrix High Impact was developed, with the right combination of strategies, then proceeded to develop the Annual Operating Plan, which sets out the strategic actions according to their importance and necessity of implementation, this plan is intended that the institution will overcome their weaknesses, monitoring threats in a timely manner to ensure the efficient development of the company, finally remember that effective strategy formulation does not guarantee successful implementation of the same if there is no continuous monitoring and control, therefore actions for evaluation are established.

Finally the conclusions and recommendations of the respective work encompassing the most relevant aspects of strategic planning applied to the company DOLLAR RENTACAR CIA LTDA arise.

c. INTRODUCCIÓN

Las empresas, sin importar su clasificación se constituyen en el pilar fundamental en la economía de un país, puesto que procuran alcanzar sus objetivos y metas a través de la satisfacción del cliente, empleando diversas estrategias que les permitan ser competitivos en el mercado, perfeccionando sus niveles administrativos y desarrollar su posición en la calidad del servicio ofrecido.

A medida que el contexto tanto interno como externo expresan sus cambios, las empresas consideran necesario introducir innovaciones que les aseguren el logro de sus objetivos, el medio más adecuado para el logro de los mismos es la formulación de un plan estratégico; debido a que orienta las acciones en función de la visión del empresario, considerando estos aspectos se hace necesario la elaboración de un **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS DÓLAR RENTACAR CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE LOJA**, ya que permite obtener los fines que se ha planteado, mediante la selección de metas, oportunidades y riesgos.

El presente trabajo investigativo se compone como una guía práctica de orientación para los directivos de la empresa DÓLAR RENTACAR, debido a que ayudará a identificar los aciertos y falencias de su gestión empresarial y así adoptar nuevas estrategias, efectuando proyectos de mejoramiento y desarrollo con el propósito de obtener resultados exitosos y poder extender su participación en el mercado.

La Estructura del trabajo investigativo inicia con un **Título**, que indica la razón del trabajo; el **Resumen** en Castellano e Inglés; que constituye un enfoque global de los resultados; **Introducción** que resalta la importancia del trabajo, el aporte a la institución y la estructura de su contenido; posteriormente la **Revisión de Literatura** donde se da a conocer los diferentes conceptos primordiales relacionados con el tema a investigar; **Materiales y Métodos**, enseña los recursos e instrumentos de investigación utilizados en el desarrollo de la investigación; los **Resultados**, presentan las herramientas y técnicas utilizadas para el análisis de la información de carácter interno y externo, la **Discusión**, muestra el análisis de los resultados en relación a la estructura financiera y los objetivos del proyecto de tesis.

Las Conclusiones y Recomendaciones, destacan lo más importante de la investigación, enfocadas a los directivos y empleados que ayudarán al mejoramiento de la entidad; la **Bibliografía**, indica las fuentes de investigación primarias y secundarias que respaldan los referentes teóricos, y finalmente los **Anexos** que contiene documentos complementarios que ayudaron en el proceso investigativo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

DEFINICIÓN:

a.- Renta, Arrendamiento o Alquiler de Vehículos: La renta, arrendamiento o alquiler de vehículos es un acto jurídico mediante el cual el arrendador concede al arrendatario, persona natural o jurídica, el goce de un vehículo de transporte terrestre, sin conductor, para el uso particular del arrendatario, teniendo como contraprestación el pago en dinero de un valor pactado entre el arrendador y el arrendatario.

b.- Compañía de Renta, Arrendamiento o Alquiler de Vehículos: Persona Jurídica constituida de conformidad con la Ley de Compañías y otras leyes o disposiciones conexas, cuyo objeto social principal es la renta, arrendamiento o alquiler de vehículos de transporte terrestre, para el goce particular del arrendatario dentro del territorio nacional¹ .

DEFINICIÓN DE EMPRESAS DE ALQUILER DE VEHICULOS

Una empresa de alquiler de vehículos, rent-a-car, es una compañía que ofrece automóviles de alquiler para cortos o largos períodos de tiempo. Sus establecimientos están situados sobre todo, en las inmediaciones de aeropuertos, estaciones de trenes y autobuses.

¹ Agencia Nacional de Transito, RESOLUCIÓN N° 085-DIR-2013-ANT.

Las agencias de alquiler de vehículos cubren las necesidades principalmente de dos sectores: El turismo y el sector empresarial. Debido a la variedad de tamaños de sus vehículos, las empresas de alquiler de coches pueden también responder a las necesidades de la industria, alquilando furgonetas, minibuses o camiones.

TIPOS DE ALQUILER

Existen tres grupos de compañías de alquiler de vehículos, cada grupo ofrece diferentes servicios.

El primer grupo de compañías posee sus propios vehículos (conocidos como flota) y puede tener acuerdos con los fabricantes de coches para que estos les proporcionen vehículos para su flota. Poseen establecimiento físico propio.²

El segundo grupo de compañías de alquiler de coches, llamadas coloquialmente "brokers", funcionan estableciendo acuerdos comerciales con compañías de alquiler de vehículos pertenecientes al primer grupo (con flota de vehículos propia) para así, obtener acceso a sus flotas de vehículos. Son de bastante utilidad a los usuarios ya que, dichas compañías, al negociar con diversas empresas pertenecientes al primer grupo, pueden obtener el mejor precio, para una determinada fecha y un lugar concreto. Estas compañías suelen operar principalmente a través de Internet, y

² http://es.wikipedia.org/wiki/Alquiler_de_coches

actualmente se hace cada vez más extendido el uso de las redes sociales para crear y mantener un canal de comunicación directo cliente-empresa.

El tercer grupo son empresas que ofrecen servicios de "renting" o alquiler de vehículos para periodos de larga duración (mínimo de 6 meses a 1 año) por una cuota sensiblemente más baja. Están destinadas principalmente a empresas que necesiten disponer de vehículos para sus trabajadores. Poseen flota y establecimiento físico propio.

CONDICIONES DE ALQUILER DE VEHÍCULOS

La renta de automóviles tiene diferentes condiciones dependiendo de la ubicación geográfica donde radique la empresa. Por lo general este debe ser regresado a la agencia de renta en la misma condición en la cual este fue entregado al usuario y dependiendo de la cuota elegida no debe exceder los límites establecidos en ellas dependiendo de la elección ya sea por kilometraje, horas o días ilimitados, debido a que si ocurre esto se aplicaran cargos extras al precio final del servicio.³

HISTORIA DE RENTA DE VEHICULOS

Las empresas protagonistas en la industria de alquiler de vehículos a nivel nacional e internacional son AVIS, BUDGET, HERTZ, LOCALIZA.

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Alquiler_de_coches

Historia de AVIS: A nivel mundial Avis tiene presencia en 163 países a través de sus 4.800 puntos de alquiler, realizando más de 15 millones de alquileres al año.

Avis Rent A Car System, Inc. y sus subsidiarias constituyen la segunda empresa de alquiler de vehículos de uso general más grande del mundo, y ofrece a sus clientes que viajan por placer o por razones de negocio una amplia gama de servicios en más de 1,700 localidades en los Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda y la región de América Latina y el Caribe.⁴

Historia de BUDGET: Budget ha cumplido más de 50 años alquilando con la mejor relación calidad precio. Empresa Budget Car Rental, conocida como Budget Rent A Car System, Inc, ha sido el alquiler de automóviles desde 1958. Con 1.900 oficinas en el mundo, Budget Car Rental es una de las mejores compañías de alquiler conocidas en el mundo..Budget Car Rental no sólo alquila coches para pasajeros de bajo presupuesto, también alquilar camiones de mudanza para el transporte. Con la misma filosofía que ayudó a la empresa de alquiler de coches para despegar, Budget Car Rental ha logrado convertirse en uno de los líderes en la industria móvil.

En Ecuador. Budget Renta Car está representada por FINAMERCIA S.A.,Es considerada la mejor rentadora de vehículos por sus servicios de calidad en el país. Ofrece las mejores tarifas del mercado, facilidades y asistencia

⁴ <http://avis.com.do/historia.htm>

inmediata en emergencias las 24 horas del día, así como valores agregados, tales como servicio de chofer, alquiler de sillas para bebés, alquiler de teléfonos celulares.

“La empresa pionera en la renta de autos en el Ecuador fue Budget Rent a Car que se estableció en el país como franquicia hace treinta años, brindando un servicio orientado mayormente al turismo por negocios.

Las empresas de servicios de renta de vehículos cuentan con una variada flota de autos que van desde económicos, compactos, tipo sedán, camionetas, 4x2, 4x4 pequeños, medianos y grandes. Entre los servicios que ofrecen se pueden mencionar:

- Entrega y recepción de vehículos a domicilio.
- Disposición sillas para bebés (con un costo adicional).
- Servicio de chofer y guía (con un costo adicional).⁵

Historia de Hertz: Desde sus comienzos Hertz fue la pionera en el alquiler de vehículos y durante estos 96 años ha sido la número uno ya que es la mayor empresa arrendadora a nivel mundial. Con un alcance Internacional de 147 países y más de 8.100 oficinas de atención.

Gracias a esta fuerte presencia, cada año gestiona aproximadamente 25 millones de alquileres, 68.000 diarios y alrededor de uno cada dos (2) segundos. Hertz es el mayor comprador privado de vehículos en el mundo.

⁵ http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7935/1/43600_1.pdf autora Tatiana Elizabeth Fuentes Vaca.

Su Misión es, Ser una empresa dedicada el alquiler de vehículos a través de centros de contactos presenciales y no presenciales, ofreciendo una atención rápida, amable y efectiva a todos sus clientes a nivel nacional e internacional, alcanzando así, la satisfacción de cada uno de sus clientes y su Visión es, Ser la empresa líder de alquiler de vehículos a nivel nacional e internacional, ofreciendo calidad de servicio, con la innovación de productos y tecnología, que permita la satisfacción del cliente a través de recurso humano especializado.

En Ecuador Hertz inició sus operaciones en el país hace aproximadamente 17 años.⁶

Historia LOCALIZA: Fue fundada en 1973 (Brasil), durante el periodo del primer choque petrolero, con 6 escarabajos usados y comprados a crédito. La estrategia desde entonces adoptada fue la de la calidad total, buenos servicios y diferenciación.

En 1988 LOCALIZA transformó su división de alquiler de flota en una empresa, entonces denominada TOTAL FLEET, pionera en este segmento en Brasil. TOTAL FLEET administra una flota de más de 19013 autos atendiendo grandes. Tiene sofisticados sistemas de gestión y control de flota. LOCALIZA está presente en nueve países Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay, con 206 agencias franquiciadas, con una flota de 8547 autos.

⁶ <https://www.rentamotor.com/quienessomsos.html>

Una caracterización propia de LOCALIZA es también la obsesión por liderazgo. Es la mayor red de agencias de alquiler de autos desde 1981 y a cada año amplía su participación de mercado.⁷

MARCO CONCEPTUAL.

¿Qué es un plan estratégico?

Plan estratégico es, no cabe duda, uno de esos términos “mágicos” de los cuales los directivos y la prensa económica echan mano casi constantemente, aunque no siempre correctamente. En efecto, suele ser muy habitual confundir planificación con previsión, de la misma forma que es muy frecuente llamar a cualquier tipo de plan “plan estratégico de...(recursos humanos; marketing; etc.)”

Hablar de planificación es hablar de “decir hoy lo que se hará en el futuro”. Independientemente de que estemos hablando de un plan estratégico o por ejemplo, de un plan de marketing, o de un plan de comunicación. Pues bien, al hablar del “plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégica corporativas que ha adoptado (hoy), en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita

⁷ Delgado, Byron y Gelgado, Beatriz, “ Creación y actividad económica de una Empresa Rentadora de Vehículos y sus servicios agregados en la ciudad de Manta”, Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Pág. 15-17

satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos d interés (stakeholders)”⁸

¿Por qué realizar un plan estratégico?

La “dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización”. Por tanto, la puesta en práctica de esta misión de la dirección general se traducirá en un sistemático proceso de reflexión consistente en la aplicación planificada de los recursos con los que ésta cuenta para alcanzar los citados objetivos.

PARA QUÉ ES ÚTIL REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO (10 MOTIVOS)

PARA:

- 1.- Definir un proyecto empresarial de futuro** ilusionante, sólido y consistente.
- 2.- Enmarcar todas las decisiones estratégicas** de la empresa dentro de un proyecto de futuro.
- 3.- Tomar hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro.**

⁸ PABLO NAVAJO GÓMEZ, Pag, 39 y 40

4.- Dotar a la empresa de una **misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés.**

5.- Identificar y definir claramente cuáles son los **objetivos** de la empresa a largo plazo.

6.- Elaborar un **plan de comunicación** que transmita la identidad corporativa y que ponga de manifiesto una visión compartida por todo el equipo directivo.

7.- **Profesionalizar** más la gestión de la Dirección.

8.- Definir **funciones y responsabilidades** a niveles clave.

9.- **Coordinar el proceso de toma de decisión en la empresa**, facilitar los arbitrajes en caso de conflictos o incompatibilidades, y permitir el seguimiento y revisión continuada de las acciones emprendidas ante cambios importantes.

10.- **Asegurarnos nuestra competitividad como empresa.**⁹

FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

1.- Organización del proceso: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?

1.A. Tomar la decisión de planificar. Se trata de tener la percepción de la necesidad de planificar y de organizar el proceso.

⁹ JOSÉ MARIA SAINZ DE VICUÑA ANCIN, El plan Estratégico en la práctica, 3º Edición, Pg.40-44

1.B. Identidad de la Organización.

2.- Análisis estratégico: ¿Dónde estamos?

2.A. Análisis de los grupos de interés.

2.B. Análisis de los valores.

2.C. Análisis interno y externo.

2D. Identificación de los elementos estratégicos.

3.- Formulación estratégica: ¿Dónde queremos llegar?, ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?

3.A. Visión.

3.B. Misión.

3.C. Definición de objetivos.

3.D. Definición de estrategias.

3.E. Redacción del Plan Estratégico.

4.- Implantación de estrategias. ¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo?

5.- Control estratégico. ¿Qué estamos haciendo?¹⁰

¹⁰ PABLO NAVAJO GÓMEZ, Pag, 39 y 40

PLANEACION ESTRATÉGICA

“Planeación estratégica es el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Integra a la administración, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de computarizados de información para el éxito de empresa”.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.¹¹

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

“Paso 1.- Se debe conocer con exactitud el tipo de negocio al cual nos estamos dedicando o al que nos vamos a dedicar. Ya que en muchas ocasiones por no tener bien definida nuestra misión se cometen errores que más adelante afectaran a la empresa.

Paso2.- Conocer lo que sucede en el ambiente externo es de suma importancia y esto es porque así la empresa estará preparada para enfrentarse a las dificultades que se presenten. Evitando con esto que las operaciones de la empresa se vean afectadas por ellas. Identificar la misión,

¹¹ Fred, R. D. (2013). Conceptos de Administración estratégica. México. Pearson Educación. Decimocuarta edición

objetivos y las estrategias actuales de la analizar el ambiente, analizar recursos de la organización, Identificar oportunidad es y amenazas Identificar fortalezas y debilidades, Revalorar misiones y objetivos de la organización, Formular estrategias, Implementar, estrategias, Evaluar resultados.

Paso 3.- Ya analizado el ambiente, se evalúan las oportunidades de las cuales la empresa puede explotar y se evalúan las amenazas a las que se va a enfrentar.

Paso 4.- El administrador de la empresa debe analizar los recursos con los cuales cuenta la empresa. Conocer si la empresa tiene las herramientas necesarias para poder competir con las demás empresas del mercado. Es evaluar los recursos que posee la empresa.¹²

Paso 5.- Como resultado de la evaluación de los recursos se obtiene la competencia distintiva, que son las habilidades y recursos que determinan las armas con las cuales cuenta la empresa para la competitividad de la organización.

Paso 6.- Conocido como Análisis integrado del proceso de administración estratégica (SWOT), evalúa la posición en la que la empresa puede laborar a

¹² Robbins S. y De Cenzo D. Pág. 70

base de sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas.

En este paso es en el cual los directivos se encargan de evaluar su misión y objetivos, esto es por si es necesario modificarlos o continuar con los mismos.

Paso 7.- Se desarrollan y evalúan las estrategias posibles para que la empresa aproveche los recursos existentes de la mejor manera y saber cómo aprovechar las oportunidades que se encuentran en el ambiente. En este paso es donde los directivos se encargan de establecer la ventaja competitiva de la empresa dentro de su mercado.

Paso 8.- Se crea una cultura y estructura organizacional para la estrategia, realizar cambios dentro de las actividades comerciales, hacer presupuestos y sistemas de información. La tarea de la planeación estratégica no termina con formularla sino en implementar, conseguir que los gerentes y empleados lleven a cabo las estrategias formuladas. Si los gerentes no saben implementar correctamente la estrategia no servirá de nada que esta sea excelente para la organización.

Paso 9.- Finalmente son evaluados los resultados obtenidos en la empresa, para conocer lo efectividad de las estrategias, reconocer el desempeño que

dan como resultado y reconocer las fallas o debilidades de estas, para poder realizar las correcciones necesarias.”¹³

DIAGNÓSTICO SECTORIAL

Un sector es un grupo de empresas que suministra a un mercado. La diferencia entre estructura sectorial y de mercado es que en el análisis sectorial entiende que la rentabilidad del sector está determinado por la competencia en dos mercados: el de productos y el de factores.

El requisito previo para un análisis eficaz del entorno es distinguir lo vital de lo meramente importante. El entorno sectorial está formado por tres tipos de jugadores: clientes, proveedores y competidores.

Los factores macroeconómicos pueden ser determinantes críticos de las oportunidades y amenazas a las que se enfrente la empresa en un futuro.

Factores determinantes: economía nacional e internacional, tecnología, gobierno y política, medio ambiente, estructura demográfica y estructura social.

Los beneficios ganados por las empresas en un sector están determinados por tres factores: el valor del producto para el cliente, la intensidad de la competencia, el poder de negociación de los proveedores.¹⁴

Aspectos a tener en cuenta en un análisis sectorial

1. Productos substitutivos:

¹³ Robbins S. y De Cenzo D. Pág. 70

¹⁴ <http://sergimateo.com/analisis-sectorial/#ixzz2x11mWE00>

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores
3. La inversión necesaria
4. Economías de escala
5. Ventaja absoluta en costes
6. Diferenciación del producto: En un sector donde los productos están
7. Acceso a los canales de distribución: La carencia del reconocimiento de la marca,
8. Barreras administrativas y legales: Las barreras más importantes son las creadas
9. Represalias: Las empresas ya existentes pueden amenazar con bajadas drásticas de
10. La eficacia de las barreras de entrada
11. La rivalidad entre los competidores establecidos
12. Concentración
13. Diversidad de competidores
14. Diferenciación de producto
15. Exceso de capacidad y barreras de salida
16. Condiciones de los costes:
17. El poder de negociación de los compradores
18. Sensibilidad de los compradores al precio
19. Poder relativo de negociación¹⁵

¹⁵ <http://sergimateo.com/analisis-sectorial/#ixzz2x11mWE00>

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Siguiendo los lineamientos de la planificación estratégica, el diagnóstico se abordará desde una perspectiva situacional. Una situación es definida por Matus (1977), como: "Algo donde esté situado algo; ese algo es el actor y la acción y situación conforman un sistema complejo con el actor. La realidad adquiere el carácter de situación en relación al actor y a la acción de éste, por eso una realidad es a la vez muchas situaciones, dependiendo ello de cómo está situado el actor y cuál es su acción"¹⁶

El diagnóstico situacional permite capturar la realidad social y hacer una lectura de ella desde un contexto histórico. Para que esto ocurra se requiere de un esfuerzo sistemático, coordinado y participativo, atendiendo un proceso que permita ir reconstruyendo paso, a paso, esa realidad.

ANÁLISIS EXTERNO

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

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera.¹⁷

¹⁶ María del Socorro Candamil Calle. Los proyectos sociales. Una herramienta de la Gerencia Social, Pag.27

¹⁷ E. J. McCarthy(1984). Basic Marketing: a managerial approach (8º edition).p46.

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

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones Internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.

De carácter Legal:

1. Tendencias fiscales.

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

2. Legislación.

- Laboral.
- Mejoramiento del ambiente.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas.

- Deuda Pública.
- Nivel de salarios.

- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

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

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.¹⁸

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

OPORTUNIDADES

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

¹⁸ E. J. McCarthy(1984). Basic Marketing: a managerial approach (8º edition).p46.

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

¿A qué buenas oportunidades se enfrentan la empresa?

¿De que tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

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

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

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

AMENAZAS

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

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

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recurso de capital?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?¹⁹

EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE POTER.

