



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## TÍTULO:

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA  
LA VULCANIZADORA EL TAMITO Y TECNICENTRO  
SOBRE RUEDAS UBICADA EN EL CANTÓN  
SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA”

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL GRADO DE INGENIERO  
COMERCIAL

**AUTOR:** *Juan Carlos Castro Muñoz*

**DIRECTOR:** *Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala MAE*

**LOJA – ECUADOR**  
**2016**

## CERTIFICACIÓN

Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala MAE

**DIRECTOR DE TESIS**

**CERTIFICA:**

Que la presente tesis titulada “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA VULCANIZADORA EL TAMITO Y TECNICENTRO SOBRE RUEDAS UBICADA EN EL CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA”, elaborada por Juan Carlos Castro Muñoz egresado de la Carrera de Administración de Empresas, ha sido desarrollada bajo mi guía y dirección, cumpliendo con todos los requisitos reglamentarios de la Universidad Nacional de Loja. Por ello apruebo y autorizo su presentación y sustentación para los fines correspondientes.

Loja, mayo del 2016

Atentamente,



Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala MAE  
**DIRECTOR DE TESIS**

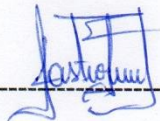
## AUTORÍA

Yo, Juan Carlos Castro Muñoz, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y absuelvo formalmente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes legales 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: Juan Carlos Castro Muñoz

Firma: \_\_\_\_\_



N° Cedula: 1104636798

Fecha: Mayo del 2016




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

Yo, Juan Carlos Castro Muñoz declaro ser autor de la tesis titulada "ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA VULCANIZADORA EL TAMITO Y TECNICENTRO SOBRE RUEDAS UBICADA EN EL CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA", como requisito para optar al grado de Ingeniero Comercial; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

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

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

Para constancia de esta autorización en la ciudad de Loja, a los 13 días del mes de mayo del dos mil dieciséis, firma el autor.

Firma: 

Autor: Sr. Juan Carlos Castro Muñoz

Cédula: 1104636798

Dirección: Saraguro, Sucre y Juan Antonio Montesinos

Correo Electrónico: bashe\_08@hotmail.com

Teléfono: (2) 200-549

Celular: 0959970544

### **DATOS COMPLEMENTARIOS**

Director de Tesis: Mg. Carlos Roberto Carpio

### **Tribunal de Grado**

Ing. Galo Salcedo López, Mg. Sc. (Presidente de Tribunal)

Ing. Edwin Hernández Quezada, MAE (Miembro de Tribunal)

Ing. Carlos Rodríguez Armijos MAE (Miembro de Tribunal)

## DEDICATORIA

Mi esfuerzo, mi razón de la vida: Mi hija, mi mujer, mi hermana y mis padres para ustedes es el presente trabajo fruto de mi esfuerzo cimentado en el amor de mi familia y la bendición de Dios.

*Juan Castro*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios sobre todas las cosas, a la Universidad Nacional de Loja forjadora y paradigma de la educación lojana, al cuerpo idóneo de autoridades y docentes que han sabido darnos las mejores luces en el proceso formativo, finalmente mi compromiso con el colectivo social para brindar mi contingente.

*El Autor*

**a. TÍTULO**

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA VULCANIZADORA  
EL TAMITO Y TECNICENTRO SOBRE RUEDAS UBICADA EN EL CANTÓN  
SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA”

## **b. RESUMEN**

El objetivo general del presente proyecto es elaborar un Plan Estratégico para la Vulcanizadora “El Tamito” y Tecnicentro Sobre Ruedas, ubicada en el cantón Saraguro de la provincia de Loja, con el fin de establecer acciones estratégicas pertinentes, que le permitan a la empresa posicionarse en el mercado a través de ventajas competitivas.

Este proceso se lo cumplió, a través de la realización de diferentes objetivos específicos y para lo cual se utilizó diferentes métodos como el descriptivo, deductivo, inductivo, analítico, sintético y estadístico, entre las técnicas están la recopilación bibliográfica de fuentes internas y externas; la observación directa; la entrevista a los 11 miembros del personal de la empresa y la encuesta aplicada a una muestra de 365 clientes obtenido de los 4200 usuarios según registros del 2015 de la Vulcanizadora.

El análisis externo que se realizó fue a través de un detenido estudio de factores económico, político-legal, social y tecnológico además de las cinco fuerzas de PORTER y su incidencia en la vulcanizadora, con la información recopilada se construyó la matriz EFE la cual sirvió para identificar las amenazas y oportunidades del mercado generando un resultado de 2,62 un valor que se encuentra en el promedio de la industria, lo cual indica que existen grandes oportunidades para mejorar y lograr un buen posicionamiento.



El análisis interno que se realizó estuvo enfocado a la situación real de cómo se encuentra la empresa, para lo cual se aplicó algunos métodos y técnicas de investigación que sirvieron para extraer la información necesaria con la intención de identificar las fortalezas y debilidades existentes en cada una de las áreas, para lo cual se utilizó la matriz EFI que generó un resultado de 2,87 valor que coloca a la empresa ligeramente fuerte.

Se elaboró la matriz interna externa, que se utilizó como instrumento para evaluar la organización tomando en cuenta los factores internos y externos descritos en las matrices EFE y EFI cuantificando el índice que se graficó y ubicó en el V cuadrante, dando como resultado la aplicación de estrategias de penetración en el mercado.

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se procede a la elaboración de la matriz de alto impacto FODA y determinar las estrategias (FO) utilizando las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades que genere el mercado, (DO) se validó de las oportunidades externas para mejorar las debilidades de la organización, (FA) haciendo uso de las fortalezas para la reducción del impacto que generan las amenazas del mercado y (DA) minimizando las debilidades internas y amenazas externas existentes mediante las estrategias defensivas.

Finalmente se diseñó la propuesta del plan estratégico, en donde se delimitaron las diferentes estrategias basadas en los cuatro objetivos: 1)

Mejorar la estructura administrativa de la empresa a través de la implementación de la filosofía empresarial y manual de funciones, 2) Establecer un plan de capacitación para mejorar la eficiencia del personal operativo y administrativo de la empresa, 3) Conocer la situación económica de la empresa a través de la implementación de un sistema contable eficiente y 4) Elaborar un plan de publicidad para la empresa en los principales medios de la localidad.

Los cuales se construyeron a través de un marco específico, en el que se hace constar el problema, meta, objetivos, estrategias, actividades y el costo correspondiente.

## **ABSTRACT**

The overall objective of this project is to develop a Strategic Plan for Vulcanizadora "The Tamito" and Tecnicentro on Wheels, located in the Saraguro canton of the province of Loja, in order to establish appropriate strategic actions that will enable the company to position in the market through competitive advantages.

This process is fulfilled it, through the implementation of various specific objectives and for which different methods such as descriptive, deductive, inductive, analytical, synthetic and statistical was used, among techniques are the bibliographic compilation of internal and external sources; direct observation; the interview with the 11 staff members of the company and the survey of a sample of 365 clients obtained 4200 2015 users according to records of the Vulcanizadora.

The external analysis that was done was through a careful study of economic, political and legal, social and technological factors besides the five forces PORTER and its impact on the vulcanizer, with the information gathered EFE matrix which served was built to identify threats and market opportunities generated income of 2.62 a value that is at the industry average, indicating that there are great opportunities to improve and achieve good positioning.

The internal analysis was conducted was focused on the actual situation of how the company is located, for which some methods and research techniques that were used to extract the necessary information intended to identify strengths and weaknesses in each applied areas, for which the EFI matrix generated a result value of 2.87 which places the slightly stronger company was used.

external inner matrix, which was used as a tool to evaluate the organization taking into account internal and external factors described in the EFE and EFI matrices quantifying the index was plotted and Place in the V quadrant, resulting application was developed strategies for market penetration.

Once the strengths, weaknesses, threats and opportunities identified it will proceed to the development of the matrix of high impact SWOT and identify strategies (FO) using the strengths of the company to seize the opportunities generated by the market (DO) was validated external opportunities to improve the weaknesses of the organization, (FA) using the strengths to reduce the impact generated market threats and (DA) minimizing existing internal weaknesses and external threats through defensive strategies.

Finally, the draft strategic plan is designed, where the different strategies based on the four objectives were defined: 1) Improve the administrative structure of the company through the implementation of the business philosophy and manual functions, 2) Establish a plan training to improve the efficiency of operational and administrative staff of the company, 3) to know the economic

situation of the company through the implementation of an efficient and 4 accounting system) Develop an advertising plan for the company in the mainstream the location.

Which they were constructed through a specific framework within which confirms the problem, goal, objectives, strategies, activities and related costs.

### **c. INTRODUCCIÓN**

El camino corporativo, en la actualidad ha manifestado diversas barreras que no permiten un adecuado crecimiento en el mercado, dichos inconvenientes se enmarcan en los avances tecnológicos, la economía que conlleva a cambios trascendentales, lo cual ha obligado a los gerentes a desarrollar estrategias que permitan generar una ventaja competitiva para el éxito empresarial.

Por lo antes mencionado, se ha considerado diseñar la presente investigación basada en la planificación estratégica para una empresa de la localidad, al ser egresado de la carrera de Administración de Empresas he recibido conocimientos referentes al perfil profesional, lo cual ha permitido recabar información de campo y realizar el respectivo diagnóstico situacional de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro Sobre Ruedas Cía. Ltda., información que sirvió de base fundamental para la elaboración del Plan Estratégico a aplicar.

El contenido de la investigación se estructura: Resumen en donde se expresa el objetivo general de la investigación, Revisión Literaria donde se encuentran inmersos los contenidos teóricos de los temas a desarrollar estructurados en un marco conceptual y referencial, Materiales y Métodos que se implementaron los cuales fueron el descriptivo, deductivo, inductivo, sintético, estadístico; así como técnicas de observación, encuesta y entrevista. Los Resultados están constituidos por el análisis de los factores externos (oportunidades y

amenazas) en los diferentes ámbitos tanto político, económico, social y tecnológico, las cinco fuerzas PORTER, al igual que el análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades), la constitución de la matriz IE y FODA con las cuales se logró determinar las estrategias a desarrollar, la Discusión se encuentra constituida por cuatro propuestas encaminadas a mejorar la capacidad competitiva y lograr un mayor posicionamiento en el mercado las cuales están relacionadas al ámbito administrativo, tecnológico, de talento humano y de marketing.

Finalmente se desarrollan las respectivas Conclusiones y Recomendaciones, la Bibliografía utilizada durante el proceso de investigación y los Anexos que sirvieron de fuente de información y además de respaldo para el proyecto.



## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **EMPRESA DE SERVICIO**

Las empresas de servicios buscan “entregar un servicio de calidad, es por esta razón que los atributos o características pueden ser tangibles e intangibles, que se distinguen de otras entidades del mercado bajo una forma fácilmente reconocible e identificable que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades”<sup>1</sup>. El éxito de la empresa depende de la calidad de su servicio y que tan bien es capaz la compañía de diferenciar lo de los ofrecimientos de sus competidores.

#### **Pequeña empresa**

La pequeña y mediana empresa es “conocida por el acrónimo Pyme, lexicalizado como pyme, o por la sigla PME, es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones”<sup>2</sup>. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos.

#### **Vulcanizadora**

La Vulcanizadora se encarga de “ofrecer el servicio de mantenimiento y reparación de llantas (neumáticos) de todo tipo de automotores, aplicando

---

<sup>1</sup> Enlace: [https://es.wikipedia.org/wiki/empresa\\_de\\_servicio](https://es.wikipedia.org/wiki/empresa_de_servicio)

<sup>2</sup> Enlace: [https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa](https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa)

normas establecidas de calidad, atención al cliente, seguridad y cuidado del medio ambiente”<sup>3</sup>.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Se define la planeación estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”<sup>4</sup>.

“El proceso de evaluar el ambiente de la empresa y sus fuerzas normales para determinar después actividades a corto y largo plazo”<sup>5</sup>. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

#### **Características**

Las características de la planeación estratégica las siguientes:

- “Trata de hacer coherente los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades.

---

<sup>3</sup> SECAP (2011) Perfil Vulcanizador. Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.

<sup>4</sup> Alles, M. (2008) Dirección estratégica de Recursos Humanos. Segunda Edición. Buenos Aires: Granica.

<sup>5</sup> RUGMAN, Alan. (2006) Superintendencia de Compañías. Planeación estratégica. Quito – Ecuador.

- Intenta optimizar el logro de los objetivos
- Es reflexión del presente para convertirla en reflexión sobre el futuro.
- Es un proceso social.
- Es un esfuerzo deliberado de cambiar una situación que resulta insatisfactoria.
- Intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajustan a los valores de quien las elige”<sup>6</sup>.

### **Importancia**

La importancia de la planificación radica en que “es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzarlos y se localizan recursos para las estrategias”<sup>7</sup>.

Además, se convierte en una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en los productos y servicios que ofrecen.

La planificación estratégica produce los siguientes beneficios:

- Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado

---

<sup>6</sup> Meza, F. (2004) Planeación estratégica: Un enfoque para la Exportación. Bancomext, México

<sup>7</sup> Granados, M. (2010) Fundamentos estratégicos para la planificación estratégica.

- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- Constituye un marco para la comunicación interna del personal
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.

### **Principios básicos**

Los principios básicos de la planeación son los siguientes:

- **“Democrática:** La planificación es democrática y participativa en la medida que fomente colaboración de todos los integrantes de la organización en la formulación, ejecución y evaluación del plan.
- **Integral:** La planificación es integral u holística en cuanto que cubre la totalidad de las funciones de la organización: finanzas, gerencias, ventas, personal, etc., sumando esfuerzos para lograr un todo armónico.
- **Flexible:** La planificación no es perfecta, requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución de ciertas alternativas estratégicas de cambio no previstas inicialmente como son las generadas por adelantos científicos, tecnológicos, administrativos, políticos, directrices generales de acción, etc.
- **Operativa:** Procurar la cristalización de acciones concretas y específicas de los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo organizacional. Es decir que la planificación debe tener un alto grado de factibilidad y viabilidad en hechos reales y concretos.
- **Crítica y Autocrítica:** La planificación fomenta la crítica y la autocrítica profunda y cuestionadora de la realidad y statu de la organización con miras a que se constituya en la base de los planteamientos estratégicos de cambio e innovación.

- **Sistémica:** Se asocia al principio de integralidad, dado que es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice componentes: entradas, procesos y productos, así como sus interacciones y la retroalimentación con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio.
- **Prospectiva:** Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la organización, susceptible de ser diseñado y de ser construido. Aporta una serie de elementos para la toma de decisiones, ya que identifica amenazas y oportunidades que sirven para identificar políticas y acciones alternativas.
- **Evaluativa:** La planificación incorpora en su proceso a la evaluación para comprender lo ejecutado respecto de lo planificado y recomendar los correctivos cuando fuere del caso o simplemente para perseverar los aciertos mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.
- **Líder:** Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación”<sup>8</sup>.

## PLAN ESTRATÉGICO

Plan estratégico es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Es el punto de partida del proceso de planificación de una organización”<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Ipinza, Alessio. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. Editorial Pearson. México.

<sup>9</sup> Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del cuadro de mando Integral. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Albasanz,

El plan estratégico es importante porque “ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos”<sup>10</sup>. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

## **EVALUACIÓN EXTERNA**

La evaluación externa denominada también “auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma”<sup>11</sup>.

La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. El propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y vencer la competencia. Los factores que se consideran dentro de la evaluación externa son:

---

<sup>10</sup> Enlace: <http://blog.pucp.edu.pe/item/83913/importancia-del-plan-estrategico>

<sup>11</sup> Ipinza, Alessio. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. Editorial Pearson. México.

## 1. Factores políticos, gubernamentales y legales

“Son los factores que determinan las reglas tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes del análisis externo, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores y de sus competidores.

Estos factores están asociados a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la misma, así como a las pugnas de intereses de los agentes involucrados.

- Estabilidad política
- Política monetaria
- Legislación laboral
- Legislación medioambiental
- Seguridad jurídica
- Corrupción
- Contrabando
- Informalidad
- Relaciones con organismos públicos
- Sistema de gobierno
- Seguridad y orden interno”<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Ipinza, Alessio. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. Editorial Pearson. México.



## 2. Factores económicos y financieros

“Son aquellos que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional.

En los últimos años estos factores han sido de mayor relevancia para la gestión de la organización, debido a las fluctuaciones que sus variables han experimentado a nivel mundial; en unos casos de manera muy favorable y en otras críticamente adversas.

- Evolución del PIB nacional y PBI per cápita
- Evolución del poder adquisitivo del consumidor
- Tasas de interés
- Tasas de inflación y devaluación
- Costo de capital y de deuda
- Costo de mano de obra y materias primas
- Nivel de informalidad de la economía
- Comportamiento de la demanda de bienes y servicios
- Fluctuación de precios
- Nivel de aranceles”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Ipinza, Alessio. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. Editorial Pearson. México.

### 3. Factores sociales, culturales y demográficos

“Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización.

Estos factores definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

- Tasa de crecimiento poblacional
- Tasa de desempleo y subempleo
- Distribución del ingreso en la población
- Tasa de analfabetismo
- Cultura e idiosincrasia
- Estilos de vida de la población
- Tasa de mortalidad
- Tasas de inmigración y emigración
- Roles sociales según edad y género
- Valores y ética
- Responsabilidad social
- Calidad de vida de la población”<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Ipinza, Alessio. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. Editorial Pearson. México.

#### 4. Fuerzas tecnológicas y científicas

“Están caracterizados por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del proceso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

Los adelantos tecnológicos dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de costos competitivos relativos de una industria y hacen que productos, bienes y servicios existentes, resulten obsoletos.

- Estado del arte
- Velocidad de transferencia tecnológica
- Desarrollo de las comunicaciones
- Uso de las tecnologías de información, del internet
- Avances en la ciencia de los materiales
- Desarrollo e integración de soluciones informáticas
- Mejoras e innovaciones tecnológicas”<sup>15</sup>

#### **ANÁLISIS COMPETITIVO**

Se lo realiza al “definir los competidores, primero a los actuales, luego, a los sustitutos y, finalmente, si hubiera, a los ingresantes es un primer paso. Conocerlos, con sus fortalezas y debilidades, es el segundo paso. Evaluar la intensidad de la competencia y estar al tanto de sus estrategias es el tercer

---

<sup>15</sup> Ipinza, Alessio. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. Editorial Pearson. México, pág. 98

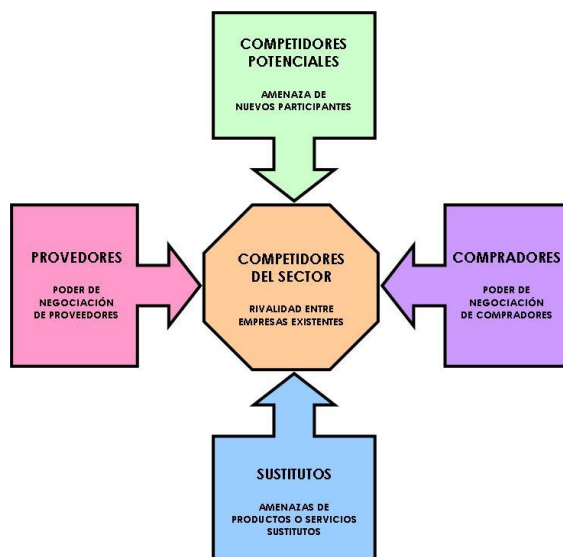
paso. Considerar a sus líderes y sus personalidades ayuda mucho al análisis”<sup>16</sup>.

### a) Cinco Fuerzas PORTER

El modelo de las cinco fuerzas PORTER permite “la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias”<sup>17</sup>.

Porter indica que “la naturaleza de la competitividad en una industria dada puede estar compuesta por cinco fuerzas, en el gráfico 1 se presenta el modelo, simplificado”<sup>18</sup>.

**Gráfico 1.** Elementos de la estructura de la industria



Elaborado por: El autor

<sup>16</sup> Ipinza, Alessio. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. Editorial Pearson. México, pág. 105

<sup>17</sup> Ibídem, pág. 102

<sup>18</sup> Ortega, Alonzo (2008) Planificación financiera estratégica.

**“Fuerza 1. Rivalidad entre competidores:** Hace referencia a empresas que compiten directamente en una industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos se igualen en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, etc.

**Fuerza 2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores:** Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cantidad del capital requerido. Pero también podrían ingresar fácilmente si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

**Fuerza 3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos:** Hace referencia a entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se cobre antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

**Fuerza 4. Poder de negociación de los proveedores:** Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, al no haber oferta de insumos, pueden aumentar sus precios.

**Fuerza 5. Poder de negociación de los consumidores:** Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, al no haber demanda de productos, pueden reclamar por precios más bajos”<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Ortega, Alonzo (2008) Planificación financiera estratégica.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

La matriz permite a los estrategas “resumir y evaluar la información: política, económica, social, tecnológica, y ecológica como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno”<sup>20</sup>. Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva.

**Cuadro 1.** Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Oportunidades</b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
<b>SUBTOTAL</b>			
<b>Amenazas</b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
<b>SUBTOTAL</b>			
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	

Elaborado por: El autor

### Pasos para desarrollar la matriz MEFE

Los pasos para desarrollar la matriz son los siguientes:

- “Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa.
- Asignar un peso relativo a cada factor 0,0 (no importante) hasta 1,0 (muy importante).

<sup>20</sup> Ipinza, Alessio. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. Editorial Pearson. México.

- El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria.
- Para indicar si efectivamente a la actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo<sup>21</sup>, considerando la siguiente escala:

4 = Oportunidad mayor

3 = Oportunidad menor

2 = Amenaza mayor

1 = Amenaza menor

## **EVALUACIÓN INTERNA**

El análisis interno está enfocado a encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, requiere que los gerentes y funcionarios de todas las áreas funcionales aporten sus ideas, experiencia, información conocida. La clave del éxito es “la coordinación y entendimiento efectivos entre los gerentes y funcionarios clave de todas las áreas funcionales del negocio”<sup>22</sup>.

El análisis interno requiere de mucha honestidad en descubrir lo bueno, lo malo y lo feo de la organización por parte de todos los miembros involucrados en este proceso y no tratar de encubrir aspectos críticos al interior de la misma. Las principales áreas funcionales en todo negocio que deben ser identificadas a través del análisis interno son:

---

<sup>21</sup> Ipınza, Alessio. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. Editorial Pearson. México.

<sup>22</sup> *Ibidem*



## 1. Administración y Gerencia

“La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando la crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización.

El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito con el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales. Las variables a considerar en el análisis de la Gerencia son:

- Reputación de la alta dirección y sus gerentes.
- Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control.
- Prácticas de gobierno corporativo, transparente y responsabilidad social.
- Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores.
- Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales.
- Sistema de planeamiento estratégico”<sup>23</sup>.

## 2. Finanzas y contabilidad

“Esta área es responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida.

---

<sup>23</sup> Ipinza, Alessio. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. Editorial Pearson. México.

Se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes (retención de utilidades sobre giros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, incrementos de capital de accionistas), generales (aporte de capital proveniente de inversionistas, emisión de acciones), o terceros (deuda de corto y largo plazo). Las variables a considerar en el análisis de finanzas son:

- Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y crecimiento.
- Nivel de apalancamiento financiero y operativo.
- Costo de capital en relación a la industria y a los competidores.
- Estructura de costos.
- Eficiencia de los sistemas contables de costeo y de presupuestos.
- Política de reparto de dividendos.
- Situación patrimonial<sup>24</sup>.

### **3. Recursos Humanos**

“El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Por otro lado, es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, impactando en la motivación y las relaciones de grupo al interior de la organización.

---

<sup>24</sup> Ipinza, Alessio. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. Editorial Pearson. México.

El análisis debe evaluar las competencias del personal, así como las que se necesitan para el logro de los objetivos de la organización, debe analizar las relaciones que existen entre las personas y sus efectos en la organización.

Las variables a considerar en el análisis de recursos humanos son:

- Competencias y calificaciones profesionales.
- Selección, capacitación y desarrollo del personal.
- Disponibilidad y calidad de la mano de obra.
- Nivel de remuneraciones y beneficios.
- Calidad del clima laboral.
- Estructura organizacional.
- Cultura organizacional”<sup>25</sup>.

#### **4. Sistemas de Información y Comunicaciones**

“Un sistema de información y comunicación brindan el soporte para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las estrategias de marketing, la asignación de recursos financieros y la integración con clientes y proveedores, entre otros.

Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones la estrategia empresarial. Además, crea las condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas, proveer de información oportuna acerca de los

---

<sup>25</sup> Ipinza, Alessio. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. Editorial Pearson. México.

problemas, e incentivar la participación de todos en la organización. Las variables a considerar son:

- Oportunidad y calidad de la información de marketing, finanzas, operaciones, logística y recursos humanos.
- Información para la toma de decisiones de la gerencia.
- Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios.
- Información para la gestión de calidad y costos.
- Sistemas de comunicación interna y externa.
- Redes y su administración.
- Sistemas de seguridad”<sup>26</sup>.

## **5. Tecnología e Investigación y Desarrollo**

“Esta área orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la tercera era del conocimiento en donde dichas características se conviertan en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización que la posea.

Comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos entre otros que generen nuevas patentes y derechos de propiedad para la organización, los que constituyen valiosos recursos de carácter estratégico. Las variables a considerar son:

- Tecnología de punta en productos y procesos.
- Numero de innovaciones en productos y procesos.

---

<sup>26</sup> Ipinza, Alessio. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. Editorial Pearson. México.

- Capacidad de adopción de nuevas tecnologías.
- Plantas pilotos y sistemas informáticos de diseño y producción.
- Competencias tecnológicas en relación a la industria y competidores.
- Investigación y desarrollo en productos y procesos.
- Capacidades tecnológicas del personal de la organización”<sup>27</sup>.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos permite “de un lado resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y por otro lado ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones en esas áreas”<sup>28</sup>. Para la aplicación de la matriz EFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.

**Cuadro 2.** Formato de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Fortalezas</b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
<b>SUBTOTAL</b>			
<b>Debilidades</b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
<b>SUBTOTAL</b>			
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	

**Elaborado por:** El autor

<sup>27</sup> Ipinza, Alessio. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. Editorial Pearson. México.

