



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA
CONTRANSCOLSA DE LA CIUDAD DE LOJA, CANTÓN Y
PROVINCIA DE LOJA”**

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

AUTORA:

Yessenía Elizabeth Esparza Castillo

DIRECTOR:

Dr. Luis Alcívar Quizhpe Salinas Mae.

LOJA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

Dr.

Luis Alcívar Quizhpe Salinas.Mae

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que ha revisado minuciosamente cada una de las partes de la presente tesis con el título: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA DE LA CIUDAD DE LOJA, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA”**, cuya autora es: **Yessenia Elizabeth Esparza Castillo**, la misma que cumple con los requisitos exigidos por las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, por lo que me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, 01 de Marzo del 2017



.....
Dr. Luis Alcívar Quizhpe Salinas Mae

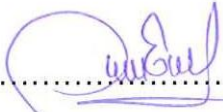
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **Yessenia Elizabeth Esparza Castillo** declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

AUTORA: Yessenia Elizabeth Esparza Castillo

FIRMA: 

CÉDULA: 1900526631

FECHA: Loja, 01 de Marzo del 2017

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

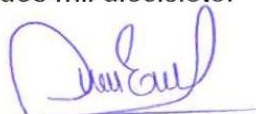
Yo, **Yessenia Elizabeth Esparza Castillo** declaro ser autora de la tesis titulada **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA DE LA CIUDAD DE LOJA, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA”** como requisito para optar al grado de Ingeniera Comercial, por lo que autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que confines académicos muestre al mundo la publicación intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Digital Institucional.

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

La Universidad Nacional de Loja no se responsabiliza por el plagio o copia de esta tesis que realice una tercera persona.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja al 01 día del mes de marzo del año dos mil diecisiete.

Firma:



Autora: Yessenia Elizabeth Esparza Castillo

Cedula: 1900526631

Dirección: Ciudad de Loja – calles Nicolasa Jurado y Natividad Parrales

Correo electrónico: yeseliz_87@hotmail.es

Celular: 0993150889

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Com. Luis Alcívar Quizhpe Salinas

Tribunal de Grado:

Ing. Com. Mg. Galo Eduardo Salcedo López	Presidente del tribunal
Ing. Com. Mg. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos	Vocal
Dra. Ruth Ortega Rojas	Vocal

AGRADECIMIENTO

Culminada esta etapa de formación académica, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a las Autoridades de la Universidad Nacional de Loja, de manera especial a la Modalidad de Estudios a Distancia.

La gratitud imperecedera, de manera especial, al Dr. Luis Alcívar Quizhpe Salinas Mae, Director de tesis, así como también a todos los catedráticos de la Carrera de Administración de Empresas, sin cuyo trabajo y dedicación a la formación académica y su desarrollo no habría tenido la posibilidad de alcanzar el nivel profesional en el campo de la Administración de Empresas.

Yessenia Elizabeth Esparza Castillo

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haberme puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis hermanos/as, por estar conmigo y por dejarme desistir en los momentos difíciles y por ser mí ejemplo y por su constante apoyo.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Yessenia Elizabeth Esparza Castillo

a. TÍTULO

*“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA DE LA
CIUDAD DE LOJA, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA”*

b. RESUMEN

La presente investigación se intitula: *“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA DE LA CIUDAD DE LOJA, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA”*, el objetivo general de la presente investigación es el de Elaborar un Plan Estratégico para la Compañía COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, Cantón y Provincia de Loja, el mismo que permitirá aportar con conocimientos válidos para la empresa COTRANSCOLSA en mejorar su aplicación de estrategias de Planificación.

En primer lugar se determinaron distintos métodos de los que se utilizó el método Inductivo, el que permitió establecer la realidad encontrada en la empresa de transporte como es COTRANSCOLSA desde lo particular a lo general, el método Estadístico, facilitó la tabulación de las encuestas aplicadas a los clientes externos de la empresa, así como a los empleados y Gerente de la empresa; dentro de la técnicas permitió aplicar la encuesta a los clientes, empleados y una entrevista al Gerente de la empresa COTRANSCOLSA, en estas condiciones dichos datos colaboraron para poder formular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siempre apoyándose en la investigación de campo, en el diseño de la matriz FODA., la que permitió realizar la deducción de la Misión y Visión, planteamiento de objetivos, estrategias, tácticas, metas que permitieron llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones que el proyecto tiene y las soluciones que se establecieron para los parámetros descritos en la propuesta de plan estratégico, el método Analítico - Sintético permitió realizar las conclusiones y recomendaciones por

su particularidad de descripción; dentro de la técnicas se aplicó una encuesta a los clientes, empleados y una entrevista al Gerente de la empresa, en estas condiciones dichos datos colaboraron para poder formular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siempre apoyándose en la investigación de campo, en el diseño de la matriz FODA.

Luego se realizaron análisis internos y externos mediante la aplicación de la matriz EFE, donde se asignó la ponderación para cada uno de los factores externos que influyen en la empresa COTRANSCOLSA, en la que se obtuvo el resultado ponderado de 2,34 lo que significa que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades; en la matriz EFI, se asignó la ponderación para cada uno de los factores internos que influyen en la empresa, con lo que se obtuvo el resultado de 2,58 que significa que la empresa tiene un predominio de las fortalezas sobre las debilidades, se realizó el análisis de la Misión y Visión para en lo posterior replantear la Visión, Misión, Objetivos.

Con estas consideraciones mediante la Matriz de alto Impacto, se plantearon cinco objetivos estratégicos, entre los cuales se determina, Impulsar y reforzar el canal de comercialización de la empresa cuyo presupuesto es de \$ 25.920 dólares anuales, promocionar a la empresa mediante un plan de medios cuyo presupuesto es de \$ 3.460,00 dólares anuales, Implementar un Plan de promociones para incrementar las ventas con un presupuesto anual de \$ 9.200,00 dólares, mejorar la formación y el servicio del personal con un presupuesto de \$600,00 dólares y Diseñar la misión , visión y valores para la Compañía COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, todos estos objetivos

representan una inversión de \$ 39.180,00 dólares anuales, cada uno de ellos contiene estrategias de contundente solución y aprovechamiento de las oportunidades que nos presta el mercado y para darle la imagen que la empresa COTRANSCOLSA requiere.

Dentro de las conclusiones más importantes se determina que en base a las entrevistas, encuestas, a los directivos, trabajadores y clientes de la empresa, se determina que no cuenta con un Plan Estratégico, que permita mejorar el servicio a los clientes, se hace necesaria de fortalecer e implementar nuevas estrategias que permitan enfrentarlas; los trabajadores manifestaron que no existe un plan estratégico para la empresa, para mejorar el rendimiento de los empleados para cumplir las tareas, actividades y funciones en la empresa; el Gerente de la empresa, manifiestan que no existe un plan estratégico en la empresa; los empleados manifiestan que la empresa no cuenta con promociones para atraer a los clientes.

SUMMARY

The overall objective of this research is to develop a Strategic Plan for the COTRANSCOLSA Company of the city of Loja, Canton and Province of Loja, the same which will bring with valid for the company COTRANSCOLSA to improve implementation of strategies Planning knowledge.

First different methods of the inductive method was used, which allowed us to establish the reality found in the carrier as COTRANSCOLSA from the particular to the general, the statistical method were determined, it facilitated the tabulation of surveys of external customers of the company as well as employees and manager of the company; within the techniques allowed to apply the survey to customers, employees and an interview with the manager of the company COTRANSCOLSA, in these conditions such data helped to formulate the strengths, weaknesses, opportunities and threats, always relying on field research in the design of the SWOT matrix., which allowed for the deduction of the Mission and Vision, approach objectives, strategies, tactics, goals that allowed reaching establish findings and recommendations of the project and the solutions that were established for parameters described in the proposed strategic plan, the analytical method - Synthetic allowed for the conclusions and recommendations for its particularity of description; within the technical survey said data was applied to customers, employees and an interview with the manager of the company, in these conditions helped to formulate the strengths, weaknesses, opportunities and threats, always relying on field research in the SWOT matrix design.

After internal and external analyzes were performed by applying the EFE matrix, where the weighting assigned to each of the external factors affecting the company COTRANSCOLSA, in which the weighted result of 2.34 was obtained which means that there predominance of threats over opportunities; in the EFI matrix, the weighting assigned to each of the internal factors affecting the company, with the result of 2.58 means that the company has a predominance of the strengths of the weaknesses was obtained, was performed analysis of the Mission and Vision in subsequent rethink the Vision, Mission, Objectives.

With these considerations by Matrix High Impact, five strategic objectives, which is determined, promote and strengthen the marketing channel of the company whose budget is \$ 25,920 annually, promote the company through a media plan raised whose budget is \$ 3,460.00 per year, implement a Plan of promotions to increase sales with an annual budget of \$ 9,200.00, improve training and service staff with a budget of \$ 600,00 and Designing mission, vision and values for the Company COTRANSCOLSA city of Loja, these goals represent an investment of \$ 39,180.00 per year, each contains strong solution strategies and use of the opportunities provided by the market and give the image the company COTRANSCOLSA required.

Among the most important conclusions determined that based on interviews, surveys, managers, employees and customers of the company, it is determined that does not have a Strategic Plan, which improves the service to customers, it is necessary to strengthen and implement new strategies to address them;

workers stated that there is no strategic plan for the company to improve employee performance to accomplish the tasks, activities and functions in the company; Manager of the company, state that there is no strategic plan in the company; employees state that the company does not have promotions to attract customers.

c. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas de bienes y servicios deben enfrentarse a cambios radicales en los procesos y funciones, desenvolverse en mercados integrales, competitivos y variables; estas razones por sí solas, determinan la necesidad de reorientar las actividades dirigidas al logro de competitividad que permitan a las empresas tomar el camino de la excelencia y el éxito. En tal virtud es necesario disponer de una guía de información administrativa, eficiente y oportuna, para dirigir de manera técnica la empresa, en donde se interpreten los resultados obtenidos y se proyecten el desempeño futuro de la misma, lo que representa un medio efectivo para la Dirección, el control de los recursos y su utilización eficiente, lo que implica que la información a un determinado nivel de dirección sea adecuada y se reciba con tiempo suficiente para controlar su resultado.