“Cada una de las cinco fuerzas puede generar oportunidades o amenazas competitivas para la empresa durante la interacción con su medio ambiente” (microambiente o industria). La meta de una estrategia competitiva para una unidad de negocio en una industria está en encontrar una posición en la industria donde la compañía se pueda defender de estas fuerzas e igualmente pueda utilizarla en su favor, establecer una posición menos vulnerable al ataque”

1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

“El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2.-La rivalidad entre los competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará

¹⁹ E. J. McCarthy(1984). Basic Marketing: a managerial approach (8º edition).p46.

enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3.- Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengas fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4.- Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

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

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios²⁰

Matriz EFE

“La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos”:

1.- 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

²⁰ Michael E. Porter is a leading authority on competitive strategy 1980.

oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2.- 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 1.0.²¹

3.- 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.

4.- Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

²¹ David, Fred R(2003). Conceptos de Administración Estratégica 9º Edic. Editorial Prentice Hall.

5.- 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 clave 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.

NOTA:

Ponderación:

Se asigna 0.0 (ninguna importancia) hasta 1 (gran importancia)

Calificación: Se asigna

1= Amenaza Importante.

2= Amenaza Menor.

3=Oportunidad Menor.

4=Oportunidad Importante.

Resultado Ponderado Total:

Resultados menores de 2,5 indican predominio de las amenazas en la empresa u organización, mientras que valores mayores que 2,5 denotan preponderación de las oportunidades.²²

ANÁLISIS INTERNO

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

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

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

FORTALEZAS

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a programa o proyecto de otros de igual clase.

²² David, Fred R. (2003) Conceptos de Administración Estratégico 9º Edic. Etitorial Prentice Hall.

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

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

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

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?²³

DEBILIDADES

Las debilidades se refieren, por el contrario a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos de Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

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

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

¿Qué se puede mejorar?

¿Qué se debería evitar?

²³ STEINER, George. Planificación Estratégica. México: CECSA. 1996.

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

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

MATRIZ 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”.

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 de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

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.²⁴

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.

²⁴ David, Fred R(2003). Conceptos de Administración Estratégica 9º Edic. Editorial Prentice Hall.

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.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.

NOTA:

Ponderación:

Se asigna 0.0 (ninguna importancia) hasta 1 (gran importancia)

Calificación:

1=Debilidad Importante

2=Debilidad Menor

3=Fortaleza Menor

4= Fortaleza Importante

Resultado Ponderado Total:

Resultados menores de 2,5 indican predominio de las debilidades en la empresa u organización, mientras que valores mayores que 2,5 denotan preponderancia de las fortalezas.²⁵

MATRIZ FODA

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el Desarrollo de un nuevo producto²⁶

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

²⁵ David, Fred R(2003). Conceptos de Administración Estratégica 9º Edic. Editorial Prentice Hall.

²⁶ GARCÍA A. y BORJA, S. (2005) Los Nuevos Emprendedores Creación De Empresas En El Siglo XXI. España: Ediciones de la Universidad de Barcelona. EBC. P.47

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

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

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

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro estrategias:

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

La estrategia FA: Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se

deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la Institución.

La estrategia DA: Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y la misión.

La estrategia DO: Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar las oportunidades²⁷.

MISIÓN

La misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización: Responde a la pregunta **¿Por qué existimos?** La misión constituye el objeto primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque.

²⁷ KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentals de Marketing. VI edition, Prentice Hall (2006)

VISIÓN

La visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización. Es por tanto, lo que la empresa lucha por llegar a ser; Responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser?²⁸

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

CONCEPTO: La matriz de impacto es una herramienta que está íntimamente relacionada con la técnica de armado de escenarios. Básicamente se vuelcan las micro variables o variables internas de la empresa sobre uno de los cuadrantes y en otro las macro variables o variables externas del entorno, y se las compara unas con otras, haciéndonos suposiciones sobre qué ocurrirá si cambia positiva o negativamente dicha macro variable y su impacto en las micro variables.

Macro variables habituales serían la inflación, la tasa de interés activo o pasivo, la devaluación de la moneda, el riesgo país, la tasa de desempleo, etc., Micro variables frecuentes son; ventas, facturación, ganancias después de impuestos, rotación de personal, amortizaciones, tiempos de producción, tasa de retención y fidelización de clientes, costos de producción, costos de marketing, etc.,

²⁸ José María Sainz de Vicuña Ancín. El plan estratégico en la práctica, Pág., 124 y 125

Ejemplo

MATRIZ DE IMPACTO²⁹

MATRIZ DE IMPACTO	ECONÓMICO			TECNOLÓGICO			DE DEMANDA			POLÍTICO-SOCIAL			TOTAL
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
M1													
M2													
M3													
M4													
M5													
TOTAL													

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

“Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado.

Cada objetivo estratégico debe responder las siguientes preguntas (qué se quiere lograr?, ¿Cuándo se quiere lograr?, ¿Cómo se quiere arreglar?, ¿Cómo se sabrá si se ha logrado?. Toda una organización, una vez que ha establecido y tiene clara su Misión y Visión, debe definir sus OBJETIVOS

²⁹ Carlos Pota. (1999-2004), Matriz de Impacto.

ESTRATÉGICOS O DE LARGO PLAZO, es decir, aquellos enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro a varios años.

META:

Las Metas proporcionan un sentido de dirección, sin una meta, los individuos al igual que las empresas o departamentos tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que se en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

ESTRATEGIAS:

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Es también el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.

ACTIVIDADES:

Conjunto de acción es y tareas a las que algo o alguien se dedica; conjunto de las acciones que conforman un campo determinado o van encaminadas a alcanzar un fin específico.

TÁCTICAS:

“Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia

Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia. La Táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas. Calcular con exactitud cada movimiento, encontrar maniobras, combinaciones o recursos para mejorar nuestra posición en competencia táctica.”³⁰

POLITICAS:

“Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.”

PRESUPUESTO:

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir son sus objetivos.

³⁰ KOTLE, PHILLIP, Fundamentos de Marketing. VI edición Edit. Prentice Hall (2006)

Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.

RESPONSABLES:

Los responsables son aquellos departamentos o personas sobre los cuales recae la responsabilidad de que se cumplan los objetivos planteados.”

PLAN OPERATIVO

PARTES DE UN PLAN OPERATIVO

El plan operativo tiene las siguientes partes:

- 1) **Objetivo General:** Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización. Ejemplo: lograr plena autonomía económica de nuestra organización.
- 2) **Objetivos Específicos:** Son los resultados que se desean alcanzar en el año respectivo. Pueden ser dos o más objetivos. Ejemplos:
- 3) **Actividades y Metas:** Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplirse en cada caso.
- 4) **Estrategia de Trabajo:** Describe la forma cómo se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos. Ejemplo: "Para que los miembros regularicen sus pagos se harán campañas de persuasión

a los miembros morosos, se darán amnistías y se impondrán sanciones tales como publicación de una lista negra de socios morosos, corte de agua, multas y otros"³¹

5) Plazo de Ejecución: Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas. Ejemplo: Adquisición de motocicletas = 120 días hábiles.

6) Responsabilidades: Se designan los responsables de las acciones. Ejemplo: Adquisición de motocicletas = tesorero y dos socios nombrados en asamblea

³¹ REINOSO Víctor EL PROCESO ADMINISTRATIVO y SUS APLICACIONES EN LAS EMPRESAS Editorial pedagógica Ecuador 1983.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Todos los materiales y métodos utilizados durante el desarrollo del presente trabajo de tesis, son los siguientes:

- MATERIALES

Entre los materiales que se utilizaron en el trabajo de investigación se encuentran: suministros de oficina, copias, anillados, empastados, entre otros; los mismos, que ayudaron a la culminación de la presente tesis.

- MÉTODOS:

Método Histórico

Permitió conocer los antecedentes de la empresa y el cómo se desarrollaron sus actividades, destacando los hechos más relevantes y de esta manera poder delimitar sus aciertos y falencias.

Método Deductivo

Este método se utilizó para realizar el diagnóstico situacional externo, en sus diferentes ámbitos, políticos, económicos, sociales, etc., como también conocer los aspectos generales sobre la planeación estratégica y en base a estos referentes definir estrategias y acciones que permitan plantear los planes operativos anuales para la compañía objeto de estudio.

Método Inductivo

Mediante la utilización de este método se logró determinar el diagnóstico interno de la Compañía DÓLAR RENTACAR, el cual permitió identificar sus fortalezas y debilidades y plantear la misión, visión, valores y objetivos empresariales de la compañía.

Método Analítico

Luego de identificar cada uno de los componentes que caracterizan la realidad de la entidad a estudiar, se realizó un análisis minucioso para establecer la relación causa-efecto entre los elementos que la conforman, para definir las estrategias y actividades que se cumplirán en el proceso de la planeación estratégica.

- TÉCNICAS:

Observación Directa.

Se aplicó a todos los niveles organizacionales de la compañía, para poder percibir de manera exacta el escenario real en donde se desenvuelve, asimismo mediante la aplicación de esta técnica se conoció su infraestructura y ambiente de trabajo.

Entrevistas

Esta técnica se fundamenta en la aplicación de un formulario de preguntas a los clientes internos de la compañía, con la finalidad de obtener información real para realizar el diagnóstico situacional de la organización.

Encuestas

Se las aplicó a todos los clientes externos de la empresa a través de preguntas debidamente seleccionadas con el fin de no descuidar parámetro alguno para la delimitación de debilidades y fortalezas de la compañía.

Revisión bibliográfica

Ayudó a sustentar y fundamentar la revisión de la literatura sobre el plan estratégico y lo que este implica; información que fue extraída de fuentes tanto primarias como secundarias.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Dólar RentaCar inicia su actividad comercial el 6 de enero del 2009, con la sociedad de seis personas que decidieron crear una empresa dedicada a prestar el servicio de alquiler de vehículos dirigido para toda la provincia de Loja.

Su base legal está constituida bajo el expediente 201562, con número de ruc: 1191728838001, su plazo social tiene vigencia hasta el 6 de enero de 2059, el tipo de compañía es de Responsabilidad Limitada, ésta empresa está ubicada en el Barrio Perpetuo Socorro en las calles Lauro Guerrero s/n y Venezuela, creada con un capital suscrito de 600,00 dólares, su objeto social es la prestación del servicio de transporte turística, conforme a la autorización de los organismos turísticos o competentes; servicio de alquiler de vehículos debidamente equipados.

Dólar RentaCar inicia con un parque automotor de quince vehículos que se componen de autos, camionetas, tucsons y furgoneta, en este último año se ha visto afectada por problemas internos, la sociedad de los seis socios que en un inicio emprenden este sueño de negocio se desvanece, trayendo como consecuencia la disolución de la sociedad, actualmente la empresa la conforman tres socios bajando el número de la flota de vehículos a once.

MISIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR

Brindar soluciones en problemáticas de movilización y transporte con la implementación de un excelente parque automotor de última tecnología con una atención personalizada y exclusiva.

VISIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR

Consolidarnos como la mejor empresa de servicio de alquiler de vehículos y constituirnos en la solución a los problemas de transporte y movilización de la comunidad lojana a instituciones públicas y privadas con eficiencia y eficacia.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR

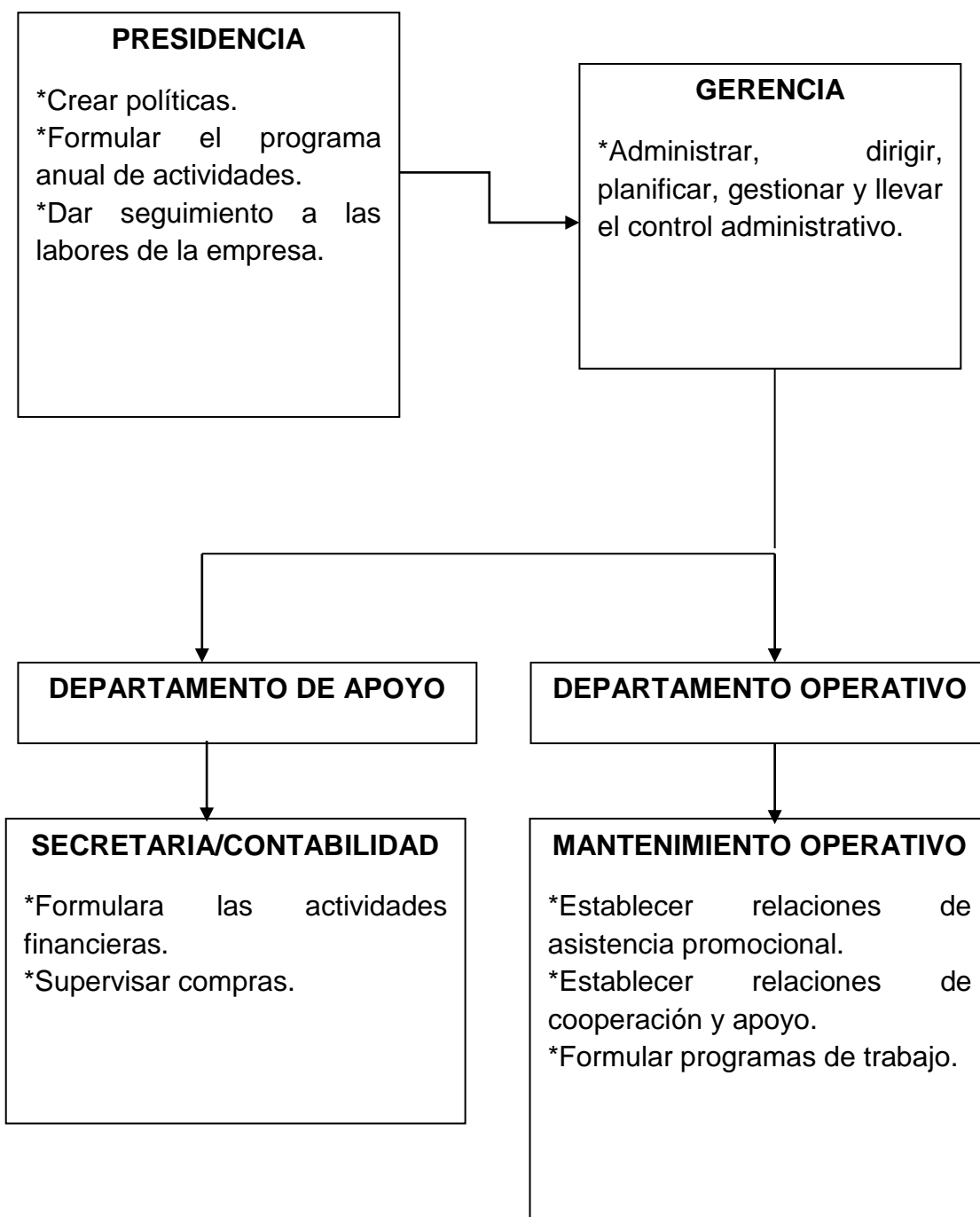
CUADRO N° 1

CARGO	NIVEL JERÁRQUICO
Presidente	Directivo
Gerente	Ejecutivo
Secretaria	Apoyo
Contador	Apoyo
Choferes	Operativo

FUENTE: COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR

ELABORADO: LA AUTORA

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR



FUENTE: COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR
ELABORADO: LA AUTORA

LOCALIZACIÓN

MACROLOCALIZACIÓN

DÓLAR RENTACAR, se encuentra ubicada en la región sur del país, en la provincia de Loja, cantón Loja.

PROVINCIA DE LOJA



CABECERA CANTONAL: Loja.

LÍMITES:

Norte: Saraguro

Sur: Provincia de Zamora Chinchipe

Este: Provincia de Zamora Chinchipe

Oeste: Provincia de El Oro, Catamayo, Gonzanamá, Quilanga.

HABITANTES:

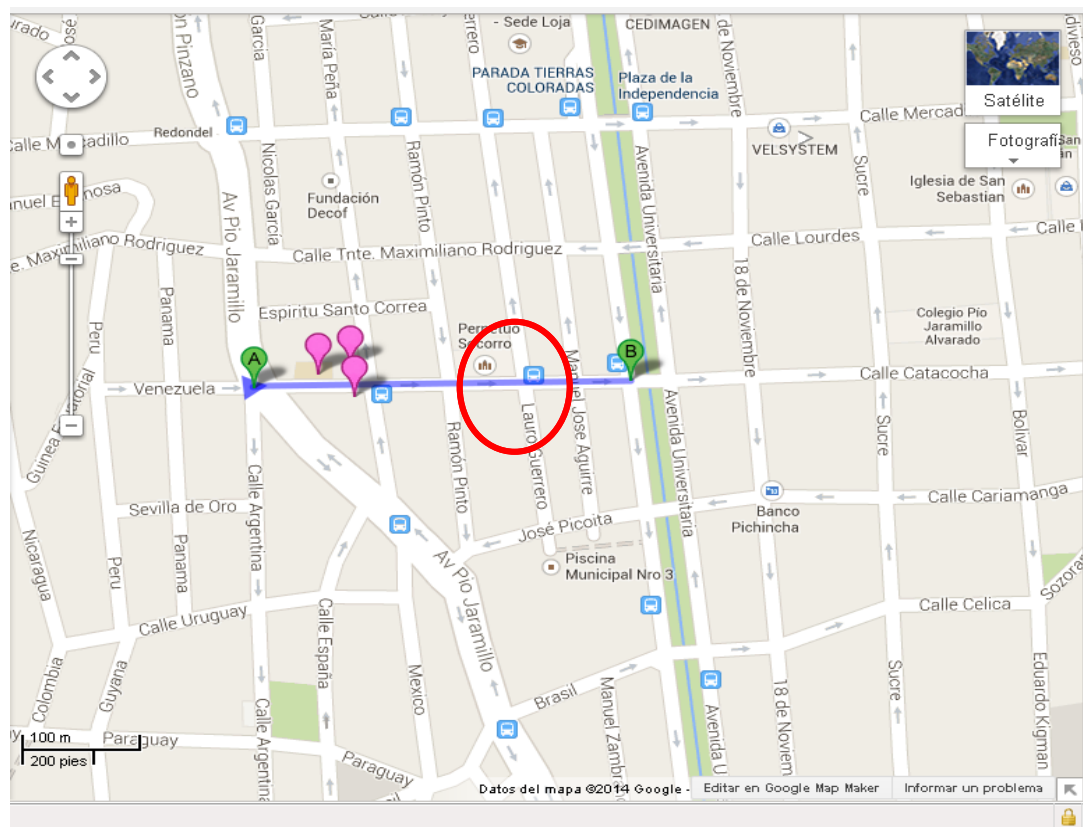
214.100 habitantes.

EXTENSIÓN:

2.968 Km2.

CLIMA:

Goza de un clima templado que varía desde los 16° y 21° Centígrados

MICRO LOCALIZACIÓN

Su oficina se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, en las calles Lauro Guerrero y Venezuela a pocos pasos de la Iglesia Perpetuo Socorro.

ANÁLISIS EXTERNO.

Los factores externos inciden en la vida organizacional de cualquier empresa sin importar la actividad a la que se dediquen, es por ello que es necesario realizar un análisis del entorno en el que se desenvuelve la empresa **"DÓLAR RENTACAR CÍA. LTDA."**, considerando escenarios económicos, político-legal, social y tecnológico, lo que permitió determinar las oportunidades y amenazas.

- FACTOR ECONÓMICO.

En 1999 el Ecuador incumplió sus obligaciones respecto a los Bonos Brady, convirtiéndose en el primer país en no hacerlo. Siendo una de las principales causas para el incremento de la salida de los ecuatorianos hacia el exterior. Posteriormente en el 2000, se anuncia el cambio del sistema económico tradicional del sucre al de la dolarización, lo que ocasiona graves problemas económicos a la colectividad ecuatoriano. Actualmente los indicadores macroeconómicos del Ecuador muestran una posición económica del país en mejores condiciones, es así que la inflación para el año 2013 fue de 2,70%, registrando una inflación para el mes de febrero de 0,11% en el 2014, lo que muestra una mejor posición para el país, de igual forma se ve un crecimiento del Producto interno bruto (PBI) en el 2013 presenta un crecimiento anual en el sector no petrolero de 4,02%, lo que es beneficioso puesto que se está generando mayores recursos a favor del país, y mayores fuentes de trabajo es así registrando para finales del año 2013 una tasa de

desempleo de 4,86%, lo que le permite a los ecuatorianos contar con recursos para poder ahorrar e invertir.

OPORTUNIDAD.

Este factor económico se muestra estable lo que permite que la economía del país se recupere y con ello incrementa la inversión y por ende las fuentes de empleo. Para la empresa Dólar Rentacar se considera una ventaja.

- FACTOR TECNOLÓGICO.