<sup>28</sup> Ibidem

El procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente:

- Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna. Use entre 10 y 20 factores internos en total, que influyan fortalezas y debilidades.
- Asignar un valor de 1 – 4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia respecto al factor.
- Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado que se debe sumar
- Determinar el puntaje ponderado total para la organización, siendo:
  - 4 = fortaleza mayor
  - 3 = fortaleza menor
  - 2 = debilidad menor
  - 1 = debilidad mayor

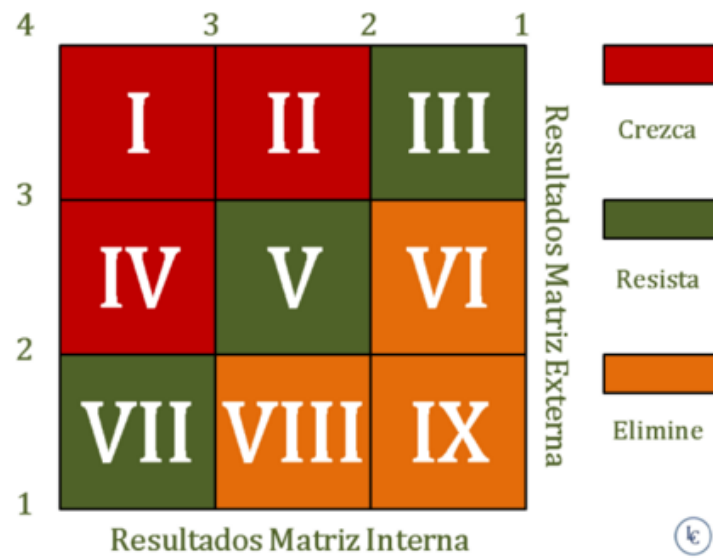
### **MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (MIE)**

Es una matriz de portafolio, “en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones que corresponden a los porcentajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división”<sup>29</sup>.

Las divisiones son representadas por un círculo, cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de su contribución a las utilidades de la organización.

---

<sup>29</sup> Ipinza, Alessio. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. Editorial Pearson. México.

**Cuadro 3.** Formato de la Matriz Interna y Externa (MIE)

Fuente: OSORIO, D. (2010)

## ANÁLISIS FODA

“Es un análisis basado en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentes en la organización, de ahí las siglas de su nombre FODA”<sup>30</sup>.

**Gráfico 2.** Matriz FODA

Fuente: OSORIO, D. (2010)

<sup>30</sup> Ortega, Alonzo (2008) Planificación financiera estratégica

Se realiza “observando y describiendo como las fortalezas y debilidades de nuestro negocio interactúan con las amenazas y oportunidades que encontramos en el mercado o entorno en el cual está enmarcado nuestro negocio”<sup>31</sup>.

El análisis FODA permite entender mejor “cuáles son los factores internos y externos que influyen favorablemente o desfavorablemente en el desempeño de la organización”<sup>32</sup>.

- **Fortalezas:** elementos positivos que posee un negocio y que constituyen los recursos para la consecución de los objetivos. Algunos ejemplos podrían ser: claridad de objetivos, capacitación recibida, motivación, decisión, voluntad, formalidad en los tratos, responsabilidad, etc.
- **Debilidades:** factores negativos que se tienen y que se constituyen en barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Por mencionar algunos ejemplos: carencia de objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, informalidad, poca ética, desorden, etc.
- **Oportunidades:** elementos del ambiente que el negocio puede o debería aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunas menciones serían: apoyo de otras organizaciones, nueva tecnología, una necesidad desatendida en el mercado, etc.

---

<sup>31</sup> Enlace: <http://www.vgsglobal.com/es/blog/2010/11/analisis-foda-en-la-pyme-un-componente-clave-del-planeamiento-estrategico/>

<sup>32</sup> Ibidem



- **Amenazas:** aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos si no se previene o trabaja para evitarlos. Entre estos se tiene: competencia, fenómenos naturales, situación económica, etc.

## **MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS (MFODA)**

Es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Se atribuye su creación a Wihrich (1982), como una herramienta de análisis situacional. “Permite generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA)”<sup>33</sup>.

**Cuadro 4.** Formato de la Matriz de alto impacto FODA

<b>Análisis interno</b>	<b>FORTALEZAS – F</b>	<b>DEBILIDADES – D</b>
<b>Análisis externo</b>		
<b>OPORTUNIDADES – O</b>	<b>Estrategia (F – O)</b>	<b>Estrategias (F - A)</b>
	Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
<b>AMENAZAS – A</b>	<b>Estrategia (D – O)</b>	<b>Estrategia (D – A)</b>
	Use fortalezas para neutralizar las amenazas	Mejore las debilidades y evite las amenazas

**Fuente:** Ipinza (2008)

<sup>33</sup> Arthur, A.; Thompson; Stroklande, John. (2009) Administración estratégica

## OBJETIVOS DE LARGO PLAZO Y ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

Los objetivos de largo plazo representan “los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida”<sup>34</sup>. “El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida”<sup>35</sup>.

Las características que deben de tener son:

- “Cuantitativos, medibles y realistas
- Comprendidos igualmente por todos
- Desafiantes para exigir el compromiso de todos
- Jerarquizados y alcanzables en el tiempo
- Congruentes entre las unidades
- Asociables a un horizonte de tiempo”<sup>36</sup>

## FILOSOFÍA EMPRESARIAL

**Visión:** La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en la precisa evaluación de la situación actual y futura de la

---

<sup>34</sup> Arthur, A.; Thompson; Strokland, John. (2009) Administración estratégica

<sup>35</sup> Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del cuadro de mando Integral. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Albasanz, 2 28037 Madrid.

<sup>36</sup> Ortega, Alonzo (2008) Planificación financiera estratégica.

industria, así como del estado actual y futura de la organización bajo análisis. Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que esta la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla para que sirva de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de la visión de la organización.

**Misión:** La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. “Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización, responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito. La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y en resumen debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos”<sup>37</sup>.

**Valores:** “Los valores de una organización pueden ser considerados como políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad”<sup>38</sup>.

**Código de Ética:** El código de ética es “donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético y donde

---

<sup>37</sup> Arthur, A.; Thompson; Strokland, John. (2009) Administración estratégica.

<sup>38</sup> *Ibidem*

se enfatizan los principios de la organización; debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos. El código de ética consiste en delimitar las formas que la propia empresa utilizara para alcanzar sus objetivos”<sup>39</sup>.

## **DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Luego de haber realizado los respectivos análisis tanto del ambiente interno como externo, y al obtener los objetivos estratégicos que se van a plantear en la empresa, se procede a desarrollar el plan estratégico el mismo que identifica los objetivos, metas, estrategias, tácticas, políticas, actividades y el tiempo de duración de cada objetivo estratégico.

**Objetivos:** El objetivo es “el fin que se pretende alcanzar y hacia la que se dirigen los esfuerzos del talento humano y los recursos materiales y financieros, se plantea como un propósito a alcanzar de acuerdo al ámbito en que se lo formulará”<sup>40</sup>.

**Metas:** “Las metas son los fines a donde se dirigen los objetivos planteados en el plan estratégico, recalando que este es el resultado que se desea conseguir a diferencia del objetivo la meta es la idea que se plantea y compromete lograr”<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Arthur, A.; Thompson; Strokland, John. (2009) Administración estratégica

<sup>40</sup> Ibidem

<sup>41</sup> Ortega, Alonzo (2008) Planificación financiera estratégica.

**Estrategias:** “Son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definitivas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser, es decir caminos que le permitan alcanzar los objetivos a largo plazo”<sup>42</sup>.

**Tácticas:** La táctica es un procedimiento que se sigue para conseguir un fin determinado o ejecutar algo basado en un conjunto de reglas y procedimientos que se utilizan para dirigir la operación, es decir, “es el sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en particular”<sup>43</sup>

**Políticas:** “Son los límites o fronteras impuestos por la alta dirección como medio para ayudar a alcanzar los objetivos de corto plazo y bajo las cuales se deben desarrollar e implementar las estrategias”<sup>44</sup>. Las políticas se caracterizan por servir como guía en la toma de decisiones, permiten coherencia y coordinación entre las áreas funcionales o procesos.

---

<sup>42</sup> Ortega, Alonzo (2008) Planificación financiera estratégica.

<sup>43</sup> Enlace: <http://definicion.de/tactica/>

<sup>44</sup> Fernández, A.; Quintana, O. (s/f) El enfoque prospectivo en la planificación estratégica de las comunidades en Cuba.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **MATERIALES**

Para la realización de la presente investigación se utilizaron los siguientes materiales:

#### **Suministros**

- Papel
- Esferos
- Borradores
- Lápices

#### **Equipos de oficina**

- Calculadora
- Perforadora – grapadora
- Computadora
- Impresora
- Flash memory
- Cd's

Para hacer efectiva la realización de la investigación, se recurrió a la aplicación de diferentes técnicas y métodos investigativos que han permitido obtener y ordenar de la forma más adecuada la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados.

## MÉTODOS

Los métodos que se consideraron necesarios aplicar para el correcto desarrollo de los objetivos del presente trabajo investigativo son:

**Método Descriptivo:** Este método consiste en desarrollar una caracterización de las situaciones y eventos como se manifiesta el objetivo de investigación, se lo utilizó para el diagnóstico situacional, donde se identificó la realidad de la Vulcanizadora El Tamito del cantón Saraguro, así como su ubicación y organización estructural.

**Método Deductivo:** Este método logra inferir algo observado a partir de una ley general, con el cual se reconoció los factores que estaban afectando directamente al ambiente externo de la Vulcanizadora y se estableció las principales oportunidades y amenazas.

**Método Inductivo:** Este método es el que va de lo particular a lo general, con el cual se analizó las áreas internas de la Vulcanizadora, y se estableció las principales fortalezas y debilidades.

**Método sintético:** El cual sirve para sintetizar la información a través de un análisis concienzudo, con el cual se elaboró la matriz de alto impacto y se estableció los objetivos estratégicos adecuados para la empresa.

**Método Estadístico:** Trata de la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, con el cuál se analizó y tabuló los resultados de las entrevistas y encuestas que se aplicaron al personal de la vulcanizadora como a sus clientes.

## **TÉCNICAS**

Fue necesario establecer algunas técnicas que permitieron llegar a obtener información real y actualizada para el desarrollo del proyecto, las cuales fueron:

**Recopilación bibliográfica:** Esta técnica busca información en documentos para determinar el conocimiento existente en un área en particular, con el cuál se elaboró la revisión literaria, a través de fuentes secundarias de información de textos, libros, revistas, folletos, periódicos, tesis.

**Observación Directa:** Se realizó 5 visitas a la Vulcanizadora, mediante las cuales se identificó la localización exacta, el funcionamiento, los procesos y el tipo de administración organizativa de cada departamento.

**La Entrevista:** Es una conversación con un propósito específico, el cual se realiza cuando se quiere conocer algo de alguna persona o lugar. Se la aplicó al personal de la Vulcanizadora tanto administrativo como operativo y se reconoció aspectos internos de la empresa.



**La Encuesta:** Una encuesta es un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, se las aplicó a los clientes de la Vulcanizadora.

## **POBLACIÓN**

Para el desarrollo de las entrevistas se consideró como población las 11 personas que laboran en la Vulcanizadora “El Tamito” en el cantón Saraguro. Por otra parte, para la aplicación de las encuestas se consideró los clientes de la Vulcanizadora, que de acuerdo a los datos obtenidos del departamento financiero durante el año 2015 se obtuvo un total de 4.200 usuarios.

## **TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Al ser una población infinita de clientes, se tomó como universo los 4.200 usuarios a quienes se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

$$n = \frac{4200}{1 + 4200(0,05)^2}$$

$$n = 365$$

**Nomenclatura**  
**n** = Tamaño de la muestra  
**N** = Población  
**e** = 5% margen de error

Según los resultados, se obtuvo una muestra de 365 encuestas que se aplicaron a los habitantes del cantón Saraguro.

## f. RESULTADOS

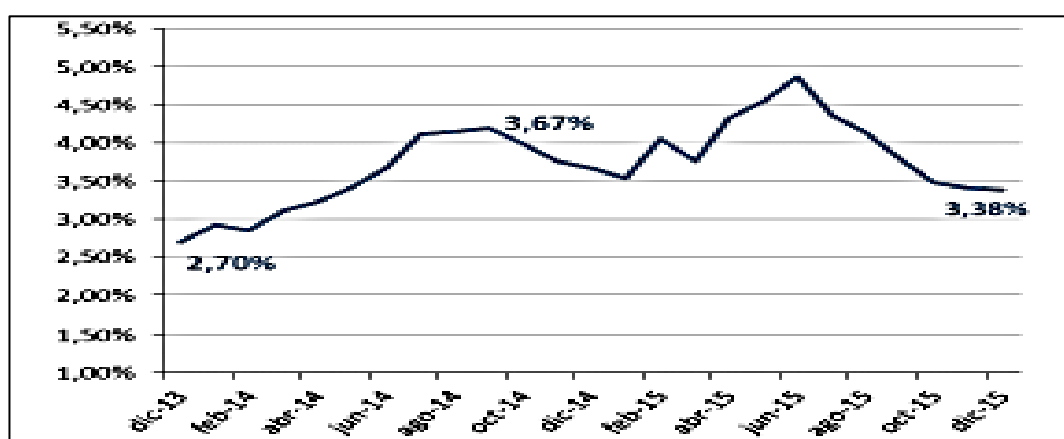
### ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

#### FACTOR ECONÓMICO

**Inflación:** La inflación es “la medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”<sup>45</sup>.

“El año 2015 terminó con una inflación anual de 3,38%, la cual fue menor al año 2014 que fue de 3,67%, además y las tasas de variación mensual para el mes de diciembre fue de 0,09%, valor menor que el año anterior de 0,11%”<sup>46</sup>.

**Gráfico 3. Inflación anual año 2015**



Fuente: INEC (2015)

Elaborado por: El autor

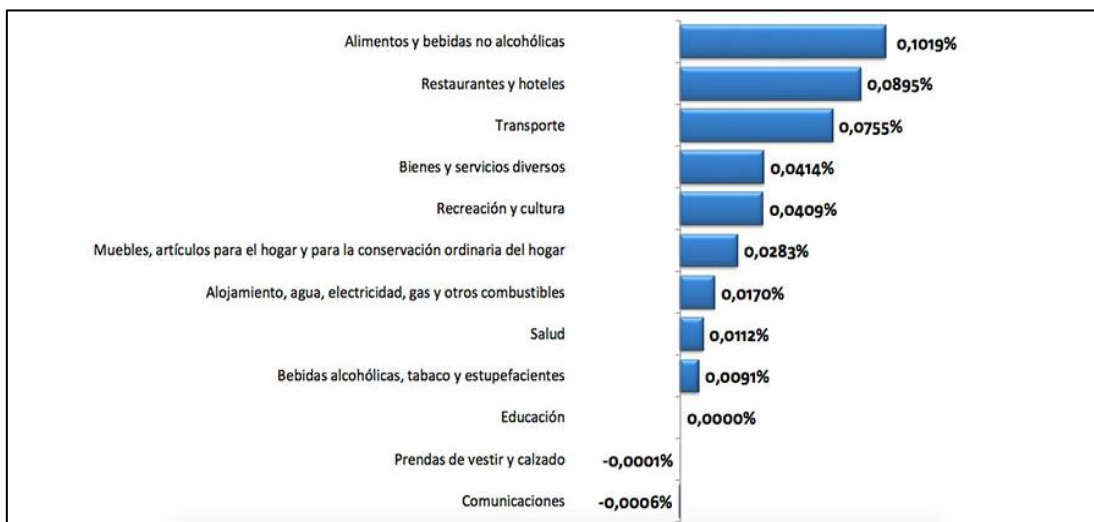
<sup>45</sup> BCE (2015) Inflación

<sup>46</sup> BCE (2015) Indicador variación mensual

La evidencia empírica señala “que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficits fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida”<sup>47</sup>.

Es así que en la división de transporte fue una de las que más contribuyó, ubicándose en el tercer puesto, debido principalmente por el incremento de vehículos que se ha dado en el último año a nivel nacional.

**Gráfico 4.** Inflación mensual año 2015 por productos



Fuente: INEC (2015)

Elaborado por: El autor

**IPC:** “En diciembre de 2015 el Índice de Precios al Consumidor se ubicó en 104,05; lo cual representa una variación mensual de 0,09%. El mes anterior

<sup>47</sup> BCE (2015) Inflación mensual

dicha variación fue de 0,11%, mientras que en diciembre de 2014 se ubicó en 0,11%”<sup>48</sup>.

**Cuadro 5.** Índice de precios al consumidor y sus variaciones

Mes	Índice	Inflación mensual	Inflación anual	Inflación acumulada
Dic-14	100.64	0.11%	3.67	3.67%
Ene -15	101.64	0.59%	3.53	0.59%
Feb – 15	101.86	0.61%	4.05	1.21%
Mar – 15	102.28	0.41%	3.76	1.63%
Abr – 15	103.14	0.84%	4.32	2.48%
May – 15	103.32	0.18%	4.55	2.66%
Jun – 15	103.74	0.41%	4.87	3.08%
Jul – 15	103.66	-0.08%	4.36	2.99%
Ago – 15	103.66	-0.001%	4.14	2.99%
Sep – 15	103.93	0.26%	3.78	3.27%
Oct – 15	103.84	-0.09%	3.48	3.17%
Nov – 15	103.95	0.11%	3.40	3.28%
Dic – 15	104.05	0.09%	3.38	3.38%

Fuente: INEC (2015)

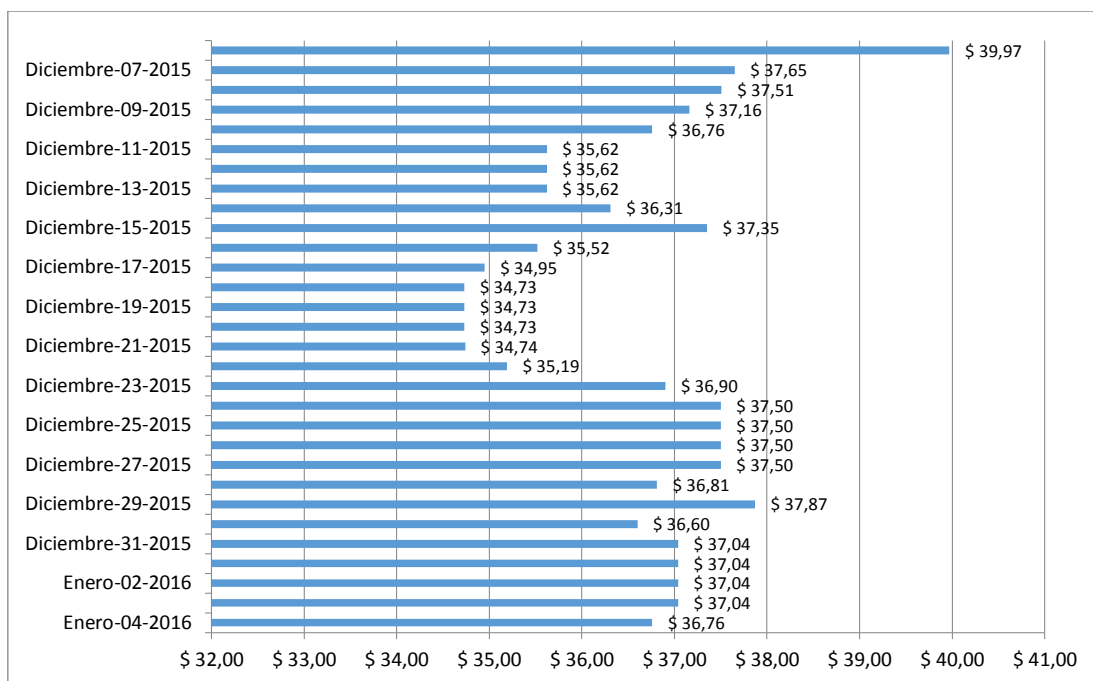
Elaborado por: El autor

**Precio del petróleo.** El precio del crudo ecuatoriano es fijado en función del marcador estadounidense West Texas Intermediate (WTI) que es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el New York Mercantil Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de las EE.UU. La diferencia de este precio con el precio de barril ecuatoriano, es establecida mensualmente por Petroecuador.

“En enero del 2015 se encuentra el precio del petróleo en \$36,76 valor que ha descendido en comparación al mes de diciembre del 2015 que tenía un costo por barril de \$39,97”<sup>49</sup>.

<sup>48</sup> INEC (2016) Reporte inflación diciembre 2015

<sup>49</sup> BCE (2015) Resumen del cambio de petróleo

**Gráfico 5. Precio del petróleo diciembre 2015 a enero 2016**

Fuente: BCE (2016)

Elaborado por: El autor

La inestabilidad del precio del barril y la fluctuación en el índice de precios al consumidor; tienen un nivel de incidencia determinante en el sector automotriz que es en el cual se desenvuelve la Vulcanizadora Tamito y Tecnicentro Sobre Ruedas, por lo cual, al aumentar el porcentaje, incrementa la incidencia para la adquisición de repuestos e insumos requeridos. Siendo así el factor económico resulta ser una **AMENAZA** para la empresa.

## FACTOR POLÍTICO-LEGAL

**Estabilidad política:** “El país ha sufrido grandes cambios políticos en los últimos años que solamente le han conllevado a crisis económicas, estados de

conmoción y protestas en general con gobiernos de turno que no lograron mantener un gobierno estable”<sup>50</sup>.

Desde el año 2007 con la presidencia del Eco. Rafael Correa se “inició un periodo de estabilidad política hasta la actualidad donde se ha superado grandes etapas de terribles inseguridades jurídicas y políticas; en este gobierno se han presentado las más altas tasas de aprobación política en los últimos 35 años”<sup>51</sup>.

La estabilidad política del país se lo considera muy representativa en el sector automotriz, ya que gracias a este se genera una estabilidad en lo que respecta a recursos económicos que en el ámbito de la comercialización de repuestos e insumos son muy favorables y aumentan el índice de ventas y entregas de servicio a la población en general.

**Ordenanzas municipales:** Se encuentra en vigencia la “Ampliación de la Ordenanza que sanciona el Plan de Ordenamiento Urbano de la Ciudad de Loja, que en lo que concierne a los talleres de mecánica automotriz, dice: Que, la ordenanza que aprueba el Plan de Ordenamiento Urbano de la Ciudad de Loja, POUL, 2009-2022, sancionada el 29 de junio de 2009 establece dentro de su normativa urbana el uso de suelo para la ciudad de Loja, según código de parroquias, zonas y sectores de planificación, las mismas que son necesarias ajustar de acuerdo a las necesidades de la comunidad”<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Larrea, Carlos (2015) La dolarización

<sup>51</sup> Enlace: <http://www.presidencia.gob.ec/la-revolucion-ciudadana-le-entrego-estabilidad-politica-al-pais/>

<sup>52</sup> Enlace: <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/836/1/T-UIDE-12.pdf>

“En la ciudad se han establecido cuatro sectores y once corredores urbanos - estos corredores se entenderán conformados por franjas de suelo que se ubican a ambos lados de las vías indicadas y sus anchos vendrán dados exclusivamente por la profundidad de los lotes con frente a ellas- entendidos como unidades geográficas en las cuales se ha determinado como uso del suelo principal, complementario o compatible el de servicios industriales, y el uso de producción de bienes industriales”<sup>53</sup>.

**Legislación laboral:** “Ecuador está entre los países que tienen vacíos de legislación en derechos laborales según estudio de la Confederación Internacional de Sindicatos (CSI), El informe presentado en el congreso mundial que se celebra en Berlín sitúa en el grupo 3 junto con Estados Unidos, Haití, Bolivia, Brasil, Chile y Venezuela que presentan vacíos de legislación, en lo referente a las violaciones de los derechos laborales tomando en cuenta 97 indicadores y con especial atención al derecho a la libertad sindical, derecho a la negociación colectiva y derecho de huelga”<sup>54</sup>.

Una de las legislaciones ecuatorianas ha sido la obligatoriedad de los empleadores de asegurar a sus trabajadores, ya sea empresa pública, privada o personas naturales. Todos deben tener un seguro social y el empleador debe dárselo desde el inicio de las actividades laborales.

---

<sup>53</sup> Municipio de Loja (2014) Ordenanzas municipales

<sup>54</sup> Ecuador está entre los países que tienen vacíos de legislación en derechos

El actual código de trabajo durante años ha protegido a la naciente clase trabajadora de los abusos que suelen cometerse en los inicios del desarrollo industrial, tales como el pago de bajas remuneraciones, los despidos unilaterales o intempestivos, la explotación general en el trabajo.

Esta variable genera un impacto medio puesto que la empresa como trabaja por contratos, estos no se han visto muy afectados con estas reformas sino más bien han generado un mejoramiento en la eficiencia de los trabajadores ya que en la actualidad cada uno de ellos cuenta con los requisitos necesarios que se adecúan a cada plaza de trabajo.

Este factor resulta ser una **OPORTUNIDAD** para la Vulcanizadora ya que la nueva legislación y normativas en el Ecuador, facilita que exista una estabilidad en las empresas así como una equidad laboral lo que genera que la relación entre empleador y empleado mejore disminuyendo el índice de rotación de personal.

## **FACTOR SOCIAL**

**Índice de desempleo.** El desempleo a nivel nacional en Ecuador se ubicó “en 4,28% en septiembre frente al 3,90% del mismo mes del año anterior, lo que no representa una diferencia estadísticamente significativa, según la última



Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)<sup>55</sup>.

Según esta encuesta, el desempleo urbano se ubicó en 5,48% en septiembre 2015, 0,82 puntos porcentuales más que lo registrado en septiembre del 2014 cuando llegó a 4,67%.

En el caso del empleo inadecuado urbano (que incluye el empleo no remunerado y el subempleo) subió 2,14 puntos porcentuales al pasar de 37,28% a 39,42%. Así también, la tasa de subempleo urbano llega a 13,40%, 3,34 puntos porcentuales más que lo reportado en septiembre del 2014.

La tasa de participación global (PEA/PET) entre septiembre 2014 y septiembre 2015 se incrementó de 63,4% a 67,1% a nivel nacional y en el área urbana de 62,3% a 65,3%.

“Las ciudades con mayores porcentajes de desempleo son Quito y Guayaquil con tasas del 5,21% y el 4,93% respectivamente. Mientras, Cuenca es la ciudad con menor porcentaje de desempleo con 2,65%, seguida de Machala con el 4,07%<sup>56</sup>. A nivel nacional, el sector de agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca es el que mayor empleo genera con el 25,14% del total, seguido de comercio, con el 18,82%, y manufactura con el 11,01%.

---

<sup>55</sup> INEC (2016) Informe del índice de desempleo en Ecuador

<sup>56</sup> Enlace: <http://contenido.bce.fin.ec/>

“Dentro del análisis por sexo, la tasa de desempleo para los hombres es de 3,42% frente al 5,50% de las mujeres a nivel nacional; es decir, el desempleo entre los hombres es 2,08 puntos porcentuales menor que entre las mujeres”<sup>57</sup>.

El elevado índice de desempleo en Ecuador, genera una inestabilidad en los pobladores del cantón Saraguro, convirtiéndose así en una **AMENAZA** para la Vulcanizadora; puesto que, si las personas no tienen ingresos fijos mensuales, estos no tienen la capacidad monetaria para acceder a los servicios que se brindan en el local.

## **FACTOR TECNOLÓGICO**

**Tecnología e innovación.** “Existen en el Ecuador actualmente iniciativas públicas y privadas que colaboran en la planificación y desarrollo del Ecuador Digital. Por ello, es el proyecto de Generación de Conocimientos, donde la CONETEL y el MINTEL, para participar activamente mediante la capacitación de profesionales en el área”<sup>58</sup>.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2017 “plasma la estrategia para reducción de la pobreza, para soportar y viabilizar los dos grandes intereses nacionales, el Estado debe mejorar la gestión y calidad en la prestación de sus servicios,

---

<sup>57</sup> INEC (2016) Informe del índice de desempleo en Ecuador

<sup>58</sup> Gobierno electrónico (2015) Las TIC's en Ecuador

para lo cual el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) se convierte en un factor clave<sup>59</sup>.