El interés de realizar el presente trabajo de investigación, es debido a que se trata de una empresa de familiar, la cual necesita un plan estratégico que les permita guiar sus diversas actividades y logren posicionarse de manera efectiva en el mercado de la ciudad de Loja; Así pues la compañía de transporte COTRANSCOLSA SA, se ubica en la provincia de Loja y de manera específica en la ciudad de Loja, cuya actividad principal es servicio de transporte de combustibles, esta no cuenta con un Plan estratégico que dirija las diversas actividades, como es organización, el funcionamiento, el manejo de los recursos humanos, aún no cuenta con una filosofía empresarial, no existe misión, visión, valores corporativos, objetivos, que le permitan

despegar hacia un desarrollo, crecimiento y posicionamiento en el mercado de servicios de transporte pesado. Por otro lado la superintendencia de compañías exige en la actualidad a todas las compañías que elaboren y diseñen un Plan Estratégico, para que puedan desarrollarse de manera técnica y planificada y no se conviertan en empresas fantasmas.

Con el Plan Estratégico, la Compañía de transporte COTRANSCOLSA S.A, de la ciudad de Loja, contará con una guía útil para los distintos departamentos de la empresa. Su atención se enfoca en suministrar información sustancial referente al manejo y administración de la empresa, para que su administrador pueda tomar las decisiones de planificación y control pertinentes y se pueda lograr el posicionamiento en el mercado local.

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

En el literal a) consta el título de la investigación: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA DE LA CIUDAD DE LOJA, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA”.

En el literal b) Aparece el Resumen, donde se presenta una breve síntesis de todo el trabajo investigativo, en ella constan, los principales resultados del trabajo y el procedimiento utilizado para el desarrollo del mismo. En el literal c) Esta la Introducción aquí se hace constar de manera resumida los siguientes elementos: la importancia que reviste tanto para la compañía como para la ciudadanía en general la elaboración de la presente investigación, la

metodología utilizada, la problemática que motivó la realización del trabajo investigativo, el resumen general de toda la temática abordada en la tesis, la cual es presentada de manera desagregada por literales.

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

El literal f) Resultados, se muestra en primera instancia el diagnóstico situacional de la compañía de transporte COTRANSCOLSA S. A., los resultados del análisis de los factores externos a la compañía, determinándose las oportunidades y amenazas, para llegar a la valorización de la matriz EFE, aparecen los resultados y análisis de los factores internos donde se identifican las fortalezas y debilidades de la compañía para la respectiva valoración de la matriz EFI, luego se presenta la matriz FODA, mismo que sirvió para realizar la matriz de alto impacto, misma que permitió establecer los objetivos estratégicos.

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

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

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

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

TRANSPORTE

Definición de transporte

“El transporte es la parte de la actividad económica que tiene por objeto la satisfacción de las necesidades humanas mediante el cambio de posición geográfica de bienes o personas” (PROEXPORT, 2012).

Transporte terrestre

El transporte terrestre es el que se realiza sobre la superficie terrestre sobre ruedas.

TRANSPORTE TERRESTRE Y CARACTERÍSTICAS:

“El transporte terrestre es el tipo de transporte más utilizado en los países latinoamericanos, debido en gran parte a sus conflictos socio-económicos.

Algunas características del transporte terrestre son:

- Es el medio de transporte más flexible en cuanto a tiempo de entrega y cantidad de productos a transportar.
- Posee fácil acceso a centros de distribución o puntos de carga y descarga.
- Presenta un mayor grado de inseguridad.
- Su costo es elevado en comparación con el transporte marítimo, fluvial y férreo.”

Importancia del transporte

“La importancia del transporte dentro de la logística de la empresa se debe principalmente a que es el proceso o actividad que permite que los productos lleguen a los clientes en las mejores condiciones y en el tiempo justo. (PROEXPORT, 2012)

“El transporte juega un papel relevante en la economía especialmente dentro del proceso de globalización por ser factor determinante en la competitividad de los productos y servicios que el país pueda ofrecer en los mercados internacionales, por su contribución en la producción industrial y agrícola, y por su aporte al incremento del bienestar individual al facilitar la movilidad y la accesibilidad a servicios básicos tales como educación y salud. Así mismo es un factor determinante en la formación de un mercado amplio y en la vinculación de regiones aisladas. De esta manera el sector transporte pretende elevar la eficiencia en la prestación del servicio de transporte en términos de calidad, oportunidad, tiempo y costos, así como extender su cobertura a las regiones más aisladas de la geografía nacional”.

TIPOS DE TRANSPORTE

Los tipos de transportes son:

“Transportes terrestres: Este tipo de transporte son todos aquellos cuyo desempeño se realiza sobre la Tierra, es decir, que se desplazan sobre la superficie terrestre. Se trata de medios que pueden ser movidos por el

hombre, animales, mecánicos o a motor. En este caso podemos mencionar el automóvil, los camiones y la bicicleta.

Transportes aéreos: Son los medios de transporte que se desplazan por el aire. En este caso, los aparatos deben tener ciertas características que les permitan volar por los aires. Tal es el caso de los aviones.

Transportes marítimos: Este tipo de transporte se desplaza en medios acuáticos (mar, ríos y lagos). Uno de sus grandes problemas es que suelen ser mucho más lentos que otros tipos de transportación, además de estar sujetos a las inclemencias del tiempo. Al respecto tenemos los barcos, las barcas, lanchas, etc.

Transporte de pasajeros: como su nombre lo indica se trata de aquellos que están especializado en transporte de pasajero de un punto a otro, es decir, lleva de un determinado lugar a otro a las personas.

Transporte de carga: Se trata de aquellos que están especializados en el traslado de diversos productos, cosas o animales de un lugar a otro, por lo que en ellos no suelen viajar personas. Se divide en transporte pesado (cargas masivas) y transporte ligero.

Transporte público: sistema de transporte que permite su uso por parte del público en general, siendo que generalmente son sistemas gubernamentales o concesionados a empresas, para que por diversos medios (camiones, trenes,

metro, trolebús, etc.), se realice el traslado del pasaje ya sea de manera urbana (dentro de una ciudad o zona conurbada), o entre diversos puntos como ciudades, puertos, aeropuertos etc. Para su uso se suele pagar una cuota.

Transporte privado: es el tipo de transporte en el que solo se pueden subir o utilizarlo cierto tipo de personas, las cuales tuvieron que haber pagado una cantidad por ello. Es el caso de algunos taxis y del servicio prestado por algunas empresas aéreas entre otros.” (Latiguillo, 2013)

SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA

Para Latiguillo, (2013) es “Conocido por muchos como el servicio de distribución, logística, gestión de distribución, entre otros; es una pieza importante en el proceso económico de un país, debido a que va a incrementar o disminuir la eficiencia del servicio de transporte de carga en el mercado y este resultado se reflejará en el nivel de competitividad y el buen servicio que las empresas de transporte de carga ofrezcan al público.

COMPAÑÍA

“La compañía viene a ser un Contrato consensual por el cual dos o más personas ponen en común bienes, industria o alguna de estas cosas, con el fin de obtener un provecho o ganancia y repartirse las utilidades que de ellas devengan. Por otro lado, el término compañía puede se refiere a aquellas sociedades o reuniones de varias personas, que además de elemento humano cuentan con otros elementos técnicos y materiales y cuyo principal objetivo radica en la obtención de utilidades o la prestación de algún servicio a la

comunidad, es decir, en este caso, la palabra compañía actúa como un sinónimo del concepto de empresa”. (Societarios Space, 2012)

TIPOS DE COMPAÑÍAS

“Las compañías resultan ser muy habituales en los ejércitos regulares de muchos países del mundo, es así que en el Ecuador tenemos las siguientes compañías:

Compañías de responsabilidad limitada

La Compañía de Responsabilidad Limitada se puede contraer entre tres o más personas, que únicamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se debe añadir las palabras "Compañía Limitada" o su abreviatura. En este tipo de compañía el capital esta representado por participaciones que son transferibles por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, siempre y cuando se obtenga el consentimiento unánime del capital social. En este tipo de compañía se puede tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles, de comercio o mercantiles, aunque sus integrantes por el hecho de constituirlos no adquieren la calidad de comerciantes, se exceptúan las operaciones de bancos, seguros, capitalización y ahorro.” (Societarios Space, 2012)

Compañías anónimas

“En la Compañía Anónima, la cual es una sociedad cuyo capital dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que

responden únicamente por el monto de sus acciones, esta se administra por mandatarios amovibles, sean socios o no. Se constituye igualmente por escritura pública previo mandato de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, y luego de esto debe ser inscrita en el Registro Mercantil.

El capital mínimo para iniciar una compañía anónima en el Ecuador es de ochocientos dólares, capital que se divide en acciones ordinarias y nominativas de un valor no especificado por la ley, pero que en la generalidad de los casos se acostumbra que sea de un dólar cada una; sin embargo el valor de cada acción dependerá libremente de la voluntad y decisión de quienes forman la compañía, las mismas que podrán ser pagadas por lo menos en un 25% del valor de cada una de ellas al momento de la constitución, y el saldo insoluto se cancelara en el plazo de dos años.

En la compañía anónima las acciones que son nominativas pueden transferirse fácilmente por el traspaso del título mediante una comunicación firmada por cedente y cesionario, esta transferencia deberá registrarse en el libro de acciones y accionistas de la sociedad y luego comunicarse a la Superintendencia de Compañías, exige que sean dos los fundadores como mínimo. En tal virtud, una compañía extranjera puede perfectamente constituirse como fundadora de una compañía anónima en Ecuador teniendo como segundo fundador a una persona jurídica ecuatoriana.” (Societarios Space, (2012)

Compañías de economía mixta

“En el Ecuador, el estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, pueden participar conjuntamente con el capital privado en la gestión social, formando de esta manera lo que en el Derecho Societario Ecuatoriano se conoce como Compañía de Economía Mixta. Esta facultad de los organismos del sector público debe estar relacionada con las empresas dedicadas al desarrollo y fomento de la agricultura y de las industrias que sean convenientes para la economía nacional y a la satisfacción de las necesidades de orden colectivo, a la prestación de nuevos servicios públicos o al mejoramiento de los servicios ya establecidos.