La tecnología desempeña un papel fundamental en el desarrollo de una empresa; puesto que está presente en los diferentes estilos de vida del hombre moderno; este factor permite a las empresas ofrecer un servicio ágil, oportuno y seguro a sus clientes, sin embargo los costos elevados se convierten en la mayor desventaja por parte de los inversionistas, especialmente en lo que se refiere a la adquisición de vehículos.

Los medios de comunicación son una gran ventaja ya que su tecnología está avanzando a paso agigantado, este factor bien aprovechado por la empresa conduciría a potenciar a clientes futuros.

OPORTUNIDAD.

Permite contar con una amplia gama de modelos y marcas con la finalidad de brindar un mejor servicio y de esta forma incrementar su participación en

el mercado, asimismo los gastos de comercialización son muchas veces costosos y para los pequeños negocios son difíciles de asumir, es así que lograr una buena presencia en los medios de comunicación, hará que esos costos disminuyan, o incluso lleguen a cero.

AMENAZA.

Los costos elevados constituyen una amenaza sobre todo para empresas pequeñas que no tienen la capacidad de adquirir los vehículos con última tecnología, lo que lo ubica en una posición de desventaja frente a sus competidores.

- FACTOR SOCIO – CULTURAL

La provincia de Loja, una de las más antiguas del país, ha experimentado diversos procesos de transición demográfica que le impregnan una característica especial que es la conservación de una identidad arraigada en sus habitantes y con fuertes manifestaciones culturales (música, escritura, pintura, etc.). Estos procesos demográficos han configurado y reconfigurado el espacio provincial

De acuerdo al último Censo de Población y Vivienda (INEC, 2010) la provincia de Loja tiene 448.966 habitantes, el cantón Loja cuenta con

214855 habitantes donde se encuentra la mayor población provincial, seguido por Catamayo con 30 638 pobladores y Saraguro con 30183 residentes. Lo contrario se presenta en Quilanga con 4337 moradores, Olmedo con 4870 ciudadanos y Chaguarpamba con 7161 habitantes. Un rasgo característico de la población lojana es el asentamiento mayoritario en el cantón Loja puesto que el 47.86% del total de pobladores habitan esta urbe, es decir que casi 1 de cada 2 personas ha fijado allí su asentamiento.

Los espectaculares lugares turísticos que Loja posee son de extrema importancia para los habitantes de la ciudad y provincia y han sido por décadas el imán para atraer turistas de todas partes.

OPORTUNIDAD

Los diferentes destinos turísticos que la provincia de Loja posee, diversidad de gastronomía, riqueza de flora y fauna, las vías de acceso que han mejorado en su mayoría constituye para la compañía Dólar RentaCar una oportunidad, este factor influye positivamente en la empresa, ya que dicha explotación adecuada de éste tendrá como resultado el incremento de ingresos económicos.

- FACTOR LEGAL

Tarifas especiales:

“Las tarifas especiales para personas con discapacidad debido a la reducción de impuestos para la adquisición de vehículos, se efectúa la devolución del IVA pagado por personas con discapacidad, que estén calificadas por el organismo competente (CONADIS), en la adquisición de vehículos ortopédicos o no ortopédicos importados o adquiridos localmente, siempre que estén destinados para el uso y traslado de personas con discapacidad; aparatos médicos especiales, materia prima para órtesis y prótesis. El beneficiario tiene derecho a que el impuesto le sea reintegrado, sin intereses, en un tiempo no mayor a noventa días.³²

El programa RENOVA, implementado por el Gobierno Nacional que permite renovar el parque automotor mediante la salida de vehículos que prestan servicio de transporte público y comercial que son sometidos al proceso de chatarrización, y por lo que reciben un incentivo económico que le permite acceder a vehículos nuevos de producción nacional a precio preferencial y mediante la exoneración de aranceles para vehículos importados.

El Plan de Renovación Vehicular asegura que por cada vehículo nuevo que ingrese al parque automotor de transporte público y comercial, un vehículo salga y sea chatarrizada.³³

³² <http://www.sri.gob.ec/web/10138/209>

³³ <http://www.ant.gob.ec/index.php/renova/requisitos-para-acceder>

El impuesto denominado "Verde", propuesto por el Servicio de Rentas Internas. Con los impuestos a Vehículos (por avalúo, consumo y contaminación) se espera generar 121 millones de dólares, detallando que los vehículos híbridos de lujo pagarán IVA e ICE, mientras que la exoneración se mantendrá para los híbridos económicos.³⁴

AMENAZA

En este sentido se convierte en una amenaza debido a que el patrimonio podría verse afectado a causa de este impuesto, afectando así a su rentabilidad.

ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER

1) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para que los nuevos competidores puedan ingresar en el mercado es necesario realizar grandes inversiones, para lo cual es necesario capital de trabajo, que le permitan competir.

Amenaza: La presencia de empresas en la ciudad de Loja, constituyen una amenaza ya que muchas de ellas se encuentran debidamente posicionadas en el mercado.

2) Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los compradores es una de las fuerzas que influyen en la industria automotriz.³⁵

³⁴ www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/2072/1/4093.pdf

³⁵ <http://es.scribd.com/doc/48993284/Analisis-de-Ambiente>

El mercado de vehículos ofrece una amplia gama de modelos por lo tanto debido a la presencia de varias empresas que se dedican a la misma actividad, los compradores pueden cambiar sus preferencias, al hacer una comparación entre todas las empresas y escoger a la que ofrezca los mejores precios y la mayor calidad, logrando así establecer enfrentamientos entre las diferentes empresas, con la finalidad de obligarles a bajar los precios, eligiendo a la que le ofrezca lo que más se acerque a sus necesidades, por lo tanto de estos depende el éxito o fracaso de la empresa.

AMENAZA: Los clientes pueden influir en los precios del servicio ofrecido.

3) Poder de negociación de los proveedores

La industria automotriz incurre en costos elevados tanto para los fabricantes como para los compradores, por lo tanto los proveedores de la empresa deberán contar con variedad de marcas y a precios accesibles, puesto que esto tendrá repercusiones en la empresa.

Amenaza: Costos elevados de los vehículos

Amenaza: Pérdida de clientes por falta de vehículos.

4) La rivalidad entre los competidores

En el sector automovilístico en la ciudad de Loja, es muy amplio se observa la presencia de varias empresas dedicadas a la misma actividad, los cuales utilizan diversas formas para captar la atención de los clientes, considerando

además que existen empresas debidamente reconocidas en el mercado, las cuales gozan de prestigio frente a la comunidad.

Amenaza: Los competidores pueden bajar sus costos para captar más clientes de la competencia.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE

CUADRO N° 2

FACTORES INTERNOS CLAVES		PROCEDENCIA	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDAD					
1	Factor económico se muestra estable.	Escenario Económico	0,10	4	0,40
2	Amplia gama de modelos y marcas de vehículos.	Escenario Tecnológico	0,15	4	0,60
3	Incremento del turismo lo que beneficia el aumento de clientes.	Escenario Socio-Cultural	0,10	4	0,40
4	Medios de comunicación existentes en la localidad lo que permite dar a conocer los servicios a la colectividad.	Escenario Tecnológico	0,10	4	0,40
AMENAZA					
1	Los costos elevados limitan la adquisición de más vehículos.	Escenario Tecnológico	0,15	1	0,15
2	Aparición de impuestos afecta a la rentabilidad de la empresa.	Escenario Legal	0,10	2	0,20
3	Competencia agresiva debido a la existencia de empresas ya posicionadas en el mercado.	Rivalidad entre Competidores	0,10	1	0,10
4	Vehículos en procesos de chatarrización.	Escenario Legal	0,10	2	0,20
5	Pérdida de fidelidad de clientes por la variedad de empresas en el mercado.	Rivalidad entre Competidores	0,10	2	0,20
TOTAL			1,00		2,65

FUENTE: FACTORES EXTERNOS COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR

ELABORADO POR: LA AUTORA

ANÁLISIS DE LA PONDERACIÓN:

CALIFICACIÓN	RESULTADOS
= 2.5	Nivel promedio, estabilidad entre factores externos
Mayor a 2.5	Oportunidades sobre Amenazas
Menor a 2.5	Amenazas sobre Oportunidades

La matriz de factores externos da como resultado 2,65, el cual se ubica por encima del nivel promedio que es 2,5; lo que significa que las oportunidades prevalecen sobre las amenazas; por lo tanto pueden ser controladas.

ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

El presidente de Dólar Rentacar manifiesta que lleva trabajando en la compañía 3 años.

2. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

De acuerdo a la respuesta brindada, actualmente desempeña el cargo de presidente de Dólar Rentacar Cía Ltda.

3. ¿Conoce usted exactamente cuál es el servicio o los servicios que brinda la empresa?

Según la respuesta brindada, el presidente de la compañía manifiesta que Dólar Rentacar ofrece exclusivamente el servicio que de Alquiler de vehículos.

4. ¿En el tiempo que usted lleva trabajando en la empresa ha constatado un crecimiento?

Según supo manifestar el presidente ejecutivo de Dólar Rentacar, manifiesta que la compañía ha tenido un crecimiento pequeño durante el tiempo que lleva en este cargo, pero que no ha sido suficiente para que la empresa crezca en el mercado.

¿Conoce usted si la empresa cuenta con objetivos empresariales?

Su respuesta ante el planteamiento de esta pregunta fue que por el momento no posee objetivos empresariales, tampoco tienen definido sus valores corporativos sin embargo considera importante que la empresa cuente con estos objetivos, cree que el tener identificados objetivos empresariales, la empresa tendría un norte claro de saber hacia dónde quiere llegar y lo que debe hacer para crecer en el mercado, la falta de una planificación estratégica ha hecho que limite su participación.

5. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con una MISIÓN?

El presidente manifiesta que la compañía si cuenta con una misión, la misma que se siente identificado a continuación se detalla: *“Brindar soluciones en problemáticas de movilización y transporte con la implementación de un excelente parque automotor de última tecnología con una atención personalizada y exclusiva”*.

6. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con una VISIÓN?

El presidente contesta que la compañía si cuenta con una visión, a continuación se detalla: *“Consolidarnos como la mejor empresa de servicio de alquiler de vehículos y constituirnos en la solución a los problemas de transporte y movilización de la comunidad lojana a instituciones públicas y privadas con eficiencia y eficacia”*.

7. ¿Cuándo usted inicio sus actividades en la empresa le indicaron cuáles son sus funciones?

Ante el planteamiento de esta pregunta supo contestar, que si le indicaron cuáles son sus funciones y todas las actividades que debe desempeñar y objetivos que debe cumplir como presidente en beneficio de la compañía, dichas indicaciones las realizaron verbalmente sin entregarle ningún documento en donde de manera formal quedara plasmado todas las funciones que debe desempeñar.

8. ¿Cuáles son los problemas más comunes que vive día a día, al momento de desarrollar las actividades diarias en la empresa?

A su criterio manifiesta que uno de los problemas más comunes que le ha tocado vivir, es trabajar frente a la competencia porque en la ciudad de Loja existen varias empresas que se dedican a la misma actividad y la mayoría de estrategias implementadas para captar más clientes no han sido acertadas hasta el momento.

9. ¿Conoce usted si la empresa se encuentra debidamente organizada en niveles, áreas o departamentos?

Supo manifestar que actualmente la compañía Dólar RentaCar está organizada por niveles, posee estatutos y reglamento interno.

A continuación se detalla:

- Nivel Directivo
- Nivel Ejecutivo

- Nivel de Apoyo
- Nivel Operativo

10. ¿Las instalaciones físicas en las que usted desarrolla sus actividades son?

Su respuesta fue que las instalaciones físicas en las que desarrolla sus actividades son adecuadas para desempeñar sus funciones, a pesar de actualmente estamos funcionando en las oficinas de Maxillantas.

11. ¿Por qué decidió invertir en esta empresa?

El presidente ejecutivo manifiesta que el negocio de alquiler de vehículos en la ciudad de Loja es un negocio rentable y que su experiencia en el cargo que actualmente desempeña le ha permitido constatar la inversión realizada es recuperable, además le apasiona esta clase de negocio.

12. ¿Cómo considera usted que es la relación entre presidente-empleados?

A su criterio considera que la relación que existe entre todos los que trabajan para la compañía es muy buena, para él todos sus empleados son su equipo, su familia, asimismo manifiesta que hace lo posible porque exista un buen ambiente laboral, y muy buena comunicación, siempre está presto a escuchar sugerencias que aporten al beneficio de la empresa, asimismo constata que el equipo de trabajo está comprometido con la compañía.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. ¿Qué tiempo lleva usted al frente de la empresa?

El gerente de la compañía manifiesta que lleva trabajando desde que se inició la empresa, hace exactamente cinco años.

2. ¿Qué tiempo lleva la empresa en el mercado?

Manifiesta que Dólar RentaCar inició sus actividades el 6 de Enero de 2009, por lo tanto tiene cinco años en el mercado.

3. ¿Cuál es exactamente el servicio o los servicios que brinda la empresa a la gente?

A decir del gerente de la compañía, expresa que exactamente brinda el servicio de alquiler de vehículos.

4. ¿Podría indicar el segmento que atiende actualmente la empresa? (Geográficamente)

Ante esta pregunta manifiesta el gerente que el segmento al que está dirigido el servicio de alquiler de vehículos de la compañía Dólar RentaCar es para toda la provincia de Loja.

5. ¿Desde el tiempo en el que inició la empresa hasta el momento actual, ha tenido algún tipo de evolución?

Ante el planteamiento de esta pregunta contesta lo siguiente: Dólar RentaCar inició con mucha fuerza en el mercado, contaban con una amplia base de datos de clientes que confiaron en la compañía, sobre

todo por el excelente servicio que presta, lamentablemente por problemas societarios no ha permitido su evolución pensada.

6. ¿Desde el tiempo que inició la empresa hasta el momento actual, ha tenido algún tipo de involución?

El gerente contesta que si ha tenido una involución debido a los problemas internos que sufrió la empresa, al cursar el tiempo se presentaron inconvenientes con ciertos socios, dichos problemas causaron que la compañía retrocediera y tenga una involución importante, esto se puede reflejar en la reducción del parque automotor y pérdida de clientes.

7. ¿Dólar RentaCar tiene fijados objetivos a largo plazo?

Manifiesta que actualmente la empresa no cuenta con una planificación por lo que no tiene definido objetivos a largo plazo, sin embargo considera importante su planteamiento ya que les permitiría dirigir su rumbo.

8. ¿En Dólar RentaCar se efectúa planificación?

Su respuesta fue que en Dólar RentaCar si se efectúa planificación y la realiza anualmente, en donde puede evaluar el crecimiento o no de la compañía.

9. ¿La empresa Dólar RentaCar tiene definida una MISIÓN?

Contesta que si tiene definida su misión y la puntualiza de la siguiente manera: *“Brindar soluciones en problemáticas de movilización y*

transporte con la implementación de un excelente parque automotor de última tecnología con una atención personalizada y exclusiva.”

10. ¿La empresa Dólar Rentacar tiene definida una VISIÓN?

Contesta que la compañía Dólar Rentacar si cuenta con una visión y está definida de la siguiente manera: *“Consolidarnos como la mejor empresa de servicio de alquiler de vehículos y constituirnos en la solución a los problemas de transporte y movilización de la comunidad lojana a instituciones públicas y privadas con eficiencia y eficacia”.*

11. ¿Tiene usted identificados los aspectos estratégicos (más importantes) para el buen funcionamiento de la empresa?

A su criterio menciona que dentro de los aspectos estratégicos que cuenta la empresa para su buen funcionamiento puede indicar los siguientes:

- Contar con el mejor parque automotor.
- Contar con personal altamente comprometido, responsable, y profesional.
- Prestación del servicio excelente.

12. ¿Puede indicar cuáles son los problemas más comunes que se presentan al momento de brindar el servicio a los clientes?

A su criterio manifiesta que los problemas más comunes que se presentan al momento de brindar el servicio son:

- Clientes que no reúnen los requisitos.
- Clientes que piden demasiado crédito.

13. ¿Considera usted que la empresa se encuentra debidamente organizada en niveles, áreas o departamentos?

De acuerdo a la respuesta brindada por el gerente de la compañía manifiesta que actualmente Dólar Rentacar se encuentra organizada por niveles, a continuación se detalla:

NIVELES DE LA COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR.

- Nivel Directivo
- Nivel Ejecutivo
- Nivel de Apoyo
- Nivel Operativo

14. ¿Cuál es la capacidad de servicio que actualmente tiene la empresa?

Manifiesta el señor gerente que actualmente la empresa cuenta con una capacidad del parque automotor suficiente para satisfacer las necesidades de sus clientes, su flota es de 11 vehículos, el número de clientes fijos que actualmente posee son cincuenta y eventuales treinta, su principal característica es el servicio excelente y eficiente que presta al momento de cumplir con sus clientes sobretodo en el cumplimiento de los tiempos establecidos entre la compañía y el que requiere el servicio de alquiler, esto ha hecho merecer la confianza de todos quienes confían en su servicio.

15. ¿Las instalaciones físicas de la empresa son?:

La respuesta obtenida por el señor gerente fue la siguiente; actualmente las instalaciones físicas de la compañía son arrendadas, no poseen infraestructura propia para brindar el servicio de alquiler de vehículos.

16. ¿Considera usted que las instalaciones físicas actuales son las apropiadas para el buen funcionamiento de la empresa?

Menciona que las instalaciones físicas actuales de la compañía Dólar RentaCar son las apropiadas para el buen funcionamiento de la empresa, pese a que están funcionando dentro de la empresa Maxillantas.

17. ¿El personal con el que labora actualmente la empresa considera usted que es?:

A su criterio el gerente de la compañía supo manifestar que el personal que labora actualmente en la empresa está preparado para su función, asimismo recalca que algunos de ellos están en proceso de formación.

18. ¿Cuál es su expectativa de la empresa de aquí a cinco años adelante?

La respuesta a la pregunta planteada al gerente es la siguiente: Considera que la compañía Dólar RentaCar de aquí a cinco años consolidará sus objetivos propuestos y se convertirá en una de las mejores empresas de servicio de alquiler de vehículos de la ciudad de Loja.

19. ¿Considera usted que su expectativa es posible cumplirla?

Manifiesta el señor gerente que su expectativa si es posible cumplirla y que para implementarla únicamente requiere de inyección de capital principalmente.

20. ¿Considera usted que la empresa tiene limitantes externas para el cumplimiento de su expectativa?

A su criterio supo manifestar que la compañía si tiene limitantes externas y que uno de los factores externos que más influyen a favor de la empresa es la existencia de empresas que prestan el mismo servicio pero que no tienen objetivos trazados.

21. ¿En qué se diferencia el servicio que presta su empresa para con la competencia?

El gerente de la compañía Dólar RentaCar, manifestó que ésta empresa se caracteriza por precios accesibles, puntualidad, excelente trato y la amplia experiencia que tiene en este clase de negocio lo que identifica el servicio profesional que brinda y eso la hace diferente frente a la competencia.

22. ¿Tiene la empresa alianzas estratégicas, que ayuden a optimizar los recursos económicos?

Manifiesta que en la experiencia que tiene en este negocio, considera que no han sido favorables las alianzas estratégicas que ha logrado, lamentablemente dichas estrategias se han venido en contra de los

objetivos de la empresa, lo que ha conllevado a perder clientes muy buenos.

23. ¿Conoce usted las nuevas tecnologías que sirven para mejorar el servicio que presta la empresa?

El gerente de la empresa contestó que sí conoce las nuevas tecnologías que invaden al patio automotor, sin embargo no ha innovado en sus vehículos debido a la falta de recursos económicos.

ENTREVISTA DIRIGIDA A CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA DÓLAR RENTACAR CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

CUADRO N°3

ALTERNATIVA	CARGO
Menor a 1 año	Contadora
De 1 año a 2 años	Secretaria
Más de 2 años	Chofer y Asesor Jurídico.

FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

A continuación se detalla el tiempo que lleva trabajando cada uno de los empleados que hacen Dólar RentaCar: Asesor Jurídico labora cerca de dos años, Contadora lleva trabajando en este puesto seis meses, secretaria trabaja un año y chofer lleva laborando dos años.

2. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

CUADRO N° 4

CARGO	EMPLEADOS
Asesor Jurídico	1
Contadora	1
Secretaria	1
Chofer	1
TOTAL	4

FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

La compañía Dólar RentaCar cuenta con el siguiente personal: un Asesor Jurídico, una Contadora, una Secretaria y un Chofer.

3. ¿Conoce usted exactamente cuál es el servicio o los servicios que brinda la empresa?

CUADRO N° 5

ALTERNATIVA	EMPLEADOS
Alquiler de Vehículos	4

FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

GRAFICO N° 1



FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Los cuatro empleados entrevistados de Dólar RentaCar manifestaron que la compañía se dedica exclusivamente a prestar el servicio de alquiler de vehículos.