Las tecnologías actuales utilizadas en la producción de vehículos están orientadas hacia las siguientes ramas<sup>60</sup>:

- Tecnologías orientadas a la seguridad, como por ejemplo los airbags inteligentes y totalmente automatizados, así como los sistemas de alarmas de pre colisión.
- Tecnologías orientadas al confort, los fabricantes han introducido nuevos materiales para interiores, innovaciones para el control climático, aprovechar de una forma más óptima el espacio para el confort y la carga.
- Tecnologías orientadas al cuidado del medio ambiente, los sistemas de motorización de los nuevos vehículos son más eficientes y durables; y se consideran menos dañinos para el medio ambiente (Vehículos eléctricos e híbridos son amigables con esta tendencia).

En la Vulcanizadora actualmente no manejan tecnología actualizada, sino más bien se mantienen al margen de lo necesario para ofrecer sus servicios a la población del cantón Saraguro y clientela en general, es decir no cuentan con facturación electrónica, no tienen equipos de última tecnología. Por lo cual genera una **OPORTUNIDAD** el poder ingresar a un mercado más amplio al tener a su disposición tecnología que puede generarles mayor eficiencia y eficacia en el uso de sus recursos.

---

<sup>59</sup> Gobierno electrónico (2015) Las TIC's en Ecuador

<sup>60</sup> PETROECUADOR (2013) Industria Automotriz

## **ANÁLISIS COMPETITIVO**

El Análisis Porter permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atractividad del mercado donde la organización compite.

### **FUERZA 1. CLIENTES**

Los clientes de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro Sobre Ruedas Cía. Ltda., son la población en general del cantón Saraguro y los visitantes de otros sectores que requieran de los servicios de la empresa a corto, mediano y largo plazo los cuales efectúen un pago.

### **FUERZA 2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

La empresa tiene sus clientes potenciales que son el factor primordial para la buena marcha de la misma, por cuanto los precios están en un nivel medio acorde a la competencia dentro del cantón, estos se entregan al consumidor a través de una proforma dependiendo del servicio que necesitan el tiempo que conlleva, los estudios a realizar, la materia prima, maquinaria y mano de obra que se vaya a adquirir, y si son servicios básicos se los atiende de inmediato y el costo se les hace saber antes de proporcionarles el servicio.

La Vulcanizadora a pesar de poseer un cierto grado de competencia, al convertirse también en un Tecnicentro especializado logró conseguir una posición estable en el mercado este se debe a su estabilidad y larga carrera de varios años, sin embargo esto no permite que los clientes no puedan ejercer un

poder en el mercado en el cual se desarrolla, es por ello que actualmente esta empresa busca diferenciarse de las demás al adquirir nueva tecnología para poder enfrentar el poder de los compradores.

### **FUERZA 3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

La Vulcanizadora genera rentabilidad futura, puesto que sus proveedores son nacionales y siempre se encuentra en busca de mejores precios y calidad en los repuestos y materiales que requiere periódicamente, ya que al obtener proforma de cada empresa ya sea importadora o comercializadora se puede medir precios y comparar la marca, calidad, tiempo de entrega entre otros factores indispensables al momento de realizar una compra.

La empresa ha decidido realizar convenios empresariales con proveedores extranjeros que otorgan precios accesibles y créditos beneficiando a la compra de maquinaria y poder ofrecer a sus clientes una tecnología más actual.

### **FUERZA 4. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

En el medio, la competencia se ha visto como un factor determinante, aunque en el cantón Saraguro no se cuenta con Tecnicentros, a pesar de existir otras Vulcanizadoras estas no ofrecen todos los servicios de la empresa objeto de estudio.

Generalmente la competencia para la empresa se constituye en una amenaza, aunque para la Vulcanizadora esta no es su realidad en la actualidad,

aunque la Gerencia igual debe mantener estrategias que le permitan seguir en el mercado y mantener su posición frente a la competencia.

Es importante considerar que hasta la actualidad la competencia no es agresiva, pero se debe poner cuidado ya que de existirlo la situación se tornaría muy difícil para quienes presentan el servicio.

**Cuadro 6. Empresas competidoras en el cantón Saraguro**

<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>CALLE</b>	<b>INTERSECCION</b>
Automotriz Armijos	Avenida Calazanz	Reino de Quito
Motos Pineda E Hijos	Loja	Intiñan
Gómez Celi Vicente	Panamericana	
Talleres Charles	Reino de Quito	Calazans
Mega Servicio Automotriz Ch&Q	Vía a Cuenca	
Ortega Ambuludi José Matías	Av Panamericana Llamshapa	Panamericana
Medina Cango Manuel Enrique	Guayaquil	Av. Panamericana
Salinas Ramón Melecio Eduardo	Av. Loja	Víctor Manuel Reyes
S & A Motors	Avda. Panamericana	10 de marzo
Armijos Minga Carlos Alberto	Av. Panamericana	10 de marzo
Credillanta	Loja	Luis Fernando Bravo
Talleres Tío Toño	Panamericana	Azuay
Beltran Armijos Ronald Xavier	San José de Calazanz	
Automotriz Farez	Juan Antonio Montesinos	Sucre
Taller Eléctrico De Manuel Tene		
Carchi Muzha Mauro Medardo		
Talleres Capa	18 de noviembre	Azuay

Fuente: SRI (2015)

Elaborado por: El autor

## **FUERZA 5. AMENAZAS DE ENTRADA**

**Amenazas de Entrada de Nuevos Competidores:** El país se rige bajo una economía de libre mercado y en vista de la creciente competencia en el sector en el cantón Saraguro y sus alrededores se reduce significativamente los ingresos y consecuentemente, podría afectar hasta la rentabilidad de la Vulcanizadora El Tamito.

## ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFE

Luego de realizar un minucioso análisis externo de la empresa objeto de estudio, se procede a resumir y evaluar las principales oportunidades y amenazas que existen en el sector y ofrecer una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Es así que la matriz EFE de la empresa cuenta con 14 factores determinantes del éxito, 7 oportunidades y 6 amenazas, un número adecuado de factores, con una ponderación que indica un valor total de 2,80 lo que revela que el sector se encuentra en un nivel promedio, por lo que existen grandes oportunidades para mejorar y lograr un posicionamiento. Sin embargo, esta situación no se aprovecha de la mejor manera, y tampoco se está tratando de eliminar las amenazas o de mitigar el impacto de las mismas.

En donde se determinan como principales oportunidades la estabilidad política del país que ha generado crecimiento en el sector automotriz, además del apoyo que esta da según la legislación y normativas actuales, también el incremento en tecnología lo que generará mayor eficiencia y eficacia en el uso de recursos, la baja competencia del sector y la disponibilidad de proveedores a nivel nacional e internacional.

Como principales amenazas se tiene la inestabilidad en el precio del barril de petróleo, la fluctuación en el índice de precios al consumidor, escasa disponibilidad de mano de obra capacitada en la rama, el elevado índice de desempleo en Ecuador y los escasos recursos económicos para acceder a los

servicios de la empresa, razón por la cual han obtenido demoras y no han logrado entregar las obras a tiempo.

**Cuadro 7. MATRIZ EFE**

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	FUENTE	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Oportunidades</b>				
1. Normativas que favorecen el sector comercial	Pág. 45	0,10	4	0,40
2. La legislación laboral actual del gobierno	Pág. 45	0,10	4	0,40
3. La estabilidad política	Pág. 45	0,10	4	0,40
4. Incrementar tecnología que genere mayor eficiencia y eficacia en el uso de recursos	Pág. 48	0,08	3	0,24
5. Baja competencia en el sector	Pág. 49	0,08	3	0,24
6. Dispone de proveedores a nivel nacional e internacional	Pág. 50	0,08	3	0,24
7. Escasa presencia de productos sustitutos	Pág. 51	0,08	3	0,24
<b>SUBTOTAL</b>		0,62		2,16
<b>Amenazas</b>				
1. La inestabilidad en el precio del barril del petróleo	Pág. 42	0,07	2	0,14
2. La fluctuación en el índice de precios al consumidor	Pág. 42	0,07	2	0,14
3. Escasa disponibilidad de mano de obra capacitada en la rama.	Pág. 46	0,06	2	0,12
4. Elevado índice de desempleo en Ecuador	Pág. 47	0,06	2	0,12
5. Escasos recursos económicos para acceder a los servicios de la empresa	Pág. 47	0,06	1	0,06
6. El poder que ejerce el usuario en el mercado del cantón Saraguro	Pág. 50	0,06	1	0,06
<b>SUBTOTAL</b>		0,38		0,64
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,80</b>

**Fuente:** Análisis interno de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas

**Nomenclatura de evaluación:**

Oportunidad mayor **(4)**

Oportunidad menor **(3)**

Amenaza menor **(2)**

Amenaza mayor **(1)**



**ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS**  
**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL PARA LA VULCANIZADORA EL TAMITO Y**  
**TECNICENTRO SOBRE RUEDAS**

**Reseña histórica**

La empresa tuvo sus inicios en el año 2007 con una maquinaria evaluada en \$5.000,00 como un negocio pequeño, el cual fue creciendo conforme pasaron los años hasta que en el 2012 llegó a convertirse en el tecnicentro que es en la actualidad llegando a tener un avalúo de \$40.000,00 en maquinaria.

**Actividad económica**

La actividad económica que realiza la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro Sobre Ruedas es vulcanización de llantas, alineación, balanceo, cambio de pastillas, revisión de frenos, venta de todo tipo de lubricantes, venta de neumáticos para todo tipo de vehículo.

**Localización**

La vulcanizadora se encuentra localizada en un lugar estratégico del cantón, cerca de la Vía Panamericana que es el acceso al cantón Saraguro, por lo cual es bien reconocido en el sector.

**Macrolocalización:** La Vulcanizadora Tamito y Tecnicentro sobre ruedas Cía. Ltda., se encuentra ubicado en la provincia de Loja, cantón Saraguro.

**Gráfico 6. Mapa del cantón Saraguro**



Fuente: GAD del cantón Saraguro (2014)  
Elaborado por: El autor

**Microlocalización:** La Vulcanizadora Tamito y Tecnocentro sobre ruedas, se encuentra ubicado en el cantón Saraguro Av. Panamericana y 10 de Marzo.

**Gráfico 7. Mapa del cantón Saraguro**



Fuente: Desarrollo Territorial Gobierno Provincial de Loja (2014)  
Elaborado por: El autor

## Organización estructural

La Vulcanizadora no cuenta con organización estructural, se maneja una nómina identificando el personal correspondiente al área administrativa, técnica y operativa.

**Cuadro 8.** Personal administrativo y operativo de la Vulcanizadora “El Tamito”

PERSONAL VULCANIZADORA EL TAMITO		
DEPARTAMENTO	CARGO	NOMBRE
ADMINISTRATIVO	Gerente	Pedro Danilo Armijos Minga
	Administradora	Noemí Eugenia Toalongo González
	Auxiliar de Contabilidad	Jennifer Del Rocío Armijos Toalongo
	Secretaría	Glenda Viviana Romero Rodríguez
TÉCNICO	Técnico de balanceo	Carlos Manuel Medina Zhingre
	Técnico de alineación	Manuel Vicente Orellana Toalongo
OPERATIVO	Mecánico	Máximo Antonio Armijos Tocto
	Ayudante	Leonardo Patricio Orellana Toalongo
	Vulcanizador	Carlos Alberto Armijos Minga
	Ayudante	Ángel Geovanny Ramón Cabrera
	Bodeguero	Carlos Manuel Armijos Pachar

**Fuente:** Gerencia Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro Sobre ruedas

**Elaborado por:** El autor

## Auditoría interna

En la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro Sobre Ruedas cuenta con 3 departamentos los cuales funcionan con el mínimo del personal, es así que se encuentra el Departamento Administrativo que se encuentra representado por el Gerente de la empresa quien está a cargo de la dirección de la empresa y el manejo de personal, Departamento Financiero que se encuentra representado por la Auxiliar de Contabilidad quien lleva todos los procesos contables y trámites tributarios; y el Departamento Operativo que cuentan con Mecánico, Vulcanizador, Técnico de Balanceo, Técnico de Alineación y Ayudantes quienes ofrecen el servicio a los clientes en general.

### **Área administrativa**

En la empresa objeto de estudio la planeación no es de interés de los accionistas o el gerente, puesto que estos se manejan de manera unilateral, sin llevar un curso de acción ni alguna estrategia orientada al futuro, además se pudo conocer que en la empresa no existe un planeamiento formal por parte de la Gerencia; es decir que no existe un Plan estratégico con el cual se maneje la misma. Además, no han definido una misión, visión, objetivos, valores ni políticas que marquen un rumbo de la empresa e impulsen objetivos para los empleados, aunque la comunicación es adecuada entre directivos y empleados no se ha llegado a concretar la finalidad de la empresa, solamente se tiene claro la razón social de la misma.

En relación al diseño organización, se demuestra una sustancial confianza que muestra los empleados, además se sienten bastante libres de hablar y compartir sus ideas que algunas veces son utilizadas si demostraran relevancia en proceso de la empresa, sin embargo, el personal no se encuentra motivado y las metas se encuentran en un nivel bastante general en relación a la industria. En cuanto a la dirección de la información esta es de abajo y arriba, se toma con precaución la comunicación descendente y la comunicación ascendente la cual es censurada por los jefes. Las decisiones se toman en el nivel generalmente alto, la toma de decisiones se lo hace desde la alta gerencia, los empleados no se involucran en las decisiones y el proceso de estas no contribuye en la motivación del personal. Las funciones están compartidas en cuanto a su revisión y control, no existe ninguna organización

que se resista y los datos obtenidos se los utiliza como auto guía, para la solución de los problemas que se presentan en la empresa. Es por eso que en la dirección gerencial se han cometido varios errores en la toma de decisiones de la empresa de estudio como son: focalizarse en una sola fuente de información, subestimar el valor de la información recibida de otros y no ofrecer participación sino hacerlo de forma unilateral u obligada.

Finalmente, en la empresa se puede determinar un liderazgo orientado a la tarea ya que el Gerente ha demostrado ser muy bueno para definir el trabajo y los roles, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tiende a pensar en el bienestar de sus trabajadores, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

### **Área financiera**

La Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro Sobre Ruedas ubicada en el cantón Saraguro cuenta con un capital propio el que se ha obtenido con los años que se encuentran laborando en el mercado y la aportación de los socios que se cubre con un porcentaje de las utilidades, lo que sirve para financiar la adquisición de materiales e insumos. La empresa se maneja por ambas fuentes de financiación por aporte del propietario que consiste en todas las inversiones en dinero, que realizan a tiempo indefinido, en este sentido su fuente de aportación está en las acciones comunes y las utilidades retenidas de periodos anteriores; y por endeudamiento con terceros. Además, no se elaboran estados financieros, y es el gerente el que se encarga de la venta del servicio cuando incluye una cotización con un valor superior.

## ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA VULCANIZADORA EL TAMITO Y TECNICENTRO SOBRE RUEDAS

### 1. EDAD

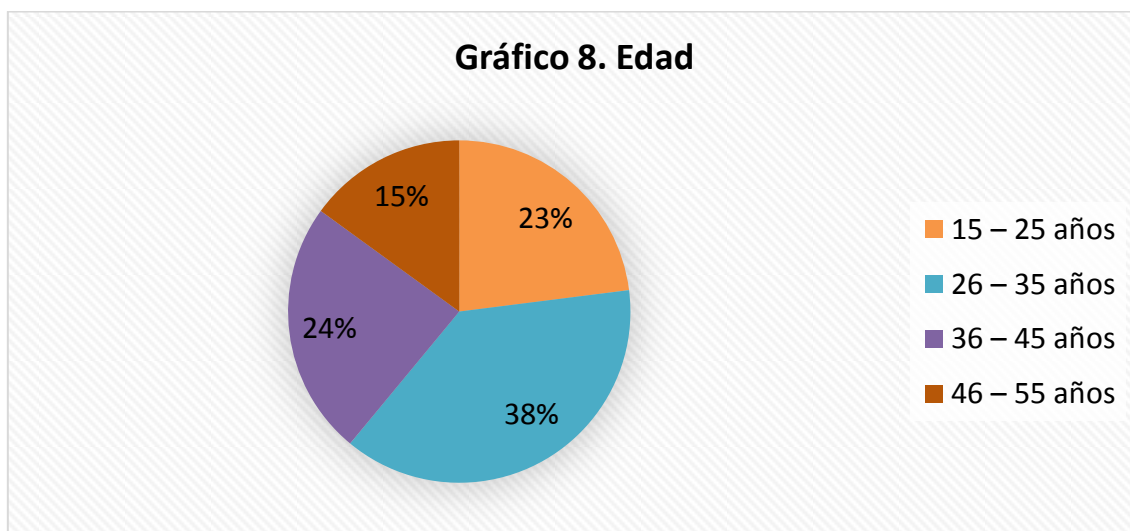
**Cuadro 10. Edad**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
15 – 25 años	82	23%
26 – 35 años	139	38%
36 – 45 años	87	24%
46 – 55 años	55	15%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 8. Edad**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En los resultados se establece que el 38% de los encuestados tienen una edad comprendida entre los 26 y 35 años, mientras que el 24% indican tener una edad entre los 36 y 45 años, seguidamente el 23% son de 15 a 25 años y finalmente el 15% están entre los 46 y 55 años. Con lo que se establece que la edad promedio de los clientes es de 26 a 45 años.

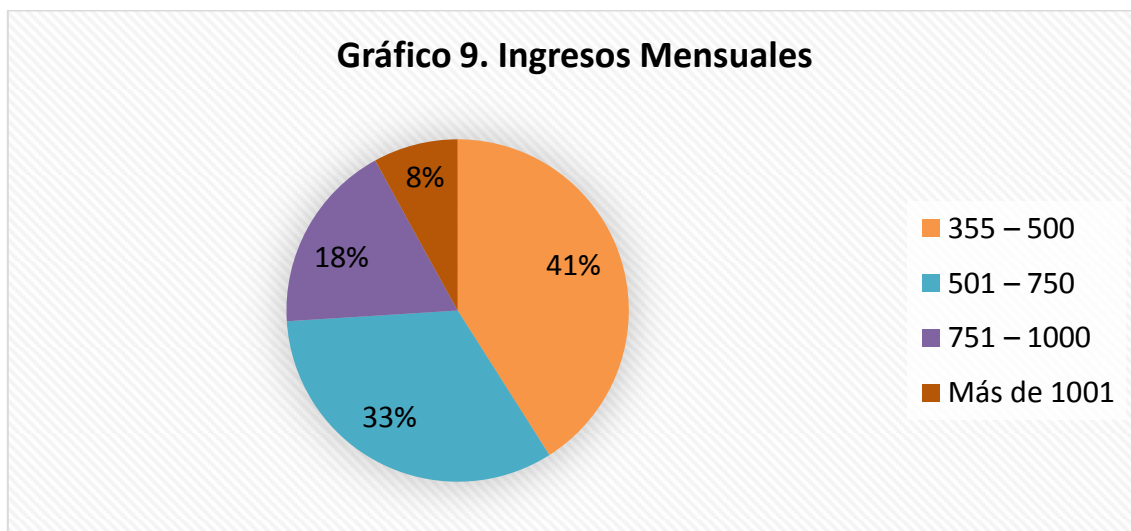
## 2. ¿Cuáles son sus ingresos mensuales?

**Cuadro 11. Ingresos Mensuales**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
355 – 500	150	41%
501 – 750	120	33%
751 – 1000	66	18%
Más de 1001	29	8%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 9. Ingresos Mensuales**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En lo referente a los ingresos mensuales, se tiene que el 41% indica recibir un sueldo de \$354,00 a \$500,00, en cambio el 33% percibe un salario de \$501,00 a \$750,00, mientras que el 18% indican ganar de \$751,00 a \$1000,00 y finalmente el 8% indican tener ingresos mayores a \$1001,00. Con lo que se estima que los clientes de la Vulcanizadora tienen unos ingresos aproximados de \$354,00 a \$750,00

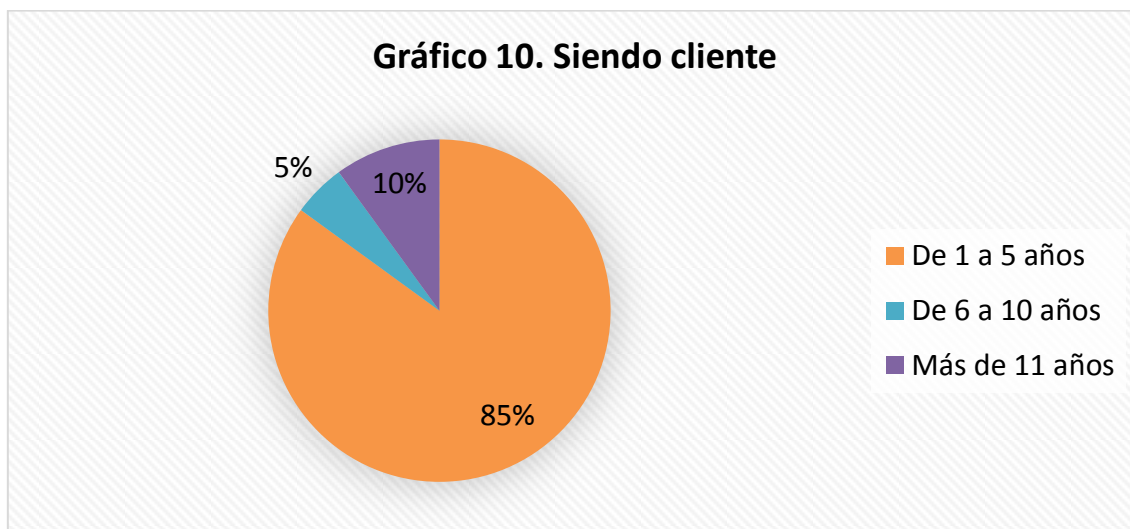
### 3. ¿Cuánto tiempo lleva siendo cliente de la vulcanizadora?

**Cuadro 12. Siendo cliente**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5 años	310	85%
De 6 a 10 años	18	5%
Más de 11 años	37	10%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 10. Siendo cliente**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Según la encuesta aplicada, se tiene una mayoría significativa de 85% que indican ser clientes de 1 a 5 años, mientras que en menores porcentajes del 10% dicen ser clientes más de 11 años y finalmente el 5% indican que llegan a la Vulcanizadora entre 6 a 10 años. Estableciendo que la mayoría son clientes fijos de la empresa, y que tienen de serlo un tiempo considerable lo cual es una fortaleza para la empresa.

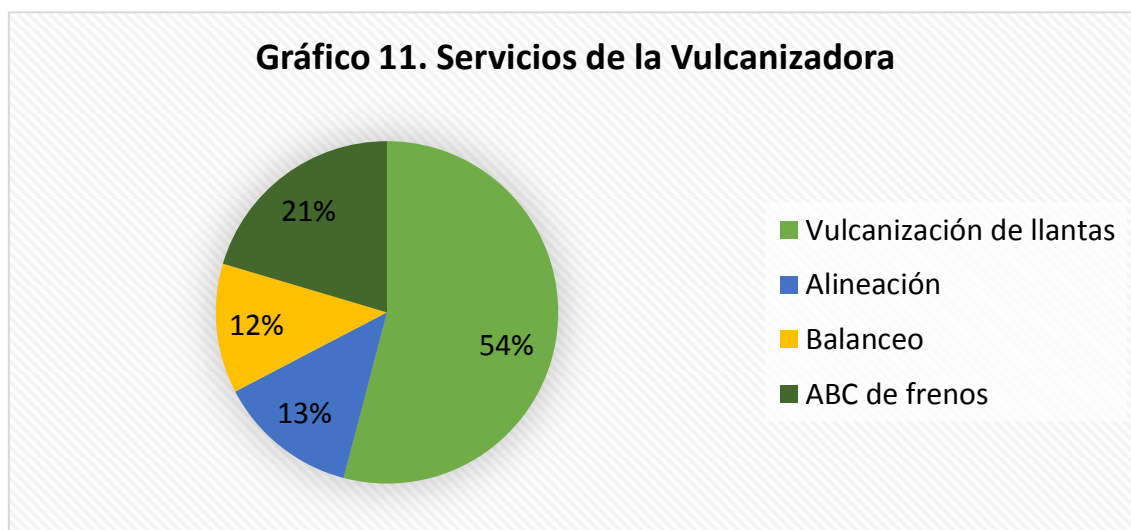


#### 4. ¿Qué servicios utiliza en la vulcanizadora?

**Cuadro 13. Servicios de la Vulcanizadora**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Vulcanización de llantas	197	54%
Alineación	47	13%
Balaneo	44	12%
ABC de frenos	77	21%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas  
**Elaborado por:** El autor



**INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:** En lo referente a los servicios que más utilizan los clientes se tiene que el 54% acude a la empresa para vulcanizar sus llantas, mientras que el 21% indica que lo hace por el ABC de sus frenos, en cambio el 13% asegura que es por la alineación y finalmente el 13% dice que es para balancear sus llantas. Donde se considera que la mayor acogida es la vulcanización de llantas siendo el servicio que más frecuentan los consumidores

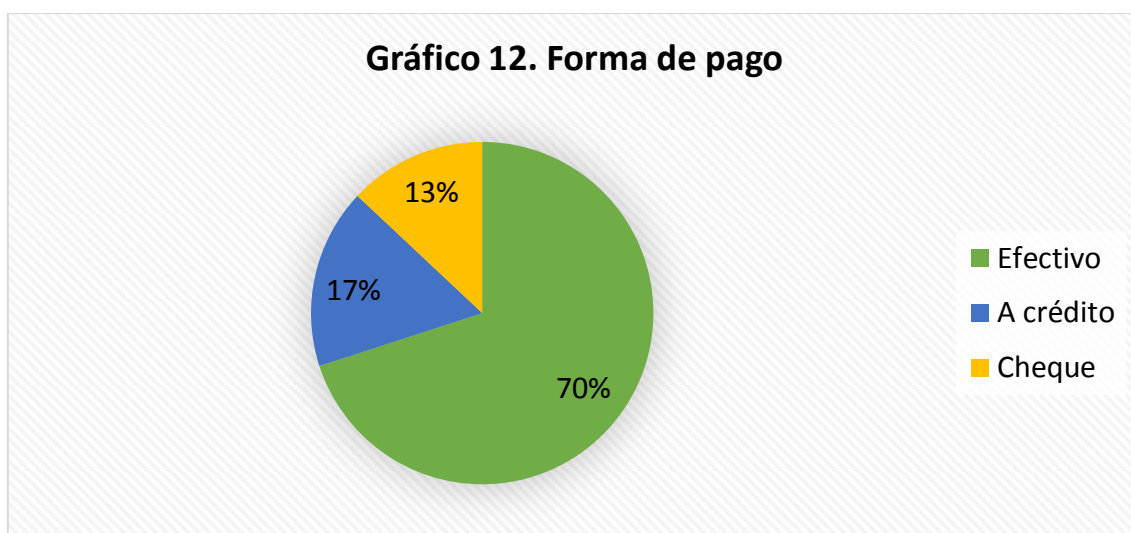
## 5. ¿Cuál es su forma de pago?