Los organismos del sector público pueden participar en el capital de la Compañía de Economía Mixta suscribiendo su aporte en dinero, o entregando equipos, instrumentos agrícolas o industriales, bienes muebles e inmuebles, efectos públicos y negociables, o mediante la concesión de prestación de un servicio público por un periodo determinado de tiempo.

Es importante destacar que en Ecuador las escrituras de constitución de las Compañías de Economía Mixta, las de transformación, de reforma y modificaciones de estatutos, así como los correspondientes registros, se hallan exonerados de todo tipo de impuestos.

Compañía en nombre colectivo

La Compañía en Nombre Colectivo se contrae con dos o más personas, las mismas que deben celebrarlo por escritura pública, esta debe ser aprobada por

un juez de lo civil, el cual ordena que se publique un extracto de la escritura por una sola vez en uno de los periódicos de mayor circulación del lugar de domicilio de la compañía y luego se dispone la inscripción de la compañía en el Registro Mercantil.

Compañía en comandita simple y dividida por acciones

La Compañía en Comandita Simple debe existir siempre bajo una razón social, el nombre de uno o varios de los socios solidarios e ilimitadamente responsables, a los que se agregan siempre las palabras "Compañía en Comandita." O su abreviatura, la misma que se constituye en igual forma y con las mismas solemnidades señaladas para la compañía en nombre colectivo contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita solo al monto de sus suministros o aportes." (Societarios Space, 2012)

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

PLANIFICACION ESTRATEGICA

Para Fred David, (2013) "Es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos, es una planeación que incluye pasos más largos, es más amplio y se desarrollan los niveles jerárquicos más elevados de la empresa es decir el nivel institucional" (Fred David, 2013)

Importancia

Para Fred David, (2013) "La Planificación Estratégica es una herramienta para las pequeñas y grandes organizaciones que aspiran tener una correcta visión en el futuro, desarrollen la capacidad de administrar estratégicamente la organización tomando en cuenta la misión y visión de estas."

PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente

PLAN ESTRATÉGICO ¿POR QUÉ LO HACEMOS?

Para afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los "órganos de decisión" y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

Para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

¿Qué contiene el plan estratégico? ¿A qué preguntas responde?

“¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: *declaración de la Misión.*

¿A dónde deseamos ir?: *Visión estratégica.*

¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: *Proposiciones; Objetivos estratégicos.*

¿Cómo llegamos a ese futuro?: *Plan de acción; Reglamento de evaluación”*

(Plan estratégico, disponible en: www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico. Recuperado 06-05-2016)

Procesos de Plan Estratégico

Es el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los recursos usados para lograr estos objetivos y sobre las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos.

Para llevarla a cabo es necesario analizar diferentes aspectos, clasificados en dos grandes etapas:

- a. Etapa primaria o de preparación
- b. Etapa secundaria o de operación.

La etapa primaria está diseñada para establecer las bases necesarias sobre las cuales pueda partir la empresa y se subdivide en:

- Definición del concepto de misión
- Análisis de posición de la empresa
- Creación de escenarios
- Definición de objetivos estratégicos.

Cabe destacar que esta etapa no solo puede utilizarse para planeación de marketing, sino también para la elaboración de planes financieros, producción, etc.

La etapa secundaria o de operación debe considerar los siguientes puntos:

- Establecimiento de metas de venta deseadas por la empresa
- Elaboración y asignación de presupuesto total de mercadotecnia
- Diseño de orientación estratégica, que comprende:
 - Estrategias de crecimiento
 - Estrategias competitivas
 - Estrategias de mercadotecnia
 - Estrategias de desarrollo
- Medidas de control para el plan
- Medidas de evaluación y control

Etapa primaria o de preparación:

- **Concepto de misión:** Antes que una empresa pueda aprovechar las oportunidades que se le presentan, debe preguntarse si realmente conoce el negocio al cual se dedica. La contestación a esta pregunta debe indicar con claridad no solo el negocio, sino que debe ser redactada en tal forma que permita la expansión de la empresa hacia determinadas oportunidades de inversión y al mismo tiempo, que le dé una dirección hacia algo definido.
- **Análisis de posición:** Este análisis contiene la descripción y evaluación de una serie de importantes factores, que afectan el posicionamiento de la empresa. Estos factores se dividen en:

Factores externos: Pueden definirse como aquellas situaciones que afectan a la empresa y sobre las cuales no tiene ningún control, provienen del medio que la rodea y son económicos, sociales, políticos, tecnológicos, legales, geográficos. (Plan estratégico, disponible en: www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico. Recuperado 06-05-2016)

Factores internos: Situaciones o condiciones que pueden ser controladas por la propia empresa. Los factores internos son: La empresa misma, proveedores, competidores, canales de distribución, cliente, etc. (Plan estratégico, disponible en: www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico. Recuperado 06-05-2016)

Factores clave: Para fijar objetivos, la empresa debe identificar sus áreas clave para el éxito o supervivencia. Algunos factores clave son:

- Rentabilidad o rendimiento sobre la inversión
- Productividad
- Competitividad
- Participación de mercado
- Desarrollo de personal
- Investigación y desarrollo

Creación de escenarios: Contempla por una parte las diferentes oportunidades de negocio y por otra, el rendimiento sobre dicha inversión, su crecimiento o evolución, número de clientes actuales y potenciales, número de empresas en su giro, participación de mercado, etc.

Definición de objetivos estratégicos: La empresa debe saber en dónde se encuentra y a dónde quiere llegar. El establecimiento de objetivos está basado en los puntos revisados anteriormente. Un objetivo debe ser específico, medible, posible, y con un horizonte de tiempo para lograrlo.

Para tener una idea más clara de estas dos etapas y del proceso en general para elaborar la planeación estratégica, se presenta el siguiente diagrama.

ELEMENTOS DE ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE Y MICRO AMBIENTE

MICRO ENTORNO DE LA EMPRESA:

Proveedores: Son un eslabón importante del sistema de entrega de valor general de la empresa a los clientes. Proporcionan los recursos que la empresa

necesita para producir bienes y servicios. Es de vital importancia la relación con proveedores porque de ella dependen aspectos como calidad del abasto, conocer los precios de nuestros insumos clave, óptimos tiempos de entrega y financiamiento, etc.

Intermediarios de marketing: Ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales. Incluye revendedores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing, e intermediarios financieros.

Clientes: Se dividen en mercados de consumo, mercados industriales, revendedores, mercados de gobierno y mercados internacionales.

- Mercados de consumo se forman por individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal.
- Los mercados industriales compran bienes y servicios para su procesamiento ulterior o para usarlos en su proceso de producción.
- Los mercados de revendedores compran bienes y servicios para revenderlos obteniendo una utilidad.
- Mercados de gobierno adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o para transferirlos a otros que los necesitan.
- Mercados internacionales incluye los tipos anteriores de compradores pero en otros países.

Competidores: Una empresa debe proporcionar mayor valor y satisfacción a sus clientes, por lo tanto no es suficiente adaptarse a las necesidades del público objetivo, sino ser mejor que los demás.

Públicos: un público es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos, o ejerce un impacto sobre ella.

EL ENTORNO DEL MARKETING

Definición del entorno del marketing

El entorno del marketing son los participantes y fuerzas externas que influyen en la capacidad del marketing para desarrollar y mantener transacciones exitosas con su consumidor objetivo. Se trata pues de un elemento de profunda incidencia sobre la empresa, el cual tan pronto puede representar ventajas como inconvenientes, y la empresa debe utilizar sus sistemas de investigación de mercados y su información del marketing para observar el medio cambiante en el que se desenvuelve.

El entorno del marketing está formado por dos distintos sub entornos que denominamos como micro-entorno y macro entorno. El micro-entorno está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los mercados de consumidores, los canales de marketing que utiliza, los competidores y sus públicos. Por otra parte está el macro entorno, el cual consiste en las grandes fuerzas sociales que influyen en todo el micro-entorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

El Macro Entorno

La empresa y sus proveedores, distribuidores, clientes competidores y públicos interactúan en un amplio macro entorno conformado por fuerzas que suponen

oportunidades y amenazas para la empresa. Dentro del macro entorno se distinguen seis fuerzas principales:

1. Ambiente demográfico. La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a dimensiones, densidad, ubicación, raza, sexo, edad, ocupación y otras muchas variables.

El ambiente demográfico que afecta a la empresa es muy importante en el marketing puesto que involucra a las personas las cuales constituyen los mercados. Por tanto en la variable demográfica del macro entorno podemos estudiar diversos aspectos, como por ejemplo:

- Cambios en la estructura de edad de la población
- Cambios en la familia
- Cambios geográficos en la población
- Crecimiento en la población mundial

2. Ambiente económico. El ambiente económico está constituido por factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Los mercados necesitan tanto el poder de compra como los consumidores, y este poder de compra depende de los ingresos del momento, de los precios, los ahorros y el crédito. Por todo esto es importante que el marketing tenga en cuenta las principales tendencias en los ingresos y en los cambios en los comportamientos de consumo. Como ejemplo por tanto podemos estudiar en este sentido los siguientes aspectos:

- Cambios en los ingresos
- Cambios en las pautas de consumo

- Desempleo
- Desarrollo de los países emergentes

3. Entorno medioambiental. En él se incluyen los recursos naturales que afectan a las actividades de marketing. Principalmente son cuatro las tendencias a tener en cuenta respecto al ambiente natural:

- **Escasez de materias primas.** Para las empresas que utilizan recursos que son escasos los costes se incrementan sin remedio pero habría problemas en traspasar estos costes al consumidor
- **Incremento en los costes de energía.** Como ejemplo de la problemática que representa está la crisis del petróleo de los años 70.
- **Incremento en los niveles de contaminación.** Es una situación que trasciende a la opinión pública que se siente preocupada por lo que puede suponer una oportunidad para las empresas vigilantes.
- **Intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales.** Las empresas pueden verse afectadas por medidas gubernamentales y grupos de presión que reglamenten la utilización de los recursos.