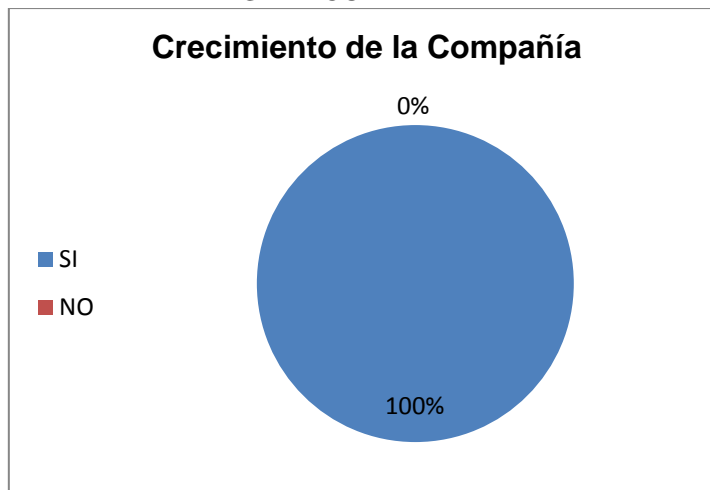
4. En el tiempo que usted lleva trabajando en la empresa ha constatado un crecimiento?

CUADRO N° 6

ALTERNATIVA	EMPLEADOS
SI	4
NO	0

FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

GRAFICO N° 2



FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Los cuatro empleados entrevistados consideraron que Dólar RentaCar si ha tenido un crecimiento pero poco considerado durante el tiempo que llevan trabajando en la compañía.

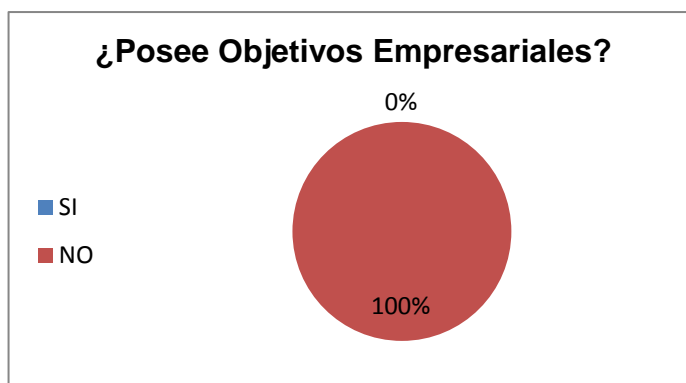
5. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con objetivos empresariales?

CUADRO N° 7

ALTERNATIVA	EMPLEADOS
SI	0
NO	4

FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

GRAFICO N° 3



FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Todos los cuatro empleados manifestaron que la compañía Dólar RentaCar no cuenta con objetivos empresariales y consideran importante que las empresas pequeñas, medianas y grandes cuenten con objetivos que ayuden a dirigir la empresa.

6. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con una MISIÓN?

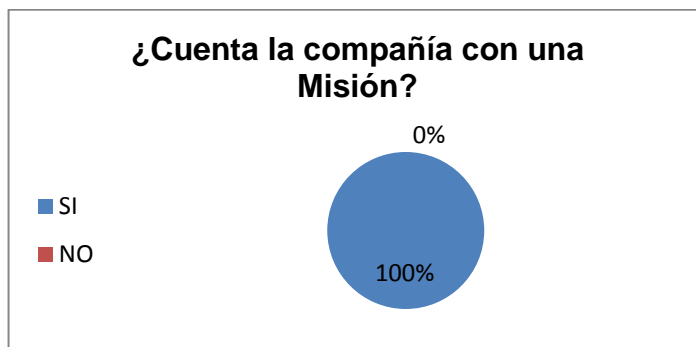
CUADRO N° 8

ALTERNATIVA	EMPLEADOS
SI	4
NO	0

FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

GRAFICO N° 4



FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

La respuesta de los cuatro trabajadores coincidió en que si conocen la misión de la compañía, a continuación se la describe:

Misión: "Brindar soluciones en problemáticas de movilización y transporte con la implementación de un excelente parque automotor de última tecnología con una atención personalizada y exclusiva".

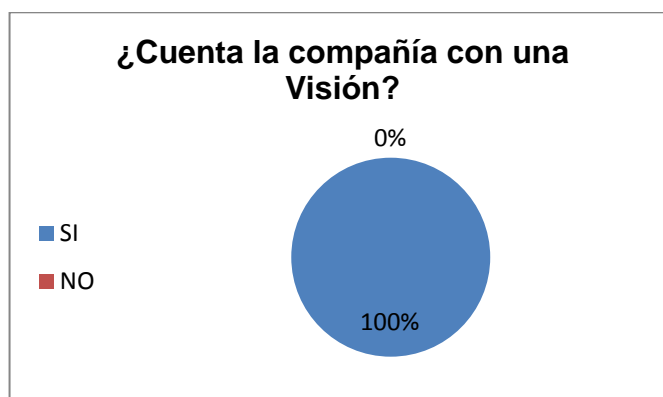
7. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con una VISIÓN?

CUADRO N° 9

ALTERNATIVA	EMPLEADOS
SI	4
NO	0

FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

GRAFICO N° 5



FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

La respuesta de la pregunta planteada a los cuatro empleados manifestaron que la empresa Dólar RentaCar si cuenta con una visión, a continuación se la detalla:

Visión: "Consolidarnos como la mejor empresa de servicio de alquiler de vehículos y constituirnos en la solución a los problemas de transporte y movilización de la comunidad lojana a instituciones públicas y privadas con eficiencia y eficacia".

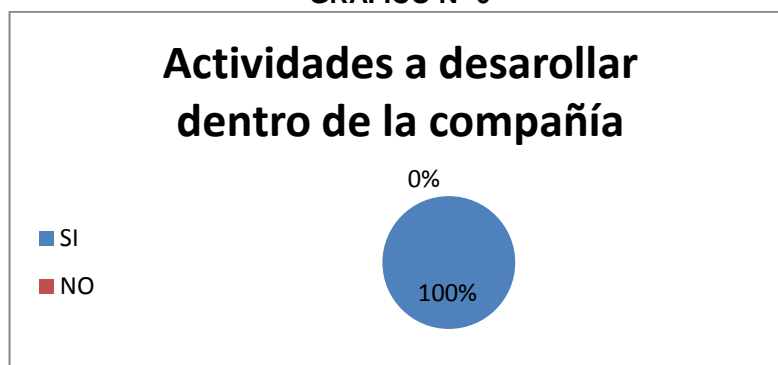
8. ¿Cuándo usted inicio sus actividades en la empresa le indicaron cuáles son sus funciones?

CUADRO N° 10

ALTERNATIVA	EMPLEADOS
SI	4
NO	0

FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

GRAFICO N° 6



FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Todos los entrevistados consideraron que al momento de contratarlos, les indicaron de manera verbal las funciones y actividades que debían desarrollar cada uno, asimismo coinciden que los directivos no les entregaron un manual de funciones en donde se describa todas las responsabilidades que debían cumplir en su área de trabajo, dejan plasmado además su pensamiento que sería de mucha importancia que todo empleado al iniciar un trabajo en cualquier empresa se les debe entregar un manual de funciones ya que sería de mucha ayuda para poder cumplir con los objetivos que persigue la empresa.

9. ¿Cuáles son los problemas más comunes que vive día a día, al momento de desarrollar las actividades diarias en la empresa?

CUADRO N° 11

PROBLEMAS	CARGO
No posee un software para llevar la contabilidad	Contadora
Por no poseer el título profesional, no puede firmar los estados financieros y la legalización de los trámites tributarios	Contadora
Fluidez para comunicarse con los clientes.	Secretaria/Chofer

FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Con la respuesta de los empleados encuestados se pudo constatar los siguientes problemas que posee la empresa actualmente: En el área contable uno de los problemas más importantes supo manifestar la contadora es que no posee un programa contable lo que limita llevar un registro y control diario de las operaciones comerciales de la compañía imposibilitando entregar en cualquier momento deseado por los directivos los estados financieros y de esta manera imposibilita tomar decisiones acertadas frente a problemas económicos que se presenten. El no poseer el título profesional de contadora para de esta manera poder firmar y representar de manera legal ante los organismos de control de la compañía está generando un gasto más para la empresa. En el área Operativa también se viene generando inconvenientes al momento de prestar el servicio, en este caso supieron manifestar que no tienen mucha fluidez al momento de comunicarse con los clientes, consideran importante que la compañía establezca cursos de capacitación para mejorar su trabajo.

10. ¿Conoce usted si la empresa se encuentra debidamente organizada en niveles, áreas o departamentos?

CUADRO N° 12

ALTERNATIVA	EMPLEADOS
SI	2
NO	2

FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

GRAFICO N° 7



FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

El asesor jurídico y la contadora manifestaron que la compañía Dólar Rentacar se encuentra debidamente organizada por áreas, en cambio la secretaria y el chofer desconocen el cómo está organizada la empresa.

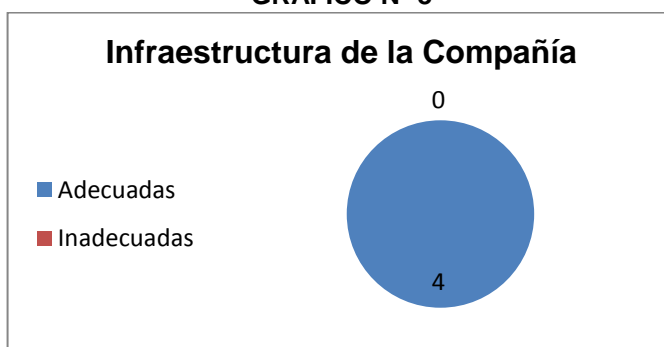
11. ¿Las instalaciones físicas en las que usted desarrolla sus actividades son?

CUADRO N° 13

ALTERNATIVA	EMPLEADOS
Adecuadas	4
Inadecuadas	0

FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

GRAFICO N° 8



FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Los cuatro empleados encuestados manifestaron que las instalaciones físicas en las que actualmente desarrollan sus actividades son adecuadas, pese a que las oficinas son compartidas con la empresa Maxillantas.

12. ¿Por qué escogió esta empresa para laboral?

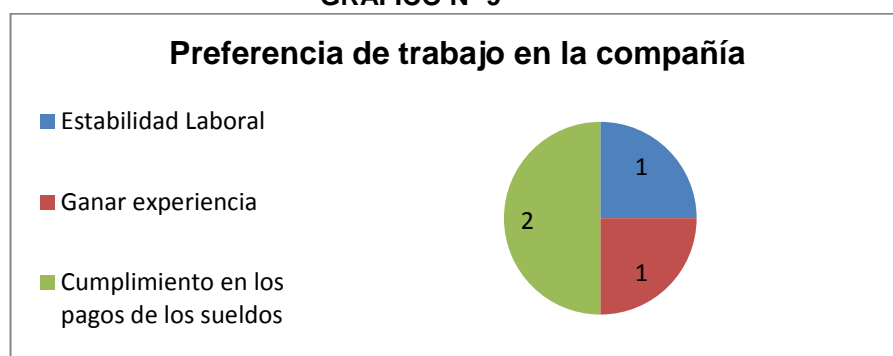
CUADRO N° 14

RESPUESTA	EMPLEADOS
Estabilidad Laboral	1
Ganar experiencia	1
Cumplimiento en los pagos de sueldos y todo lo que exige la ley.	2

FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

GRAFICO N° 9



FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la respuesta obtenida por los empleados de la compañía Dólar RentaCar manifestaron que escogieron esta empresa para laborar por las siguientes razones; hasta el momento la empresa les ofrece estabilidad laboral, además consideran que ganar experiencia es importante ya que hoy en día es difícil encontrar trabajo por lo que las empresas exigen experiencia laboral y por ultimo consideran que Dólar RentaCar cumple a cabalidad con todas las obligaciones que tiene con los trabajadores en lo que concierne a pago de sueldos oportunamente y todos lo que exige el ministerio de

Relaciones Laborales, los empleados se sienten comprometidos con la empresa para sacar adelante todos los proyectos que emprenda la misma.

13. ¿Qué le motiva seguir trabajando en esta empresa?

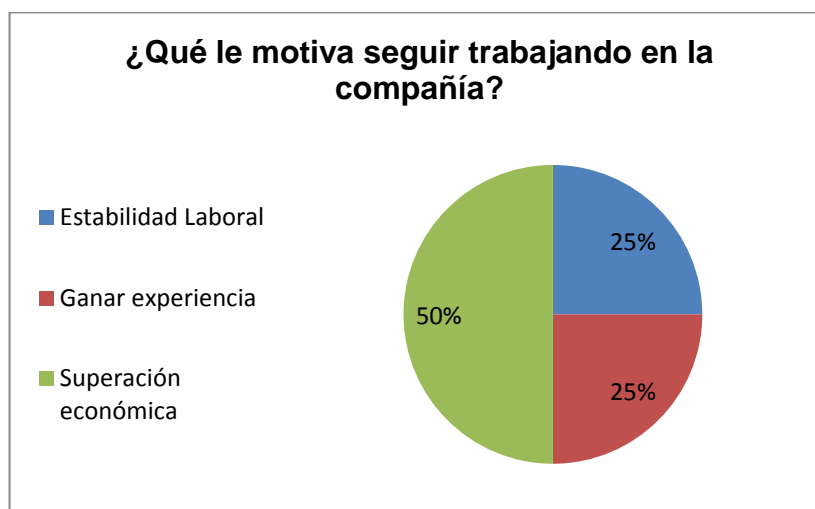
CUADRO N° 15

RESPUESTA	EMPLEADOS
Estabilidad Laboral	1
Ganar experiencia	1
Superación económica	2

FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

GRAFICO N° 10



FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Ante el planteamiento de esta pregunta supieron manifestar que les motiva seguir trabajando por la estabilidad laboral que les ofrece la compañía, por ganar experiencia y por la superación económica.

**14. ¿Cómo considera usted que es la relación entre gerente-
empleados?**

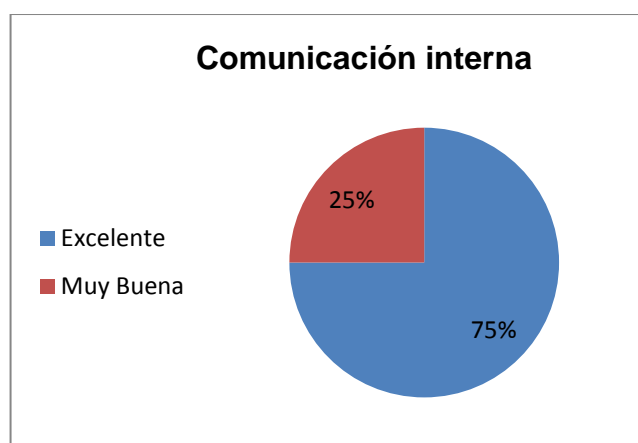
CUADRO N° 16

RESPUESTA	EMPLEADOS
Excelente	3
Muy Buena	1

FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

GRAFICO N° 11



FUENTE: ENTREVISTA CLIENTES INTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

La respuesta ante esta pregunta fue la siguiente; tres de los empleados manifestaron que la relación entre gerente y empleados es excelente, mientras que uno de ellos manifestó que la relación es muy buena, todos ellos coinciden en que tienen confianza para expresarse ya sea para contribuir con sugerencias para el buen funcionamiento de la empresa, así como también la gerencia ha sido flexible al momento de comprender cuando necesitan ausentarse de su lugar de trabajo.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR CÍA. LTDA.

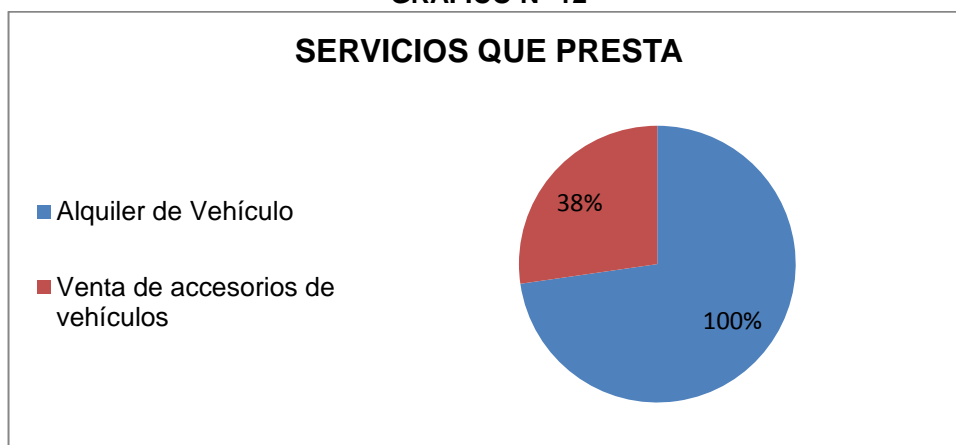
1. ¿Mencione cuáles son los servicios que presta Dólar Rentacar Cía. Ltda.?

CUADRO N° 17

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	N° PERSONAS ENCUESTAS
Alquiler de Vehículo	80	100%	80
Venta de accesorios de vehículos	30	38%	80

FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

GRÁFICO N° 12



FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

De las 80 encuestas realizadas a clientes externos de la Compañía de Servicios Dólar Rentacar, se obtuvieron los siguientes resultados: el 100% respondieron que el servicio que presta la Compañía es de Alquiler de Vehículos y el 38% respondieron que a más del servicio de alquiler de vehículos, también presta los servicios de venta de accesorios para vehículos.

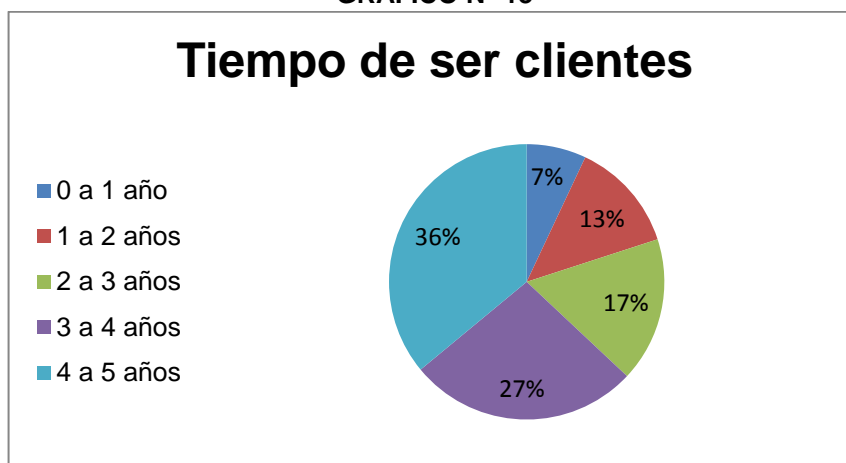
2. ¿Desde cuándo usted utiliza el servicio que presta la empresa?

CUADRO N° 18

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 a 1 año	7	9%
1 a 2 años	13	16%
2 a 3 años	17	21%
3 a 4 años	27	34%
4 a 5 años	36	45%
TOTAL	80	100%

FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

GRÁFICO N° 13



FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

De las 80 encuestas realizadas, se obtuvo los siguientes resultados: el 36% de los clientes externos respondieron que utilizan el servicio de alquiler de vehículos de 4 a 5 años; el 27% utiliza el servicio de 3 a 4 años; el 17% utiliza el servicio de 2 a 3 años; el 13% utiliza el servicio de 1 a 2 años y el 7% utiliza el servicio de 0 a 1 año.

3. En cuanto a la atención que brinda la empresa, al momento de recibir el servicio.- A su criterio Califique.

CUADRO N° 19

ALTERNATIVAS	EXCELENTE	PORCENTAJE	N° PERSONAS A ENCUESTAR
Agilidad y rapidez en la atención recibida.	49	61%	80
Cordialidad, Amabilidad y Respeto	45	56%	80
Calidad del servicio.	38	48%	80
Asesoría en la solución de sus inquietudes	52	65%	80

FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados calificaron la atención que brinda la empresa como excelente obteniendo los siguientes resultados; el 65% en asesoría en la solución de sus inquietudes, el 61% en agilidad y rapidez en la atención recibida; el 56% cordialidad, amabilidad y respeto y el 48% en calidad del servicio.

CUADRO N° 20

ALTERNATIVAS	MUY BUENO	PORCENTAJE
Agilidad y rapidez en la atención recibida	31	39%
Cordialidad, Amabilidad y Respeto	35	44%
Calidad del Servicio	42	53%
Asesoría en la solución de sus inquietudes	28	35%

FUENTE: ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados calificaron la atención que brinda la empresa como muy buena obteniendo los siguientes resultados; el 53% calidad del servicio, 44% cordialidad, amabilidad y respeto, 39% agilidad y rapidez en la atención recibida; el 35% asesoría en la solución de sus inquietudes.