**Cuadro 14. Forma de pago**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	256	70%
A crédito	62	17%
Cheque	47	13%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 12. Forma de pago**



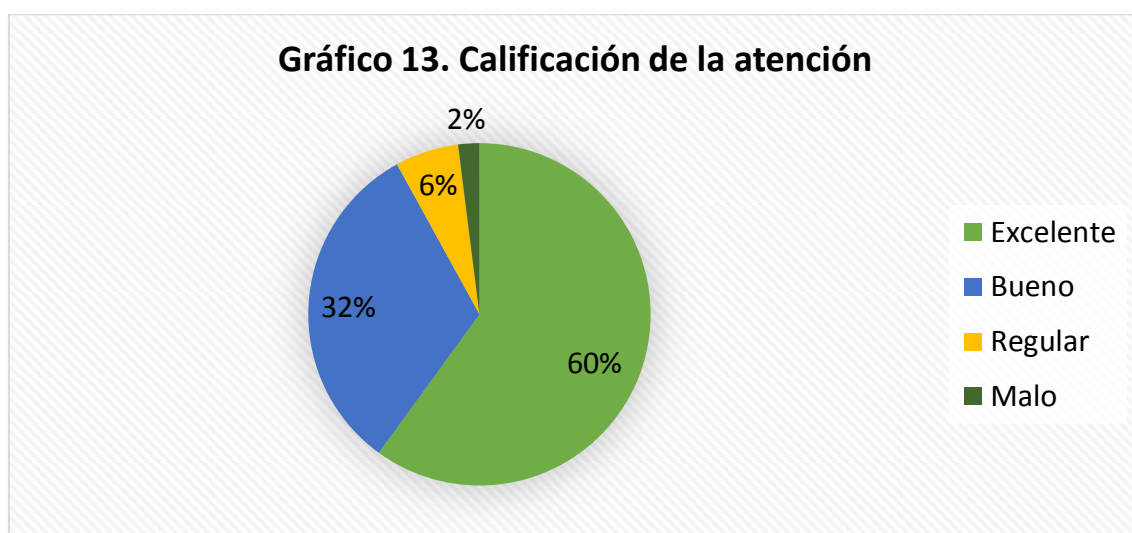
**INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:** La forma de pago más habitual de los clientes según el 70% es el efectivo, mientras que el 17% indica que los realiza a crédito y finalmente el 12% asegura que lo realiza mediante tarjeta de crédito comúnmente en pago corriente. Lo cual indica que los ingresos en la empresa son en efectivo beneficiando el movimiento de capital para la reinversión de equipos, materiales y repuestos que son requeridos en la empresa.

**6. ¿Cómo califica la atención recibida en la vulcanizadora por parte de personal?**

**Cuadro 15. Calificación de la atención**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	219	60%
Bueno	117	32%
Regular	22	6%
Malo	7	2%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas  
**Elaborado por:** El autor



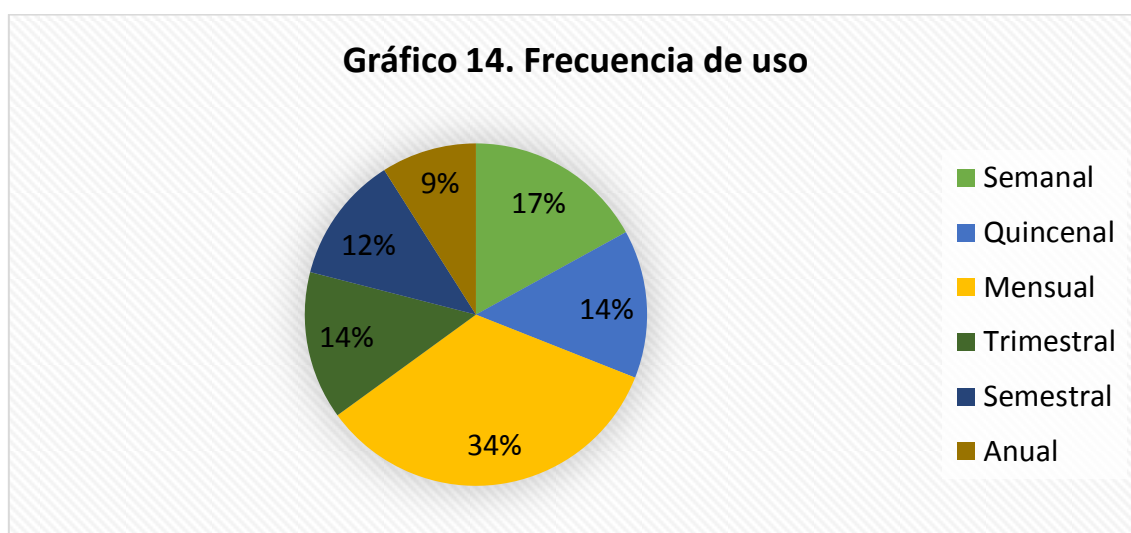
**INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:** El 60% de los clientes de la empresa, le dieron una calificación de excelente a la atención que se brinda en la vulcanizadora, mientras que el 32% dice que es buena, en cambio para el 6% la atención es regular y para el 2% es mala. Aunque tiene un nivel elevado de excelente calidad, hay que considerar los porcentajes que indican lo contrario para generar estrategias que disminuyan y de esta forma no se siga incrementando la insatisfacción de los usuarios.

## 7. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la vulcanizadora?

**Cuadro 16. Frecuencia de uso**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	62	17%
Quincenal	51	14%
Mensual	124	34%
Trimestral	51	14%
Semestral	44	12%
Anual	33	9%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas  
**Elaborado por:** El autor



**INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:** En lo referente a la frecuencia de uso del servicio en la Vulcanizadora se tiene que el 34% lo hace mensualmente, mientras que el 17% indica realizarlo semanalmente, el 14% considera que va a la vulcanizadora cada quince días, en igual porcentaje del 14% indican hacerlo trimestralmente, por otra parte el 12% indica acudir dos veces al año y el 9% una sola vez al año. Con lo que se demuestra que los usuarios acuden cada 1 a 4 semanas, siendo una frecuencia elevada considerando la naturaleza del negocio.

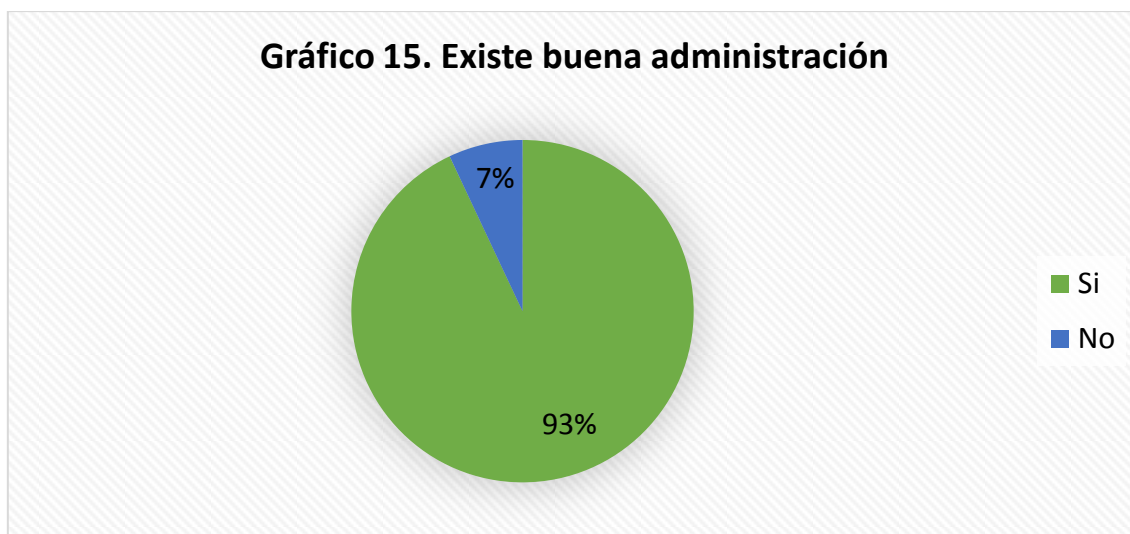
## 8. ¿Para usted existe una buena administración en la vulcanizadora?

**Cuadro 17. Existe buena administración**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	339	93%
No	26	7%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 15. Existe buena administración**



**INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:** Para la mayoría de los clientes que representan el 93% consideran que la Vulcanizadora tiene buena administración, mientras que el 7% restante asegura lo contrario, considerando una elevada satisfacción. Es importante el porcentaje negativo, el cual se tiene que observar para corregir las falencias y poder seguir siendo una empresa rentable; ya que aunque sea poco esto se debe a inconvenientes que han surgido durante la entrega del servicio, lo cual se puede arreglar para evitar que los clientes se vayan a la competencia.

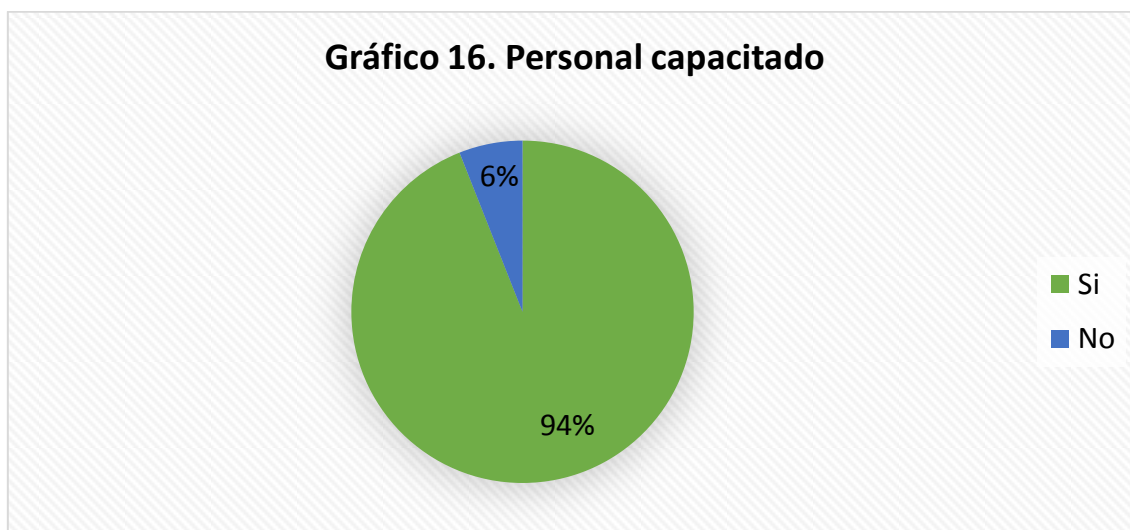
**9. Según su criterio. ¿El personal que labora en la vulcanizadora está capacitado para cumplir con sus funciones?**

**Cuadro 18. Personal capacitado**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	343	94%
No	22	6%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 16. Personal capacitado**



**INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:** En lo referente a si la empresa cuenta con personal capacitado, se determinó que el 94% de clientes indicaron que sí, mientras que el 6% restante considera lo contrario. Por lo cual se establece que a pesar de que el porcentaje positivo es superior se tiene que considerar dar capacitación a todo el personal y mejorar las competencias del talento humano de la Vulcanizadora.

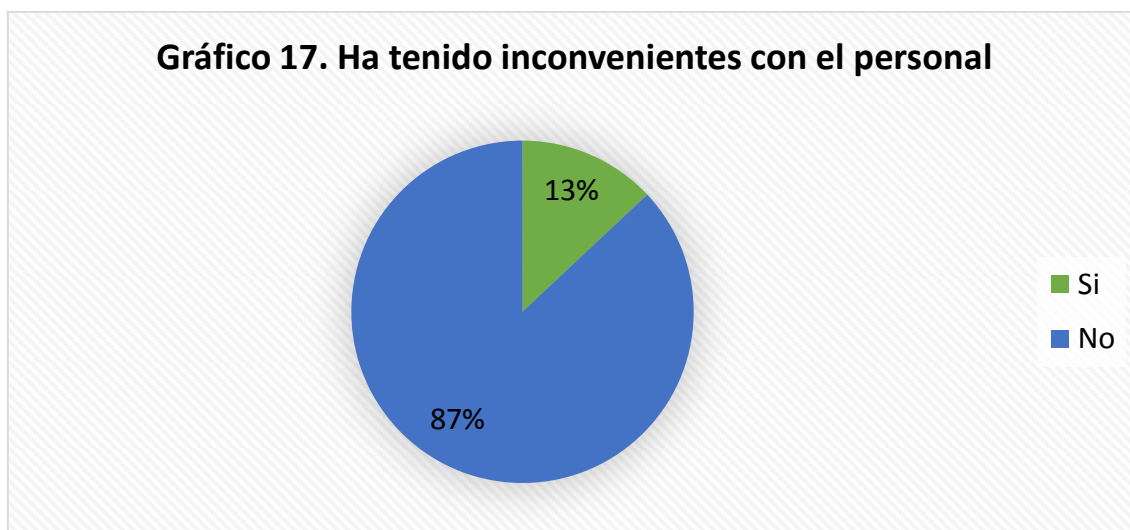
**10. ¿Ha tenido algún tipo de inconveniente con el personal de la vulcanizadora?**

**Cuadro 19. Ha tenido inconvenientes con el personal**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	13%
No	318	87%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 17. Ha tenido inconvenientes con el personal**



**INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:** Según los resultados el 87% de clientes indicaron no haber tenido inconvenientes con el personal de la vulcanizadora mientras le realizaban el servicio al vehículo, por otra parte el 13% restante dice que en algún momento si los ha tenido. Siendo una cifra alarmadora ya que es elevado y por consiguiente en la empresa tienen que dar capacitación para que reconozcan la forma de comunicarse con los clientes y evitar que se generen molestias.

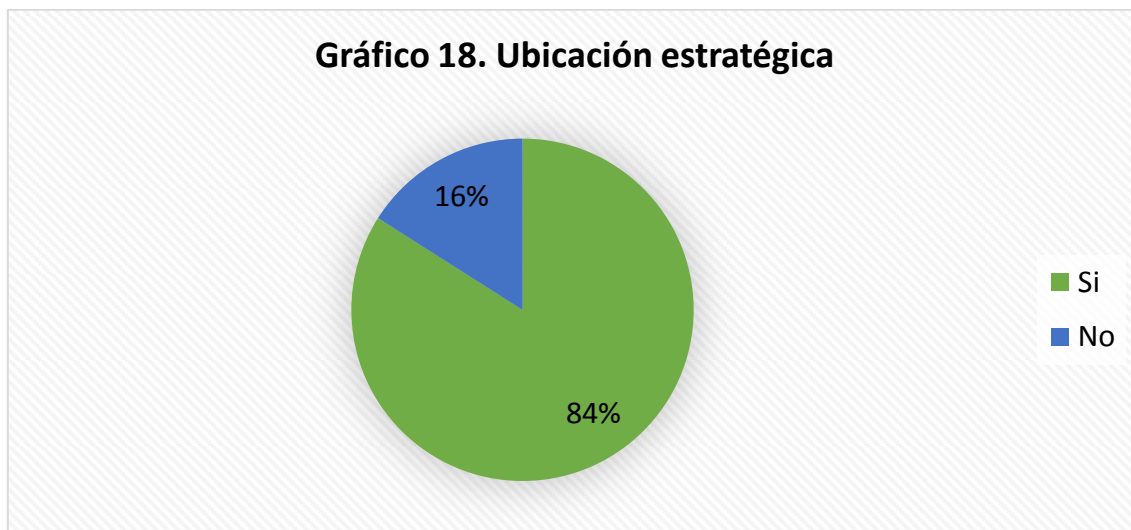
**11. ¿Considera usted que la vulcanizadora se encuentra ubicada en un sector estratégico?**

**Cuadro 20. Ubicación estratégica**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	307	84%
No	58	16%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 18. Ubicación estratégica**



**INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:** En lo referente a la ubicación de la Vulcanizadora en el cantón Saraguro, el 84% de encuestados indicaron que, si se encuentra estratégicamente localizado, mientras que el 16% restante considera lo contrario. Al estar ubicado cerca del centro del cantón su ubicación es de fácil acceso permitiendo que su mercado se pueda ampliar, el porcentaje descontento son habitantes de comunidades a quienes se les dificulta acudir al centro del cantón.

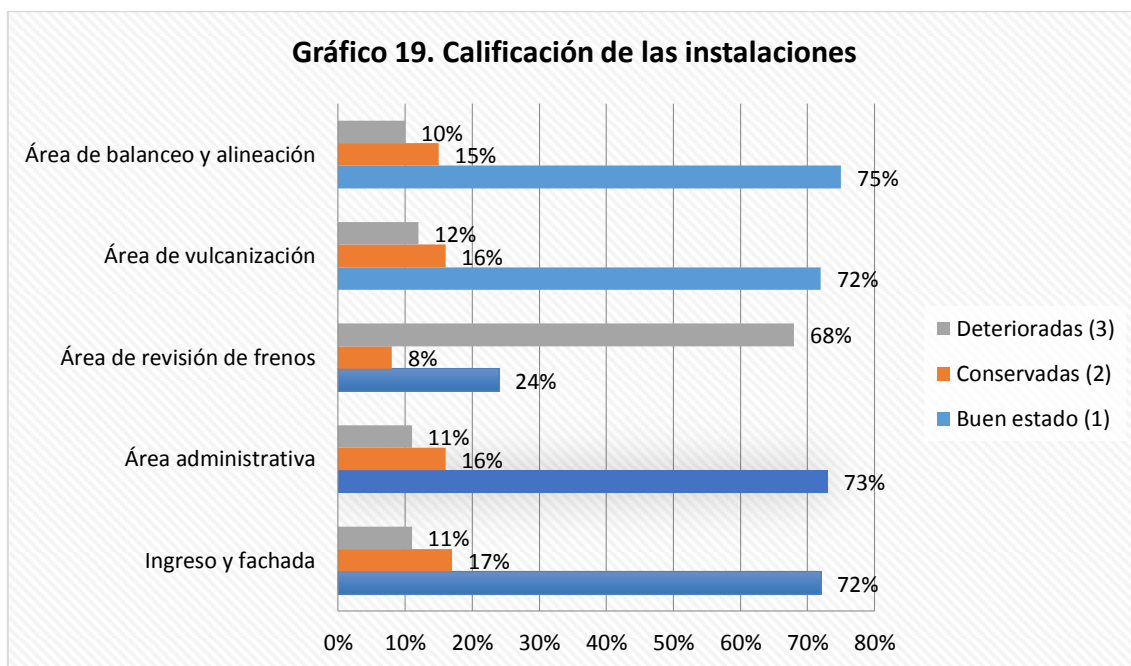


12. ¿Cómo califica usted las instalaciones? Ordene del 1 al 3 siendo 1 en buen estado, 2 mal estado y 3 deterioradas.

**Cuadro 21. Calificación de las instalaciones**

Detalle		Valor	Porcentaje
Ingreso y fachada	1	263	72%
	2	62	17%
	3	40	11%
		365	100%
Área administrativa	1	267	73%
	2	58	16%
	3	40	11%
		365	100%
Área de revisión de frenos	1	88	24%
	2	29	8%
	3	248	68%
		365	100%
Área de vulcanización	1	263	72%
	2	58	16%
	3	44	12%
		365	100%
Área de balanceo y alineación	1	274	75%
	2	55	15%
	3	36	10%
		365	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas  
**Elaborado por:** El autor



**INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:** Los usuarios califican la mayoría de las instalaciones con 68% a 75% en buen estado, a diferencia del área de revisión de frenos donde la mayoría del 68% considera que está deteriorada. Aunque no en porcentajes elevados se reconoce que un número alto de usuarios indican que las instalaciones están deterioradas por que lo que se debe tomar en cuenta al momento de realizar estrategias el mejorar las instalaciones generando mayores beneficios y seguridad a los pobladores del cantón.

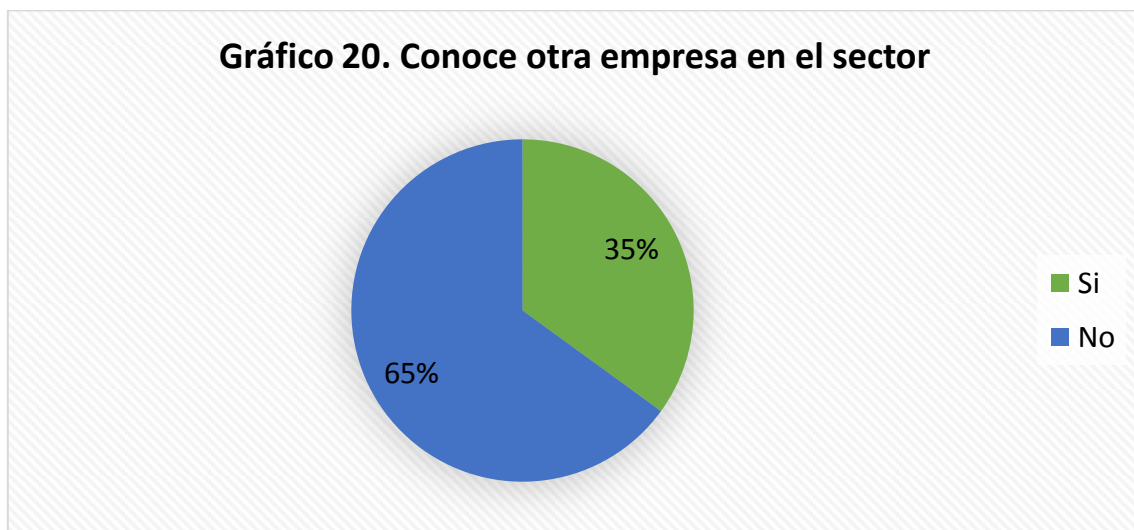
**13. ¿Conoce alguna otra empresa que ofrezca los servicios de la Vulcanizadora en el sector?**

**Cuadro 22. Conoce otra empresa en el sector**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	128	35%
No	237	65%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 20. Conoce otra empresa en el sector**



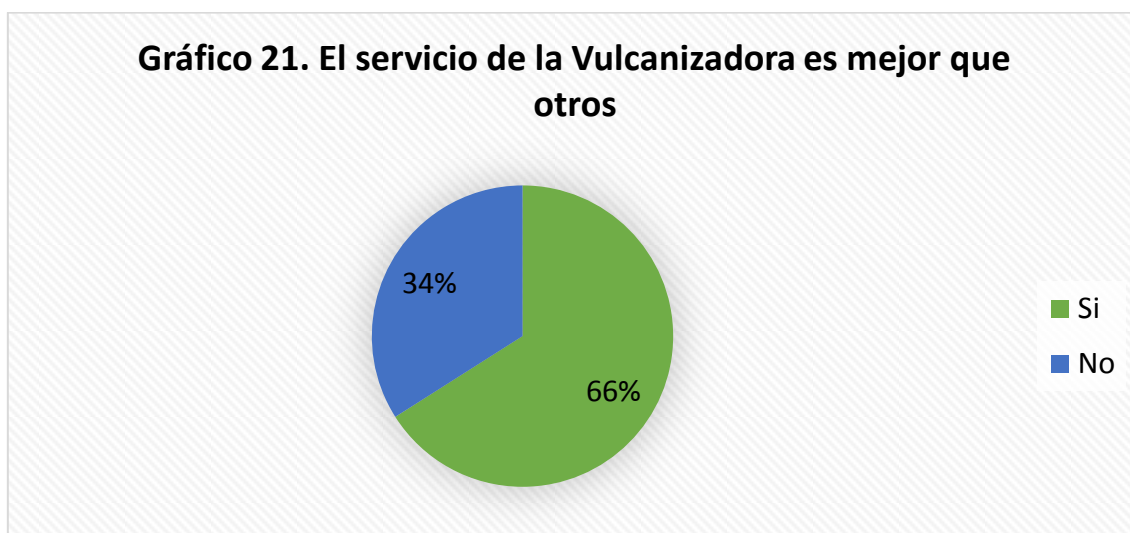
**INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:** Para establecer la competencia se estableció como interrogante el saber si conocían otra empresa que ofrezca similares servicios que la Vulcanizadora y se encuentre en el mismo sector, para lo cual el 65% indicó que no conoce y el restante 35% dijo lo contrario.

#### 14. Según su criterio el servicio que recibe en la Vulcanizadora es mejor que los otros talleres del sector

**Cuadro 23. El servicio de la Vulcanizadora es mejor que otros.**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	84	66%
No	44	34%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas  
**Elaborado por:** El autor



**INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:** Para el 66% de los usuarios el servicio que brinda la Vulcanizadora si es mejor que otros, mientras que un porcentaje menor pero alto como es 34% indica que no lo es. Esta insatisfacción tiene que considerarse ya que pueden llegar a perder clientes sino mejoran su servicio.

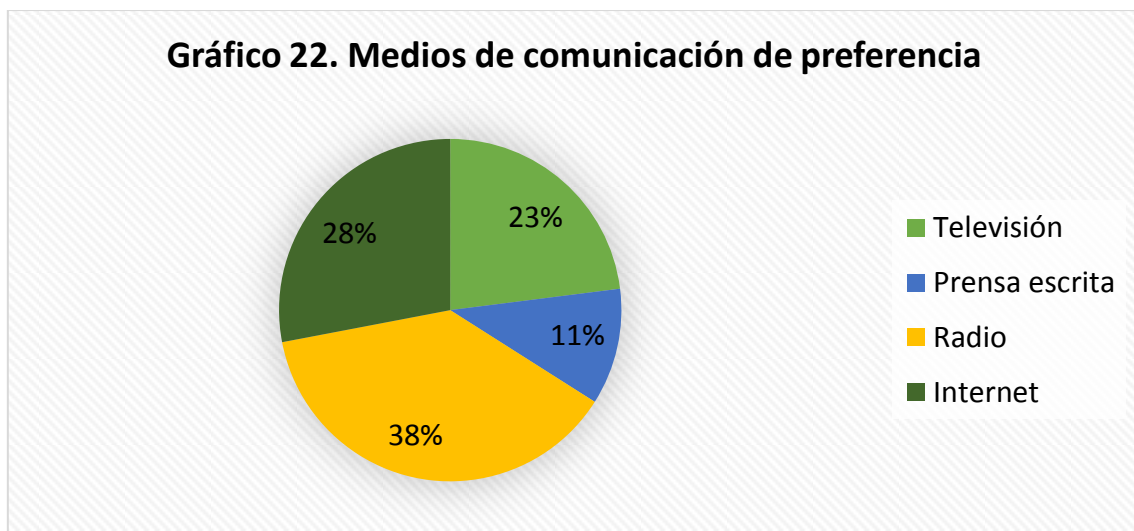
**15. ¿Por qué medios usted prefiere que se den a conocer los servicios de la Vulcanizadora?**

**Cuadro 24. Medios de comunicación de preferencia**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	84	23%
Prensa escrita	40	11%
Radio	139	38%
Internet	102	28%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 22. Medios de comunicación de preferencia**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En lo referente a los medios de comunicación de preferencia se observa que el 38% indica que es la radio, mientras que el 28% asegura que es el internet, por otra parte está el 23% con la televisión y finalmente el 11% la prensa escrita.