4. Ambiente tecnológico. El ambiente tecnológico está formado por fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado. Las tecnologías son elementos de cambio que pueden suponer tanto el éxito como el fracaso de una empresa, por el simple hecho de que las tecnologías nuevas desplazan a las viejas. Por ello las empresas deben estar pendientes de las nuevas tendencias. Principalmente:

- **Cambios tecnológicos más rápidos.** Las empresas que no se mantengan al día en cuanto a los cambios tecnológicos pronto verán que sus productos quedan desfasados y dejarán pasar nuevos productos y oportunidades de mercado.
- **Oportunidades ilimitadas.** La única traba es que los nuevos productos que surjan de las tecnologías ahora en desarrollo deberán ser prácticos y no demasiado costosos.
- **Presupuestos elevados para la investigación y el desarrollo.** Este hecho provoca que las empresas se interesen más por resolver problemas científicos que por inventar nuevos productos vendibles, por ello se están integrando cada vez más las funciones del marketing dentro de las áreas de investigación y desarrollo.
- **Mayor cantidad de reglamentos.** Ante la creciente complejidad de los productos el público precisa saber si son seguros, con lo cual se suelen establecer controles sanitarios y de seguridad sobre los productos a fin de que no se entrañe peligro hacia el consumidor. Esto obliga a las empresas a adaptarse a los reglamentos de control de este tipo que se imponen las hora de lanzar un producto al mercado.

5. Ambiente político-legal. Las decisiones en el ámbito del marketing tienen mucho de influencia por parte del estrato político y las decisiones que se toman en él. El entorno político está formado por las leyes, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada. Dentro de este ambiente político cabe destacar las siguientes fuerzas que influyen en el entorno de la empresa:

- Legislación para las empresas. Estas leyes suelen ser de diversas características: de protección a las empresas unas de otras (leyes de competencia desleal); de protección de los consumidores de las prácticas comerciales desleales o con el objetivo de proteger los intereses de la sociedad en contra del comportamiento comercial sin restricciones. Estas leyes siguen desarrollándose, con lo cual las empresas deberán estar atentas a este desarrollo con el fin de acoplar sus programas de marketing a las legislaciones actuales y venideras.
- Desregulación y menor intervención del Estado.
- Desarrollo legislativo de la Unión Europea.

6. Ambiente socio-cultural. Está constituido por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores básicos, percepciones, preferencias y comportamientos de la sociedad. Las siguientes características culturales pueden influir en la toma de decisiones de marketing:

- La auto-imagen: autosatisfacción
- Relación de la gente con la sociedad
- Relación con las organizaciones
- Visión del universo
- Sub-culturas.
- Cambios en los valores culturales secundarios. Modas, tendencias de la sociedad que van evolucionando y abriendo paso a nuevas necesidades que las empresas pueden ver como oportunidades de negocio.

EL MICROENTORNO

“EL micro-entorno son aquellas fuerzas cercanas a la empresa que influyen en su capacidad de satisfacer a sus clientes; la propia empresa, los suministradores, los intermediarios de marketing, los clientes la competencia o los grupos de interés son las principales fuerzas que conviene distinguir en este micro-entorno.

a. La propia empresa. Los diferentes departamentos que forman la empresa influyen directamente en las funciones del departamento de marketing. En este departamento se deben tomar decisiones que concuerden con los planes de la alta dirección, además se debe estar en contacto con otros departamentos: en finanzas se intentan conseguir fondos para cubrir el presupuesto de los planes de marketing, en investigación y desarrollo se dedica al diseño de los productos con aquellos atributos que pretenden incluirse en él según el plan de marketing, el de compras se preocupa por obtener provisiones y materiales, en contabilidad se comparan ingresos y costes para de manera que se pueda comprobar si se están cumpliendo los objetivos de marketing. (Planeación mercadotecnia, 2014).

b. Suministradores. Son aquellas empresas que proporcionan recursos a la empresa para producir los bienes y servicios. Las variables que afectan de una manera más directa son: número de proveedores, tamaño del proveedor, poder de negociación y poder de mercado. (Planeación mercadotecnia, 2014).

Tendencias en este sentido:

- **Integración hacia atrás.** Para evitar problemas de suministros las empresas establecen su propia área de suministros.
- Producción just in time.
- Planificación de las compras a largo plazo. De esta manera los departamentos de compras pueden aprovecharse de descuentos.
- Inputs de marketing.

c. Intermediarios de marketing. Empresas que ayudan a la promoción, distribución y venta de los bienes y servicios de la organización hacia un público objetivo. Hay que estudiar el número, el tamaño, poder de mercado y condiciones de negociación. Tendencias:

- Luchas fabricante-distribuidor. El fabricante deja de tener la relevancia de la que gozaba en la pasada para pasar a ser el distribuidor el que pone las condiciones.
- Marcas: líder, retadora y del distribuidor

d. Clientes. Se debe realizar un estudio de las oportunidades y amenazas de los diferentes mercados de clientes a los que se dirige la empresa, cada uno de ellos tendrá unas características especiales que exigirán un cuidadoso análisis del vendedor.

e. Competencia. Estudio de las oportunidades y amenazas derivadas de aquellas empresas que desde un punto de vista amplio compiten con los bienes y servicios de nuestra empresa. Hay que estudiar variables como

- La competencia actual y potencial (puntos débiles y fuertes)

- Estrategias pasadas y actuales
- Barreras de entrada al sector
- Productos sustitutivos de los nuestros

f. Grupos de interés. Se trata de cualquier colectivo que tenga o pueda tener un impacto sobre la capacidad de la empresa para poder desarrollar y alcanzar sus objetivos de marketing.

Son grupos:

- “Financieros
- Medios de masas
- Instituciones públicas
- Acciones populares: de interés general o interno (sindicatos)

El departamento de relaciones públicas es aquel que se encarga de mantener el contacto con estos grupos”. (Planeación mercadotecnia, 2014).

- **VALORES ÉTICOS:**

La empresa moderna es una de las estructuras más importantes de nuestra sociedad, especialmente por su capacidad de crear riqueza y elevar la calidad de vida. Pero este fenómeno institucional, a pesar de la ingente cantidad de bienes y servicios que ofrece, y que ha hecho incluso posible la existencia de las democracias occidentales, permanece como una realidad incomprendida, incluso a menudo atacada. (Planeación mercadotecnia, 2014).

Para trazar las líneas de nuestro mundo futuro es preciso que, al señalar el papel que la empresa debe desempeñar en él, se indique también el orden de

valores por el que ha de regirse .Pero, ¿qué es el valor? El valor es una perfección, una plenitud por la cual una cosa es digna de ser apetecida o de figurar como término de una voluntad.

Valor es el bien que puede perfeccionar a la tendencia humana; y por eso es atractivo. Pero no es agotado por el acto intelectual que lo aprehende o por la tendencia que lo desea. La respuesta individual que el sujeto da al valor no consume su contenido. En fin, para la voluntad humana, la inexistencia de una cosa no valiosa es un valor, mientras que no es valiosa la inexistencia de un valor Portador de valor es el sujeto que con sus actos personales incorpora o realiza en distinta medida esos bienes referenciales, esas perfecciones .Pero, ¿cuáles son los sujetos portadores de valor en la empresa? Para responder a esta pregunta es preciso diferenciar el conjunto de elementos que se dan cita en ella, para tratar de definir aquellos que son verdaderos sujetos de consideración ética. Los ejemplos, sacados de nuestra cotidiana vida económica, nos ayudarán, a entender mejor algunos conceptos de la realidad de las cosas”. (Empresa y humanismo, disponible: [//www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/c](http://www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/c), recuperado 05-05-2016)

❖ MISIÓN:

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

y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas” (Thompson Iván, 2014)

- **VISIÓN:**

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

- **OBJETIVOS:**

Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados

- **ESTRATEGIAS:**

La estrategia es la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos

- **METAS:**

Las metas son objetivos a largo plazo, también son cuantificables y mediables y pueden ser mensuales o hasta logros en el día a día. También tienen que ser alineado en el marco y en el tiempo con el objetivo.

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

“El campo del comportamiento del consumidor se originó en el concepto de marketing, dentro del área de los negocios, que se desarrolló en la década de

1950 mediante diversos enfoques alternativos orientados hacia la búsqueda de la rentabilidad, referidos, respectivamente, como los conceptos de producción, producto y venta” (Schiffman & Kanuk, 2005, p 9).

Fue mucho más fácil para las organizaciones dedicarse a la producción de lo que los clientes deseaban, conocer sus verdaderas pretensiones a través de la investigación. “Las necesidades y los deseos de los clientes se convirtieron entonces en el principal centro focal de la empresa. Ante este marco presentado cobra gran importancia el consumidor, sus necesidades, deseos, expectativas, ya que es a través del análisis de sus gustos y preferencias que se diseñan los productos y servicios, como consecuencia de esto toma gran importancia.

CLAVES PARA UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA

Cómo vimos en un post anterior, lo primero que tenemos que valorar como empresarios es el objetivo de negocio que queremos cumplir y si nuestro público objetivo se encuentra en estos canales.

Una vez decidido que el objetivo es estratégico y que nuestros potenciales usuarios/clientes están en los canales sociales, pasaremos a elaborar el plan estratégico de marketing, el cual, en líneas generales, puede tener la siguiente estructura:

- **Objetivos del plan:** definición de objetivos a corto, medio y largo plazo. (No debemos olvidar que deben ser concretos, medibles y realizables en un periodo de tiempo).