CUADRO N° 21

ALTERNATIVA	BUENO	%	REGULAR	%	MALO	%
Horario de Atención	16	20%	42	53%	22	28%

FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados calificaron la atención que brinda la empresa como buena obteniendo los siguientes resultados el 20% en horario de atención.

Los encuestados calificaron la atención que brinda la empresa como regular obteniendo los siguientes resultados; 53% en horario de atención.

Los encuestados calificaron la atención que brinda la empresa como mala obteniendo los siguientes resultados; el 28% de los encuestados califican como malo la opción de horario de atención.

4. A su criterio, de los aspectos antes mencionados en la pregunta anterior.- ¿Cuál cree usted que la empresa debe enfocar sus esfuerzos para mejorar la atención a sus clientes?

CUADRO N° 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Horario de Atención	80	100%
TOTAL	80	100%

FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

GRÁFICO N° 14



FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

De las 80 encuestas realizadas, se obtuvo los siguientes resultados: el 100% de los clientes externos coinciden en que la empresa debe enfocar sus esfuerzos en mejorar el horario de atención.

5. En cuanto a la infraestructura que tiene la empresa para la prestación del servicio, A su criterio Califique

CUADRO N° 23

ALTERNATIVA	EXCELENTE	PORCENTAJE
Comodidad para elegir el tipo de vehículo	37	46%

FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados calificaron en cuanto a la infraestructura de la empresa para la prestación del servicio como excelente, obteniendo los siguientes resultados; el 46% respondieron en comodidad para elegir el tipo de vehículo.

CUADRO N° 24

ALTERNATIVA	MUY BUENO	PORCENTAJE
Comodidad para elegir el tipo de vehículo.	28	35%

FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados calificaron en cuanto a la infraestructura de la empresa para la prestación del servicio como muy buena, obteniendo los siguientes resultados; el 35% comodidad para elegir el tipo de vehículo.

CUADRO N° 25

ALTERNATIVAS	BUENO	PORCENTAJE
Comodidad para elegir el tipo de vehículo	15	19%

FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados calificaron en cuanto a la infraestructura de la empresa para la prestación del servicio como buena, obteniendo los siguientes resultados; el 19% comodidad para elegir el tipo de vehículo.

CUADRO N° 26

ALTERNATIVAS	REGULAR	PORCENTAJE
Facilidad de acceso a la empresa	67	84%
Instalaciones adecuadas	55	69%
Comodidad para ofrecer la atención a clientes en las instalaciones.	45	56%

FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados calificaron en cuanto a la infraestructura de la empresa para la prestación del servicio como regular, obteniendo los siguientes resultados; el 84% facilidad de acceso a la empresa; el 69% instalaciones adecuadas; el 56% comodidad para ofrecer la atención a clientes en las instalaciones.

CUADRO N° 27

ALTERNATIVAS	MALO	PORCENTAJE
Facilidad de acceso a la empresa	13	16%
Instalaciones adecuadas	25	31%
Comodidad para ofrecer la atención a clientes en las instalaciones.	35	44%

FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados calificaron en cuanto a la infraestructura de la empresa para la prestación del servicio como mala, obteniendo los siguientes resultados; el 16% facilidad de acceso a la empresa; el 31% instalaciones adecuadas; el 44% comodidad para ofrecer la atención a clientes en las instalaciones.

- 6. A su criterio, de los aspectos antes mencionados en la pregunta anterior, ¿Cuál cree usted que la empresa debe enfocar sus esfuerzos para mejorar la infraestructura y espacios de la empresa para mayor comodidad de los clientes?**

CUADRO N° 28

ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Facilidad de acceso a la empresa	80	100%
Instalaciones adecuadas	80	100%
Comodidad para ofrecer la atención a clientes en las instalaciones	80	100%

FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

De las 80 encuestas realizadas, se obtuvo los siguientes resultados: todos los clientes externos respondieron que deben enfocar sus esfuerzos para mejorar la infraestructura de las instalaciones físicas de la empresa en los siguientes aspectos; en la facilidad de acceso a la empresa ya que no existe publicidad la cual la identifique, asimismo debe mejorar sus instalaciones porque son muy reducidos los espacios pues están funcionando en las oficinas de Maxillantas lo que incomoda al momento de brindar la atención a los clientes.

7. Al momento de elegir el tipo del vehículo. Califique los siguientes aspectos por los que usted opta al momento de contratar el servicio de alquiler.

CUADRO N° 29

ALTERNATIVAS	EXCELENTE	PORCENTAJE
Precios	65	81%
Forma de pago clara	57	71%
Términos y Condiciones de contrato de alquiler claras	33	41%

FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados calificaron en cuanto al tipo de vehículo que necesita, como excelente obteniendo los siguientes resultados; el 81% precios cómodos; el 71% la forma de pago es clara y el 41% los términos y condiciones de contrato de alquiler son claros.

CUADRO N° 30

ALTERNATIVAS	MUY BUENO	PORCENTAJE
Variedad en tipo de vehículos	50	63%
Condiciones de Seguros Claras	50	63%
Precios	15	19%
Forma de pago clara	23	29%
Términos y Condiciones de contrato de alquiler claras	47	59%

FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados calificaron en cuanto al tipo de vehículo que necesita, como muy bueno obteniendo los siguientes resultados; el 63% variedad en

tipo de vehículos y condiciones de seguros claras; el 59% términos y condiciones de contrato de alquiler claras; el 29% forma de pago clara y el 19% precios.

CUADRO N° 31

ALTERNATIVAS	BUENO	PORCENTAJE
Variedad en tipo de vehículos	30	38%
Condiciones de Seguros Claras	30	38%
Accesorios de vehículos	80	100%

FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados calificaron en cuanto al tipo de vehículo que necesita, como bueno obteniendo los siguientes resultados; el 100% accesorios de los vehículos; el 38% variedad en tipo de vehículos y el 38% condiciones de seguros claras.

8. ¿Por qué medio de comunicación usted se enteró del servicio que presta la empresa?

CUADRO N° 32

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prensa	0	0
Radio	68	85%
Televisión	2	2,5%
Redes Sociales	10	12,5%
TOTAL	80	100

FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

GRÁFICO N° 15



FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

De las 80 encuestas realizadas, se obtuvo los siguientes resultados: el 85% de los clientes externos respondieron que Dólar RentaCar ofertó los servicios que presta mediante la radio; el 12,5% manifiesta que se enteró de la empresa a través de las Redes Sociales y el 2,5% por medio de la televisión del servicio que presta la empresa.

9. ¿A su criterio, considera usted que los mecanismos de comunicación que utiliza la empresa para llegar con información actualizada a sus clientes es la adecuada?

CUADRO N° 33

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	69	86%
NO	11	14%
TOTAL	80	100%

FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

GRÁFICO N° 16



FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS
ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

De las 80 encuestas realizadas, se obtuvo los siguientes resultados: el 86% de los clientes externos respondieron que los mecanismos de comunicación que utiliza la empresa para mantenerlos actualizados con la información que presta es la adecuada, mientras que el 14% manifiesta que no.

10. ¿Por qué prefiere el servicio de alquiler de vehículos de esta empresa?

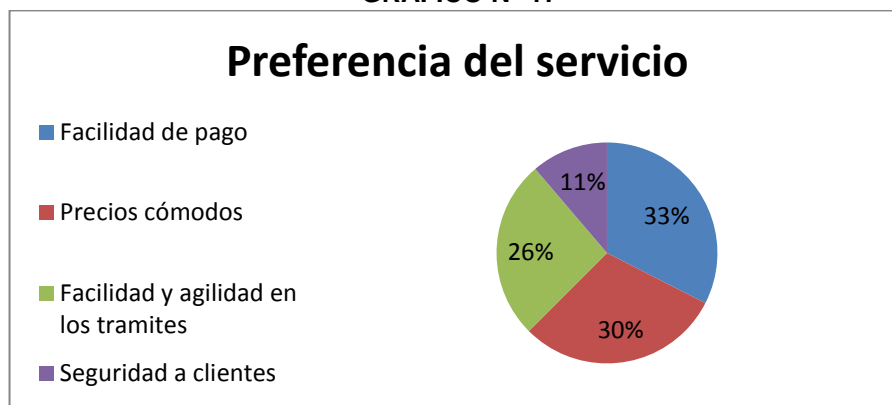
CUADRO N° 34

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Facilidad de pago	26	33%
Precios cómodos	24	30%
Facilidad y agilidad en los tramites	21	26%
Seguridad a clientes	9	11%
TOTAL	80	100%

FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

GRÁFICO N° 17



FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

De las 80 encuestas realizadas, se obtuvo los siguientes resultados: el 33% de los clientes externos respondieron que prefieren los servicios de la empresa por la facilidad de pago; el 30% considera su preferencia por los precios cómodos; el 26% contesta que eligen esta

empresa por la facilidad y agilidad en los trámites y el 11% manifiesta que la prefieren por la seguridad.

11. ¿A su criterio, En qué se diferencia la empresa Dólar RentaCar de la competencia?

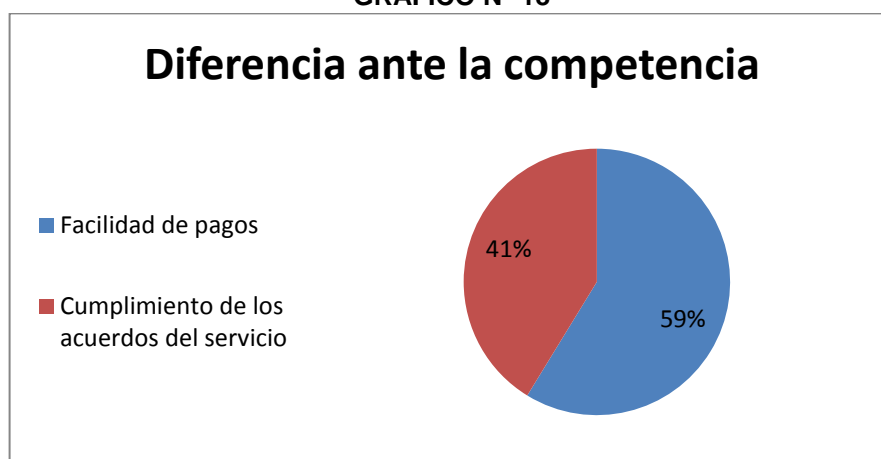
CUADRO N° 35

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Facilidad de pagos	47	59%
Cumplimiento de los acuerdos del servicio	33	41%
TOTAL	80	100%

FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

GRÁFICO N° 18



FUENTE: ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

De las 80 encuestas realizadas, se obtuvo los siguientes resultados: el 59% de los clientes externos respondieron Dólar RentaCar se diferencia de la competencia por la facilidad de pagos que presta y el 41% considera que la diferencia radica frente a la competencia en el cumplimiento de los acuerdos del servicio.

ANÁLISIS INTERNO DE LA COMPAÑÍA

DÓLAR RENTACAR DE LA CIUDAD DE LOJA

FILOSOFÍA CORPORATIVA

La Compañía Dólar RENTACAR, únicamente cuenta con misión y visión, la cual es debidamente conocida por Directivos y empleados; sin embargo carece de otros elementos como principios, valores y objetivos institucionales, lo cual constituye una debilidad, puesto que no le permite realizar una gestión adecuada de la empresa, lo que es fundamental para su crecimiento y permanencia en el mercado.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Dólar RENTACAR, posee estatutos, reglamento interno y un organigrama funcional, sin embargo este último está mal estructurado, porque no se identifican con claridad los niveles con departamentos, además no poseen un manual de funciones, estos aspectos se convierten en una debilidad para la empresa; debido a que no le brinda a los directivos directrices claras sobre cómo proceder, puesto que una estructura claramente definida permite resolver los desacuerdos y una toma de decisiones.

TALENTO HUMANO

Dentro del talento humano de la compañía DÓLAR RENTACAR, cuenta con el siguiente personal para sus diferentes áreas, identificado de la siguiente manera:

Presidente: Se encuentra en proceso de formación académica en la carrera de Banca y Finanzas.

Gerente: Ing. Marco Vinicio Esparza de profesión Ingeniero Comercial.

Asesor Legal: Profesión Abogado presta los servicios ocasionalmente cuando lo requiere la empresa.

Contadora: Se encuentra en proceso de formación académica en la carrera de Contabilidad y Auditoría, actualmente la contabilidad registra de manera manual por lo que no posee un sistema contable, limitando que la información financiera no sea llevada de manera oportuna.

Secretaria: Posee título de bachiller.

Chofer: Posee licencia profesional para conducir.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

La Compañía Dólar RENTACAR, ofrece servicio de alquiler de vehículos, actualmente cuenta con una capacidad del parque automotor de 11 vehículos, el número de clientes fijos es de cincuenta y eventuales treinta, lo cual es una fortaleza debido a que tiene suficientes vehículos para atender los requerimientos de los clientes.

A través de la encuesta realiza a clientes externos de la Compañía de Servicios Dólar RentaCar, se pudo identificar que estos no tienen claro el servicio que ofrece la compañía, lo cual es una limitante para que pueda captar mayor número de clientes en el mercado.

SERVICIO AL CLIENTE

Dólar RentaCar, ofrece a sus clientes un servicio ágil y oportuno, con atención cordial, amable, respetuosa, con facilidad de pago; precios cómodos y cumplimiento de los acuerdos del servicio, lo que se convierte en un punto fuerte para la misma.

INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA

La Compañía se encuentra ubicada en las calles Lauro Guerrero y Venezuela, sin embargo esta funciona dentro del almacén de Repuestos Maxillantas, por lo que los clientes no pueden identificarla, además sus instalaciones no son adecuadas lo que no permite atenderlos cómodamente a sus clientes, no cuenta con un letrero que le permita identificar y brindar una mejor imagen a sus clientes, lo que se convierte en una debilidad.

En el área de contabilidad carecen de un programa contable que les permita contar con el registro diario de las transacciones comerciales que realizan y de esta manera poder contar con información financiera oportuna.

PUBLICIDAD Y PROPAGANDA

La compañía utiliza medios de comunicación como radio, se encuentra inscrita en un sitio de publicidad on line gratuito, en donde da a conocer los servicios que ofrece y su ubicación, el cual no transmite información necesaria al público, lo que es un punto débil ya que actualmente las redes sociales dan la oportunidad de expandir a todo nivel sobre los servicios que ofrece una empresa.

MATRIZ DE CONCRECIÓN DE FACTORES INTERNOS

CUADRO N° 36

FORTALEZAS	DEBILIDADES
FILOSOFÍA CORPORATIVA	
Misión y Visión conocidos por todo el personal de la compañía.	Ausencia de principios, valores y objetivos institucionales.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	
Posee estatutos y reglamento interno.	Organigrama funcional mal estructurado
	Carencia de Manual de Funciones
TALENTO HUMANO	
Personal valioso, comprometido y responsable.	No existe capacitación al personal
	Personal administrativo en proceso de formación académica.
PRODUCTOS Y SERVICIOS	
Parque automotor suficiente para cubrir la demanda de sus clientes.	
Clientes fieles.	
Prestación del servicio excelente.	
Precios y forma de pago accesibles.	
INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGIA	
	Instalaciones físicas no son propias
	Carece de identificación, limitando la facilidad de acceso a la empresa.
	Ausencia de sistema contable para el registro de operaciones diarias y presentación de estados financieros al día.
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	
	Medios de comunicación no utilizados satisfactoriamente, por lo que carece de publicidad actualmente

FUENTE: DÓLAR RENTACAR

ELABORADO POR: LA AUTORA

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO EFI
CUADRO N° 37**

FACTORES INTERNOS CLAVES		PROCEDENCIA	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS					
1	Misión y Visión conocidos por el personal de la compañía	Pregunta 6 y 7- Entrevista Clientes Internos.	0,05	3	0,15
2	Posee estatutos y reglamento interno	Pregunta 9 - Entrevista Gerente	0,1	4	0,4
3	Personal valioso, comprometido y responsable	Pregunta 12 Entrevista Presidente Pregunta 11 Entrevista Gerente.	0,1	4	0,4
4	Parque automotor suficiente para cubrir la demanda de clientes	Pregunta 14 Entrevista Gerente	0,1	4	0,4
5	Clientes fieles	Pregunta 11 Encuesta Clientes Externos	0,1	4	0,4
6	Prestación del servicio excelente	Pregunta 11 Entrevista Gerente	0,05	3	0,15
7	Precios y forma de pago accesibles	Pregunta 21 Entrevista Gerente. Pregunta 7 y 10 Encuesta Clientes externos.	0,1	4	0,4
DEBILIDADES					
1	Ausencia de principios, valores y objetivos institucionales.	Diagnóstico Interno	0,05	1	0,05
2	Organigrama funcional mal estructurado	Diagnostico Interno	0,05	1	0,05
3	Carencia de Manual de Funciones	Pregunta 8 Entrevista Clientes Internos	0,025	1	0,025
4	No existe capacitación al personal.	Pregunta 9 Entrevista Clientes Internos	0,05	1	0,05
5	Personal administrativo en proceso de formación académica	Pregunta 17 Entrevista Gerente	0,025	2	0,05
6	Infraestructura no es propia.	Pregunta 15 Entrevista Gerente.	0,05	1	0,05
7	Carencia de Identificación de la empresa	Pregunta 6 Encuesta Clientes Externos	0,05	1	0,05
8	Ausencia de sistema contable para el registro de operaciones económicas	Pregunta 9 Entrevista Clientes Internos	0,05	1	0,05
9	Actualmente no utiliza medios de difusión para dar a conocer a la empresa	Análisis Publicidad y Propaganda	0,05	1	0,05
TOTAL			1,00		2,73

FUENTE: DÓLAR RENTACAR
ELABORADO POR: LA AUTORA

ANALISIS DE LA MATRIZ EFI

CALIFICACIÓN	RESULTADOS
= 2.5	Nivel promedio, estabilidad entre factores internos
Mayor a 2.5	Fortalezas sobre Debilidades
Menor a 2.5	Debilidades sobre Fortalezas

La compañía Dólar RentaCar, en su matriz interna, relacionada con las fortalezas y debilidades obtuvo una ponderación, de 2,73, cuyo resultado, se ubica por arriba del promedio que es de 2,5; lo que indica que las fortalezas están sobre las debilidades y es posible que mediante planes debidamente elaborados pueda superar las debilidades para convertirlas en puntos favorables que le permitan maximizar su valor en el mercado.

ELABORACIÓN DE LA MATRIZ FODA COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR

CUADRO N° 38

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1) Misión y Visión conocidos por el personal de la compañía. 2) Posee estatutos y reglamento interno. 3) Personal valioso, comprometido y responsable. 4) Parque automotor suficiente para cubrir la demanda de clientes. 5) Clientes fieles. 6) Prestación del servicio excelente. 7) Precios y forma de pago accesibles.	1) Factor económico se muestra estable. 2) Amplia gama de modelos y marcas de vehículos. 3) Incremento del turismo lo que beneficia el aumento de clientes. 4) Medios de comunicación existentes en la localidad lo que permite dar a conocer los servicios que presta la compañía a la colectividad.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1) Ausencia de principios, valores y objetivos institucionales. 2) Organigrama funcional mal estructurado. 3) Carencia de Manual de Funciones 4) No existe capacitación al personal. 5) Personal administrativo en proceso de formación académica. 6) Infraestructura no es propia. 7) Carencia de Identificación de la empresa. 8) Ausencia de sistema contable para el registro de operaciones económicas. 9) Actualmente no utiliza medios de difusión para dar a conocer a la empresa.	1) Los costos elevados limitan la adquisición de más vehículos. 2) Aparición de impuestos afecta a la rentabilidad de la empresa. 3) Competencia agresiva debida a la existencia de empresas ya posicionadas en el mercado. 4) Vehículos que serán sometidos a proceso de chatarrización. 5) Pérdida de fidelidad de clientes por la variedad de empresas en el mercado.