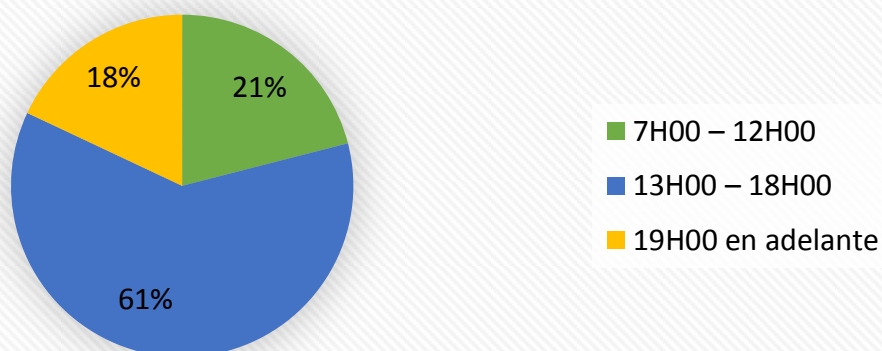
**16. ¿En qué horarios tiene usted mayor acceso a los medios de comunicación?**

**Cuadro 25. Horarios de mayor acceso a los medios.**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
7H00 – 12H00	76	21%
13H00 – 18H00	223	61%
19H00 en adelante	66	18%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 23. Horario de mayor acceso a los medios**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Respecto al horario donde acceden más los clientes de la Vulcanizadora, se tiene que para el 61% es de 13h00 a 18h00, mientras que el 21% indica que es de 07h00 – 12h00 y finalmente el 18% dice que lo hace a partir de las 19h00. Por lo cual se considera aplicar las estrategias publicitarias en el horario del medio día durante los noticieros puesto que el mercado objetivo al que se quiere ingresar con la nueva empresa.

## RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS AL PERSONAL DE LA VULCANIZADORA EL TAMITO Y TECNICENTRO SOBRE RUEDAS

### 1. ¿Qué edad tiene

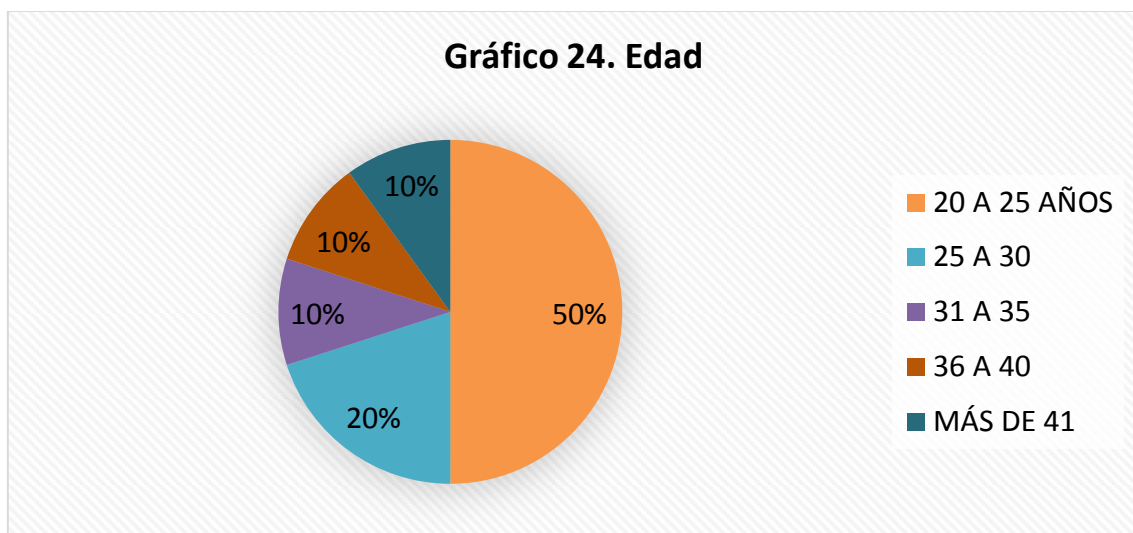
**Cuadro 26. Edad**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
20 A 25 AÑOS	5	50%
25 A 30	2	20%
31 A 35	1	10%
36 A 40	1	10%
MÁS DE 41	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevistas realizadas al personal de la Vulcanizadora el Tamito y Tecnicentro sobre ruedas.

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 24. Edad**



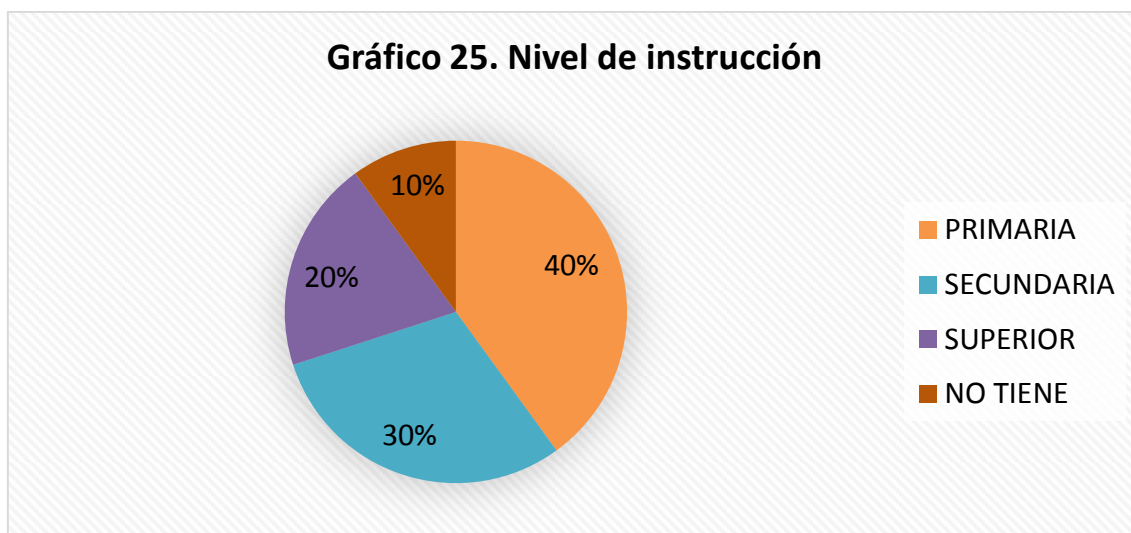
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En los resultados se establece que el 50% del personal tienen una edad entre los 20 y 25 años, mientras que el 20% indican tener una edad entre los 25 y 30 años, seguidamente en porcentajes similares se encuentra el 10% que son de 31 a 35 años, otro 10% están entre 36 y 40 años y finalmente el 10% son mayores de 41 años. Lo cual se genera porque el personal administrativo se encuentran en edades superiores a los 30 años, mientras que el personal operativo tienen entre los 20 a 30 años de edad.

## 2. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

**Cuadro 27. Nivel de instrucción**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
PRIMARIA	4	40%
SECUNDARIA	3	30%
SUPERIOR	2	20%
NO TIENE	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevistas realizadas al personal de la Vulcanizadora el Tamito y Tecnicentro sobre ruedas.  
**Elaborado por:** El autor



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El nivel de instrucción que tienen los empleados primaria en un 40%, mientras que el 30% indican tener estudios secundarios, en cambio el 20% cuenta con instrucción universitaria y finalmente el 10% indica no contar con estudios solo sabe leer y escribir. Los que no cuentan con algún tipo de educación o solo tienen instrucción primaria son los miembros del personal operativo, mientras que el personal administrativo cuenta con instrucción superior y secundaria, ya que este es un requisito indispensable para cubrir algunos puestos.

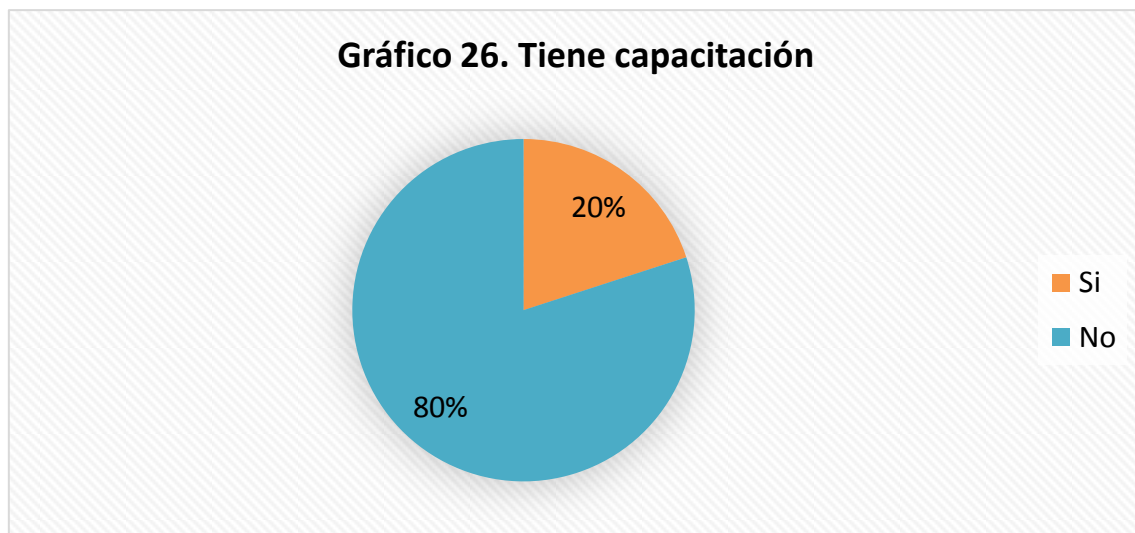
### 3. ¿Cuenta con capacitación en áreas relacionadas a su instrucción formal?

**Cuadro 28. Tiene capacitación**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevistas realizadas al personal de la Vulcanizadora el Tamito y Tecnicentro sobre ruedas.

**Elaborado por:** El autor



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En lo referente a si cuentan con capacitación, se tiene el 80% que indican que no cuentan con ningún tipo de capacitación en su área, en cambio el 20% indican que sí siendo estos la Administradora y Auxiliar de Contabilidad. Esto se debe a que las funciones que tienen que desempeñar requieren un estar en constante actualización, para conocer las nuevas normativas, leyes, etc.; aunque también deberían considerar capacitar al personal operativo para que actualicen sus conocimientos y mejorar su atención al cliente.



#### 4. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la Vulcanizadora?

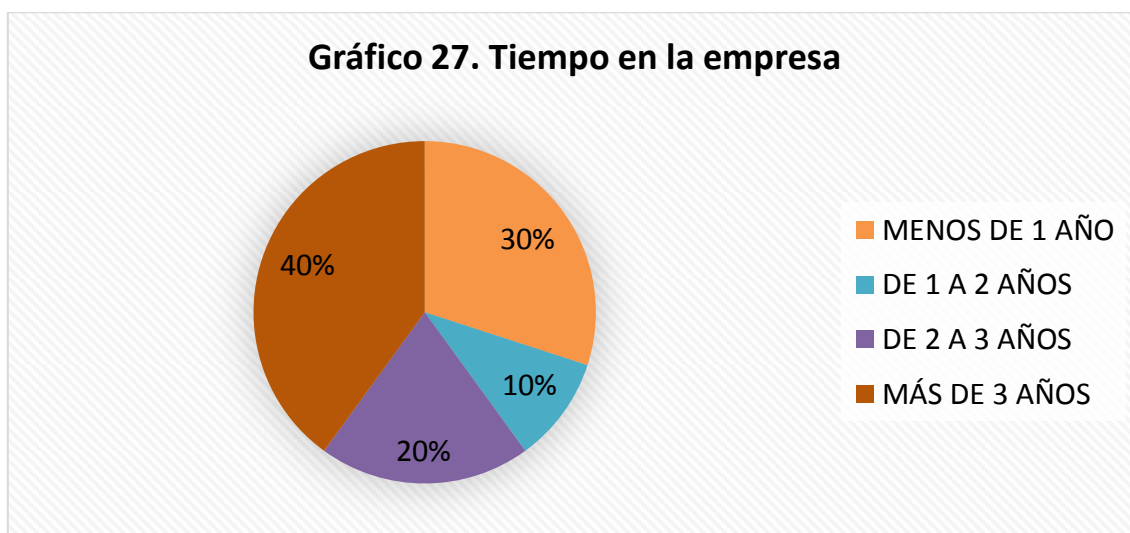
**Cuadro 29. Tiempo en la empresa**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
MENOS DE 1 AÑO	3	30%
DE 1 A 2 AÑOS	1	10%
DE 2 A 3 AÑOS	2	20%
MÁS DE 3 AÑOS	4	40%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevistas realizadas al personal de la Vulcanizadora el Tamito y Tecnicentro sobre ruedas.

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 27. Tiempo en la empresa**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Se establece que el tiempo que llevan en la empresa, el 40% es mayor a 3 años, mientras que el 30% es menor a un año, en cambio el 20% indica que llevan entre 2 a 3 años en la empresa y finalmente el 10% lleva de 1 a 2 años laborando en la Vulcanizadora.

El personal administrativo lleva más tiempo en la empresa, mientras que parte del operativo están tan solo meses, puesto que algunos cargos se incorporaron recientemente por el incremento de áreas y servicios.

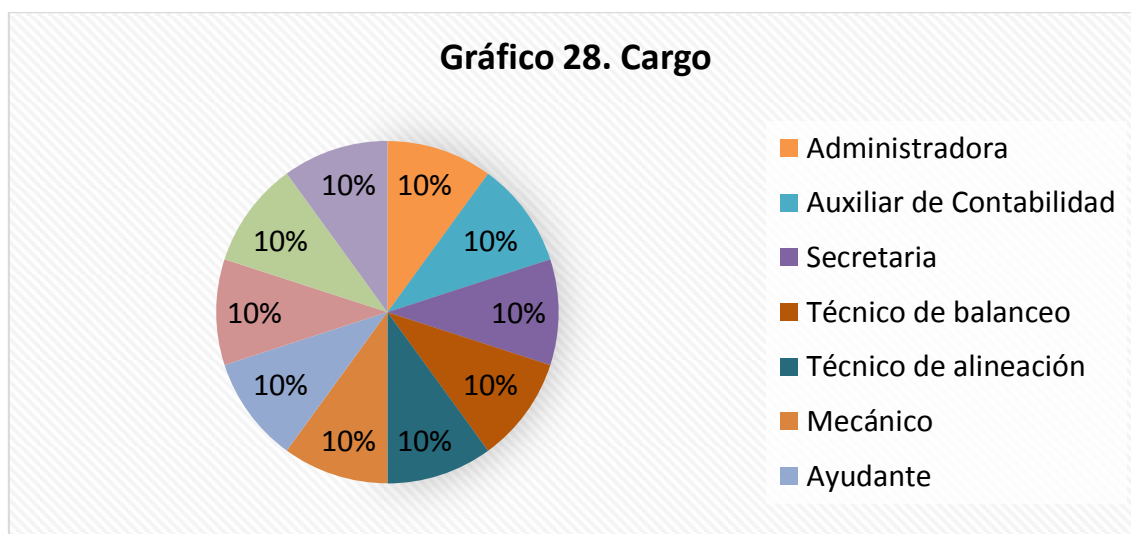
## 5. ¿Qué cargo desempeña en la Vulcanizadora?

**Cuadro 30. Cargo**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Administradora	1	10%
Auxiliar de Contabilidad	1	10%
Secretaria	1	10%
Técnico de balanceo	1	10%
Técnico de alineación	1	10%
Mecánico	1	10%
Ayudante	1	10%
Vulcanizador	1	10%
Ayudante	1	10%
Bodeguero	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevistas realizadas al personal de la Vulcanizadora el Tamito y Tecnicentro sobre ruedas.

**Elaborado por:** El autor



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Los cargos que existen en la Vulcanizadora son Administradora (10%), Auxiliar de contabilidad (10%), Secretaria (10%), Técnico de balanceo (10%), Técnico de alineación (10%), Mecánico (10%), Ayudante (10%), Vulcanizador (10%) y Ayudante (10%). En cada cargo como se observa en el gráfico está a cargo de una persona.

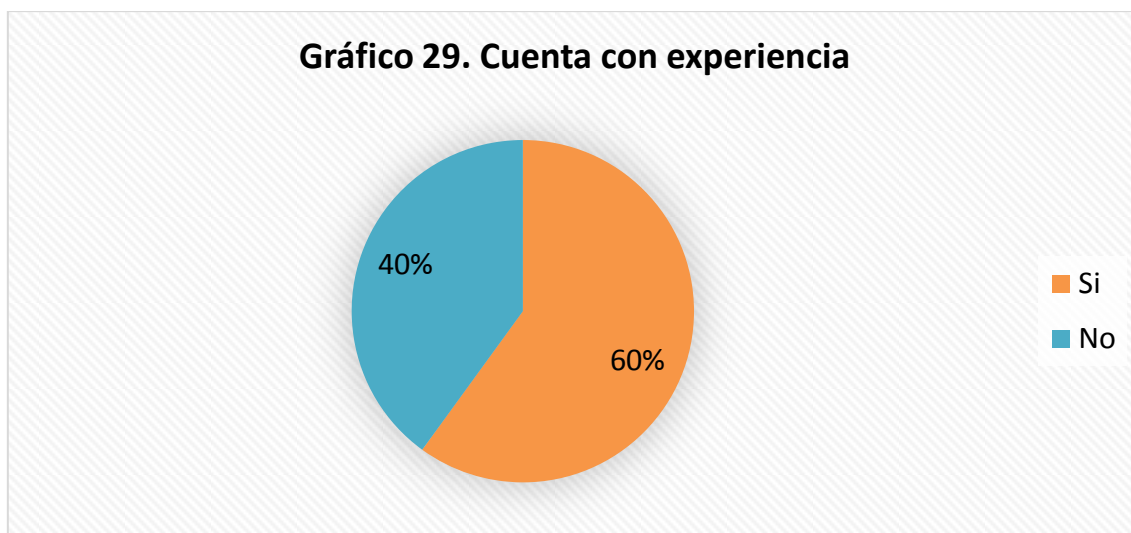
6. ¿Usted contaba con experiencia antes de ingresar a ocupar el cargo que actualmente desempeña en la vulcanizadora?

**Cuadro 31. Cuenta con experiencia**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	60%
No	4	40%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevistas realizadas al personal de la Vulcanizadora el Tamito y Tecnicentro sobre ruedas.  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 29. Cuenta con experiencia**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 60% de los empleados si contaban con experiencia antes de ingresar a ocupar el cargo, mientras que el 40% indicó que no. La mayoría de los miembros del personal operativo son los que han tenido una ardua experiencia desde temprana edad en lo referente a vehículos, mientras que el personal Administrativo y parte del operativo indicaron que no lo habían tenido y que su primera experiencia laboral fue en la Vulcanizadora.

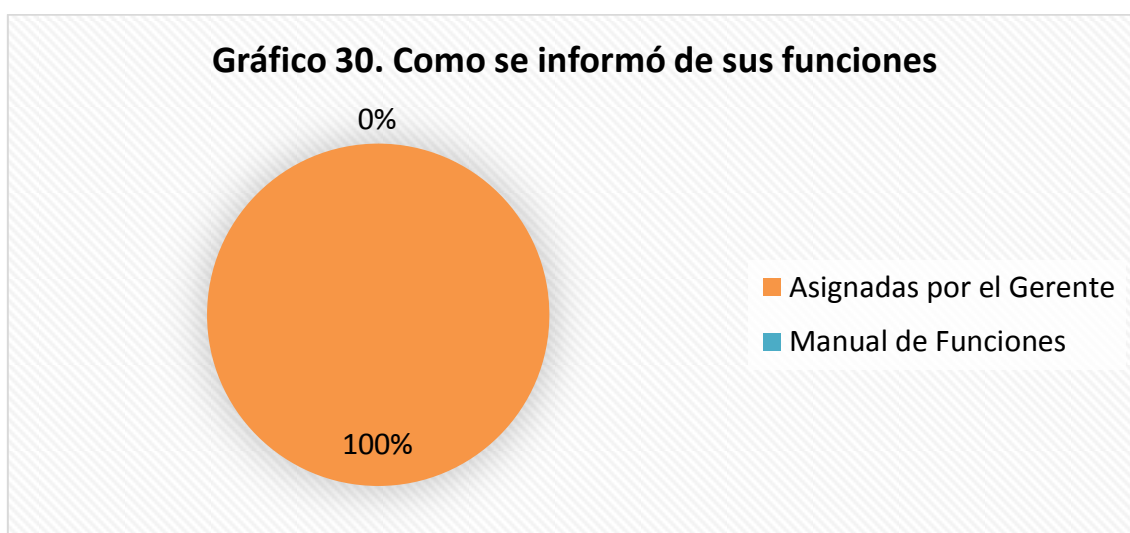
7. En su ingreso a la empresa le entregaron un manual de funciones como guía para el desarrollar sus funciones, caso contrario indique de qué forma le explicaron sus responsabilidades.

**Cuadro 32. Como se informó de sus funciones**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Asignadas por el Gerente	10	100%
Manual de funciones	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevistas realizadas al personal de la Vulcanizadora el Tamito y Tecnicentro sobre ruedas.

**Elaborado por:** El autor



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la empresa no se cuenta con manual de funciones o de procesos, esto se observa cuando el 100% indicó que el Gerente fue quien les indicó sobre sus funciones, la cadena de mando y actividades que se desarrollan en la empresa. Es por eso que se debe considerar incrementar dentro de la planificación la elaboración de estos manuales donde se definan las actividades y funciones de cada cargo, y la cadena de mando.

**8. Las actividades que usted desarrolla en la empresa son las referentes a su cargo, especifique cuáles y el porqué**

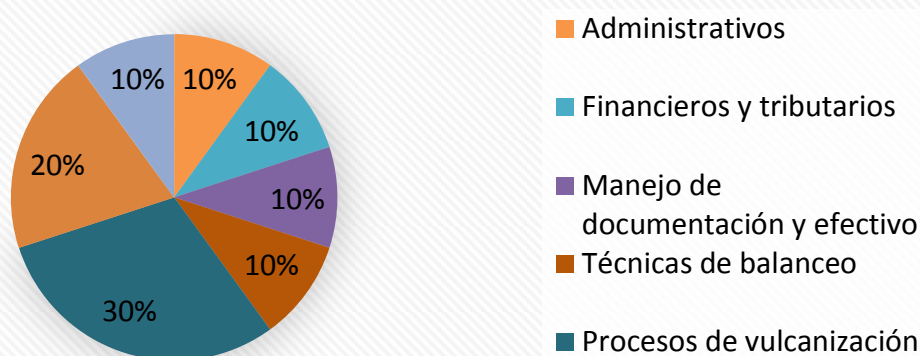
**Cuadro 33. Actividades que realiza**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Administrativos	1	10%
Financieros y tributarios	1	10%
Manejo de documentación y efectivo	1	10%
Técnicas de balanceo	1	10%
Procesos de vulcanización	3	30%
Mecánica en general	2	20%
Manejo de bodega y mantenimiento	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevistas realizadas al personal de la Vulcanizadora el Tamito y Tecnicentro sobre ruedas.

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 31. Actividades que realiza**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Las actividades son según el cargo, donde el Administrador (10%) realiza actividades administrativas, el Auxiliar de Contabilidad (10%) se dedica a las actividades financieras y tributarias, el Técnico de balanceo (10%) realiza el balance de llantas, en cambio Tanto el Mecánico como el Ayudante (20%) desarrollan procesos de mecánica en general, por otra parte el Técnico de alineación, Vulcanizador y Ayudante (30%) realizan procesos de vulcanización, finalmente el Bodeguero (10%) se dedica al manejo de la bodega y el mantenimiento de las instalaciones.

**9. Según su criterio el sueldo que percibe es el adecuado según sus funciones en la empresa**

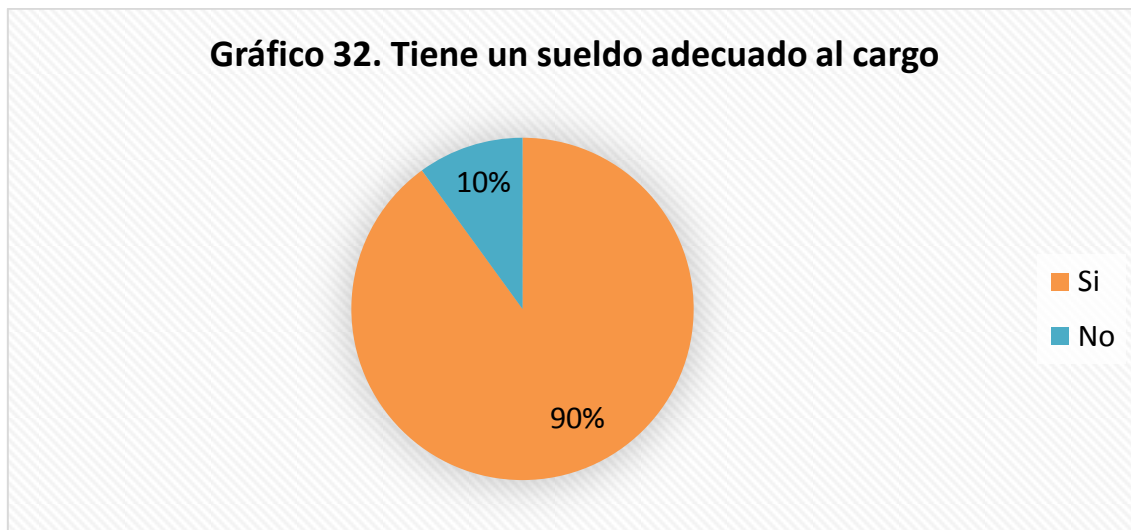
**Cuadro 34. Tiene un sueldo adecuado al cargo**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	90%
No	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevistas realizadas al personal de la Vulcanizadora el Tamito y Tecnicentro sobre ruedas.