- Establecimiento de mecanismos de control y supervisión: qué indicadores vamos a establecer para saber si vamos bien o mal en la ejecución de nuestra estrategia.
- Elección de los canales y medios: tras el análisis e investigación podremos determinar los espacios y canales más adecuados para llegar a lograr los objetivos perseguidos.
- Planificación de las acciones a realizar: trasladar el plan a un calendario, fijando qué se va a hacer, quién lo va a hacer, cuándo se va a hacer, qué recursos implica, qué resultados se obtienen y qué mejoras podemos aplicar al sistema.
- Definición de la línea editorial y estrategia de contenidos en blogs y redes sociales: establecer qué contenidos vamos a desarrollar, cuál va a ser nuestro modelo de presencia en los canales, cómo vamos a contestar a los usuarios.
- Establecer un protocolo de uso de las redes sociales en la empresa: es interesante desarrollar un manual que fije lo que está aconsejado y lo que no por parte de los empleados de nuestra empresa y la elaboración de un plan de gestión de crisis (contar con un protocolo de actuación ante posibles ataques o situaciones de riesgo).
- Timing: establecer el calendario del plan y las acciones y supervisar el comportamiento de las acciones, los posibles desvíos, las mejoras que podemos aplicar al sistema.
- Evaluación: establecimiento de los indicadores claves, momentos de la evaluación (si se va a hacer en determinados periodos o de forma continua), quién va a evaluar.

- Propuestas de mejora y acciones específicas: batería de propuestas y acciones concretas derivadas de la ejecución de nuestro plan.

De la aplicación del plan, tendremos un documento estratégico y una experiencia acumulada que nos permitirá proceder a la elaboración de un nuevo plan retroalimentado del anterior pero con una mayor experiencia y bagaje, que nos permitirá profundizar en la elección de nuevas metas y objetivos para seguir progresando en nuestra organización.

Nuestra recomendación es que antes de abordar acciones, nos detengamos el tiempo necesario en determinar los objetivos y establecer la estrategia y el plan para alcanzarlos, pero que ello no nos lleve a la parálisis empresarial, solo las organizaciones que se ponen en marcha son capaces de avanzar y por experiencia propia cuantos más caminos hayamos andado más destrezas y capacidades dispondremos para seguir progresando.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Figura 1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: (Baena et al., 2013).

Para emprender un análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta que “existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector”, (Baena et al., 2013).

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

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

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

- Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

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

1. AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector.

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

Por esto se dice que cuando no hay costos hundidos, las empresas “utilizan” el sector, en el sentido de no estar interesadas en su supervivencia y crecimiento,

sino en los beneficios que puede aportarle en un momento determinado, ya que, conseguidos estos, marcharán del sector.

Se entiende por barreras de entrada “a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”, (Dalmau y Oltra, 2012).

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

Inversión necesaria o Requisitos de Capital:

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

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

Economías de escala:

Estas ocurren cuando el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción durante un período de tiempo concreto y

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

Curva de experiencia:

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

Ventaja absoluta en costos:

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

Diferenciación del producto:

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

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

Acceso a canales de distribución:

Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado. Esta barrera es muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el producto si no lo ve en el punto de venta. Para una empresa nueva en el sector no es sencillo ocupar un lugar en los canales de distribución, los cuales están ocupados ya por las empresas conocidas. Además, empresas noveles no tienen esa relación de confianza con el vendedor final como para ocupar un puesto de privilegio en el lugar de venta. Un ejemplo de esto es lo que ocurre en los supermercados, donde el espacio está limitado al que ofrecen las estanterías, y que ya están ocupados por las empresas ya asentadas en el sector. Si se impide el acceso a los canales se imposibilita el éxito de la empresa.

Identificación de marca:

Barrera relacionada con la imagen, credibilidad, seriedad y fiabilidad que la empresa tiene en el mercado como consecuencia de una forma de actuar y de

las características de su producto, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca. Como ejemplo de esto se tiene la identificación por parte de muchos consumidores del refresco de cola tan solo con la Coca Cola.

Barreras gubernamentales:

Son las impuestas por los gobiernos y organismos superiores, y se relacionan con la obtención de licencias expedidas por autoridades públicas, patentes, copyrights, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad, etc. Ejemplos de esto son los taxis y televisiones (licencias), los trabajos de investigación (patentes). Pueden ser también subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales; por ejemplo, en Europa los Gobiernos de distintos países subvencionan y estimulan a las empresas que incursionan en la generación de energía a partir de fuentes renovables. Estas barreras, que cada vez son mayores sobre todo en lo relacionado con calidad y medio ambiente, suponen costos importantes para la entrada de nuevas empresas. (Baena et al., 2013)

Represalias:

Referidas a las represalias que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector según interpreten la entrada de la nueva empresa. Estas represalias podrían consistir en campañas de publicidad agresivas o bruscas bajadas de precios hasta asfixiar a la nueva empresa, cuyo margen de beneficios es inferior porque está empezando. Esta última medida conllevaría a la ruina de la empresa nueva. En función de la reacción de las empresas establecidas, entrarán más o menos empresas nuevas. (Baena et al., 2013)

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

2. AMENAZA DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. (Baena et al., 2013)

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

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

El impacto que la amenaza de sustitutos tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como (Baena et al., 2013):

Disponibilidad de sustitutos:

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

Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:

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

Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto:

Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.

Costos de cambio para el cliente:

Si los costos de cambio son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

En fin, la entrada de productos sustitutos, según sean su calidad, disponibilidad, costos y rendimiento, pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. (Baena et al., 2013)

3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

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

Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede lastrar su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración. (Baena et al., 2013)

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

Concentración de proveedores:

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

Importancia del volumen para los proveedores:

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

Diferenciación de insumos:

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

Costos de cambio:

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

Disponibilidad de insumos sustitutos:

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

Impacto de los insumos:

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

Como se puede comprender de las variables anteriores, el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. Si por el contrario, el producto que ofrece es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores, su influencia se verá disminuida. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta. (Baena et al., 2013)

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

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

Concentración de clientes:

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

Volumen de compras:

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

Diferenciación:

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

Información acerca del proveedor:

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

Identificación de la marca:

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

Productos sustitutos:

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

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

compradores, esta relación debe ser de colaboración en vez de confrontación.
(Baena et al., 2013)

5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

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

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto/servicio. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa. (Baena et al., 2013)

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

Concentración:

Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización; así como el tamaño de las

mismas. Se plantea que hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos. En mercados de dominio de una empresa (como Microsoft en sistemas operativos para PCs), la empresa dominante tiene libertad para la fijación de precios. En el caso de oligopolios (mercado liderado por un pequeño grupo de empresas) la competencia en precios queda limitada a acuerdos de “precios paralelos” entre estas empresas. En mercados en los que dominan claramente dos empresas, como el caso de Coca Cola y Pepsi, la competencia no se da en precios, ya que son similares, sino en campañas de publicidad y promoción. (Baena et al., 2013)

Diversidad de competidores:

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

Condiciones de los costos:

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

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

Diferenciación del producto:

Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc. La tendencia por parte de los consumidores a sustituir un producto por otro será mayor cuanto más se parezcan los productos que ofertan las empresas, esto obliga a reducir los precios de los mismos con el fin de incrementar las ventas. (Baena et al., 2013)

Costos de cambio:

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

Grupos empresariales:

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

Efectos de demostración:

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

Barreras de salida:

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

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

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

Del análisis de esta fuerza se puede deducir que el grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.” (Baena et al., 2013):

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz MEFI. Este instrumento para

formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz MEFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

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

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

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

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

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

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz MEFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprises; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Playboy por cable entre a muchos mercados.

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

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

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

“Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total

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

FODA

El FODA es un instrumento utilizado para realizar diagnóstico total y general de la empresa. Se refiere a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que ésta tiene.

Las fortalezas y debilidades son internas de la Empresa. En cuanto que las Oportunidades y Amenazas son externas.

Realizar el análisis FODA no es fácil, ya que involucran un gran compromiso de parte de todos los sectores de gestión y se requiere establecer un proceso de investigación participativa y una gran dosis de comunicación y comprensión.

El producto de éste análisis nos permite identificar los problemas estratégicos, que tiene la empresa.

La identificación de problemas estratégicos se realiza a través del análisis situacional que se refiere a la evaluación del medio ambiente externo e interno.

El propósito de evaluar el medio ambiente externo es el de determinar las oportunidades y amenazas externas que enfrenta la empresa. A través de este análisis se consiguen suposiciones específicamente declaradas y predicciones acerca de los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, que afectan el desempeño futuro de la empresa.

El propósito de evaluar el medio ambiente interno es determinar las fortalezas y debilidades internas de la empresa. A través de éste análisis se consigue establecer suposiciones específicas.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

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

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

MÉTODOS

MÉTODO DESCRIPTIVO

En esta investigación se analizaron los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre sí.

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

MÉTODO INDUCTIVO

“Es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados:” (Jaramillo César, 2012)

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

MÉTODO DEDUCTIVO

Este método deduce las conclusiones como una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

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

MÉTODO ANALÍTICO SINTÉTICO

En general, las proposiciones analíticas son aquellas cuyo valor de verdad puede ser determinado en virtud del significado de los términos involucrados, y las proposiciones sintéticas son aquellas que para determinar su valor de verdad, requieren algún tipo de contrastación empírica. Permite realizar las conclusiones y recomendaciones por su particularidad de descripción.

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

MÉTODO ESTADÍSTICO

Facilitó la tabulación de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa, así como a los empleados de la Compañía COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja.

TÉCNICAS

Se utilizaron técnicas de investigación para recopilar información veraz de la situación actual de la empresa y la competencia, entre las que se utilizaron las siguientes:

LA OBSERVACIÓN DIRECTA Y LA ENTREVISTA.- Al gerente de la Compañía COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja la cual permitió conocer la gestión actual de la empresa, tener una idea del ambiente en el cual se desenvuelve el personal de la misma; las relaciones con el cliente, la infraestructura de la empresa, los recursos humanos, financieros, los proveedores, etc. También se utilizaron las mismas técnicas para estar al tanto de aspectos relacionados con la competencia, es decir conocer aspectos de las empresas competidoras tales como su comercialización, distribución, publicidad, promociones, logotipo, sus empleados, etc.

ENCUESTA.- Se aplicaron encuestas a los clientes 1223, de la Compañía COTRANSCOLSA, una entrevista al Gerente y encuesta a 17 empleados y trabajadores de la empresa.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Para determinar el número de encuestas a ser aplicadas, por un lado se

considero el número de clientes anuales de la compañía CONTRANSCOLSA de la ciudad de Loja.