FUENTE: ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR

ELABORADO POR: LA AUTORA

MATRIZ DE ALTO IMPACTO
CUADRO Nº 39

Factores Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores Externos	1. Misión y Visión conocidos por el personal de la compañía 2. Posee estatutos y reglamento interno 3. Personal valioso, comprometido y responsable 4. Parque automotor suficiente para cubrir la demanda de clientes 5. Clientes fieles 6. Prestación del servicio excelente 7. Precios y forma de pago accesibles	1. Ausencia de principios, valores y objetivos institucionales 2. Organigrama funcional mal estructurado 3. Carencia de Manual de Funciones 4. No existe capacitación al personal. 5. Personal administrativo en proceso de formación académica 6. Infraestructura no es propia. 7. Carencia de Identificación de la empresa 8. Ausencia de sistema contable para el registro de operaciones económicas 9. Actualmente no utiliza medios de difusión para dar a conocer a la empresa
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. Factor económico se muestra estable. 2. Amplia gama de modelos y marcas de vehículos. 3. Incremento del turismo lo que beneficia el aumento de clientes. 4. Medios de comunicación existentes en la localidad lo que permite dar a conocer los servicios a la colectividad.	F4, F6, F7 y O4. Plan de publicidad en radio y redes sociales para dar a conocer a todo nivel a la empresa	D4, D5, O1 y O3. Plan de capacitación al personal que labora en Dólar Renta Car.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Los costos elevados limitan la adquisición de más vehículos. 2. Aparición de impuestos afecta la rentabilidad de la empresa. 3. Competencia agresiva debido a la existencia de empresas ya posicionadas en el mercado. 4. Vehículos que serán sometidos a proceso de chatarrización. 5. Pérdida de fidelidad de clientes por la variedad de empresas en el mercado.	F1,F3 y A3 Diseñar adecuadamente la filosofía corporativa de la empresa para que tengan claro el camino que deben seguir para alcanzar sus objetivos trazados	D6, D7 y A3. Alquiler de un local que permita a los clientes identificar a la empresa D8 y O3 Adquisición de software para un registro adecuado de las operaciones diarias. D1,D2,D3 y O3. Diseño de la estructura orgánica de la empresa

FUENTE: ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR

ELABORADO POR: LA AUTORA

MATRIZ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CUADRO Nº 40

Nº	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	Plan de publicidad en radio y redes sociales para dar a conocer a todo nivel a la empresa	Dar a conocer los servicios que presta la compañía DÓLAR RENTACAR en toda su zona de influencia.
2	Diseñar adecuadamente la filosofía corporativa de la empresa para que tengan claro el camino que deben seguir para alcanzar sus objetivos trazados	Dotar a la empresa de una identidad corporativa que satisfaga las aspiraciones de todos sus grupos de interés.
3	Plan de capacitación al personal que labora en Dólar Renta Car.	Contar con un personal altamente profesional y capacitado que brinde un excelente servicio con eficiencia y eficacia.
4	Alquiler de un local que permita a los clientes identificar a la empresa	Contar con infraestructura independiente que identifique a la compañía y con tecnología acorde a sus necesidades.
5	Adquisición de software para un registro adecuado de las operaciones diarias.	
6	Diseño de la estructura orgánica de la empresa.	Definir claramente la estructura orgánica de la compañía.

FUENTE: ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR
ELABORADO POR: LA AUTORA

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR.

Luego de haber analizado, determinado y evaluado los factores internos y externos de la empresa Dólar RentaCar, se procede a plantear la propuesta de un Plan Estratégico en donde se establecerá mediante un proceso reflexivo y con un alto componente de juicio subjetivo las diferentes estrategias, tácticas, actividades, políticas, presupuesto y responsables de los objetivos planteados más convenientes para la compañía.

Los objetivos estratégicos planteados en la siguiente propuesta responden al conjunto de los requerimientos encontrados en la compañía identificados en sus respectivos análisis interno y externo, dichos objetivos serán desarrollados de acuerdo a su calificación y cuantificación.

MISIÓN PROPUESTA PARA LA COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR.

“Somos una empresa de alquiler de vehículos garantizando calidad, precio, diseño y alta tecnología que garantice un servicio integral a corto y largo plazo, asegurando la lealtad de nuestros clientes”

VISIÓN PROPUESTA PARA LA COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR.

“Ser líderes en el negocio de alquiler de vehículos a corto y largo plazo, buscando la excelencia en el servicio para ser líder en el mercado local y provincial.”

VALORES DE LA COMPAÑÍA.

- Integridad.
- Responsabilidad
- Honestidad
- Confianza
- Profesionalismo
- Ética
- Respeto

PLAN OPERATIVO

El Plan Estratégico para la compañía Dólar RentaCar, se lo realizará mediante la determinación de los objetivos estratégicos determinados a través de la combinación FO, FA, DO, DA :

A continuación se detalla:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR DE LA CIUDAD DE LOJA.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1 FO.	Dar a conocer los servicios que presta la compañía DÓLAR RENTACAR en toda su zona de influencia.
OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2 FA	Dotar a la empresa de una identidad corporativa que satisfaga las aspiraciones de todos sus grupos de interés.
OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3 DO	Contar con un personal altamente profesional y capacitado que brinde un excelente servicio con eficiencia y eficacia.
OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4 DA.	Contar con infraestructura independiente que identifique a la compañía y con tecnología acorde a sus necesidades.
OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 5 DA.	Definir claramente la estructura orgánica de la compañía.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1

“Dar a conocer los servicios que presta la compañía DÓLAR RENTACAR en toda su zona de influencia”.

PROBLEMA:

Dólar Renta Car actualmente no utiliza medios de difusión para dar a conocer a la empresa lo que limita su participación en el mercado; por lo que es importante se incremente una campaña publicitaria para una serie de anuncios durante un periodo específico. La campaña está diseñada en forma estratégica de tal forma que se pueda aumentar sus clientes y de esta manera se logren mayores márgenes de rentabilidad para la empresa.

CAUSA:

Baja participación en el mercado.

EFECTO:

No permite que la empresa sea conocida, por ende sus niveles de ingresos son bajos.

META:

Posicionar a la compañía Dólar RentaCar dentro del mercado Lojano, e incrementar en un 30% la cartera de clientes que actualmente posee.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Incrementar los clientes mediante la utilización de los medios de comunicación de mayor acogida por la colectividad Lojana.

ESTRATEGIA:

- Diseñar la publicidad acorde a los requerimientos de la empresa para fomentar su imagen ante sus potenciales clientes.
- Buscar medios de comunicación que presten las mejores opciones para invertir en publicidad.
- Diseñar la publicidad atractiva, que llame la atención, despierte interés en la colectividad.

TACTICA:

- Realizar anuncios en radios de mayor aceptación en la ciudad y provincia de Loja.
- Entregar hojas volantes a la ciudadanía Loja.
- Ubicar carteles de la empresa en puntos estratégicos de la ciudad.

ACTIVIDAD:

- Diseño de un letrero que identifique a la empresa.
- Buscar la imprenta que ofrezca mejores garantías y precios cómodos para la impresión de los catálogos.
- Se realizará publicidad en Radio Integración 103.3 fm
- Se lo efectuará a través de la Radio Luz y Vida.

POLITICA:

- Determinar si la publicidad está dando los resultados esperados.

- Realizar un sondeo para conocer el posicionamiento de la empresa, una vez implantada la publicidad.

PRESUPUESTO:

CUADRO Nº 41

IMAGEN CORPORATIVO			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO/U	TOTAL
Imagen Corporativo	1	150.00	150.00
Grabación del spot publicitario con nuevo slogan	1	44.80	44.80
TOTAL			194.80

FUENTE: COTIZACIONES
ELABORACIÓN. LA AUTORA

PLAN PUBLICITARIO				
MEDIO PUBLICITARIO	PLANES	COSTO/U	Costo Mensual	TOTAL
Radio Luz y Vida	6 veces por día	1.30	218.06	654.18
Radio Integración 103.3	6 veces por día	0.67	134.40	403.20
Imprenta Sánchez	2500 und.			45.00
COSTO TOTAL				1102.38

FUENTE: COTIZACIONES
ELABORACIÓN. LA AUTORA

RESPONSABLE:

Gerente General.

INDICADOR DE CONTROL:

- Análisis del incremento de los clientes
- Análisis de la rentabilidad de la empresa.

CUADRO Nº 42

Matriz: Objetivo Estratégico Nº1

Dar a conocer los servicios que presta la compañía DÓLAR RENTACAR en toda su zona de influencia.						
META	ESTRATEGIA	POLITICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Posicionar a la compañía DÓLAR RENTACAR dentro del mercado Lojano, e incrementar en un 30% la cartera de clientes que actualmente posee.	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar la publicidad acorde a los requerimientos de la empresa para fomentar su imagen ante sus potenciales clientes. - Buscar medios de comunicación que presten las mejores opciones para invertir en publicidad. - Diseñar la publicidad atractiva, que llame la atención, despierte interés en la colectividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar si la publicidad está dando los resultados esperados. - Realizar un sondeo para conocer el posicionamiento de la empresa, una vez implantada la publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de un letrero que identifique a la empresa. - Buscar la imprenta que ofrezca mejores garantías y precios cómodos para la impresión de los catálogos. - Se lo efectuara a través de Radio Integración 103.3 - Se lo efectuara a través de la Radio Luz y Vida 	\$1297.18	Tres meses	Gerente General

FUENTE: PLAN OPERATIVO ANUAL

ELABORADO POR: LA AUTORA

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2

“Contar con un personal altamente profesional y capacitado que brinde un excelente servicio con eficiencia y eficacia”.

PROBLEMA:

La empresa Dólar Renta Car no brinda capacitación a sus empleados por lo que es necesario implementar capacitación ya que es la respuesta a la necesidad que tienen las mismas de contar con un personal calificado y productivo con conocimientos, actitudes y habilidades para lograr un desempeño óptimo en sus funciones que contribuya al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunde en beneficios para la empresa.

CAUSA:

Personal poco calificado.

EFECTO:

Desempeño limitado de las funciones de los empleados.

META:

Mejorar en un 50% el servicio ofrecido por los empleados para contribuir al desarrollo de la empresa.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles que promueva a una adecuada toma de decisiones.

ESTRATEGIAS:

- Otorgar las facilidades respectivas para cumplir con los programas de capacitación y actualización.
- Incentivar al personal que se capacite por medio de ascensos.
- Realizar convenios con instituciones educativas para fortalecer las competencias profesionales de los empleados.

TACTICA:

- El responsable establecerá las condiciones para la aplicación del programa.
- Evaluar frecuentemente la aplicación de los cursos aplicados.

ACTIVIDAD

- Seleccionar la mejor propuesta de capacitación, en relación a tiempos, costos y temas.
- Investigar las instituciones que ofrezcan capacitación.
- Establecer cronograma de trabajo.
- Control de asistencia de participantes.

POLITICA

- Aplicar de forma inmediata el programa de capacitación.
- Proporcionar actividades para el continuo desarrollo personal.
- Aumentar su motivación y hacer empleados recíprocos a la empresa.

PRESUPUESTO:**CUADRO N° 43**

NIVEL DE CAPACITACIÓN	CONTENIDO	RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN	CONTENIDOS	LUGAR	MATERIALES	TIEMPO	PRESUPUESTO
NIVEL INICIAL	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP	Contenidos teóricos y prácticos	A convenir.	Folletos Proyector	60 horas	2184.00
NIVEL INTERMEDIO	ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA	Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP	Contenidos teóricos y prácticos acordes a nuestra realidad	A convenir.	Carpetas Folletos Proyector	60 horas	2184.00
TOTAL							4368.00

FUENTE: COTIZACIÓN SECAP
ELABORADO POR: LA AUTORA

RESPONSABLE

Directivos y Gerente

INDICADOR DE CONTROL

Medir el grado de desempeño de los empleados mediante el incremento de los clientes y mejora de los servicios prestados.

CUADRO N° 44

Matriz: Objetivo Estratégico N° 2

"Contar con un personal altamente profesional y capacitado que brinde un excelente servicio con eficiencia y eficacia".						
META	ESTRATEGIA	POLITICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Mejorar en un 50% el servicio ofrecido por los empleados para contribuir al desarrollo de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Otorgar las facilidades respectivas para cumplir con los programas de capacitación y actualización. - Incentivar al personal que se capacite por medio de ascensos - Realizar convenios con instituciones educativas para fortalecer las competencias profesionales de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar de forma inmediata el programa de capacitación. - Proporcionar actividades para el continuo desarrollo personal. - Aumentar su motivación y hacer empleados recíprocos a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar la mejor propuesta de capacitación, en relación a tiempos, costos y temas. - Investigar las instituciones que ofrezcan capacitación. - Establecer cronograma de trabajo. - Control de asistencia de participantes. 	\$4368.00	Dos veces al año	Directivos y Gerente

FUENTE: PLAN OPERATIVO ANUAL**ELABORADO:** LA AUTORA

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 3

“Dotar a la empresa de una identidad corporativa que satisfaga las aspiraciones de todos sus grupos de interés”

PROBLEMA:

El no contar con una filosofía establecida no permite tener claro el camino que desea alcanzar la empresa ni como lo logrará esto incide directamente en su crecimiento y creación de valor.

CAUSA:

Ocasiona que las metas y objetivos trazados no se cumplan a cabalidad.

EFECTO:

Creación de valor lento de la empresa.

META

Hasta el mes de Agosto de 2014 definir el propósito, fin o razón de ser de la existencia de organización; y, que se quiere en el futuro.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Diseñar la misión, visión y valores para la compañía DÓLAR RENTACAR.

ESTRATEGIAS:

- Proponer una Misión y Visión que permita alcanzar las metas trazadas.
- Definir los valores institucionales que guíen el camino de la empresa.

TACTICAS:

- Definir la Misión considerar cuestiones básicas como: ¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos?
- Delimitar la Visión considerando las siguientes interrogantes: ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de la empresa?, ¿Qué contribución única debemos hacer en el futuro Qué valores necesitan ser acentuados ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, los empleados y demás ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento de nuestra organización?
- Delimitar los valores para la compañía.

ACTIVIDAD:

- Socialización de la Misión, Visión y Valores institucionales con la empresa.
- Aprobación de la misión, visión y valores institucionales, por las instancias pertinentes.

POLITICA:

- Se exhibirá en un lugar visible la misión, visión y valores institucionales.
- La misión, visión y valores institucionales, debe ser debidamente conocida por toda la empresa.

RESPONSABLE

Directivos y Gerente

INDICADOR DE CONTROL

- Análisis de impacto de la filosofía corporativa reestructurada.

CUADRO N° 45

Matriz: Objetivo Estratégico N° 3

"Dotar a la empresa de una identidad corporativa que satisfaga las aspiraciones de todos sus grupos de interés"					
META	ESTRATEGIA	POLITICA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
Hasta el mes de Agosto de 2014 definir el propósito, fin o razón de ser de la existencia de organización; y, que se quiere en el futuro.	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer una Misión y Visión que permita alcanzar las metas trazadas. - Definir los valores institucionales que guíen el camino de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se exhibirá en un lugar visible la misión, visión y valores institucionales. - La misión, visión y valores institucionales, debe ser debidamente conocida por toda la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización de la Misión, Visión y Valores institucionales con la empresa. - Aprobación de la misión, visión y valores institucionales, por las instancias pertinentes. 	Hasta el mes de Agosto de 2014	Directivos y Gerente

FUENTE: PLAN OPERATIVO ANUAL**ELABORADO:** LA AUTORA

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4

“Contar con infraestructura independiente que identifique a la compañía y con tecnología acorde a sus necesidades”

PROBLEMA:

La empresa no cuenta con un local que le permita ser identificada por los clientes y ciudadanía en general, puesto que funciona en un local donde existe la venta de repuestos de vehículos por lo que ciertos clientes considera que la empresa se dedica a esta actividad y no a la de alquiler de vehículos. De igual manera no posee un software especializado que le permita llevar a cabo las operaciones comerciales de la empresa de forma ágil y oportuna.

CAUSA:

La empresa no posee infraestructura propia y un software contable adecuado para su funcionamiento.

EFECTO: Confusión en la ciudadanía y flujo de las operaciones de forma inoportuna.

META:

- Contar con un local independiente que permita ser fácilmente identificada por la colectividad hasta finales del mes de Julio 2014.
- Adquisición de un programa de computación para poder llevar de forma ágil las operaciones contables financieras de la empresa implementado hasta finales del año 2014.

OBJETIVO ESPECIFICO:

- Adquirir tecnología acorde a los requerimientos de la empresa
- Contar con infraestructura apropiada para el desarrollo de sus actividades y brindar una adecuada atención al cliente.

ESTRATEGIAS:

- Analizar y seleccionar el lugar más idóneo para el funcionamiento de la empresa.
- Adquirir el software contable de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Analizar costos de tal forma que no afecten a la rentabilidad de la empresa.

TACTICA:

- Distribución adecuada de los espacios para instalación de las diferentes aéreas.
- Capacitación sobre el manejo del software contable.

ACTIVIDAD:

- Se realizaran rifas para obtener los fondos que permitan la adquisición del software.
- Se ubicará un letrero para identificar el nuevo local donde funcione la empresa.

POLITICA:

- Se dará a conocer mediante la campaña publicitaria la dirección de la empresa.
- Se actualizar constantemente el software.

PRESUPUESTO:**CUADRO Nº 46**

ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR	V/TOTAL
Arriendo del local	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Adecuación e instalaciones	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Adquisición del Software	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
TOTAL			\$ 1.550,00

RESPONSABLE:

Gerente

INDICADOR DE CONTROL:

Se evaluará si la información es entregada a tiempo.

CUADRO N° 47

Matriz: Objetivo Estratégico N° 4

Contar con infraestructura independiente que identifique a la compañía y con tecnología acorde a sus necesidades.						
META	ESTRATEGIA	POLITICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un local independiente que permita ser fácilmente identificada por la colectividad hasta finales del mes de Julio de 2014. - Adquisición de un programa de computación para poder llevar de forma ágil las operaciones contables financieras de la empresa implementado hasta finales de 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar y seleccionar el lugar más idóneo para el funcionamiento de la empresa. - Adquirir el software de acuerdo a las necesidades de la empresa. - Analizar costos de tal forma que no afecten a la rentabilidad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se dará a conocer mediante la campaña publicitaria la dirección de la empresa. - Se actualizar constantemente el software contable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizaran rifas para obtener los fondos que permitan la adquisición del software. - Se ubicará un letrero para identificar el nuevo local donde funcione la empresa. 	\$ 1.550,00	<p>Local hasta el mes de Julio de 2014.</p> <p>Sistema Contable implementado a finales del 2014</p>	Gerente

FUENTE: PLAN OPERATIVO ANUAL

ELABORADO: LA AUTORA

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 5

Definir claramente la estructura orgánica de la compañía.

PROBLEMA:

La empresa no cuenta con el diseño de la estructura orgánica de la empresa por lo que es importante su definición en forma implícita o explícita para delimitar las jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. Esto permitirá ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad.

CAUSA:

No se cuenta con jerarquías y atribuciones asignadas al personal de la empresa.

EFECTO:

Confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece.

META:

Para el último trimestre del año 2014 se debe contar con una estructura orgánica adecuada que permita definir como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

OBJETIVO ESPECIFICO:

- Delimitar adecuadamente la base legal que regirá a la entidad.
- Diseñar la estructura organizacional para mejorar su gestión empresarial.

ESTRATEGIAS:

- Elaborar un organigrama estructural y funcional.
- Diseñar manuales de funciones que permita conocer las actividades que deben cumplir sus directivos y personal en general.

TACTICA:

- El organigrama y manual se lo delimitará en función de los requerimientos de la compañía.
- Colaboración de todos los integrantes de la entidad para el cumplimiento óptimo de los objetivos.
- Dar a conocer a los directivos, personal y socios el organigrama y manuales de la empresa.

ACTIVIDAD

- Delimitación de los diferentes consejos y comités que regirán a la empresa.
- Definición de los respectivos niveles jerárquicos.

- Establecer las actividades que deben cumplir cada una de las instancias de la compañía.

POLITICA:

- Exhibición del organigrama en un lugar visible.
- Entrega de manuales de funcionamiento a todo el personal de la compañía.

RESPONSABLE:

Directivos y Gerente

INDICADOR DE CONTROL:

Aplicación de indicadores de gestión.