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 32. Tiene un sueldo adecuado al cargo**



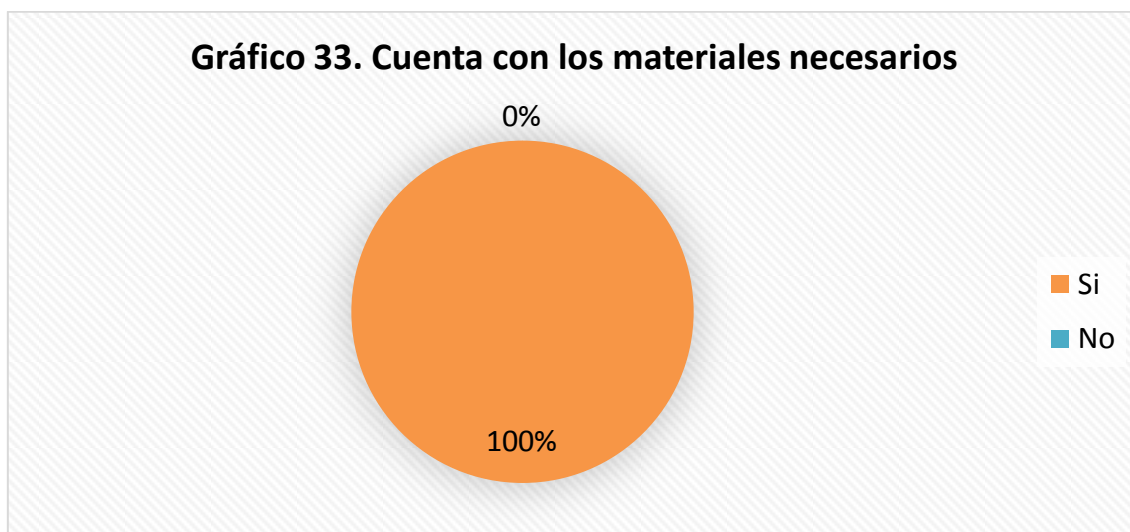
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la empresa si existe un sueldo adecuado según el 90% de los empleados, mientras que el 10% indica que no es así, siendo este el Mecánico quien indicó que su carga laboral es mayor al sueldo que recibe, según su percepción. En la empresa se cancela el sueldo de acuerdo a los establecidos en el Régimen Laboral por lo cual esta resulta ser una fortaleza para la empresa ya que los empleados se encuentran satisfechos en sus puestos y la remuneración que perciben.

**10. Usted cuenta con los materiales, suministros e implementos necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones**

**Cuadro 35. Cuenta con los materiales necesarios**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevistas realizadas al personal de la Vulcanizadora el Tamito y Tecnicentro sobre ruedas.  
**Elaborado por:** El autor



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la empresa se les facilita a los empleados los materiales, suministros e implementos que requieren cada uno dependiendo de su cargo y las actividades que desarrollen, esto según el 100% del personal.

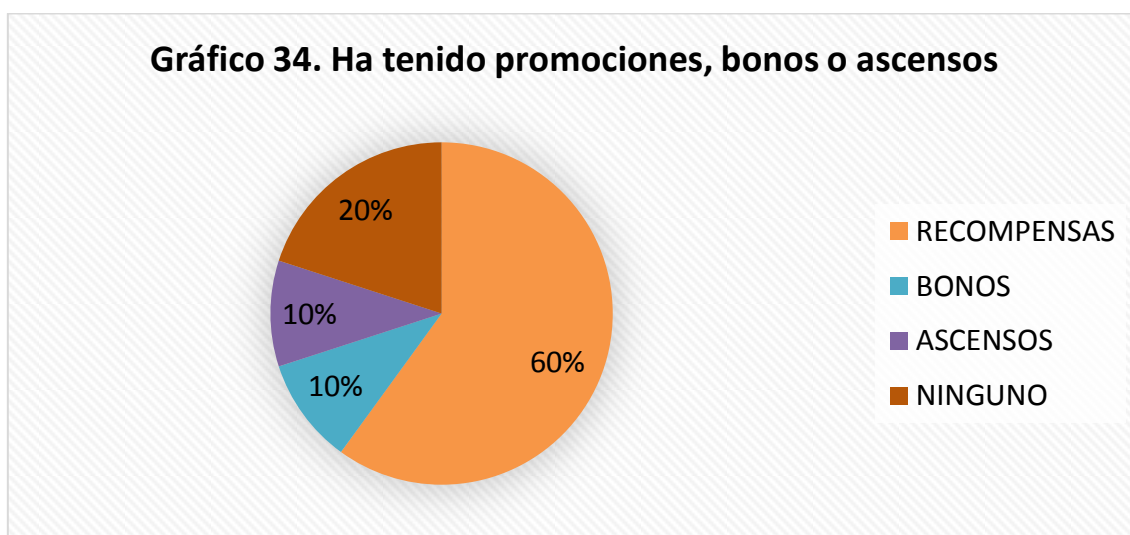
**11. Durante el tiempo que tiene en la vulcanizadora ha sido promovido, o le han favorecido con recompensas, bonos, entre otros.**

**Cuadro 36. Ha tenido promociones, bonos o ascensos**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Recompensas	6	60%
Bonos	1	10%
Ascensos	1	10%
Ninguno	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevistas realizadas al personal de la Vulcanizadora el Tamito y Tecnicentro sobre ruedas.  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 34. Ha tenido promociones, bonos o ascensos**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la empresa el personal que lleva más de un año indica haber recibido: recompensas (60%), ascensos (10%), bonos (10%), mientras que los que recién ingresaron no han recibido ninguno, esto se da porque para el Gerente los empleados cuando cumplen el año son los que se mantienen estables y conocen a cabalidad las actividades y funciones que tienen que desarrollar.



## 12. A su criterio la empresa ha mejorado en los últimos años

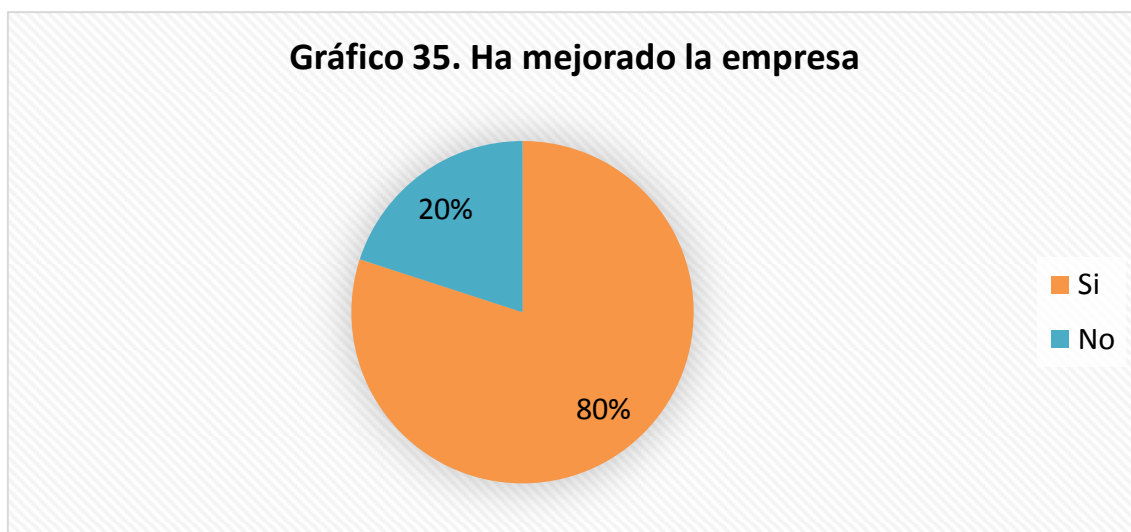
**Cuadro 37. Ha mejorado la empresa**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevistas realizadas al personal de la Vulcanizadora el Tamito y Tecnicentro sobre ruedas.

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 35. Ha mejorado la empresa**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En estos últimos años para el 80% de los empleados la empresa ha mejorado y los resultados han sido visibles de acuerdo al incremento de instalaciones así como de clientes, mientras que el 20% indica lo contrario puesto que recién iniciaron sus actividades y por ende no conocen cómo ha estado la empresa años anteriores. Siendo esta una fortaleza para la empresa ya que demuestra los réditos obtenidos en el tiempo que lleva en el mercado del cantón Saraguro.

### 13. Se realizan capacitaciones al personal.

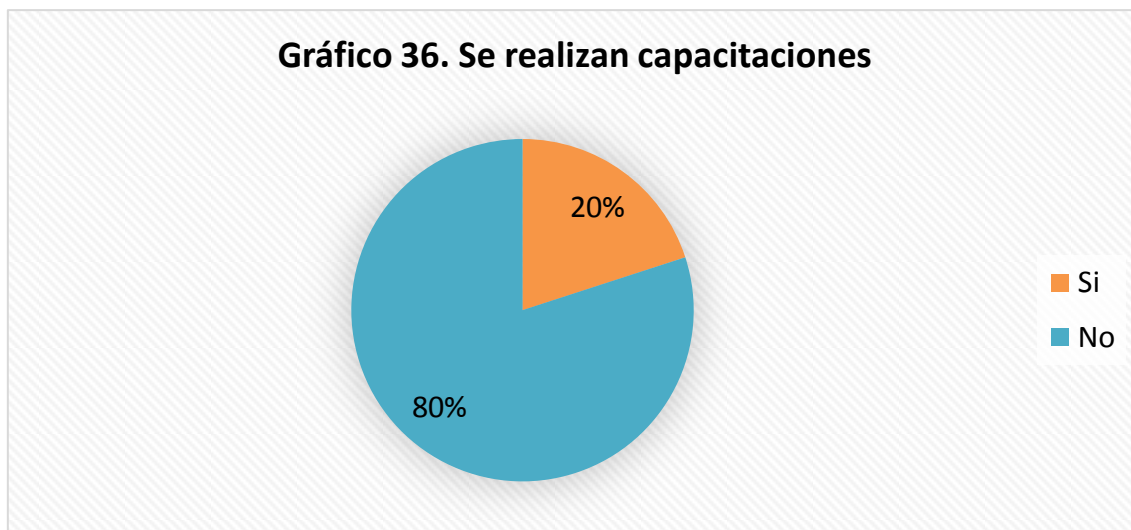
**Cuadro 38. Se realizan capacitaciones**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevistas realizadas al personal de la Vulcanizadora el Tamito y Tecnicentro sobre ruedas.

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 36. Se realizan capacitaciones**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Según el 80% no se realiza capacitaciones, mientras que el 20% indica haber recibido, estas son la Administradora y Auxiliar de contabilidad, debido a que las temáticas que se han dado son administrativas, financieras y tributarias, las cuales no son recurrentes para el personal operativo, aunque se debería incrementar este tipo de capacitación.

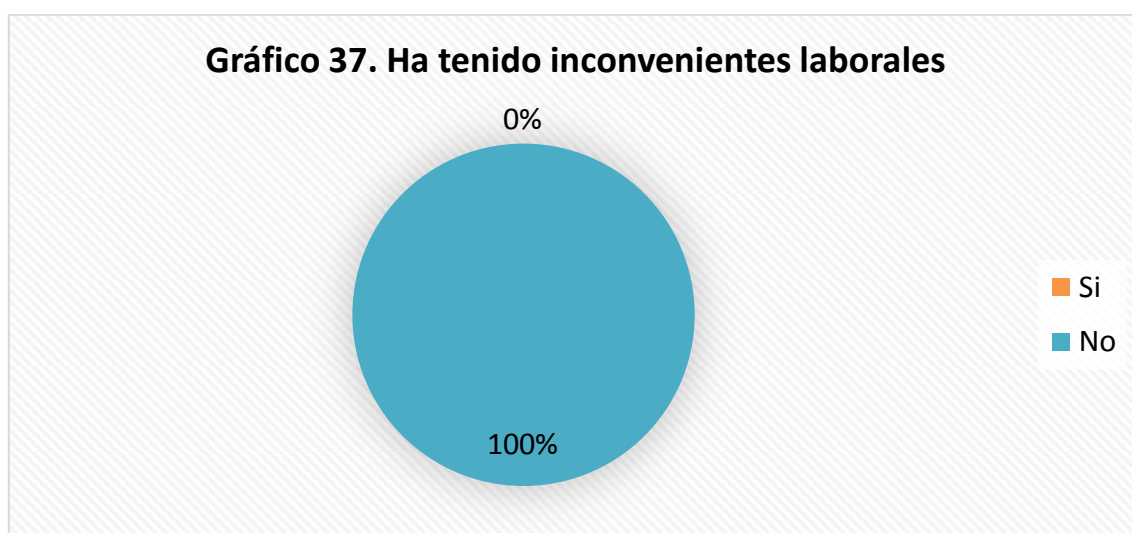
**14. En los años que lleva laborando en la empresa han surgido inconvenientes o contratiempos entre el personal o con la gerencia.**

**Cuadro 39. Ha tenido inconvenientes laborales**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevistas realizadas al personal de la Vulcanizadora el Tamito y Tecnicentro sobre ruedas.

**Elaborado por:** El autor



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la empresa el 100% de empleados asegura no haber tenido inconvenientes ni con sus compañeros o con el Gerente durante el tiempo que lleva laborando en la empresa, esto se debe a que aseguran existen un clima laboral adecuado y ameno en la Vulcanizadora, además que cada uno colabora con las actividades de sus compañeros generando una organización unánime y estable entre el personal de la Vulcanizadora.

## **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA VULCANIZADORA EL TAMITO Y TECNICENTRO SOBRE RUEDAS**

### **1. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa en el mercado?**

El Gerente indicó que la empresa lleva en el mercado 10 años.

### **2. ¿Cómo se encuentra organizada legalmente la empresa?**

El Gerente indicó que la empresa cuenta con todos los permisos correspondientes para el funcionamiento, aunque no dispone de un departamento jurídico establecido.

### **3. La empresa se ha constituido desde sus inicios con la actual personería jurídica o a cambiado con el transcurso de los años**

El Gerente indicó que se mantiene la personería jurídica desde que inició, sin ningún cambio.

### **4. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la vulcanizadora?**

El Gerente indicó que los servicios son: vulcanización de llantas, alineación, balanceo, ABC de frenos y venta de todo tipo de lubricantes.

### **5. ¿Cuáles son los principales proveedores de la empresa y dónde se encuentran ubicados?**

De acuerdo al Gerente, los principales proveedores de la Vulcanizadora son: Durallanta de la ciudad de Cuenca, Isollanta y Ecocaucho de la ciudad de Quito y Tedasa de la ciudad de Loja.

**6. Usted maneja una cartera de clientes fijos o estos varían, si es así de qué factores depende la variación.**

Según el Gerente la cartera de clientes se basa en el monto límite de crédito que tienen, si se supera esta cantidad pasan a ser clientes deudores y no seguirán recibiendo los servicios hasta no cancelar el total de la deuda.

**7. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa?**

La toma de decisiones la realiza el Gerente de la empresa.

**8. ¿Su empresa tiene misión, visión, objetivos, políticas, código de ética?**

El Gerente indicó que no tiene misión, visión, objetivos, políticas ni un código de ética.

**9. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?**

La estructura está conformada por nivel administrativo, auxiliar y operativo, siendo el que está al mando el Gerente.

**10. La empresa labora mediante el uso de manual de funciones, procesos, entre otros.**

El Gerente indicó que la empresa no cuenta con ninguno de estos instrumentos.

**11. Al no disponer de estos implementos ¿Cómo se reconocen las funciones y actividades que tiene que realizar cada empleado?**

El Gerente es quien determina funciones, actividades y responsabilidades que deben desarrollar en cada cargo, y son comunicadas de forma directa

a los empleados cada vez que estas modifiquen o tengan alguna variante, puesto que no cuentan con un manual de funciones.

**12. Al momento de abrirse una vacante en la empresa existe una persona encargada de la contratación, sino es así especifique cuál es el proceso que se realiza para cubrir la vacante y quien es el responsable.**

Si existe una vacante la persona encargada de la selección es el Gerente, quien publica la necesidad en la radio local, luego analiza cada carpeta definiendo si cumplen con la experiencia y conocimiento requerido, para finalmente seleccionar el candidato adecuado y contratarlo.

**13. Los salarios de sus empleados se basan en la normativa legal establecida en el Ministerio de Relaciones Laborales, caso contrario indique de qué forma coloca la carga laboral y su respectivo sueldo.**

El Gerente indicó que si se basan en la normativa legal.

**14. Existe capacitación continua a los empleados tanto en el área administrativa como operativa.**

El Gerente indicó que asisten a varias capacitaciones de acuerdo al cargo.

**15. ¿Cómo le ha afectado las normativas legales y modificaciones realizadas al código de trabajo?**

Según el Gerente se ha visto afectado en la parte económica, por el incremento en los sueldos y establecimiento de los básicos.

**16. A su empresa le ha beneficiado o ha generado problemas internos la eliminación de contratos a prueba, entre otros quedándose con contratos a plazo fijo.**

El Gerente indicó que no ha afectado, porque en la Vulcanizadora se ha tratado de mantener el personal y que se cree un ambiente laboral estable.

**17. ¿De qué forma su empresa aporta al desarrollo social del cantón Saraguro?**

El Gerente indicó que de forma económica

**18. En su empresa se lleva la contabilidad de la empresa al tener estados financieros anuales además de los documentos fiscales**

El Gerente indicó que no se realiza ningún proceso contable, solo se realizan las declaraciones mensuales.

**19. Si su empresa no cuenta con estados financieros cómo usted determina la utilidad generada al finalizar el año y si se encuentra en una posición financiera efectiva o no.**

El Gerente indica que reconoce la utilidad mensual según las ventas.

**20. Ha realizado usted un análisis financiero a su empresa, si no lo ha hecho empíricamente considera que su empresa ha ido mejorando en los últimos dos años según las ganancias recibidas.**

Como ya se indicó el Gerente no realiza, aunque si se ha confirmado las ganancias que han crecido estos dos años, de acuerdo al reporte mensual.

**21. Lleva su empresa un sistema computarizado para las transacciones y manejos contables, si no es así de qué forma elabora facturas, retenciones y otros documentos fiscales y contables.**

El Gerente dijo que no lleva, y las facturas se hacen manualmente.

**22. A breves rasgos ¿Cómo cree usted que le ha afectado a la empresa la inflación, balanza comercial, PIB y el alza en las tasas, aranceles, contribuciones de los productos importados?**

Según el Gerente les ha afectado al momento de adquirir y vender productos debido a que se produce un alza en los precios.

**23. ¿Cómo se realiza la promoción y publicidad de los servicios que se ofrecen en la empresa?**

El Gerente indicó que realizan su publicidad mediante las radios del cantón.

**24. ¿Cuenta usted con estrategias de venta para incrementar clientes?**

Según el Gerente no se cuenta con ningún tipo de estrategia de venta.

**25. Estima usted un presupuesto para gastos de ventas y publicidad**

Según el Gerente tienen un convenio con la radio para que se pasen las cuñas y ellos reciban descuentos en los servicios.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** La empresa tiene una larga trayectoria en el mercado del cantón Saraguro, por lo cual es reconocido en la actualidad, manteniendo una estabilidad empresarial y laboral; desde sus inicios se ha



organizado legalmente a través del cumplimiento de los permisos en las diferentes entidades públicas del sector, por lo cual puede desarrollar sus funciones sin tener ningún tipo de atraso fiscal o legal.

En la Vulcanizadora cuenta con diversos productos y servicios que son ofrecidos a la población en general, esto se debe a la gran diversidad de proveedores, lo cual es beneficioso para la empresa ya que puede reconocer ofertas, promociones, es decir mediante proformas reconocer precios bajos y determinarse a cuál proveedor adquirirle los productos.

En la empresa manejan cartera de clientes por cada vendedor y este tiene que cumplir las metas y el perfil solicitado al ingreso a la empresa, además la toma de decisiones no pasa por ningún proceso, simplemente el Gerente como la persona de mayor guía, es el que las toma a su criterio, tampoco se cuenta con filosofía empresarial, por lo cual las actividades que se desarrollan no tienen una guía, sino más bien se las hace por cumplir la labor de cada empleado, tampoco existe estructura organizacional, además es importante mencionar que no existe ningún tipo de organigrama que defina la cadena de mando.

Las falencias antes mencionadas se deben porque la empresa no cuenta con departamento de recursos humanos, el encargado es el Gerente pero solo realiza el proceso de selección cuando existe una vacante, en sí no hay una persona quien se encargue del manejo del talento humano en la Vulcanizadora, al no existir una guía (manual), el Gerente decide actividades que se realizan

aunque estas cambian continuamente lo que desconcierta a la mayoría de los empleados ya que no tienen un rumbo fijo establecido, sino que siguen las órdenes según como se ajustan cada día; además no se realiza valuación de puestos, y se cancelan sueldos que son establecidos por el estado para cada cargo.

En la empresa se realizan capacitaciones para cada empleado lo cual es muy importante para un mejor rendimiento, a lo cual se le suma la existencia de un adecuado ambiente laboral estable, las personas trabajan con mayor eficiencia para mantener su puesto y continuar laborando, ya que la meta de todo empleado es tener una estabilidad laboral.

Como no se realizan procesos contables no se puede definir la utilidad anual y en sí reconocer la situación financiera de la empresa, por lo que se considera recurrente su desarrollo, ya que aún se utilizan facturas manuales, así como todos los documentos contables y fiscales se manejan manualmente lo que toma un gran tiempo por parte de las personas encargadas del efectivo y los procesos contables en la empresa.

En la empresa se han conformado con los clientes que tienen hasta la actualidad, sin tener intenciones de abarcar mayor mercado, por lo cual no aplican planeación ni trabajan mediante estrategias, además ha evitado gastos publicidad gracias a convenio con radio del cantón, aunque está predispuesto

a aplicar publicidad para ampliar su mercado utilizando otros medios publicitarios.

### **ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFI**

Luego de realizar un minucioso análisis interno de la empresa, se procede a resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales y ofrecer una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

Siendo así la matriz EFI de la empresa cuenta con 14 factores determinantes del éxito, 7 fortalezas y 7 debilidades, un número adecuado de factores, los pesos asignados indican un valor total de 2,93 lo que indica que la empresa es ligeramente más fuerte que débil, aunque es importante considerar las debilidades que se presentan para poder contrarrestarlas y convertirlas en fortalezas para la empresa.

Entre las principales fortalezas más importantes está el posicionamiento que ha logrado alcanzar en el mercado, por su experiencia y la diversidad de servicios que ofrecen a la población del cantón Saraguro y sus visitantes, lo cual le ha facilitado contar con clientela fija en la actualidad.

Como debilidades están la toma de decisiones unilateral que no permite la participación de los empleados en las decisiones de la empresa no solo a nivel administrativo sino en todo nivel, lo cual genera que visión del empresario sea

rígida y estática sin permitir tener un horizonte amplio para poder generar estrategias que beneficien a la empresa.

**Cuadro 40. MATRIZ EFI**

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	FUENTE	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Fortalezas</b>				
1. Cuentan con clientes fijos	Pág. 61	0,10	4	0,40
2. Ofrecen una diversidad de servicios	Pág. 62	0,10	4	0,40
3. Ofrece una excelente atención al cliente	Pág. 64	0,10	4	0,40
4. Ubicada en un lugar estratégico del cantón	Pág. 69	0,10	4	0,40
5. Las instalaciones se encuentran en buen estado y adecuadas para prestar el servicio	Pág. 70	0,07	4	0,28
6. Situación laboral estable, no existe un grado elevado de rotación de personal	Pág. 78	0,07	3	0,21
7. Reconocida por su experiencia en el mercado del cantón Saraguro.	Pág. 89	0,07	3	0,21
<b>SUBTOTAL</b>			0,61	2,3
<b>Debilidades</b>				
1. No existe una buena administración de la Vulcanizadora	Pág. 66	0,06	2	0,12
2. No existe estructura organizacional en la empresa, ni están definidos los niveles jerárquicos	Pág. 56	0,06	2	0,12
3. Toma de decisiones unilateral, no utilizan técnicas ni herramientas necesarias para una efectiva administración.	Pág. 57	0,06	2	0,12
4. No cuenta con personal capacitado	Pág. 77	0,06	2	0,12
5. No existe un proceso de selección, capacitación, ni desarrollo del personal	Pág. 91	0,05	1	0,05
6. No existe un proceso contable, ni se llevan estados financieros	Pág. 92	0,05	1	0,05
7. No cuenta con publicidad ni promociones en la empresa	Pág. 93	0,05	1	0,05
<b>SUBTOTAL</b>			0,39	0,63
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>	<b>2,93</b>

**Fuente:** Análisis interno de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas

**Elaborado por:** El autor

### Nomenclatura de evaluación:

Fortaleza mayor **(4)**

Fortaleza menor **(3)**

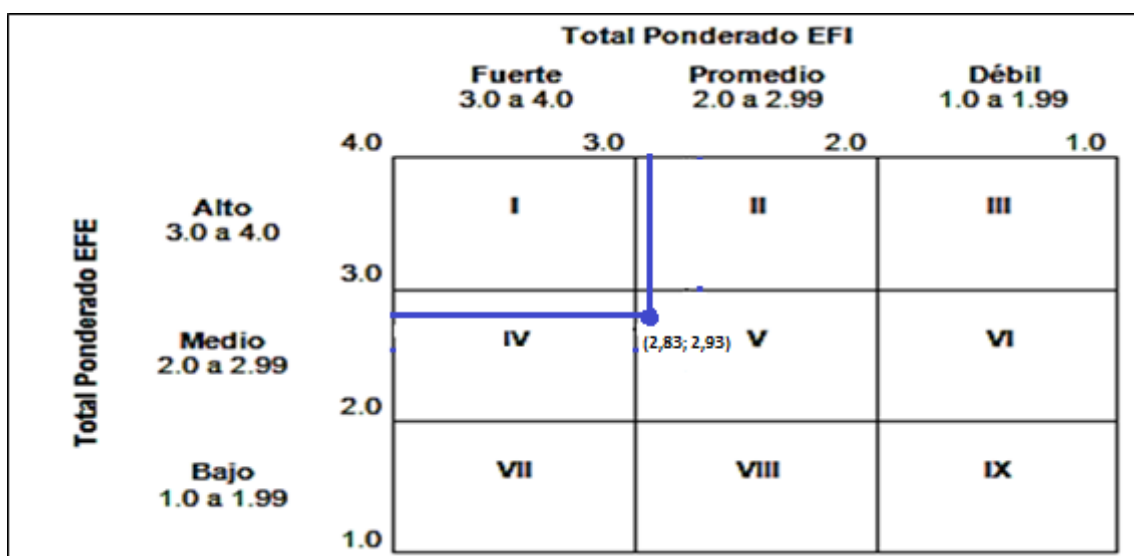
Debilidad menor **(2)**

Debilidad mayor **(1)**

## ANÁLISIS DE LA MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

Para la construcción de esta matriz se toma dos dimensiones claves: (a) los totales ponderados de la matriz EFI en el eje de las abscisas y (b) los totales ponderados de la matriz EFE en el eje de las ordenadas.

**GRÁFICO 38. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (MIE)**



Fuente: Cuadro 7 y Cuadro 40

Elaborado por: El autor

**Cuadro 41. CUADRANTES DE LA MATRIZ MIE**

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II y IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración de mercado
3	VI, VIII y IX	Cosechar y desinvertir	Desarrollo de productos Defensivas

Fuente: Gráfico 38

Elaborado por: El autor

**Análisis:** Se ha identificado la región 2 en el cuadrante V que tiene como prescripción retener y mantener, es decir manejar estrategias de penetración en el mercado, que para la presenta empresa deben de ser:

- **Estrategia 1.** Mejorar los productos y servicios que se ofrecen al público basados en las necesidades de los nuevos mercados y las tendencias actuales.
- **Estrategia 2:** Invertir en la promoción y publicidad de la empresa enfocándose en la realidad del mercado actual y realizando ventajas competitivas.
- **Estrategia 3:** Realizar programas de capacitación constante al personal administrativo y operativo de la empresa.
- **Estrategia 4:** Mejorar la organización administrativa de la Empresa para hacerla más eficiente y brindar un mejor servicio a la ciudadanía
- **Estrategia 5:** Proponer la implementación de un sistema contable eficiente, acordes a las necesidades de la empresa.