Fórmula:

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

Dónde:

n = tamaño de la muestra, o número de encuestas a aplicar.

N = población de estudio, Universo o número de unidades de población de clientes de la empresa (1.223)

e = margen de error que generalmente varía entre 0,01 0,09; para nuestro ejemplo tomaremos el valor de 0,05 igual al 5%

$$n = \frac{1.223}{1 + (0.05)^2 (1.223)}$$

n = 301,41 Por lo tanto se aplicaran **301** encuestas a clientes externos de la Compañía CONTRANSCOLSA de la ciudad de Loja.

n = 301 encuetas

Por otro lado se considero el número total de empleados y trabajadores de la Compañía CONTRANSCOLSA de la ciudad de Loja y que son 17 trabajadores.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La ciudad de Loja se halla ubicada al sur del Ecuador, cuenta con un clima excepcional, se la conoce como la capital musical del Ecuador, además que es doblemente universitaria, cuenta con una serie de lugares de atractivo turístico, comercios, servicios deportivos entre otros.

COMPAÑÍA COTRANSCOLSA S.A.

Compañía de Transportes de Combustibles Loja S.A. COTRANSCOLSA es una empresa privada dentro de la industria de empresas de servicios de transporte en Loja. La organización es ubicada en Av. Santiago de las Montañas entre Portoviejo y Puerto Bolívar, COTRANSCOLSA es una empresa de transporte de carga pesada y combustibles reconocida a nivel nacional que cumple con los estándares de seguridad, garantía y tiempos de entrega pactados con nuestros clientes

RESEÑA HISTÓRICA

Como un reto histórico frente a la necesidad de brindar un buen servicio a la transportación de los diferentes derivados del petróleo, se constituye CONTRASCOLSA el 14 de julio de 1988, asumiendo el rol protagónico de trasladar a la región sur del país, los combustibles que permitan dinamizar la economía del sector. En los primeros años por la desatención de las vías en todo el país, en especial en sectores olvidados como nuestra provincia, era una innegable odisea realizar estos viajes, los cuales demoraban tres días o más, para así cumplir con la entrega del combustible en ese entonces a CEPE.

El primero de abril del 2010 se firma un contrato con EP PETROECUADOR para el transporte del combustible por autotanques modalidad transferencia terrestre en la ruta Pascuales – La Toma, en el Cantón Catamayo, Provincia de Loja. El 28 de marzo del 2013 nos adjudica EP PETROECUADOR el contrato 2013072 para transportar productos limpios ruta Pascuales – Chaullabamba.

Una vez más confirmamos que somos los pioneros en la transportación de combustibles, experiencia que nos permite ofertar nuestro servicio en cualquier ruta del país. En la actualidad contamos con una flota de autotanques de más de cien unidades que cumplen con todos los requisitos de Ley, como las emitidas por ARCH, EP PETROECUADOR y el Ministerio del Ambiente.

Nuestro parque automotor comprende autotanques, tracto camiones de carga pesada (cama baja y cama alta) y tracto camiones cisternas y de cemento a granel

ESTRUCTURA ORGANICA: La Compañía COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja cuenta con cinco niveles jerárquicos como son:

NIVEL LEGISLATIVO: Está determinado por la Junta General de Accionistas.

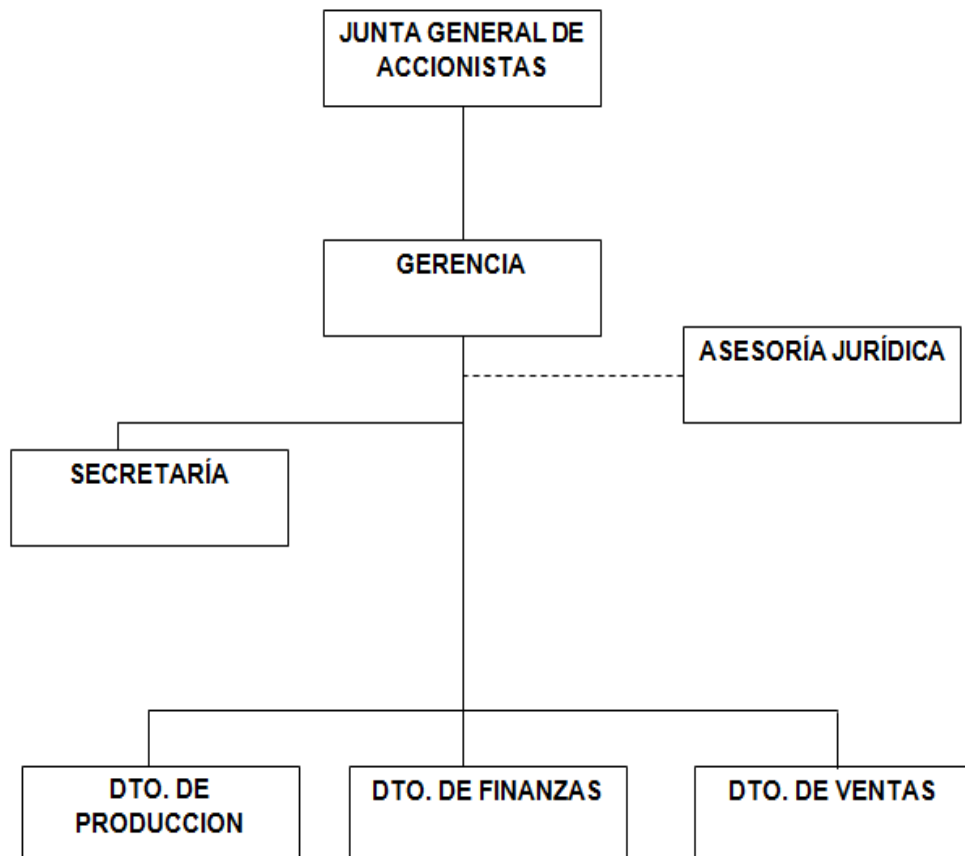
NIVEL EJECUTIVO: Está determinado por la Gerencia

NIVEL ASESOR: Está determinado por la Asesoría Jurídica.

NIVEL AUXILIAR: Está determinado por la Secretaría.

NIVEL OPERATIVO: Está determinado por los departamentos de Producción, Finanzas y Ventas.

GRÁFICO Nº 2
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

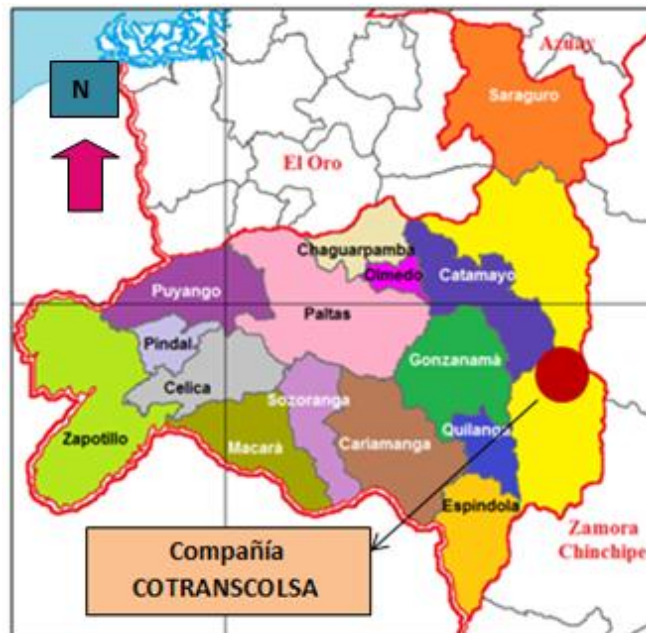


MACROLOCALIZACION

Se relaciona con la ubicación de la empresa dentro de un mercado a nivel local, frente a un mercado de posible incidencia tanto a nivel regional, nacional e internacional; la macro localización de la Compañía COTRANSCOLSA es la ciudad de Loja al sur de la República del Ecuador.

MAPA DE LA PROVINCIA DE LOJA

GRÁFICO N° 3

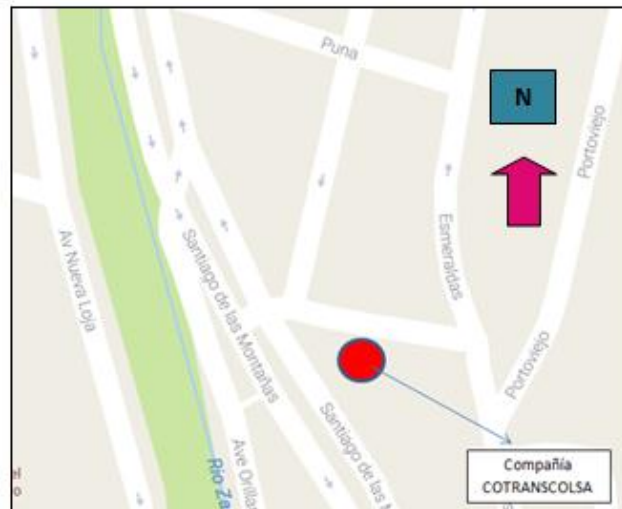


Fuente: [www. google maps-2017](http://www.google.com/maps)

MICROLOCALIZACIÓN

La Compañía COTRANSCOLSA se encuentra ubicada en las calles Alfredo Mora reyes 103 y Benjamín Pereira, en la parte urbana de la ciudad de Loja.

GRÁFICO N° 4



Fuente: [www. google maps-2017](http://www.google.com/maps)

ANÁLISI DEL MARKETING MIX O 4 PES

EL SERVICIO

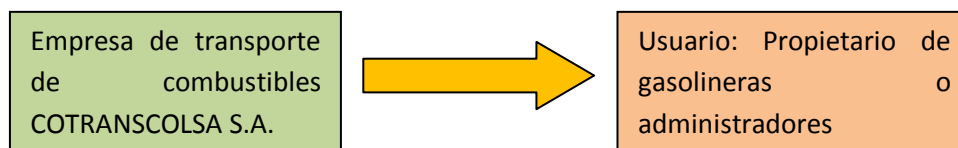
El servicio de transporte de combustibles de la compañía Cotranscolsa S.A. Esta diseñada para satisfacer las necesidades de los dueños de gasolineras, compañías constructoras y ciudadanía en general de la Ciudad y provincia de Loja, así como también para todo el territorio ecuatoriano.