CUADRO N° 48

Matriz: Objetivo Estratégico N° 5

Definir claramente la estructura orgánica de la compañía.					
META	ESTRATEGIA	POLITICA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
Para el último trimestre del año 2014 se debe contar con una estructura orgánica adecuada que permita definir como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un organigrama estructural y funcional. - Diseñar manuales de funciones que permita conocer las actividades que deben cumplir sus directivos y personal en general. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de manuales de funcionamiento a todo el personal de la compañía. - Exhibición del organigrama en un lugar visible 	<ul style="list-style-type: none"> - Delimitación de los diferentes consejos y comités que regirán a la empresa. - Definición de los respectivos niveles jerárquicos. - Establecer las actividades que deben cumplir cada una de las instancias de la entidad 	Último trimestre e del año 2014.	Directivos y Gerente

FUENTE: PLAN OPERATIVO ANUAL
ELABORADO: LA AUTORA

**PRESUPUESTO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN
ESTRATEGICO PARA LA COMPAÑÍA DÓLAR RENTACAR CIA LTDA.**

CUADRO Nº 49

Nº	OBJETIVO ESTRATEGICO	PRESUPUESTO
1	FO. Dar a conocer los servicios que presta la compañía DÓLAR RENTACAR en toda su zona de influencia.	\$1297.18
2	FA. Contar con un personal altamente profesional y capacitado que brinde un excelente servicio con eficiencia y eficacia.	\$4368.00
3	DO. Contar con infraestructura independiente que identifique a la compañía y con tecnología acorde a sus necesidades.	\$ 1.550,00
	TOTAL	\$ 7215.18

FUENTE: PLAN OPERATIVO

ELABORADO POR: LA AUTORA

h. CONCLUSIONES

- El análisis situacional, permitió realizar un diagnóstico externo, que permitió determinar las oportunidades y amenazas de la empresa, se efectuó el estudio de variables macroeconómicas y su incidencia en la empresa.
- La ponderación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización dio un resultado de 2.65 lo que señala que con un buen plan se podrán combatir sus amenazas para poder desarrollarse eficientemente en el mercado.
- En la matriz interna se analizó la estructura organizacional de la institución, el perfil del personal; manejo de manuales, políticas, tecnología utilizada y productos datos que ayudaron a detectar las fortalezas cuya ponderación dio un resultado de 2.73 que muestra que se encuentra en una posición adecuada para corregir sus debilidades.
- En la Matriz FODA se detallan la correspondiente combinación de estrategias, FO, FA, DO y DA, con lo que se pretende mejorar el accionar de la compañía.
- El Plan Operativo Anual, hace referencia a las estrategias, objetivos, actividades, políticas, tácticas, presupuesto, tiempo y responsables de la implementación de cada una de los objetivos estratégicos.

i. RECOMENDACIONES

- Aplicar un diagnóstico externo, de forma anual para conocer con exactitud el entorno en el que se desenvuelve el país y en base a ello establecer acciones en beneficio de la empresa.
- Realizar un análisis minucioso de sus actividades internas para mejorar los servicios que ofrece a la comunidad que le ayude ampliar la cobertura hacia otros sectores del cantón, aprovechando la demanda insatisfecha que existe en todo mercado, para lograr una posición competitiva y ganar posicionamiento en el mercado.
- Establecer las estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos en los diagnósticos realizados mediante la matriz de alto impacto de tal forma que permita eliminar debilidades y controlar las amenazas del medio.
- Poner en práctica el plan estratégico propuesto, para llegar a cumplir exitosamente las metas planteadas, el plan indica los objetivos, estrategias, actividades, personal responsable, costos y plazos de ejecución pertinentes, y acciones para su monitoreo y control.

j. BIBLIOGRAFIA

- Agencia Nacional de Transito, RESOLUCIÓN N° 085-DIR-2013-ANT.
- Carlos Pota. (1999-2004), Matriz de Impacto.
- Delgado, Byron y Delgado, Beatriz, " Creación y actividad económica de una Empresa Rentadora de Vehículos y sus servicios agregados en la ciudad de Manta", Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, Pág. 15-17.
- David, Fred R(2003). Conceptos de Administración Estratégica 9º Edic. Editorial Prentice Hall.
- Fred E. J. McCarthy(1984). Basic Marketing: a managerial approach (8º edition).p46., R. D. (2013). Conceptos de Administración estratégica. México. Pearson Educación. Decimocuarta edición
- GARCÍA A. y BORJA, S. (2005) Los Nuevos Emprendedores Creación De Empresas En El Siglo XXI. España: Ediciones de la Universidad de Barcelona. EBC. P.47
- JOSÉ MARIA SAINZ DE VICUÑA ANCIN, El plan Estratégico en la práctica, 3º Edición, Pg.40-44
- José María Sainz de Vicuña Ancín. El plan estratégico en la práctica, Pág., 124 y 125
- KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundaments de Marketing. VI edition, Prentice Hall (2006)
- Michael E. Porter is a leading authority on competitive strategy 1980.
- María del Socorro Candamil Calle. Los proyectos sociales. Una herramienta de la Gerencia Social, Pag.27

- PABLO NAVAJO GÓMEZ, Pag, 39 y 40
- Robbins S. y De Cenzo D. Pág. 70
- REINOSO Víctor EL PROCESO ADMINISTRATIVO y SUS APLICACIONES EN LAS EMPRESAS Editorial pedagógica Ecuador 1983.
- STEINER, George. Planificación Estratégica. México: CECSA. 1996.

INTERNET

- http://es.wikipedia.org/wiki/Alquiler_de_coches
- <http://avis.com.do/historia.htm>
- http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7935/1/43600_1.pdf
autora Tatiana Elizabeth Fuentes Vaca.
- <https://www.rentamotor.com/quienessomsos.html>
- <http://sergimateo.com/analisis-sectorial/#ixzz2x11mWE00>

k. ANEXOS

ANEXO N° 1

PRESENTACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

a. TEMA.

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS DÓLAR
RENTACAR Cía. Ltda. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2014-2019”**

b. PROBLEMÁTICA

La planeación estratégica es una herramienta imperante en el cumplimiento de objetivos y metas empresariales, bajo este enunciado el Gerente o Administrador debe considerar que para poder tomar decisiones adecuadas le corresponde elaborar estrategias encaminadas a anticipar el direccionamiento de las empresas y corregir futuras eventualidades.

Es así que en esta última década a nivel mundial se han originado grandes fracasos empresariales debido a la ausencia o escasa aplicación de estrategias competitivas que les permita tomar las decisiones correctas y mantenerse en el mercado, una de ellas es la Empresa Coca Cola que al lanzar un producto que solo estuvo tres meses en el mercado y no tuvo la acogida deseada en Estados

Unidos Coca-Cola (New Coke) decisión que puso en falso su impecable trayectoria empresarial”³⁶

Las empresas Ecuatorianas también han experimentado este fenómeno producido por la inadecuada toma de decisiones al no elaborar un plan estratégico que permita detectar a tiempo problemas futuros como es el caso del ingenio azucarero Ecudos (ex Aztra) y la comercializadora de vehículos y repuestos EICA quienes se vieron obligados a cerrar sus puertas al público por problemas administrativos y la inadecuada toma de decisiones”³⁷

A medida que las empresas van creciendo requieren de elaboración de estrategias que les permita mantenerse en el mercado y crear ventajas competitivas con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento institucional

Según datos del INEC, el sector automotor tiene una participación importante en la economía del país debido a los ingresos que genera en todas las actividades económicas directas e indirectas, dentro de esta rama se agrupan tres grandes actividades, las que en orden de importancia por el número de establecimientos son: Comercio, Manufactura y Servicios.

En este último existen 118 establecimientos dedicados a prestar servicios de alquiler de vehículos en todo el país, lo que representa el 0,40% del número total de establecimientos contemplados dentro de las actividades del sector automotriz.

³⁶ <http://www.muypymes.com/2011/08/23/historias-fracasos-empresiales>

³⁷ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/malestar-en-la-troncal-y-eica-302291.html>

No cabe duda que el alquiler de vehículos en el Ecuador, se ha incrementado gracias al crecimiento del turismo en las últimas décadas propiciando un desarrollo económico importante; además es conocido que este crecimiento se ha debido entre otros factores al "acercamiento" de los destinos, a la demanda, la cual cada vez realiza viajes más largos, en menor tiempo y menos costosos. La motivación de los turistas por conocer varios destinos de nuestro país, las mejoras en las comunicaciones, vías de acceso y la cada vez mayor propensión de la demanda turística han hecho que los recursos económicos provenientes de orígenes nacionales y extranjeros se observe en el desarrollo del sector de empresas de alquiler de vehículos.

Es así que el 06 de enero del 2009 nace la empresa Dólar RentaCar Cía. Ltda., en la ciudad de Loja, ésta se constituye con la inversión de 6 socios quienes se propusieron crear una empresa que se dedique a la prestación de servicios de alquiler de vehículos en donde brinden a sus clientes un servicio de calidad y excelente asesoría a la hora de elegir el vehículo que mejor le convenga de acuerdo a la necesidad del usuario, ésta organización cuenta con las siguientes áreas; presidencia, gerencia, asesoría legal, contabilidad y ventas.

A pesar de permanecer en el mercado poco tiempo, ha demostrado un crecimiento notable por la demanda existente, sin embargo luego de un breve diagnóstico realizado a Dólar RentaCar Cia Ltda., se ha podido determinar que no existe una estructura organizacional ordenada y sólida que permita ir a la par con el desarrollo empresarial.

Es necesario reconocer que dicha empresa necesita dar solución a un problema que cada día es más notable, que es sin duda el de carecer de una planificación estratégica, la falta de estrategias efectivas ha originado múltiples problemas en las áreas de esta organización, afectando a su normal crecimiento y provocando deficiente productividad, en consecuencia Dólar RentaCar Cía. Ltda., no tiene definido sus procesos y peor aun; no tiene idea de cómo mejorarlos.

Bajo estos antecedentes es necesario plantear el siguiente problema central:

“La falta de un plan estratégico en la Empresa de Servicios Dólar RentaCar Cía. Ltda., de la Ciudad de Loja, ha incidido en su posicionamiento, limitando su desarrollo y crecimiento empresarial teniendo como consecuencia baja rentabilidad económica”.

c. JUSTIFICACIÓN

ACADÉMICA

De acuerdo al Artículo 129 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja y de conformidad con el Reglamento de Régimen Académico del Sistema Nacional de Educación Superior, en el nivel de formación profesional, como requisito para la graduación, el estudiante, previa la planificación, aprobación y supervisión respectivas, debe presentar y

sustentar un trabajo de investigación como una propuesta para resolver un problema o situación práctica, con características de viabilidad, rentabilidad y originalidad, por lo que es imprescindible el desarrollo de la presente investigación denominada **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS DÓLAR RENTACAR CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2014-2019”**, considerando que el tema se justifica íntegramente ya que se encuentra dentro de las líneas de investigación de la Carrera de Ingeniería Comercial, Modalidad a distancia, y se pretende dejar un trabajo que permita ser una fuente de consulta para trabajos relacionados con este tema.

SOCIAL

Este trabajo pretende dar a conocer sobre la importancia de utilizar la planeación estratégica para lograr alcanzar los objetivos empresariales, lo cual aportaría significativamente al desarrollo de la compañía, permitiendo a su vez el desarrollo en general de la sociedad al ofrecer fuentes de trabajo a la comunidad lojana.

ECONÓMICA.

Al contar con un plan estratégico; realizado en función de un análisis interno y externo, la compañía podrá mejorar su gestión empresarial, al tomar acciones acertadas y a tiempo, con lo que se podrá minimizar y controlar

acontecimientos que puedan afectar drásticamente su futuro; logrando así obtener rentabilidades adecuadas que le permita crear valor en el mercado.

d. OBJETIVOS.

General:

Elaborar un Plan Estratégico para la Compañía de Servicios Dólar Rentacar Cía. Ltda., de la Ciudad de Loja, periodo 2014-2019.

Específicos:

- . Realizar un análisis situacional de la empresa.
- Delimitar los factores externos (oportunidades y amenazas), para realizar la matriz EFE.
- Determinar los factores internos (fortalezas y debilidades), que permita realizar la matriz EFI.
- Realizar la matriz FODA
- Determinar los objetivos estratégicos
- Elaborar los planes operativos anuales para la compañía en estudio.

e. MARCO TEÓRICO

PLANEACION ESTRATÉGICA

“Planeación estratégica es el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Integra a la administración, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de computarizados de información para el éxito de empresa”³⁸

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

Proceso de administración estratégica

“Paso 1. Se debe conocer con exactitud el tipo de negocio al cual nos estamos dedicando o al que nos vamos a dedicar. Ya que en muchas ocasiones por no tener bien definida nuestra misión se cometen errores que más adelante afectaran a la empresa.

³⁸ Fred, R. D. (2013). Conceptos de Administración estratégica. México. Pearson Educación. Decimocuarta edición

Paso 2. Conocer lo que sucede en el ambiente externo es de suma importancia y esto es porque así la empresa estará preparada para enfrentarse a las dificultades que se presenten. Evitando con esto que las operaciones de la empresa se vean afectadas por ellas. Identificar la misión, objetivos y las estrategias actuales de la analizar el ambiente, analizar recursos de la organización, Identificar oportunidad es y amenazas Identificar fortalezas y debilidades, Revalorar misiones y objetivos de la organización, Formular estrategias, Implementar, estrategias, Evaluar resultados

Paso 3. Ya analizado el ambiente, se evalúan las oportunidades de las cuales la empresa puede explotar y se evalúan las amenazas a las que se va a enfrentar.

Paso 4. El administrador de la empresa debe analizar los recursos con los cuales cuenta la empresa. Conocer si la empresa tiene las herramientas necesarias para poder competir con las demás empresas del mercado. Es evaluar los recursos que posee la empresa.

Paso 5. Como resultado de la evaluación de los recursos se obtiene la competencia distintiva, que son las habilidades y recursos que determinan las armas con las cuales cuenta la empresa para la competitividad de la organización.

Paso 6. Conocido como Análisis integrado del proceso de administración estratégica (SWOT), evalúa la posición en la que la empresa puede laborar a base de sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas. En este paso es en el cual los directivos se encargan de evaluar su misión y objetivos, esto es por si es necesario modificarlos o continuar con los mismos.

Paso 7. Se desarrollan y evalúan las estrategias posibles para que la empresa aproveche los recursos existentes de la mejor manera y saber como aprovechar las oportunidades que se encuentran en el ambiente. En este paso es donde los directivos se encargan de establecer la ventaja competitiva de la empresa dentro de su mercado.

Paso 8. Se crea una cultura y estructura organizacional para la estrategia, realizar cambios dentro de las actividades comerciales, hacer presupuestos y sistemas de información. La tarea de la planeación estratégica no termina con formularla sino en implementar, conseguir que los gerentes y empleados lleven a cabo las estrategias formuladas. Si los gerentes no saben implementar correctamente la estrategia no servirá de nada que esta sea excelente para la organización.

Paso 9. Finalmente son evaluados los resultados obtenidos en la empresa, para conocer lo efectividad de las estrategias, reconocer el desempeño que

dan como resultado y reconocer las fallas o debilidades de estas, para poder realizar las correcciones necesarias.”³⁹

3.1.- PROCESOS:

MISION

“Es la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominársele finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la Empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible”.⁴⁰

“Una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones. Cada área (en dependencia de la naturaleza de empresa) deberá a su vez generar su propia Misión, para que todos se dirijan hacia los mismos fines”.⁴¹

VISION

Es realizar el proceso de formular el futuro. Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades.

³⁹ Robbins S. y De Cenzo D. Pág. 70

⁴⁰ <http://tallerdg7.wordpress.com/2008/03/28/definicion-de-mision-y-vision/>

⁴¹ <http://tallerdg7.wordpress.com/2008/03/28/definicion-de-mision-y-vision/>

“Es aquella que resume los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamiento específico sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad”⁴²

3.2. FACTORES EXTERNOS

AMENAZAS EXTERNAS

Ellas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

- Cambios en las políticas de garantía.
- Nuevo producto rival para nuestro mercado.
- Presión a distribuidores por mayor utilidad.

OPORTUNIDADES EXTERNAS

“Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas”.⁴³

- Demanda ascendente.
- Bajos costos por nueva tecnología.
- Políticas de exportación

⁴² Rodríguez V. Joaquín. Pág. 152

⁴³ <http://html.rincondelvago.com/analisis-foda.html>

MATRIZ EFE

“La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

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”.⁴⁴

3.3. FORTALEZAS INTERNAS

Son actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas en especial importancia

- Motivación de los empleados alta.
- Costos operativos bajos.
- Utilización del 100% del capital de plata.
- Estructura jerárquica achatada

⁴⁴ <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

DEBILIDADES INTERNAS

Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

- Inversión en Investigación y Desarrollo.
- Baja inversión en publicidad.
- Falta del plan global de crecimiento.
- Responsable con la calidad.

MATRIZ EFI

“La Matriz de evaluación de los factores internos es un 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”.⁴⁵

3.4. MATRIZ FODA

“La matriz FODA es un instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de

⁴⁵ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

metas, es una alternativa que motiva a efectuar el análisis para su difusión y divulgación. Los resultados contribuyen en forma significativa para la toma de decisiones logrando garantizar el impacto institucional esperado”.⁴⁶

3.5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

- Fuerte política de investigación de mercado, nuevos productos y/o demandas insatisfechas.
- Generación política de apertura a nuevos mercados. (Exportación)

⁴⁶ <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

- Generación de posicionamiento de la marca en el consumidor a través de una investigación en publicidad.
- Fomentar el control de calidad a través de la incorporación de supervisores.

“La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización”.⁴⁷

3.6. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA:

“La Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad’”.⁴⁸

Factores críticos para el éxito		Estrategias alternativas			
		Alternativa 1		Alternativa 2	
	Peso	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades					
Amenazas					
Fortalezas					
Debilidades					

⁴⁷ Thompson. Strickland. Pág. 36

⁴⁸ <http://mancillaplaneacionestrategica.blogspot.com/>

Total					
AS - Calificación del atractivo; TCA - Total de calificaciones del atractivo					
Calificación del atractivo: 1 - no aceptable; 2 - posiblemente aceptable; 3 - probablemente aceptable; 4 la más aceptable					

3.7. PLAN OPERATIVO

“Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular.

¿Qué es el plan operativo?

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite

el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

Todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc.) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

Así mismo deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la compañía, es decir todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la compañía y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias (en caso de no ser atendidos) para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo.

Normalmente, suelen detallarse la forma en la que la compañía prestará su servicio, características del local donde se encuentra la sede de la misma, los requerimientos de instalación y manutención de maquinarias, equipamiento y suministros necesarios para la actividad, las estrategias de compra-venta y almacenaje de los productos o servicio ofrecido, la cantidad y calidad de los proveedores con los que se contará para poner en marcha la empresa, entre muchos otros aspectos relativos a la actividad⁴⁹

⁴⁹ Definición de plan operativo - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/plan-operativo/#ixzz2sfxhB3No>

f. METODOLOGÍA A UTILIZAR

La utilización de diversos métodos, técnicas, e instrumentos harán posible el desarrollo del presente proyecto.

MÉTODOS:

Método Inductivo

Este método se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada. Mediante la utilización de este método se podrá determinar el diagnóstico interno de la Compañía Dólar Rentacar Cía. Ltda., para identificar sus fortalezas y debilidades. De igual forma se utilizará para formular la misión, visión, valores y objetivos empresariales de la compañía.

Método Deductivo

Se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las particularidades contenidas explícitamente en la situación general. Este método se utilizará para realizar el diagnóstico situacional externo, en sus diferentes ámbitos, políticos, económicos, sociales, etc., como también conocer los aspectos generales sobre la planeación estratégica y en base a estos referentes definir estrategias y acciones que permitan plantear los planes operativos anuales para la compañía en estudio.

Método Histórico

Se utilizará para el estudio de los antecedentes de la empresa lo que permitirá conocer cómo se desarrollaron sus actividades conocer desde su inicio hasta la actualidad, destacando los hechos más relevantes y de esta manera poder delimitar sus aciertos y falencias.

Método Analítico

Luego de identificar cada uno de los componentes que caracterizan la realidad de la entidad a estudiar, se realizará un análisis minucioso que permita establecer la relación causa-efecto entre los elementos que la conforman, para definir las estrategias y actividades que se cumplirán en el proceso de planeación estratégica.

TÉCNICAS:

Observación Directa.

Se aplicará a todos los niveles organizacionales de la compañía, para poder percibir de manera exacta el escenario real en donde se desenvuelve, la compañía, conocer su infraestructura y su ambiente de trabajo.

Entrevistas

Esta técnica se fundamenta en la aplicación de un formulario de preguntas a los clientes internos y externos de la compañía, con la finalidad de obtener información para realizar el diagnóstico situacional de la organización.

Revisión bibliográfica

Ayudará a sustentar y fundamentar el marco referencial sobre planeación estratégica y lo que esta implica; información que será extraída de fuentes tanto primarias como secundarias.

INSTRUMENTOS:**Cuestionario de entrevistas**

Se utilizará a través de preguntas pre elaboradas con el propósito de no descuidar parámetro alguno para poder realizar de forma precisa el trabajo de planeación estratégica.

g. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MESES																																															
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Selección y definición objeto de estudio			x	x																																												
Elaboración del Proyecto de Tesis y trámite para su elaboración					x	x	x	x	x	x	x	x																																				
Investigación Bibliográfica, revisión de literatura, materiales y métodos													x	x	x	x																																
Investigación de campo, aplicación de instrumentos de recolección de información																	x	x	x	x	x	x	x	x																								
Análisis y discusión de resultados																					x	x	x	x	x	x	x	x																				
confrontación de resultados con los objetivos																													x	x	x	x																
Conclusiones y recomendaciones																																	x	x	x	x												
Redacción de Informe Final, revisión y correcciones																																					x	x	x	x								
Presentación del Informe Final																																									x	x						

h. RECURSOS y PRESUPUESTO

TALENTO HUMANOS.- En este aspecto se encuentran las personas que intervienen en el trabajo de investigación.