Cuadro 42. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuentan con clientes fijos</li> <li>2. Ofrecen una diversidad de servicios</li> <li>3. Ofrece una excelente atención al cliente</li> <li>4. Ubicada en un lugar estratégico del cantón</li> <li>5. Las instalaciones se encuentran en buen estado y adecuadas para prestar el servicio</li> <li>6. Situación laboral estable, no existe un grado elevado de rotación de personal</li> <li>7. Reconocida por su experiencia en el mercado del cantón Saraguro.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.No existe una buena administración de la Vulcanizadora</li> <li>2.No existe estructura organizacional en la empresa, ni están definidos los niveles jerárquicos</li> <li>3.Toma de decisiones unilateral, no utilizan técnicas ni herramientas necesarias para una efectiva administración.</li> <li>4.No cuenta con personal capacitado</li> <li>5.No existe un proceso de selección, capacitación, ni desarrollo del personal</li> <li>6.No existe un proceso contable, ni se llevan estados financieros</li> <li>7.No cuenta con publicidad ni promociones en la empresa</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Normativas que favorecen el sector comercial</li> <li>2. La legislación laboral actual del gobierno</li> <li>3. La estabilidad política</li> <li>4. Incrementar tecnología que genere mayor eficiencia y eficacia en el uso de recursos</li> <li>5. Baja competencia en el sector</li> <li>6. Dispone de proveedores a nivel nacional e internacional</li> <li>7. Escasa presencia de productos sustitutos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La inestabilidad en el precio del barril del petróleo</li> <li>2. La fluctuación en el índice de precios al consumidor</li> <li>3. Escasa disponibilidad de mano de obra capacitada en la rama.</li> <li>4. Elevado índice de desempleo en Ecuador</li> <li>5. Escasos recursos económicos para acceder a los servicios de la empresa</li> <li>6. El poder que ejerce el usuario en el mercado del cantón Saraguro</li> </ol>

**Fuente:** Cuadro 7 y Cuadro 40

**Elaborado por:** El autor

**Cuadro 43. MATRIZ DE ALTO IMPACTO FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Factores internos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clientes fijos</li> <li>2. Diversidad de servicios</li> <li>3. Excelente atención al cliente</li> <li>4. Ubicación estratégica</li> <li>5. Instalaciones en buen estado</li> <li>6. Situación laboral estable</li> <li>7. Reconocida por su experiencia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe buena administración</li> <li>2. No tiene estructura organizacional</li> <li>3. Toma de decisiones unilateral</li> <li>4. No dispone de personal capacitado</li> <li>5. No existe proceso de selección, capacitación o desarrollo personal</li> <li>6. No existe proceso contable</li> <li>7. No cuenta con publicidad o promociones</li> </ol>
<b>Factores externos</b>		
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevas normativas</li> <li>2. Legislación laboral</li> <li>3. Estabilidad política</li> <li>4. Incremento de tecnología</li> <li>5. Baja competencia</li> <li>6. Dispone de proveedores nacionales e internacionales</li> <li>7. Escasos productos sustitutos</li> </ol>	F4, F7 y O7 Aprovechar la excelente ubicación para promover la empresa.	<p>O4, O6 y D4, D5 Realizar convenios para brindar capacitaciones al personal y fortalecer las áreas administrativa y operativa mejorando la situación económica de la empresa</p> <p>O1, O3 y D3 y D6 Proponer la implementación de un sistema contable para generar mayor eficiencia y eficacia en los procesos financieros y económicos de la empresa</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad en el precio del barril de petróleo</li> <li>2. Fluctuación en el índice de precios al consumidor</li> <li>3. Escasa disponibilidad de mano de obra capacitada</li> <li>4. Elevado índice de desempleo</li> <li>5. Escasos recursos económicos de los pobladores</li> <li>6. El poder que ejerce el usuario en el mercado de Saraguro</li> </ol>	F2, F3 y A2, A5 Implementar promociones para aumentar el nivel de ventas en los servicios que ofrece la empresa.	<p>D1, D2 y A3, A4 Diseñar la organización estructural de la empresa y un manual de funciones que se adapte a ella, para todo el personal de la empresa,</p> <p>D7 y A7 Realizar un plan de publicidad encaminado a difundir los servicios.</p>

**Fuente:** Cuadro 42

**Elaborado por:** El autor

## g. DISCUSIÓN

### IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La fase de la implementación es donde se pone en marcha el proceso estratégico, es decir, convertir los planes estratégicos en acciones que generarán resultados positivos a la empresa.

#### Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo se establecen para el presente Plan Estratégico, con actividades descentralizadas que involucran en forma directa a los Accionistas, personal Administrativo y Operativo de la empresa.

**Cuadro 44.** Objetivos y Estrategias

No.	ÁREA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
1	Diseño organizacional	Estructurar la organización de la empresa	Mejorar la estructura administrativa de la Empresa a través de la implementación de la filosofía empresarial, organigrama estructural y manual de funciones
2	Gestión del talento humano	Proporcionar personal capacitado y eficiente en el uso de recursos	Establecer un plan de capacitación para mejorar la eficiencia del personal operativo y administrativo de la empresa
3	Sistema financiero	Uso eficiente de la tecnología en el análisis financiero	Conocer la situación económica de la empresa a través de la implementación de un sistema contable eficiente
4	Comercialización	Promocionar y publicitar los servicios y productos de la empresa	Elaborar un plan de publicidad para la empresa en los principales medios de la localidad.

**Fuente:** Cuadro 43

**Elaborado por:** El autor

Para desarrollar cada uno de los objetivos estratégicos se los empleará mediante la utilización de una matriz en donde se haga contar los puntos que servirán de guía para la evaluación y el cumplimiento de cada uno de ellos.



**PROPUESTA OBJETIVO NO. 1**

**MEJORAR LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL Y UN MANUAL DE FUNCIONES**

**PROBLEMA**

Falta de instrumentos organizacionales, y establecimiento de funciones y actividades en cada cargo, lo cual debilita la efectividad administrativa del Gerente y por ende que la empresa no logre un posicionamiento en el mercado local y provincial.

**META**

Lograr que la Vulcanizadora alcance un posicionamiento en el mercado, incrementando un 20% las ventas en relación al año 2015.

**ESTRATEGIAS**

- Mejorar la estructura administrativa de la Empresa a través de la implementación de la filosofía empresarial.
- Implementar el organigrama estructural que responda a las necesidades de la empresa.
- Elaborar el manual de funciones donde se identifique el perfil profesional requerido para cada cargo, así como las funciones y actividades que se deben desarrollar.

## **ACTIVIDADES**

- Diseño de un organigrama funcional de acuerdo a cada cargo en la empresa
- Diseño de la filosofía empresarial donde se identifique la misión, visión, valores institucionales y políticas empresariales.
- Diseño de un manual de funciones identificando las funciones de cada cargo.

## **TÁCTICAS**

- El gerente elaborará la estructura, el manual y la filosofía empresarial, con la participación de todos los trabajadores.
- Hacer entrega de cada instrumento a los empleados administrativos y operativos de la empresa.

## **COSTO**

El costo que tiene la propuesta del objetivo 1 es de \$240.00

### **1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

La estructura administrativa de la Vulcanizadora se ha definido en el análisis interno, donde se han observado las principales falencias por las actividades que tiene que desarrollar los miembros del personal, por lo cual se propone una nueva estructura que cubre las necesidades de la empresa con el personal necesario.

**Gráfico 39 Organigrama estructural  
(PROPUESTA DE CARGOS)**



## 2. MANUAL DE FUNCIONES

Una vez identificados los cargos se procede a elaborar un Manual de funciones que especifique las necesidades y requerimientos de cada uno de ellos, generando un personal eficiente y lograr utilizar los recursos de forma eficaz, reduciendo costos y tiempo en la entrega del servicio.

Cuadro 45 Ficha de descripción cargo del Gerente

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>CÓDIGO</b>	01
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Gerente
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Indefinido
<b>RELACIONES</b>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Ninguno
<b>SUBORDINADO DIRECTO</b>	Secretaria, Mecánico y Técnicos
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	Ejecutivo
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar las diferentes actividades del sistema administrativo de la empresa, a fin de lograr los objetivos propuestos.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar las diferentes actividades de la Vulcanizadora.</li> <li>• Organizar los recursos y actividades que se realicen en la Vulcanizadora.</li> <li>• Desarrollar la planificación estratégica de la Vulcanizadora de forma periódica.</li> <li>• Controlar la ejecución de los planes y proyectos para la Vulcanizadora</li> <li>• Representar legalmente a la empresa, interpretar planes y programas.</li> <li>• Seleccionar al personal según los requerimientos del cargo, para que trabaje con la Vulcanizadora.</li> <li>• Controlar el desenvolvimiento del personal a su cargo.</li> <li>• Planificar y programar cursos de actualización y perfeccionamiento del personal.</li> <li>• Delegar bajo su responsabilidad, funciones específicas en otro funcionario en momentos definidos.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discuten las decisiones que toman dentro de los demás niveles.</li> <li>• Dictan, aprueban y reforman los estatutos.</li> <li>• Conocer y resolver los balances e informes de administración.</li> <li>• Administrar la repartición de utilidades.</li> <li>• Resolver inconvenientes en la Vulcanizadora a nivel interno y externo.</li> </ul>	
<b>COMUNICACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descendente con sus subordinados</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Ingeniero Comercial, o carreras afines.</li> <li>• Experiencia mínima dos años en trabajos similares.</li> <li>• Cursos referentes al área Administrativa y Financiera</li> </ul>	



Cuadro 46 Ficha de descripción cargo del Asesor legal

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>CÓDIGO</b>	02
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Asesor legal
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Ocasional
<b>RELACIONES</b>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente
<b>SUBORDINADO DIRECTO</b>	Ninguno
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	Asesor
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Aconseja, asesora e informa sobre temas relacionados con el aspecto legal. Interviene en los asuntos jurídicos de la Vulcanizadora.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar judicial y extrajudicialmente a la Vulcanizadora.</li> <li>• Asesorar al Gerente y funcionarios de la Vulcanizadora sobre asuntos de carácter jurídico.</li> <li>• Revisar y analizar actividades de compra de bienes e inmuebles, derechos, acciones y demás relacionadas.</li> <li>• Redactar contratos, convenios, poderes, pagares y otros documentos legales para la Vulcanizadora.</li> <li>• Patrocinar en defensa de la Vulcanizadora en los juicios relacionados con sus actividades.</li> <li>• Participar en reuniones con el gerente de la Vulcanizadora.</li> <li>• Preparar documentos de orden jurídico y legal requeridos por la Gerencia.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener autoridad funcional, mas no de mando y tener una participación eventual en la empresa, pero no toma decisiones.</li> <li>• Asesorar y defender los derechos de la Vulcanizadora en los aspectos legales</li> </ul>	
<b>COMUNICACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascendente con su superior</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Abogado de los Tribunales de la República del Ecuador.</li> <li>• Experiencia 2 años en cargos similares.</li> <li>• Excelentes relaciones humanas.</li> </ul>	



Cuadro 47 Ficha de descripción cargo de la Secretaria – Contadora

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>CÓDIGO</b>	03
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Secretaria – Contadora
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Indefinido
<b>RELACIONES</b>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente
<b>SUBORDINADO DIRECTO</b>	Guardia
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	Apoyo
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Manejar y tramitar documentos e información de la Vulcanizadora y además ejecutar operaciones contables y financieras.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener buenas relaciones interpersonales internas y externas.</li> <li>• Recibir y contestar llamadas telefónicas.</li> <li>• Organizar y mantener en buenas condiciones el archivo.</li> <li>• Elaborar y recibir pedidos, correspondencia, documentos internos, manejar la agenda del trabajo del gerente.</li> <li>• Preparar la documentación y antecedentes necesarios para reuniones internas y externas a las que debe asistir el gerente.</li> <li>• Tramitar pedidos u órdenes del Gerente.</li> <li>• Llevar un inventario de todos los bienes muebles e inmuebles de la empresa.</li> <li>• Hacer las declaraciones tributarias al SRI.</li> <li>• Ejecutar registros contables de la empresa.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad técnica y económica en el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>• Responsable del equipo de oficina y computación de la Vulcanizadora.</li> <li>• Tiene autoridad funcional como auxiliar en cualquier actividad requerida en otras áreas de la Vulcanizadora.</li> </ul>	
<b>COMUNICACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascendente con su superior y descendente con su subordinado</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Contabilidad y Auditoría o carreras afines.</li> <li>• Experiencia mínima 2 años en funciones similares.</li> <li>• Conocimientos de secretariado, computación, relaciones humanas y tributación.</li> </ul>	



Cuadro 48 Ficha de descripción cargo del Guardia – Conserje

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>CÓDIGO</b>	04
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Guardia – Conserje
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Indefinido
<b>RELACIONES</b>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Secretaria
<b>SUBORDINADO DIRECTO</b>	Ninguno
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	Operativo
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Encargado de la seguridad, limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la Vulcanizadora.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de la vigilancia y seguridad de la empresa</li> <li>• Manejo del ingreso y salida del personal</li> <li>• Mantiene limpias las instalaciones</li> <li>• Lleva el aseo y limpieza de las oficinas y estancias.</li> <li>• Manejo de los suministros de limpieza y aseo.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad económica y técnica de sus labores.</li> <li>• Manejo de armas de fuego.</li> </ul>	
<b>COMUNICACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascendente con su superior</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de seguridad y vigilancia</li> <li>• Disponer de 2 años en cargos similares</li> </ul>	




Cuadro 49 Ficha de descripción cargo del Bodeguero

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>CÓDIGO</b>	05
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Bodeguero
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Indefinido
<b>RELACIONES</b>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente
<b>SUBORDINADO DIRECTO</b>	Ninguno
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	Operativo
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Manejo del inventario de entradas y salidas de maquinaria, suministros y repuestos de la Vulcanizadora.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir disposiciones emanadas por los superiores.</li> <li>• Realizar las tareas de recepción, selección y traslado de suministros y repuestos.</li> <li>• Entrega y recepción de suministros y pedidos.</li> <li>• Manejo de fechas de vencimiento en los suministros que lo requieran.</li> <li>• Llevar un registro de los ingresos y salidas, así como reportes periódicos.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad económica y técnica de sus labores.</li> <li>• Manejo de inventario.</li> </ul>	
<b>COMUNICACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascendente con su superior</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Experiencia en manejo de inventario.</li> <li>• Excelentes relaciones humanas.</li> </ul>	





Cuadro 50 Ficha de descripción cargo del Técnico de Balanceo

	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>CÓDIGO</b>	06
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Técnico de Balanceo
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Indefinido
<b>RELACIONES</b>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente
<b>SUBORDINADO DIRECTO</b>	Ninguno
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	Operativo
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Realizar el proceso de balanceo de ruedas del vehículo, evitando vibraciones, desgaste en neumáticos, suspensión y dirección, aplicando procedimientos técnicos normas de seguridad e higiene industrial.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepara máquinas, equipos y herramientas para el balanceo del vehículo</li> <li>• Diagnostica el buen estado del neumático.</li> <li>• Verifica la presión de aire del neumático y elementos extraños adheridos al mismo.</li> <li>• Embarca el vehículo sobre los caballetes, para el desmontaje</li> <li>• Verifica el buen estado de los aros de la rueda</li> <li>• Monta ruedas en la balanceadora para su chequeo, mide el desbalance dinámico de la rueda</li> <li>• Corrige el desbalance de la rueda con pesas</li> <li>• Manejo adecuado de los equipos y vestimentas de protección personal para la actividad.</li> <li>• Comprueba el funcionamiento una vez terminada el balanceo.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad técnica y económica en el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>• Responsable de la maquinaria y equipo de su área.</li> <li>• Tiene autoridad funciona como un jefe departamental.</li> </ul>	
<b>COMUNICACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascendente con su superior y horizontal los técnicos</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de mecánico automotriz o afines</li> <li>• Experiencia mínima 2 años en funciones similares.</li> <li>• Cursos de capacitación afines al puesto.</li> <li>• Conocimientos de balanceo de vehículos, automotores, carrocerías y partes</li> </ul>	

Cuadro 51 Ficha de descripción cargo del Técnico de alineación

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>CÓDIGO</b>	07
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Técnico de Alineación
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Indefinido
<b>RELACIONES</b>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente
<b>SUBORDINADO DIRECTO</b>	Ninguno
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	Operativo
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Realizar el proceso de alineación de ruedas de vehículo consiguiendo un control efectivo en el manejo del mismo, aplicando procedimientos técnicos normas de seguridad e higiene industrial.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepara máquinas, equipos y herramientas para la alineación del vehículo</li> <li>• Diagnostica los tipos de averías y desgastes de los mecanismos de dirección.</li> <li>• Monitorea sensores para medición de los ángulos de alienación de los neumáticos.</li> <li>• Realizar la alineación de las ruedas y neumáticos de acuerdo al tipo y característica del vehículo.</li> <li>• Aplica procedimientos técnicos regidos por las normas de seguridad e higiene Industrial.</li> <li>• Manejo adecuado de los equipos y vestimentas de protección personal.</li> <li>• Selecciona datos técnicos de acuerdo a las recomendaciones del fabricante</li> <li>• Mide ángulos actuales y de corrección</li> <li>• Comprueba el funcionamiento una vez terminada la alineación.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad técnica y económica en el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>• Responsable de la maquinaria y equipo de su área.</li> <li>• Tiene autoridad funciona como un jefe departamental</li> </ul>	
<b>COMUNICACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascendente con su superior y horizontal con los técnicos</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de mecánico automotriz o afines</li> <li>• Experiencia mínima 2 años en funciones similares.</li> <li>• Cursos de capacitación afines al puesto.</li> <li>• Conocimientos de balanceo de vehículos, automotores, carrocerías y partes</li> </ul>	

### 3. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Para la implementación de una filosofía empresarial, se ha considerado elaborar una misión y visión que encamine a la empresa durante los próximos 5 años, además establecer cuáles serán los valores y principios que regirán al personal tanto administrativo como operativo y atención al público en general.

**Cuadro 52 Diseño de la misión de la Vulcanizadora**

Variable	Factor identificado
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulcanización, alineación, balanceo, revisión de frenos y venta de repuestos y lubricantes para todo tipo de vehículo</li> </ul>
Usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas públicas y privadas</li> <li>• Habitantes del cantón</li> <li>• Visitantes del cantón</li> </ul>
Localidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saraguro</li> </ul>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad y Responsabilidad</li> </ul>
Principios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y eficiente servicio</li> </ul>
Servicio y atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente</li> </ul>

**Fuente:** Análisis interno y externo de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas

**Elaborado por:** El autor

### MISIÓN PROPUESTA

La Vulcanizadora “El Tamito” se dedica a la vulcanización, alineación, balanceo, revisión de frenos y venta de repuestos y lubricantes para todo tipo de vehículo ya sea de habitantes o visitantes del cantón Saraguro, realiza sus actividades con puntualidad y responsabilidad generando la satisfacción de sus clientes mediante la entrega de un servicio eficiente y de calidad.

**Cuadro 53 Diseño de la visión de la Vulcanizadora**

Variable	Factor identificado
Horizonte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Año 2020</li> </ul>
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulcanización, alineación, balanceo, revisión de frenos y venta de repuestos y lubricantes para todo tipo de vehículo</li> </ul>
Ámbito direccional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local</li> </ul>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad, responsabilidad, servicio y atención garantizada</li> </ul>
Principios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y eficiente servicio</li> <li>• Vanguardia tecnológica</li> </ul>

**Fuente:** Análisis interno y externo de la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas

**Elaborado por:** El autor

## VISIÓN PROPUESTA

Incrementar la demanda de clientes para lograr un posicionamiento de la Vulcanizadora “El Tamito” en el 2020, logrando así participar activamente del mercado del cantón Saraguro ofreciendo productos y servicios de calidad en la vanguardia tecnológica y garantizada a través de personal altamente calificado.

## VALORES INSTITUCIONALES PROPUESTOS

- **Honestidad:** por parte de los empleados y directivos, este debe siempre mostrarse de una manera real acorde a la información que dará al turista.
- **La Puntualidad:** el valor se construye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado para así desempeñar mejor el trabajo y ser merecedor de confianza.
- **La Responsabilidad:** este valor es indispensable en el momento de cumplir un deber de la mejor manera y a tiempo.
- **La Sinceridad:** Se debe hablar siempre con la verdad de hechos reales basada en la veracidad de las palabras y acciones.
- **La Prudencia:** se debe utilizar siempre las palabras justas como una virtud.
- **El Autodominio:** se debe controlar siempre los impulsos del carácter para así poder confrontar de una manera serena los contratiempos que se presenten.

**Cuadro 54 PRESUPUESTO OBJETIVO NO. 1**

ALTERNATIVA	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Ejemplares	Unidad	20	5,00	100,00
Empastados	Unidad	20	7,00	140,00
<b>TOTAL</b>				240,00

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El autor

**Cuadro 55 MATRIZ DEL OBJETIVO NO. 1 MEJORAR LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL Y MANUAL DE FUNCIONES**

Problema	Meta	Estrategias	Actividades	Tácticas	Financiamiento	Responsable
Falta de instrumentos organizacionales, y establecimiento de funciones y actividades en cada cargo, lo cual debilita la efectividad administrativa del gerente y de la empresa no logre un posicionamiento en el mercado local y provincial.	Lograr que la Vulcanizadora alcance un posicionamiento en el mercado, incrementando un 20% las ventas en relación al año 2015.	Mejorar la estructura administrativa Implementar un organigrama estructural. Elaborar un manual de funciones	Diseño de un organigrama funcional Diseño de la filosofía empresarial Diseño de un manual de funciones	Hacer entrega de cada instrumento a los empleados administrativos y operativos de la empresa.	Financiamiento propio	Responsables los directivos de la empresa
					<b>Costo</b>	
					\$240,00	
					<b>Tiempo</b>	5 años

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** El autor

**PROPUESTA OBJETIVO NO. 2**  
**ESTABLECER UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA**  
**EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO**

**PROBLEMA**

El personal de la empresa en su mayoría solo cuenta con estudios primarios, y una escasa capacitación en su área laboral, lo cual genera que se trabaje con menor eficiencia de la requerida.

**META**

Capacitar en un 80% al personal de la empresa en el año 2016.

**ESTRATEGIAS**

- Mejorar la eficiencia administrativa y financiera a través de una capacitación periódica.
- Generar mayor eficacia en el uso de recursos por parte del personal operativo a través de una capacitación periódica.

**ACTIVIDADES**

- Elaborar un plan de capacitación para el personal administrativo
- Diseñar un plan de capacitaciones para el personal productivo

**TÁCTICAS**

- Establecer calendarios de capacitación que no interrumpa las actividades diarias de cada empleado y contribuya a su formación profesional.

- El gerente realizará convenios con empresas consultoras o de capacitación para ofrecer cursos actualizados a sus empleados en temáticas relacionadas con su área laboral.

## COSTO

El costo que tiene la implementación del objetivo 2 es de \$865,00

**Cuadro 56 CAPACITACIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA**

No.	Seminario	Costo	Duración	Dirigido a
1	Administración de Recursos Humanos	\$75,00	30 horas	Gerente
2	Servicio y atención al cliente	\$25,00	8 horas	Secretaria - Contadora
3	Tributación fiscal y obligaciones laborales	\$75,00	30 horas	

Fuente: SECAP (2016)

Elaborado por: El autor

**Cuadro 57 CAPACITACIÓN ÁREA OPERATIVA**

No.	Seminario	Costo	Duración	Dirigido a
1	Gestión en bodegas	\$60,00	30 horas	Bodeguero
2	Alineación y balanceo	\$90,00	60 horas	Técnico en Balanceo y alineación
3	Mantenimiento y reparación de los sistemas de suspensión, dirección y frenos del vehículo	\$90,00	60 horas	Mecánico
4	Vulcanización	\$60,00	40 horas	Vulcanizador
5	Revisión técnica vehicular	\$90,00	60 horas	Ayudantes

Fuente: SECAP (2016)

Elaborado por: El autor

**Cuadro 58 PRESUPUESTO SEMINARIOS**

NO	SEMINARIO	USUARIO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Administración de Recursos Humanos	1	\$75,00	\$75,00
2	Servicio y atención al cliente	1	\$25,00	\$25,00
3	Tributación fiscal y obligaciones laborales	1	\$75,00	\$75,00
4	Gestión en bodegas	1	\$60,00	\$60,00
5	Alineación y balanceo	2	\$90,00	\$180,00
6	Mantenimiento y reparación de los sistemas de suspensión, dirección y frenos del vehículo	1	\$90,00	\$90,00
7	Vulcanización	1	\$60,00	\$60,00
8	Revisión técnica vehicular	2	\$90,00	\$180,00
	<b>TOTAL</b>			<b>\$745,00</b>

Fuente: Cuadro 56 y 57

Elaborado por: El autor

Cuadro 59 PRESUPUESTO OBJETIVO N° 2

ALTERNATIVA	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>Suministros</b>				
Impresiones	Unidad	100	0,05	5.00
Copias	Unidad	100	0,02	2.00
Esferos	Caja	1	6.80	6.80
Carpetas	Docena	2	2.00	2.00
Material de apoyo	5%			0.89
<b>Almuerzos</b>				
Lunes – viernes	Semana	17	12.50	42.50
Lunes – viernes	Unidad	17	12,50	42.50
<b>Talento humano</b>				
Capacitador	Seminarios	8		745,00
<b>TOTAL</b>				865.60

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Cuadro 60. OBJETIVO NO. 2

## ESTABLECER UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

Problema	Meta	Actividades	Estrategias	Tácticas	Financiamiento	Responsables
El personal de la empresa en su mayoría cuenta con estudios primarios, y una escasa capacitación en su área laboral, lo cual genera que se trabaje con menor eficiencia de la requerida.	Capacitar en un 80% al personal de la empresa en el año 2016.	Mejorar la eficiencia administrativa y financiera a través de una capacitación periódica. Generar mayor eficacia en el uso de recursos por parte del personal operativo a través de una capacitación periódica.	Elaborar un plan de capacitación para el personal administrativo Diseñar un plan de capacitaciones para el personal productivo	El gerente realizará convenios con empresas consultoras o de capacitación para ofrecer cursos actualizados a sus empleados en temáticas relacionadas con su área laboral. Establecer calendarios de capacitación que no interrumpa las actividades diarias de cada empleado y contribuya a su formación profesional.	Financiamiento propio	Responsables los directivos de la empresa
					<b>Costo</b>	
					\$865,00	<b>Tiempo</b>  1 año

Elaborado por: El autor



**PROPUESTA OBJETIVO NO. 3**

**CONOCER LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE  
LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA CONTABLE EFICIENTE**

**PROBLEMA**

El no contar con tecnología contable ha generado que en la empresa no se conozca el estado económico y financiero y por ende no puedan tomar decisiones.