PRECIO

Los interesados en hacer uso de este servicio de transporte de combustibles y otros de la compañía Cotranscolsa S.A., dependerá de la distancia o recorrido que deba realizar, los costos serán similares a los de la competencia dependiendo. Así mismo es necesario tomar en cuenta algunos factores determinantes del precio como son: las políticas de gobierno, los impuestos y tasas, la competencia, la oferta y demanda.

CANAL DE COMERCIALIZACIÓN

La empresa con la finalidad de ofrecer un mejor servicio a los usuarios dispone de oficinas y espacios de parqueadero de los vehículos de la empresa, para realizar las diversas actividades; además se puede realizar la contratación mediante vía telefónica, correo electrónico, página web, o personalmente entre otros.



PUBLICIDAD

La publicidad que maneja la empresa es mediante la prensa escrita, radial y televisiva, por las empresas de mejor audiencia y rating en Loja.

PROMOCIÓN

La Compañía Cotranscolsa S.A. ofrecerá promociones por el aniversario en donde se entregaran llaveros, esferográficos, para sus clientes.

ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL AMBIENTE EXTERNO

La mayoría de empresas enfrentan ambientes externos cada vez más turbulentos, complejos y globalizados, lo que dificulta su interpretación, a fin de manejar datos ambientales que a menudo son ambiguos por lo que se necesita un análisis del ambiente, ya que uno de los objetivos más importantes de este análisis es la identificación de oportunidades y amenazas

MACRO AMBIENTE: Se definen los elementos del ambiente externo que afectan el clima en el que se desarrollan las actividades de la Compañía COTRANSCOLSA pero no tienen influencia directa con ella.

Aquí se encuentran:

- Factor Económico
- Factor Político y Legal
- Factor Social
- Factor Tecnológico
- Factor Ambiental

FACTOR ECONÓMICO

Para el año 2017, el crecimiento del PIB sería del 0,3%, ubicándose así por debajo del crecimiento promedio observado durante el año 2016 el (3,67%).

En el año 2017 el PIB termino en 100.9 mil millones, la economía disminuye con respecto al 2016. Es decir, que no se han superado las expectativas, de los Organismos Internacionales (FMI, CEPAL).

El crecimiento del PIB de los últimos 6 años ha promediado el 4,8%. Por supuesto, en parte este rendimiento se debe a los efectos de la crisis bancaria de 1999 debido al feriado bancario que ocasionó el cierre de varias instituciones financieras produciendo iliquidez en el mercado y por lo tanto la producción cayó, afectando al PIB.

El PIB es un indicador clave que depende de las medidas económicas adoptadas por el Gobierno de turno, puesto que dichas medidas son las que

motivan el dinamismo o deterioro de las industrias y empresas que operan en el país.

En general, el incremento del PIB en el país, permitirá la mayor circulación de bienes y capitales, dando paso a un mayor volumen de compra por parte de los clientes de la Compañía COTRANSCOLSA, lo cual representa una **OPORTUNIDAD** ya que el mercado al que está dirigida la empresa dispondrá de mayores ingresos para satisfacer su demanda de transporte de combustible.

INFLACION

La Inflación es un término utilizado para describir un aumento o una disminución del valor del dinero, con relación a la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con el mismo.

Ecuador registró una inflación anual de 3,53% en el año del 2016 y del 3,09% en el 2017, se denota que la inflación esta disminuyendo, lo que es bueno para el país y los inversionistas.

“En diciembre del 2017 se registró una inflación mensual del 0,71 %, que se explica por el periodo de vacaciones a clases en la sierra. La inflación anual proyectada se estima que se situaría en 2,58%. A julio se tiene una acumulada en el 2.09%. Este repunte se da por el crecimiento de los precios en todos los sectores, otro factor que contribuyó a esta inflación en alza son los precios de arroz, leche pasteurizada, el pan y el aceite vegetal.

Al realizar el análisis por regiones encontramos que en la Costa la inflación es de -0,30%, pero en la Sierra llega a 0,39% debido a los primeros efectos de la compra de ropa y calzado para el ingreso a clases, así como al encarecimiento de los precios de productos como el pan, pollo, leche, café, el aceite vegetal y las comidas fuera de casa, lo cual al promediarse a nivel nacional arroja un porcentaje de 0,07%.

Es necesario analizar la inflación por región ya que ésta influye en el desempeño global de la empresa ya que las mayores empresas se encuentran en el sector de la Costa, mientras que la matriz se halla en la ubicada en la Sierra.

La incidencia de la Inflación es directa de los precios de los combustibles, suben de manera significativa en todo el mercado, entonces no se tiene muchas opciones y el valor adicional extra que se paga por dichos insumos necesariamente debe cargarse al precio final del producto, lo que puede llegar a causar malestar en los clientes, convirtiéndose en una **AMENAZA** para la empresa.

TASAS DE INTERÉS

“Las tasas de interés, es el porcentaje extra que se incluye en el pago realizado por la utilización del dinero de otra persona, o por la obtención de capital, a lo largo de un determinado tiempo.

- **Tasa de interés activa:** Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

- **Tasa de interés pasiva:** Precio que se recibe por un depósito en los bancos.

La **Tasa de Interés Activa** es el precio que las entidades financieras cobran por el uso del dinero (costos del procedimiento del préstamo y valoración del riesgo) durante un determinado periodo de tiempo y cuyo porcentaje depende de la valoración que la entidad financiera haga de la posibilidad de recuperar el monto prestado.

La tasa de interés activa depende además del ahorro total disponible en el territorio y la existencia de mayor o menor competencia entre entidades financieras.

Toda actividad comercial lleva sus actividades en función de las tasas de interés que se manejan en el mercado, por tanto la incidencia de esta variable también es gravitante en la ejecución de las actividades de Compañía COTRANSCOLSA.

En el país la diferencia entre las tasas de interés es muy elevada, la tasa activa no permite fácilmente que la empresa pueda decidirse acceder a créditos para mejorar su flota de transporte, de tal forma que la tasa de interés es alta y por lo tanto se convierte en una **AMENAZA**.

FACTORES SOCIALES

CANASTA FAMILIAR

La influencia de la producción de servicios de combustibles en el Ecuador influye en el costo de la canasta familiar. El costo de la Canasta Básica Familiar (75 productos) llega a octubre a \$ 688,21, esto significa una restricción de \$ 5,01; considerando un ingreso familiar promedio de \$ 683,20 en una familia de cuatro miembros.

Al analizar la Canasta familiar básica por regiones muestra que en la Sierra tiene un mayor costo que la Costa.

Es importante analizar esta variable social ya que mediante este factor se determina el costo mínimo en dólares que debería tener cada familia para subsistir. Por lo que este factor se convierte en una **AMENAZA** para la Compañía COTRANSCOLSA debido a la restricción que existe en los datos según el Banco Central.

Migración

Respecto a la migración, ésta se produce debido a que las personas no tienen fuentes de trabajo, además de la falta de financiamiento para producir la tierra, poca asesoría técnica y falta de mecanismos para obtener préstamos. Azuay muestra el mayor éxodo masculino (75,8%), a diferencia de los que ocurren en el total nacional donde la salida en ambos sexos es similar. En esta provincia las personas de entre 15 y 29 años son las que más emigran, llegando a ser el 59,5% del total.

Las personas que tienen mayor migración dentro de nuestro país se encuentra entre las edades entre 15 a 19 años tanto hombres y mujeres, siendo esto negativo para una nación ya que la mano de obra directa estaría más escasa.

Por lo que la Migración se convierte en una **AMENAZA** ya que el campo se queda sin personas para trabajar. Generando destrucción del núcleo familiar, pérdida de identificación cultural, etc.

FACTORES POLÍTICOS

ESTABILIDAD GUBERNAMENTAL

Independientemente del acuerdo o desacuerdo con la política actual del Presidente Rafael Correa, existe una relativa estabilidad política. El dato a considerar actualmente más que la estabilidad es la línea estatista actual que sin decir que sea mala puede ahuyentar a la inversión extranjera o limitarse a la participación de ciertos países. Después de la inestabilidad política en la que en 10 años fueron cesados tres presidentes por el congreso y por fuerzas armadas se respira un ambiente de relativa estabilidad política independientemente de la línea de Gobierno. Con la aprobación del referéndum de la nueva constitución se evidencia el deseo de mantener esta estabilidad por un largo tiempo ya que se otorgan grandes facultades al poder ejecutivo.

ASAMBLEA

Su oferta de campaña emblemática fue llamar a una consulta popular para que el pueblo se pronuncie respecto a la instalación de una Asamblea Constituyente que redacte una nueva Constitución.

Entre los cambios que propone están la despolitización de los organismos de control (tribunales Constitucional y Electoral), la elección de diputados por distritos y en la segunda vuelta, y que el mandatario pueda disolver el Congreso por una sola vez.

Además de una reforma profunda de la política y leyes del Ecuador, por lo que existe una incertidumbre sobre temas importantes en cuanto a educación, salud, problemas sociales, petróleo, etc.

La inestabilidad gubernamental de la historia democrática. Es una amenaza para todas las empresas y obviamente para Compañía COTRANSCOLSA, así como para la economía e imagen del Ecuador en general.

Debido a la falta de credibilidad en el gobierno, que se supone, es el eje principal del país, creando desconfianza por parte de todos los Ecuatorianos y mucho más por parte de extranjeros, lo que ocasiona que no se puedan incorporar proyectos de inversión que den trabajo a más gente y consecuentemente exista mayor flujo de efectivo, por lo que es una

AMENAZA.

FACTORES TECNOLÓGICOS

La mayoría de las empresas de este sector tienen tecnología de vanguardia, en algunos casos Norte Americana. La tecnología se halla a disposición de todos, es una herramienta de gran importancia sobre todo para darse a conocer a través del internet y de redes sociales, también se pueden realizar publicidad, ventas, reservas, entre otras.