- **Postulante:** Maritza Elizabeth Guajala Maldonado
- **Directora de Tesis:** Docente de la Universidad Nacional de Loja; Modalidad de Estudios a Distancia, Carrera de Administración de Empresas.
- **Compañía:** Dólar Rentacar Cía. Ltda.

RECURSOS MATERIALES.- En este apartado constan los materiales con los que se realiza el trabajo de investigación.

- Transporte
- Levantamiento de información
- Reproducción de la tesis y ejemplares
- Calculadora
- Portátil
- Materiales de Oficina:
 - ❖ Papel
 - ❖ Empastado
 - ❖ Copias
 - ❖ Carpetas
 - ❖ Bolígrafos

PRESUPUESTO

PRESUPUESTO	
INGRESOS	VALORES
Maritza Guajala	\$ 966,00
TOTAL INGRESOS	\$ 966,00
GASTOS	VALORES
Movilización	\$ 500,00
Internet	\$ 80,00
Materiales de Oficina	\$ 30,00
Impresiones de ejemplares	\$ 250,00
Trámites Legales	\$ 60,00
Subtotal	\$ 920,00
Imprevistos	\$ 46,00
TOTAL GASTOS	\$ 966,00

El presente trabajo de investigación tendrá un costo de novecientos sesenta y seis dólares, el cual será financiado con recursos propios, de la postulante.

i. BIBLIOGRAFIA

- Fred, R. D. (2013). Conceptos de Administración estratégica. México. Pearson Educación. Decimocuarta edición.
- Robbins S. y De Cenzo D. (2009). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones
- Thompson, A. A. Strickland, A. J. Administración. Estratégica. Mc. Graw Hill. Decimotercera edición.
- Misión, Visión, google, Fecha de obtención: 28-03-2011, Disponible en: <http://tallerdg7.wordpress.com/2008/03/28/definicion-de-mision-y-vision/>
- Oportunidades Externas, google, Fecha de obtención: 28-03-2011, Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/analisis-foda.html>
- Matriz EFI, google, Fecha de obtención: 28-03-2011, Disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>
- Matriz EFE, google, Fecha de obtención: 28-03-2011, Disponible en: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
- Matriz FODA, google, Fecha de obtención: 23-03-2011, Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>
- Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, google, Fecha de obtención: 14-03-2011, Disponible en: <http://mancillaplaneacionestrategica.blogspot.com/>
- Control Estratégico, google, Fecha de obtención: 23-03-2011, Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/control-estrategico.htm>

ANEXO Nº 2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA DÓLAR
 RENTACAR CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE LOJA.**

Como egresada de la Carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, solicito su valiosa colaboración para elaborar las siguientes preguntas, con la finalidad de obtener datos reales de la situación actual de la empresa y de esta manera poder validar el Proyecto denominado:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS DÓLAR
 RENTACAR CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE LOJA, PERÌODO 2014-2019”**

1. ¿Qué tiempo lleva usted al frente de la empresa?

2. ¿Qué tiempo lleva la empresa en el mercado?

3. ¿Cuál es exactamente el servicio o los servicios que brinda la empresa a la gente?

4. ¿Podría indicar el segmento que atiende actualmente la empresa?
 (Geográficamente)

5. ¿Desde el tiempo en el que inició la empresa hasta el momento actual, ha tenido algún tipo de evolución?
 - a. Si dice que si: ¿En qué aspectos?
 1.
 2.
 -
 - b. Si dice que no: ¿A qué se debe que no ha crecido?
 1.
 2.

6. ¿Desde el tiempo que inició la empresa hasta el momento actual, ha tenido algún tipo de involución?
- a. Si dice que sí: ¿En qué aspectos?
1.
 2.
 3.
- b. Si dice que no: ¿Qué considera usted que es lo que ha permitido que la empresa se mantenga en el mercado?
1.
 2.
 3.
7. ¿Dólar Rentacar tiene fijados objetivos a largo plazo?
- a. Si dice que sí: ¿Cuáles son?
1.
 2.
- b. Si dice que no: ¿Considera usted importante que las empresas deben tener planteados objetivos a largo plazo?
- Si ()
- No ()
8. ¿En Dólar Rentacar se efectúa planificación?
- a. Si dice que sí: ¿Cada qué tiempo?
1.
 2.
- b. Si dice que no: ¿Considera usted que serviría contar con una planificación?
- Si ()
- No ()
9. ¿La empresa Dólar Rentacar tiene definida una MISIÓN?
- a. Si dice que sí: ¿Cuál es?
-
-
- b. Si dice que no: ¿Considera usted importante que las empresas deban tener una MISIÓN a largo plazo?
- Si ()
- No ()

10. ¿La empresa Dólar RentaCar tiene definida una VISIÓN?

a. Si dice que sí: ¿Cuál es?

.....

b. Si dice que no: ¿Considera usted importante que las empresas deban tener una VISIÓN a largo plazo?

Si ()

No ()

11. ¿Tiene usted identificados los aspectos estratégicos (más importantes) para el buen funcionamiento de la empresa?

a. Si dice que sí: ¿Cuáles son?

.....

b. Si dice que no; ¿Cuál es el indicador o indicadores que le permite a la empresa brindar o no un buen servicio a los clientes?

1.

2.

12. ¿Puede indicar cuáles son los problemas más comunes que se presentan al momento de brindar el servicio a los clientes?

1.

2.

13. ¿Considera usted que la empresa se encuentra debidamente organizada en niveles, áreas o departamentos?

a. Si dice que sí: ¿En cuáles?

.....

b. Si dice que no: ¿Qué es lo que está faltando?

.....

14. ¿Cuál es la capacidad de servicio que actualmente tiene la empresa?

a. En prestaciones de servicio.....

b. En número de clientes.....

c. En tiempos.....

15. ¿Las instalaciones físicas de la empresa son?:
- a. Propias ()
 - b. Arrendadas ()
 - c. Otros ()
16. ¿Considera usted que las instalaciones físicas actuales son las apropiadas para el buen funcionamiento de la empresa?
- SI ()
- NO ()
17. ¿El personal con el que labora actualmente la empresa considera usted que es?:
- a. El suficiente () No es suficiente ()
 - b. El adecuado () No es el adecuado ()
 - c. Está preparado para su función () No está preparado ()
18. ¿Cuál es su expectativa de la empresa de aquí a cinco años adelante?
-
-
19. ¿Considera usted que su expectativa es posible cumplirla?
- a. Si dice que sí: ¿Qué requiere implementar la empresa?
-
-
- b. Si dice que no: ¿Cuál es la mayor limitante?
-
-
20. ¿Considera usted que la empresa tiene limitantes **externas** para el cumplimiento de su expectativa?
- a. Si dice que sí: ¿Cuál son la/s limitantes?
-
-
- b. Si dice que no: ¿Qué factores externos influyen a favor de su empresa?
-
-
21. ¿En qué se diferencia el servicio que presta su empresa para con la competencia?
-
-

22. ¿Tiene la empresa alianzas estratégicas, que ayuden a optimizar los recursos económicos?

a. Si dice que sí: ¿Indique que alianzas?

.....
.....

b. Si dice que no: ¿Considera usted importante tener alianzas estratégicas?

Si ()

No ()

23. ¿Conoce usted las nuevas tecnologías que sirven para mejorar el servicio que presta la empresa?

a. Si dice que sí: ¿Ha aplicado estas nuevas tecnologías al servicio que oferta, señale algunas de ellas?

.....
.....

b. Si dice que no: ¿Considera usted que la empresa deba aplicar estas nuevas tecnologías al servicio?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO Nº 3



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA
DÓLAR RENTACAR CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE LOJA.**

Como egresada de la Carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, solicito su valiosa colaboración para elaborar las siguientes preguntas, con la finalidad de obtener datos reales de la situación actual de la empresa y de esta manera poder validar el Proyecto denominado:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS DÓLAR RENTACAR CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2014-2019”

1. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

.....

2. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

.....

3. ¿Conoce usted exactamente cuál es el servicio o los servicios que brinda la empresa?

a. Si dice que sí: ¿Cuáles son?

1.
2.

b. Si dice que no: ()

4. ¿En el tiempo que usted lleva trabajando en la empresa ha constatado un crecimiento?

Si ()
No ()

5. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con objetivos empresariales?

a. Si dice que sí: ¿Cuáles son?

1.

2.

b. Si dice que no: ¿Considera usted importante que las empresas fijen objetivos a largo plazo?

Si ()

No ()

6. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con una MISIÓN?

a. Si dice que sí: ¿Cuál es?

.....
.....

b. Si dice que no: ¿Considera usted importante que la empresa deba tener una MISIÓN?

Si ()

No ()

7. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con una VISIÓN?

a. Si dice que sí: ¿Cuál es?

.....
.....

b. Si dice que no: ¿Considera usted importante que la empresa deba tener una VISIÓN?

Si ()

No ()

8. ¿Cuándo usted inicio sus actividades en la empresa le indicaron cuáles son sus funciones?

a. Si dice que sí: ¿Cómo lo hicieron?

.....
.....

b. Si dice que no: ¿Considera usted que la empresa deba hacer conocer a los empleados cuáles son sus funciones, al momento de ser contratado?

Si ()

No ()

9. ¿Cuáles son los problemas más comunes que vive día a día, al momento de desarrollar las actividades diarias en la empresa?

.....

10. ¿Conoce usted si la empresa se encuentra debidamente organizada en niveles, áreas o departamentos?

c. Si dice que sí: ¿En cuáles?

.....

d. Si dice que no: ¿Qué cree usted que es lo que está faltando?

.....

11. ¿Las instalaciones físicas en las que usted desarrolla sus actividades son?

a. Adecuadas () Inadecuadas ()

12. ¿Por qué escogió esta empresa para laboral?

.....

13. ¿Qué le motiva seguir trabajando en esta empresa?

.....

14. ¿Cómo considera usted que es la relación entre empleado-trabajador?

- a. Excelente ()
- b. Muy Buena ()
- c. Buena ()
- d. Regular ()
- e. Mala ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO Nº 4



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA
DÓLAR RENTACAR CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE LOJA.

Como egresada de la Carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, solicito su valiosa colaboración para elaborar las siguientes preguntas, con la finalidad de obtener información sobre el servicio que presta la empresa DÓLAR RENTACAR y poder validar mi proyecto de tesis denominado.

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS DÓLAR RENTACAR CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2014-2019”

1. ¿Mencione cuáles son los servicios que presta Dólar RentaCar Cía. Ltda.?
 a.
 b.

2. ¿Desde cuanto usted utiliza el servicio que presta la empresa?

3. En cuanto a la atención que brinda la empresa al momento de recibir el servicio.- A su criterio Califique.

ALTERNATIVAS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
Horario de Atención					
Agilidad y rapidez en la atención recibida					
Cordialidad, Amabilidad y respeto.					
Calidad del servicio					
Asesoría en la solución de sus inquietudes					

4. A su criterio, de los aspectos antes mencionados en la pregunta anterior.-¿Cuál cree usted que la empresa debe enfocar sus esfuerzos para mejorar la atención a sus clientes?

a.

5. En cuanto a la infraestructura que tiene la empresa para la prestación del servicio, A su criterio Califique

ALTERNATIVAS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
Facilidad de acceso a la empresa					
Instalaciones Adecuadas.					
Comodidad para recibir la atención					
Comodidad para elegir la opción del servicio					

6. A su criterio, de los aspectos antes mencionados en la pregunta anterior, ¿Cuál cree usted que la empresa debe enfocar sus esfuerzos para mejorar los espacios para mayor comodidad de los clientes?

a.

7. Al momento de elegir el tipo de vehículo que necesita. Califique los siguientes aspectos por los que usted opta al momento de contratar el servicio de alquiler.

ALTERNATIVAS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
Variedad en tipo de Vehículos					
Condiciones de Seguro claras					
Accesorios					
Precios					
Forma de Pago clara					
Términos y Condiciones de contrato de alquiler claras.					

8. ¿Por qué medio de comunicación usted se enteró del servicio que presta la empresa?
- a. Prensa Escrita ()
 - b. Radio ()
 - c. Televisión ()
 - d. Redes Sociales ()
9. ¿A su criterio, considera usted que los mecanismos de comunicación que utiliza la empresa para llegar con información actualizada a sus clientes es la adecuada?
- a. Si ()
 - b. No ()
10. ¿Por qué prefiere el servicio de alquiler de vehículos de esta empresa?
-
-
-
11. ¿A su criterio, En qué se diferencia la empresa Dólar RentaCar de la competencia?
-
-
-

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5.

**PROFORMA**

Loja, junio de 2014

Señores

Ciudad

Por medio de la presente nos es grato saludarlo, deseándole que sus funciones tenga el éxito deseado y a la vez nos complace hacerle llegar nuestra Proforma Publicitaria

Como es de conocimiento de la ciudadanía, Radio Luz y Vida, cuenta con programaciones: noticiosa, culturales, religiosas, deportivas y de esparcimiento, fomentando el sano entretenimiento y desarrollo de nuestra comunidad, lo que nos ha ubicado dentro de los primeros ranking de sintonía a nivel local y provincial contamos con cobertura total en Loja y su Provincia, parte de la Provincia del Oro, Zamora Chinchipe y Norte del Perú.

Cabe mencionar, que con la finalidad de difundir de manera óptima, nuestra Radio cuenta con un seleccionado equipo de profesionales y la última tecnología, lo cual garantiza sonido y trabajo de calidad.

Con estos antecedentes a continuación presentamos pro forma para su revisión y análisis:

PROGRAMACIÓN NOTICIOSA	TIEMPO-SEGUNDOS	VALOR POR CUÑA
NOTIRADIO I EMISION 06H15-09H00 NOTIRADIO II EMISION 12H00-13H30 NOTIRADIO III EMISION 18H00-19H30 NOTICIAS RADIO DEPORTES 17H00-18H00	45"	\$ 3,50 MAS IVA

PROGRAMACIÓN REGULAR	TIEMPO-SEGUNDOS	VALOR POR CUÑA
PROGRAMA AGROPECUARIO NUEVO AMANECER ECUATORIANO: 04H00-06H00, PROGRAMA MUSICAL CITA CON EL AMOR: 09H00-11H00 ANUNCIOS PUBLICITARIOS HORA CLAVE: 11H00-12H00 PROGRAMA MUSICAL ONDA POSITIVA: 13H30-17H00 PROGRAMA MUSICAL MELODIAS DEL CORAZON: 19H30-23H00.	45"	\$ 2,25 MAS IVA

PAQUETES PUBLICITARIOS.

PAQUETES 1	1 Cuña, Nuevo Amanecer Ecuatoriano 1 Cuña, Notiradio I Emisión 1 Cuña, Cita con el Amor 1 Cuña, Anuncios Hora Clave 1 Cuña, Onda Positiva 1 Cuña, Melodías del Corazón	\$ 194,70 MAS IVA
------------	---	-------------------

Al servicio de Dios, la Patria y la Cultura

ANEXO 6.



**CONSORCIO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
COMUNICACIÓN Y EL DESARROLLO.**

Telefax: 2680763
Email: radioalamor1033@gmail.com
ALAMOR - LOJA - ECUADOR

Radio Integración 103.3 FM

PROFORMA:

Alamor, 20 de Junio de 2014

Sra.
Maritza Guajala Maldonado
Presente. -

Reciba afectuosos saludos a nombre de quienes hacemos Radio Integración 103.3 FM, a la vez sírvase encontrar pro forma de costo por producción de cuña radial.

1. COSTOS POR PRODUCCIÓN DE CUÑA RADIAL

Tiempo	Descripción	Valor
1 Min.	Producción de cuña publicitaria	40.00

- Estos costos no incluyen IVA.

COBERTURA

- 100% los cantones de Pindal, Puyango, Celica, Zapotillo.
- Zonas rurales de Macará, Paltas, Calvas, Gonzanamá, Quilanga
- Parte Norte de la Provincia de El Oro.
- Norte del Perú.
- Cabinas Radiofónicas en la parroquia Algarrobillo- del cantón Celica y en Pindal
- Cobertura nacional e internacional a través de www.radiointegracion1033.blogspot.com

Seguro que nuestra propuesta tendrá la acogida favorable, me despido de usted con mi sentimiento de estima y respeto.


 Lic. Erwin Bravo Sisalima
 GERENTE DE RADIO INTEGRACIÓN.



Dirección: Alamor, 10 de Agosto s/n y Sucre Telefax: 072680-763 Mail: radioalamor1033@gmail.com
 Blog: www.radiointegracion1033.blogspot.com

ANEXO 7.



**CONSORCIO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
COMUNICACIÓN Y EL DESARROLLO.**

Telefax. 2680763
Email: radioalamor1033@gmail.com
ALAMOR - LOJA - ECUADOR

Radio Integración 103.3 FM

PROFORMA:

Alamor, 20 de Junio de 2014

Sra.
Maritza Guajala Maldonado
Presente. -

Reciba afectuosos saludos a nombre de quienes hacemos Radio Integración 103.3 FM, a la vez sírvase encontrar pro forma de costo por difusión de cuñas radiales en las programaciones de mayor sintonía de nuestro medio de comunicación.

1. COSTOS POR DIFUSIÓN DE CUÑAS INSTITUCIONALES MENSUALES EN PROGRAMACIÓN DE ALTA SINTONÍA.

Tiempo	Descripción	Veces por día	Valor Mensual.	Valor trimestral
1 min.	Difusión de cuñas solo noticieros lunes a viernes. (Programación AAA)	03	USD 90.00	270.00
1 min.	Difusión de lunes a viernes (Programación AAA)	04	USD 110.00	330.00
1 min.	Difusión de lunes a viernes (Programación AAA)	06	USD 120.00	360.00

- Estos costos no incluyen IVA.
- Bonificaciones gratis sábados y domingos del 50% de difusión

COBERTURA

- 100% los cantones de Pindal, Puyango, Celica, Zapotillo.
- Zonas rurales de Macará, Paltas, Calvas, Gonzanamá, Quilanga
- Parte Norte de la Provincia de El Oro.
- Norte del Perú.
- Cabinas Radiofónicas en la parroquia Algarrobillo- del cantón Celica y en Pindal
- Cobertura nacional e internacional a través de www.radiointegracion1033.blogspot.com

Seguro que nuestra propuesta tendrá la acogida favorable, me despido de usted con mi sentimiento de estima y respeto.

Erwin Bravo Sisalima
Lic. Erwin Bravo Sisalima
GERENTE DE RADIO INTEGRACIÓN



Dirección: Alamor, 10 de Agosto s/n y Sucre Telefax: 072680-763 Mail: radioalamor1033@gmail.com
Blog: www.radiointegracion1033.blogspot.com

ANEXO 8.



Formato No. 5

Proforma SECAP.7.CML. A.L.J.C. 0010

Fecha: 20/06/2014

Señores.

MARITZA ELIZABETH GUAJALA MALDONADO

Presente

En atención a su requerimiento se detalla la proforma de acuerdo a los cursos de capacitación que constan en nuestra oferta y que van acorde a su

No.	Nombre del curso	Tipo de empresa	Horario Inicio	Horario Finalización	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	No. Personas	No. Horas	Valor por persona	Valor Total	No. Módulo	Salida Ocupacional
1	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	PUBLICA					20	60	109.20	2.184	1	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
2	ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA						20	60	109.20	2.184	1	ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA

Los cursos inician con mínimo 20 participantes.

Se requiere la copia de la cédula de cada participante y RUC de la empresa.

Documento de la empresa firmado por la autoridad certificando el número de empleados a asistir.

Banco de Fomento Cuenta Corriente SECAP Ingresos Propios No. / 0010001676

Banco del Pichincha Cuenta Corriente SECAP Ingresos Propios No. / 3245552304 SUBLÍNEA 140299

Banco del Pacífico Cuenta Corriente SECAP Ingresos Propios No. / 06469179

Atentamente,

Ing. Ana Jaramillo

Analista de Promoción Zona 7



ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	4
c. INTRODUCCIÓN	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
e. MATERIALES Y MÉTODOS	46
f. RESULTADOS	49
g DISCUSIÓN	111
h. CONCLUSIONES	136
i. RECOMENDACIONES.....	137
j. BIBLIOGRAFÍA	138
k. ANEXOS	140
ÍNDICE	179