**META**

Mejorar la eficiencia financiera en un 25% con la implementación de un sistema contable, generando información adecuada y acorde a las necesidades de la empresa.

**ESTRATEGIAS**

- Conocer la situación económica de la empresa a través de la implementación de un sistema contable eficiente
- Manejo eficiente de los recursos económicos de la empresa, al llevar las actividades financieras organizadas y con mayor facilidad de acceso.

**ACTIVIDADES**

- Adquirir un sistema contable a un precio competitivo
- Aplicar técnicas contables para manejar la información financiera

## TÁCTICAS

- Implementar un sistema contable reconocido en el mercado y con una larga trayectoria en el sector automotriz.
- Llevar los estados financieros y económicos de forma ordenada y organizada

## COSTO

- El costo que tiene la implementación del objetivo 3 es de \$1.500.00

**Cuadro 61 PRESUPUESTO OBJETIVO N° 3.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Módulo de contabilidad	Unidad	1	500.00	500.00
Módulo de inventario	Unidad	1	1000.00	1.000.00
<b>TOTAL</b>				1.500.00

**Fuente:** Tovacompu (2015)

**Elaborado por:** El autor

**Cuadro 62. OBJETIVO NO. 3 CONOCER LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA CONTABLE EFICIENTE**

<b>Problema</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Financiamiento</b>	<b>Responsables</b>
El no contar con tecnología contable ha generado que en la empresa no se conozca el estado económico y financiero y por ende no puedan tomar decisiones	Mejorar la eficiencia financiera en un 25% con la implementación de un sistema contable, generando información adecuada y acorde a las necesidades de la empresa en menores tiempo.	Conocer la situación económica de la empresa a través de la implementación de un sistema contable eficiente. Manejo eficiente de los recursos económicos de la empresa, al llevar las actividades financieras organizadas y con mayor facilidad de acceso.	Adquirir un sistema contable a un precio competitivo. Aplicar técnicas contables para manejar la información financiera	Implementar un sistema contable reconocido en el mercado y con una larga trayectoria en el sector automotriz. Llevar los estados financieros y económicos de forma ordenada y organizada.	Financiamiento propio	Responsables los directivos de la empresa
					<b>Costo</b>	
					\$1.500.00	<b>Tiempo</b>

**Elaborado por:** El autor

**PROPUESTA OBJETIVO NO. 4**  
**ELABORAR UN PLAN DE PUBLICIDAD PARA LA EMPRESA EN LOS**  
**PRINCIPALES MEDIOS DE LA LOCALIDAD**

**PROBLEMA**

Aunque la empresa dispone de una gran diversidad de servicios, estos no son promocionados y por ende algunas personas los desconocen.

**META**

Ampliar el mercado al cual está dirigida la empresa, incrementando las ventas en un 20% para el 2016.

**ESTRATÉGIA**

Promocionar la empresa y sus servicios a través de un plan publicitario en los principales medios de la localidad.

**ACTIVIDADES**

- Diseñar un logotipo de la Vulcanizadora
- Diseñar un anuncio publicitario
- Diseñar tarjetas de presentación para el Gerente
- Diseñar una Valla Publicitaria

**TÁCTICAS**

Contratar publicidad para promocionar los servicios cada 3 meses el primer año

## COSTO

El costo que tiene la implementación del objetivo 4 es de \$3.760.00

### DISEÑO DEL LOGOTIPO PROPUESTO



### DISEÑO DEL ANUNCIO PUBLICITARIO PROPUESTO



## DISEÑO DE LA TARJETA DE PRESENTACIÓN PROPUESTA

Realizamos:

- ◆ Vulcanización de llantas
- ◆ Alineación
- ◆ Balanceo
- ◆ Cambio de pastillas
- ◆ Revisión de frenos
- ◆ Venta de lubricantes
- ◆ Venta de neumáticos

**SR. PEDRO ARMIJOS M.**  
GERENTE GENERAL

**Todo para tu vehículo,  
visítanos....**



## DISEÑO DE LA VALLA DE PUBLICIDAD PROPUESTA

**Vulcanizadora  
Tamito y Tecnicentro  
Sobre ruedas**

Alineación, Vulcanización de llantas, Revisión de frenos, venta de repuestos y más...

Saraguro, Av. Panamericana y 10 de Marzo



Cuadro 63. PRESUPUESTO OBJETIVO N° 4.

ALTERNATIVA	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Logotipo	Unidad	1	100.00	100.00
Valla publicitaria	Unidad	1	1.200.00	1.200.00
Anuncio publicitario	Unidad	4	115.00	460.00
Tarjetas de presentación	Millar	5	40.00	2.000.00
<b>TOTAL</b>				3.760.00

Elaborado por: El autor

Cuadro 64. OBJETIVO NO. 4

## ELABORAR UN PLAN DE PUBLICIDAD PARA LA EMPRESA EN LOS PRINCIPALES MEDIOS DE LA LOCALIDAD

Problema	Meta	Estrategia	Actividades	Tácticas	Financiamiento	Responsables	
Aunque la empresa dispone de una gran diversidad de servicios, estos no son promocionados y por ende algunas personas los desconocen.	Ampliar el mercado al cual está dirigida la empresa, incrementando las ventas en un 20% para el 2016.	Promocionar la empresa y sus servicios a través de un plan publicitario en los principales medios de la localidad	Diseñar un logotipo de la Vulcanizadora Diseñar un anuncio publicitario Diseñar tarjetas de presentación para el Gerente Diseño de una Valla publicitaria	Contratar publicidad para promocionar los servicios cada 3 meses el primer año	Financiamiento propio	Responsables los directivos de la empresa	
					<b>Costo</b>		<b>Tiempo</b>
					\$3.760.00		1 año

Elaborado por: El autor

Cuadro 65. RESUMEN DE PRESUPUESTO TOTAL

ALTERNATIVA	COSTO TOTAL
Objetivo 1 Mejorar la estructura administrativa	240.00
Objetivo 2 Establecer un plan de capacitación	865,00
Objetivo 3 Implementación de un sistema contable eficiente	1.500.00
Objetivo 4 Elaborar un plan de publicidad	3.760.00
TOTAL	6.125,00

Elaborado por: El autor

Cuadro 66. CUADRO DE INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

EJE DE DESARROLLO		DISEÑO ORGANIZACIONAL	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1</b>		Mejorar la estructura administrativa de la Empresa	
ESTRATEGIA	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	INDICADORES
Estructurar la organización de la empresa	Gerente	Diseño de un organigrama funcional	Registro de la nómina del personal administrativo y operativo
Elaborar un manual de funciones		Diseño de la filosofía empresarial	Visión del gerente de la empresa Informe de cumplimiento del compromiso empresarial
		Diseño de un manual de funciones para el personal	Documento de normativa metodológica del Ministerio de Relaciones Laborales
EJE DE DESARROLLO		GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2</b>		Establecer un plan de capacitación	
ESTRATEGIA	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	INDICADORES
Elaborar un plan de capacitación para el personal administrativo	Gerente	Mejorar la eficiencia administrativa y financiera a través de una capacitación periódica	Documento de normativa metodológica sobre el tema de capacitación Propuesta de inversión presentada al Gerente
Diseñar un plan de capacitaciones para el personal productivo		Generar mayor eficacia en el uso de recursos por parte del personal operativo a través de una capacitación periódica.	Informe de talleres de capacitación Tipo de talleres sobre temas específicos.
			Informe sobre el cumplimiento de compromisos



<b>EJE DE DESARROLLO</b>		<b>SISTEMA FINANCIERO</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3</b>		Implementar un sistema contable eficiente	
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>
Conocer la situación económica de la empresa a través de un sistema contable	Gerente Contadora	Adquirir un sistema contable a un precio competitivo	Proformas de 3 empresas proveedoras de sistemas computarizados
Manejo eficiente de recursos económicos de la empresa al llevar las actividades financieras organizadas y con mayor facilidad		Aplicar técnicas contables para manejar la información financiera	Manual de manejo de software
			Manejo del plan de cuentas y estados financieros
			Informe del rendimiento económico y financiero
<b>EJE DE DESARROLLO</b>		<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 4</b>		Elaborar un plan de publicidad para la empresa	
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>
Promocionar la empresa y sus servicios a través de un plan publicitario en los principales medios de la localidad	Gerente	Diseñar un logotipo de la Vulcanizadora	Registro de preferencia de consumidores
		Diseñar un anuncio publicitario	Nivel de preferencia y acogida del medio de comunicación.
		Diseñar tarjetas de presentación para el Gerente	Número de visitas a empresas del sector
		Diseño de una valla publicitaria	Número de ofertas presentadas de forma clara y precisa

**Elaborado por:** El autor

**Cuadro 67. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN**

N O.	ACTIVIDADES	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5	FASE 6	FASE 7	FASE 8	FASE 9	FASE 10	FASE 11	FASE 12	FASE 13
1	Presentación de las propuestas	■												
2	Aprobación de las propuestas por parte del Gerente		■											
3	Asignación de presupuesto para cada propuesta			■										
4	Diseño de estructura organizacional				■									
5	Diseño del plan de publicidad				■									
6	Adquisición del programa contable				■									
7	Ejecución de las capacitaciones personal				■	■	■							
8	Presentación del informe del primer avance 50%						■							
9	Presentación del informe de las propuestas implementadas 100%							■						
10	Informe de gestión gerencial								■					
11	Informe de gestión contable								■					
12	Informe de gestión comercial									■				
13	Informe de gestión del personal										■			
14	Evaluación de eficiencia y efectividad en cada departamento										■			
15	Presentación del primer informe										■			
16	Diseño correctivo (opcional)											■		
17	Aplicación modificaciones (opcional)												■	
18	Evaluación final													■
19	Presentación del informe anual													■

**Elaborado por:** El autor

Nota: La implementación del plan comprende 11 fases, los 2 restantes (fase 11 y 12) se incrementan si existe alguna modificación de acuerdo al primer informe presentado.

## **h. CONCLUSIONES**

- La Vulcanizadora no cuenta con una organización estructural ni una filosofía empresarial que les permita tener un rumbo fijo a donde se encamina la empresa, ni que los empleados conozcan sus funciones y las actividades que tiene que realizar en cada cargo.
- Al personal de la Vulcanizadora no se le ha capacitado en su área de trabajo por falta de conocimiento en la rama y escasez de empresas que realicen estos talleres en el cantón.
- La Vulcanizadora no cuenta con un plan de publicidad o promoción con el cual pueda ser reconocido no solo localmente sino también a nivel regional ya que los servicios que ofrece pueden realizarse para todos los automotores que lleguen al cantón.
- En la Vulcanizadora no se labora con programa contable lo que le dificulta al Administrador conocer la realidad de su situación tanto financiera como económica, permitiéndole tomar decisiones acertadas y que se adapten a su realidad.
- Una vez culminados los análisis respectivos, se diseñó el Plan estratégico para la Vulcanizadora El Tamito y Tecnicentro sobre ruedas, con el cual la empresa podrá lograr una mayor posición en el mercado y expandirse comercialmente.
- El plan estratégico elaborado ha sido sustentado en base a los parámetros de la administración estratégica lo cual ha permitido mediante herramientas obtener información actualizada y efectiva que sirve de base para el diseño de los objetivos y estrategias para la empresa en función a la realidad.

## **i. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda al propietario de la Vulcanizadora que implemente el plan estratégico el cual le permitirá mejorar la administración y organización de la empresa lo cual generará mayor eficiencia por parte de su personal, además de que logrará llegar a un mercado más amplio y expandirse comercialmente.
- Se recomienda al personal de la Vulcanizadora aportar con una labor más eficiente al aplicar los conocimientos que serán adquiridos mediante la capacitación a recibir como parte del plan estratégico.
- Se recomienda a la persona encargada de la Contabilidad en la Vulcanizadora utilizar el programa contable de una forma efectiva y eficiente permitiéndole a todos los departamentos de la empresa estar conectados y mejorar su nivel de comunicación, así como los resultados que son necesarios al finalizar cada periodo contable.
- Se recomienda a los empresarios y emprendedores en el sector que realicen una planificación estratégica como parte de la administración en sus negocios la cual es indispensable para mantener una organización adecuada según los productos o servicios que se ofrezcan al público en general.

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS, TESIS E INFORMES**

- Alles, M. (2008) Dirección estratégica de Recursos Humanos. Segunda Edición. Buenos Aires: Granica.
- Arthur, A.; Thompson; Stroklande, John. (2009) Administración estratégica
- BCE (2015) Inflación
- BCE (2015) Indicador variación mensual
- BCE (2015) Inflación mensual
- BCE (2015) Resumen del cambio de petróleo
- Fernández, A.; Quintana, O. (s/f) El enfoque prospectivo en la planificación estratégica de las comunidades en Cuba.
- Gobierno electrónico (2015) Las TIC's en Ecuador
- Granados, M. (2010) Fundamentos estratégicos para la planificación estratégica.
- INEC (2016) Informe del índice de desempleo en Ecuador
- INEC (2016) Informe del índice de desempleo en Ecuador
- INEC (2016) Reporte inflación diciembre 2015
- Ipinza, Alessio. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. Editorial Pearson. México.
- Larrea, Carlos (2015) La dolarización
- Meza, F. (2004) Planeación estratégica: Un enfoque para la Exportación. Bancomext, México
- Municipio de Loja (2014) Ordenanzas municipales

- Ortega, Alonzo (2008) Planificación financiera estratégica.
- Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del cuadro de mando Integral. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Albasanz,
- PETROECUADOR (2013) Industria Automotriz
- Rugman, Alan. (2006) Superintendencia de Compañías. Planeación estratégica. Quito – Ecuador.
- SECAP (2011) Perfil Vulcanizador. Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social

#### **PÁGINA WEB**

- Enlace: [https://es.wikipedia.org/wiki/empresa\\_de\\_servicio](https://es.wikipedia.org/wiki/empresa_de_servicio)
- Enlace: [https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa](https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa)
- Enlace: <http://blog.pucp.edu.pe/item/83913/importancia-del-plan-estrategico>
- Enlace: <http://www.vgsglobal.com/es/blog/2010/11/analisis-foda-en-la-pyme-un-componente-clave-del-planeamiento-estrategico/>
- Enlace: <http://definicion.de/tactica/>
- Enlace: <http://www.presidencia.gob.ec/la-revolucion-ciudadana-le-entrego-estabilidad-politica-al-pais/>
- Enlace: <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/836/1/T-UIDE-12.pdf>
- Enlace: <http://contenido.bce.fin.ec/>

**k. ANEXOS****ANEXO 1 FICHA DE RESUMEN DEL PROYECTO****a. TEMA**

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA VULCANIZADORA EL TAMITO Y TECNICENTRO SOBRE RUEDAS, UBICADA EN EL CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA”

**b. PROBLEMÁTICA**

El comercio ha reflejado la mayor conexión entre los países, ciudades, regiones alrededor del mundo entero, considerándose al desarrollo de trascendental importancia dentro de la economía de países poderosos como los tercermundistas y el nuestro que cada día crece y crece más.

La población económicamente activa se encuentra en los registros del Instituto Nacional de Estadísticas, mediante el censo 2010 se indican que se encuentran los establecimientos dedicados al comercio, desarrollando actividades como importación, exportación, servicios, manufactura, despensas, abarrotes, imprentas, agencias y representaciones entre otros

En la provincia de Loja existen alrededor de 9.949 establecimientos en las actividades de comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos y automotores generando 20.875 plazas de empleo, al hacer referencia al cantón

Saraguro son 340 los establecimientos que se dedican al comercio y tan solo 4 tenían relación con la reparación de automotores cifra que fue disminuyendo y en la actualidad solamente cuentan con uno.

En esta actividad los índices económicos tienen gran relevancia, puesto que al ser la única empresa que se dedica a prestar este servicio en el cantón, todos los cambios que se generen en ella afectan directamente tanto a la empresa como a la población en general, es así que las políticas económicas impuestas han contribuido tanto positiva como negativamente en el sector al incrementar el nivel de consumo por los chequeos obligatorios anuales, aunque también se incrementan también los costos de aranceles en repuestos importados.

Es reconocido como a través del Plan Nacional del Buen Vivir las instituciones públicas han encaminado políticas en beneficio social al enfocarse en incrementar los índices productivos y laborales, entre dichos planes el Instituto de Economía Popular y Solidaria transfirió 95 millones de dólares para el incremento de agro centros solidarios incluido el Socio Vulcanizador con un presupuesto aproximado de \$8000,00 en beneficio de sus miembros, es así que en la región se han registrado 43 vulcanizadoras que son parte de la marca y que han recibido beneficios como capacitación y carta abierta de proveedores con los cuales han adquirido beneficios considerables para su negocio.

Por otra parte, la Ley de protección ambiental ha incrementado la cultura de las buenas prácticas ambientales con la finalidad de disminuir la contaminación



ambiental que generan empresas como vulcanizadoras siendo estas un foco de contaminación; artículos que funcionan como una base legal para mejorar el funcionamiento de la empresa sin afectar al ecosistema.

Además, es importante recalcar que a nivel nacional se realizan actualizaciones en la maquinaria y la tecnología en la mayoría de vulcanizadoras para poder mantenerse en el mercado actual que se ha vuelto tan competitivo, esta realidad no es la que presenta la provincia de Loja incluido el cantón Saraguro ya que los talleres no se han modernizado en varios años por falta de recursos económicos y de fuentes de financiamiento.

Con lo antes expuesto se determina el problema de la presente investigación:

**¿LA FALTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA VULCANIZADORA “EL TAMITO” Y TECNICENTRO SOBRE RUEDAS DEL CANTÓN SARAGURO, EVITA QUE NO SE UTILICE EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA?**

#### **d. OBJETIVOS**

##### **Objetivo General**

Elaborar un Plan Estratégico para la Vulcanizadora “El Tamito” y tecnicentro sobre ruedas, ubicada en el cantón Saraguro de la provincia de Loja.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis del ambiente externo de la Vulcanizadora, identificando las variables política, económica, social y tecnológica.
- Elaborar un análisis competitivo en función de las cinco fuerzas de Porter.
- Elaborar la matriz de evaluación de factores externos (EFE) identificando las oportunidades y amenazas del medio donde se encuentra la empresa.
- Realizar un análisis interno que permita conocer la situación actual por la que atraviesa la Vulcanizadora.
- Elaborar la matriz de evaluación de factores internos (EFI) reconociendo las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Elaborar la matriz atractiva del mercado para determinar el posicionamiento de la vulcanizadora.
- Elaborar la matriz de alto impacto de los factores externos e internos de la empresa, realizando las combinaciones fortalezas – oportunidades (FO), fortalezas – amenazas (FA), debilidades – oportunidades (DO) y debilidades – amenazas (DA).
- Diseñar los objetivos estratégicos para ser aplicados en la Vulcanizadora de acuerdo a su problemática establecida.
- Desarrollar y diseñar la propuesta en base a los objetivos estratégicos

## ANEXO 2 MODELO DE ENCUESTA



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

Con el compromiso de cumplir con los requerimientos académicos del módulo X carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, me encuentro desarrollando mi tesis con el tema “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA VULCANIZADORA EL TAMITO Y TECNICENTRO SOBRE RUEDAS UBICADA EN EL CANTÓN SARAGURO, PROVNCIA DE LOJA”, para lo cual me es necesario recolectar información referente al mercado donde se desarrolla la empresa, es así que de la manera más comedida le solicito me sepa brindar información veraz y confiable.

**1. EDAD***Marque con una X una sola opción*

15 – 25 años	( )	26 – 35 años	( )
36 – 45 años	( )	46 – 55 años	( )

**2. ¿Cuáles son sus ingresos mensuales?***Marque con una X una sola opción*

355 – 500	( )	501 – 750	( )
751 – 1000	( )	Más de 1001	( )

**3. ¿Cuánto tiempo lleva siendo cliente de la vulcanizadora?**

\_\_\_\_\_

**4. ¿Qué servicios utiliza en la vulcanizadora?***Marque con una X una sola opción*

Vulcanización de llantas	( )	Balanceo	( )
Alineación	( )	ABC de frenos	( )

**5. ¿Cuál es su forma de pago?***Marque con una X una sola opción*

Efectivo	( )	Cheque	( )
A crédito	( )		

**6. ¿Cómo califica la atención recibida en la vulcanizadora por parte de su personal?***Marque con una X una sola opción*

Excelente	( )	Bueno	( )
Regular	( )	Malo	( )

**7. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la vulcanizadora?**

*Marque con una X una sola opción*

Diario	( )	Semanal	( )	Quincenal	( )
Mensual	( )	Trimestral	( )	Semestral	( )
Anual	( )				

**8. Para usted existe una buena administración en la Vulcanizadora**

Si	( )	No	( )
----	-----	----	-----

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9. Según su criterio. El personal que labora en la vulcanizadora está capacitado para cumplir con sus funciones**

Si	( )	No	( )
----	-----	----	-----

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**10. ¿Ha tenido algún tipo de inconveniente con el personal de la vulcanizadora?**

Si	( )	No	( )
----	-----	----	-----

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**11. ¿Considera usted que la Vulcanizadora se encuentra ubicada en un sector estratégico?**

Si	( )	No	( )
----	-----	----	-----

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**12. ¿Cómo califica usted las instalaciones? Ordene del 1 al 3 siendo 1 en buen estado, 2 mal estado y 3 deterioradas.**

*Marque con una X una sola opción*

Ingreso y fachada	( )	Área administrativa	( )	Área de lavado y revisión de frenos	( )
Área de reparación de motores	( )	Área de enderezada y pintura	( )	Área de servicios mecánicos generales	( )
Área de vulcanización	( )	Área de lubricación	( )		

**13. ¿Conoce alguna otra empresa que ofrezca los servicios de la Vulcanizadora en el sector?**

Si	( )	No	( )
----	-----	----	-----

**Si su respuesta anterior es sí conteste las siguientes preguntas, caso contrario pase a la pregunta 15**

**14. Según su criterio el servicio que recibe en la Vulcanizadora es mejor que los otros talleres del sector**

Si	( )	No	( )
----	-----	----	-----

Por qué? \_\_\_\_\_

**15. ¿Por qué medios usted prefiere que se den a conocer los servicios de la Vulcanizadora?**

*Marque con una X una sola opción*

Televisión	( )	Radio	( )
Prensa escrita	( )	Internet	( )

**16. ¿En qué horarios tiene usted mayor acceso a los medios de comunicación?**

*Marque con una X una sola opción*

7H00 - 12H00	( )	13H00 – 18H00	( )
19H00 en adelante	( )		

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### ANEXO 3 MODELO DE ENTREVISTA AL GERENTE



## UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

1. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa en el mercado?
2. ¿Cómo se encuentra organizada legalmente la empresa?
3. La empresa se ha constituido desde sus inicios con la actual personería jurídica o a cambiado con el transcurso de los años
4. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la vulcanizadora?
5. ¿Cuáles son los principales proveedores de la empresa y dónde se encuentran ubicados?
6. Usted maneja una cartera de clientes fijos o estos varían, si es así de qué factores depende la variación.
7. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa?
8. ¿Su empresa tiene misión, visión, objetivos, políticas, código de ética?
9. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?
10. La empresa labora mediante el uso de manual de funciones, procesos, entre otros.
11. Al no disponer de estos implementos ¿Cómo se reconocen las funciones y actividades que tiene que realizar cada empleado?
12. Al momento de abrirse una vacante en la empresa existe una persona encargada de la contratación, sino es así especifique cuál es el proceso que se realiza para cubrir la vacante y quien es el responsable.
13. Los salarios de sus empleados se basan en la normativa legal establecida en el Ministerio de Relaciones Laborales, caso contrario indique de qué forma coloca la carga laboral y su respectivo sueldo.
14. Existe capacitación continua a los empleados tanto en el área administrativa como operativa.

15. ¿Cómo le ha afectado las normativas legales y modificaciones realizadas al código de trabajo?
16. A su empresa le ha beneficiado o ha generado problemas internos la eliminación de contratos a prueba, entre otros quedándose con contratos a plazo fijo.
17. ¿De qué forma su empresa aporta al desarrollo social del cantón Saraguro?
18. En su empresa se lleva la contabilidad de la empresa al tener estados financieros anuales además de los documentos fiscales
19. Si su empresa no cuenta con estados financieros cómo usted determina la utilidad generada al finalizar el año y si se encuentra en una posición financiera efectiva o no.
20. Ha realizado usted un análisis financiero a su empresa para determinar las falencias y cómo ha evolucionado en los últimos años, si no lo ha hecho empíricamente considera que su empresa ha ido mejorando en los últimos dos años según las ganancias recibidas.
21. Lleva su empresa un sistema computarizado para las transacciones y manejos contables, si no es así de qué forma elabora facturas, retenciones y otros documentos fiscales y contables.
22. A breves rasgos ¿Cómo cree usted que le ha afectado a la empresa la inflación, balanza comercial, PIB y el alza en las tasas, aranceles, contribuciones de los productos importados?
23. ¿Cómo se realiza la promoción y publicidad de los servicios que se ofrecen en la empresa?
24. ¿Cuenta usted con estrategias de venta para incrementar clientes?
25. Estima usted un presupuesto para gastos de ventas y publicidad.

**ANEXO 4 MODELO DE ENTREVISTA AL PERSONAL****UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

1. ¿Qué edad tiene?
2. ¿Cuál es su nivel de instrucción?
3. ¿Cuenta con capacitación en áreas relacionadas a su instrucción formal?
4. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la Vulcanizadora?
5. ¿Qué cargo desempeña en la Vulcanizadora?
6. ¿Usted contaba con experiencia antes de ingresar a ocupar el cargo que actualmente desempeña en la vulcanizadora?
7. En su ingreso a la empresa le entregaron un manual de funciones como guía para el desarrollar sus funciones, caso contrario indique de qué forma le explicaron sus responsabilidades, la cadena de mando en la empresa y las actividades que tiene que desarrollar.
8. Las actividades que usted desarrolla en la empresa son las referentes a su cargo, especifique cuáles y el porqué
9. Según su criterio el sueldo que percibe es el adecuado según sus funciones en la empresa
10. Usted cuenta con los materiales, suministros e implementos necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones
11. Durante el tiempo que tiene en la vulcanizadora ha sido promovido, o le han favorecido con recompensas, bonos, entre otros.
12. A su criterio la empresa ha mejorado en los últimos años
13. Se realizan capacitaciones al personal.
14. En los años que lleva laborando en la empresa han surgido inconvenientes o contratiempos entre el personal o con la gerencia.



## I. ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
a. TÍTULO .....	1
b. RESUMEN .....	2
c. INTRODUCCIÓN .....	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA .....	10
e. MATERIALES Y MÉTODOS .....	37
f. RESULTADOS .....	41
g. DISCUSIÓN .....	103
h. CONCLUSIONES.....	130
i. RECOMENDACIONES .....	131
j. BIBLIOGRAFÍA .....	132
k. ANEXOS .....	134
l. ÍNDICE .....	144