De igual manera la flota de transporte de combustible es una de las más modernas del país lo que le permite cumplir con celeridad y responsabilidad con los diversos contratos que tiene la compañía.

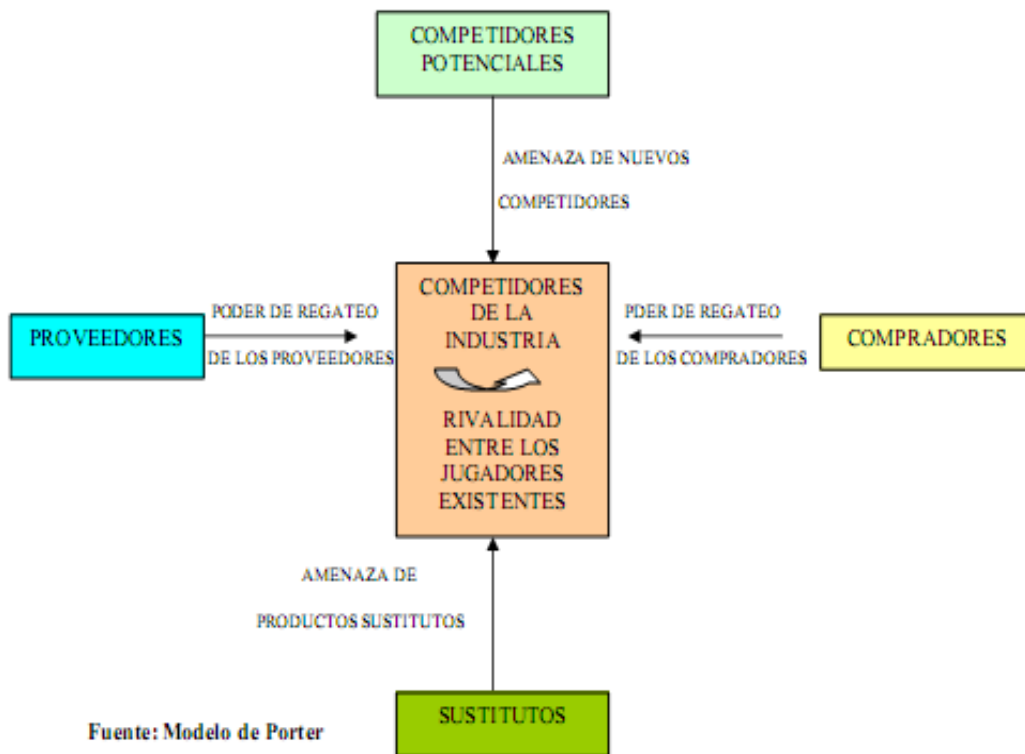
Respecto al factor tecnológico no hay mucha diferencia con los grandes países y es accesible a todos por lo tanto se considera al factor tecnológico como una **OPORTUNIDAD** para la Compañía.

CUADRO N° 3

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El aumento del PIB. F. Econ.	La inflación. F. Econ.
Aumento de la Tecnología. F. Tecnológ.	La Tasa de interés activa alta. F. Econ.
Estabilización de la economía nacional F. Econ.	Los Índices de Precios. F. Econ.
Crecimiento del mercado F. Social	La Migración. F. Social
	La inestabilidad Política en el Ecuador. F. Polit.
	Impuestos fiscales: Impuesto a la Renta, IVA e ICE. F. Econ.
	Competencia desleal. F. Econ.

ANÁLISIS DEL SECTOR MEDIANTE LA MATRIZ DE PORTER

GRÁFICO Nº 5



1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

El mercado mundial del transporte de combustible, es exigente ya que para poder realizar este servicio, existen organismos de control, se debe tener la certificación y permisos pertinentes, por lo que se torna difícil que otras empresas realicen esta clase de servicios, estas deben genera credibilidad hacia los clientes y tener el visto bueno de los organismos rectores de los combustibles en el país.

Por todas estas razones, podemos observar que las barreras de entrada al mercado no son fáciles de superar y por lo tanto el riesgo de que lleguen nuevos competidores a apoderarse de una parte del mercado es bajo, por tal motivo se convierte de una **OPORTUNIDAD**.

2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores para este tipo de negocio, normalmente están asociados en Cooperativas o Asociaciones o Compañías que tienen el apoyo de la Federación Nacional de Transportistas, lo que les da poder y protección a la hora imponer sus condiciones en el precio y tamaño del pedido. Este punto hace que el negocio se muestre poco atractivo, por tal motivo se convierte en una **AMENAZA**.

3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Productos como combustible son poco comunes en el mercado, por todas las exigencias que representa realizar este servicio, por lo tanto no es un producto de fácil sustitución y permite una ventaja para quien lo comercializa a la hora de negociar con los clientes. Los clientes que pueden son las gasolineras, pagaran lo justo por tener un servicio exclusivo, lo que se convierte en una **OPORTUNIDAD**.

4. AMENAZA DE RIESGO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Por tratarse de una empresa de servicios de transporte de combustible esta cuarta fuerza de PORTER no entra en el análisis.

5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Siempre existe rivalidad para la captación de trabajos en todos los quehaceres de la sociedad, existen otras compañías que en determinado momento podrían buscar irrumpir en este tipo de servicios, además los contratos con el Estado se tornan en ocasiones políticos mediante el conocido palanqueo o tráfico de

influencias, por lo que se podría considerar como una **AMENAZA** la rivalidad entre competidores para la compañía.

MATRIZ DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN DE LOS FACTORES

EXTERNOS

Cuadro Nº 4

FACTORES	FACTOR	POND.	CALIF.	TOTAL
OPORTUNIDADES				
1.- Mayor circulación de bienes y capitales por el aumento del PIB	F. ECON. Pág. 80	0,10	4	0,40
2.- Servicios poco comunes	3ra. F. PORTER. Pág. 90	0,08	3	0,24
3.- Crecimiento acelerado de la Tecnología.	F. TECNOL. Pág. 80	0,10	3	0,30
4.- Estabilización de la economía nacional	F. POLIT. Pág. 86	0,20	4	0,40
5.- Crecimiento de la población y el mercado	F. ECON. Pág. 80	0,10	3	0,30
Total Oportunidades		0,58		1,64
AMENAZAS				
1.- Aumento de la inflación.	F. ECON. Pág. 80	0,08	2	0,16
2.- La Tasa de interés activa alta,	F. ECON. Pág. 80	0,08	1	0,08
3.- Los Índices de Precios.	F. ECON. Pág. 80	0,06	1	0,06
4.- La Migración.	F. SOCIAL Pág. 84	0,06	2	0,12
5.- Impuestos fiscales: Impuesto a la Renta, IVA e ICE	F. ECON. Pág. 80	0,08	2	0,16
6.- Competencia desleal.	5ta. F. PORTER Pág. 91	0,06	2	0,12
Total Amenazas		0,42		0,70
Total		1,00		2,34

Fuente: Factores externos.

Elaboración: La autora.

SUSTENTACIÓN

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

DESARROLLO DE LA MATRIZ

Para el desarrollo de la presente matriz, se ha seguido el siguiente procedimiento:

OPORTUNIDADES

1. Mayor circulación de bienes y capitales por el aumento del PIB

En base al análisis externo realizado a la empresa, en el factor Político se determina que el aumento de PIB permite mayor crecimiento de circulación de bienes, dando mayor oportunidad de compra al sector agropecuario.

2. Productos y servicios poco comunes

En este tipo de servicios son muy poco comunes encontrar empresas o compañías que tengan la credibilidad, experiencia y autorización para poder realizarlos por lo que básicamente la Compañía mantiene su mercado.

3. Crecimiento acelerado de la Tecnología.

Cuando se analizaba el factor tecnológico se determinaba que la tecnología beneficia a la Compañía, en la mejora de los servicios de calidad.

4. Estabilización de la economía nacional

En el factor económico se determina que el país en los últimos años se ha mejora sustancialmente, lo que determina un incremento en su economía siendo una oportunidad para la empresa la Compañía, por los índices de estabilidad económica de la población y su poder de compra.

5. Crecimiento de la población y el mercado

Cuando hablamos en el factor económico sobre las oportunidades existentes hablamos del crecimiento de necesidades siendo esto el crecimiento de oportunidades para el sector agrícola y por ende a la empresa la Compañía COTRANSCOLSA.

AMENAZAS

1. Aumento de la Inflación

Como factor externo se determina que al incrementar la tasa de inflación incrementa el consumidor tendrá menos circulante de dinero para poder adquirir los productos, lo que determina una amenaza para la Compañía COTRANSCOLSA.

2. Tasa de interés activa alta

Se determina que uno de los factores económicos es la tasa de interés activa alta la que no permite acceder fácilmente a un crédito tanto para ampliación, como ampliación de la flota vehicular.

3. Los índices de precios

El análisis realizado en lo político y económico nos determina más que una oportunidad una amenaza, ya que los índices de precios muestran claramente el ingreso mínimo de cada familia para cubrir la Canasta Familiar Básica.

4. La migración

En el análisis de los factores externos se ha podido analizar que la migración produce escasez de mano de obra directa.

5. Competencia desleal.

En el análisis de las cinco fuerzas de Porter se determinó que la competencia se ha visto como un factor determinante negativo, debido al tráfico de influencias tornándose una amenaza para la compañía.

Interpretación de la matriz de evaluación de factores externos

Una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores externos que influyen en la Compañía COTRANSCOLSA, se obtuvo el resultado ponderado de 2,34; de la sumatoria de las oportunidades de 1,64 más la amenazas de 0.70.

Esto significa que en la Compañía COTRANSCOLSA, que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades, lo que significa que para la empresa, tiene que tener mucho cuidado para su total desenvolvimiento dentro de su entorno externo y por lo tanto debe aprovechar las oportunidades con mayores expectativas que existen en el mercado para fortalecer su crecimiento, como son el aumento del PIB, la estabilidad de la economía del país, entre otras.

ANÁLISIS INTERNO

RESULTADOS ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA DE LA CIUDAD DE LOJA

PREGUNTA N° 1

¿La compañía COTRANSCOLSA, planifica las actividades a desarrollar?

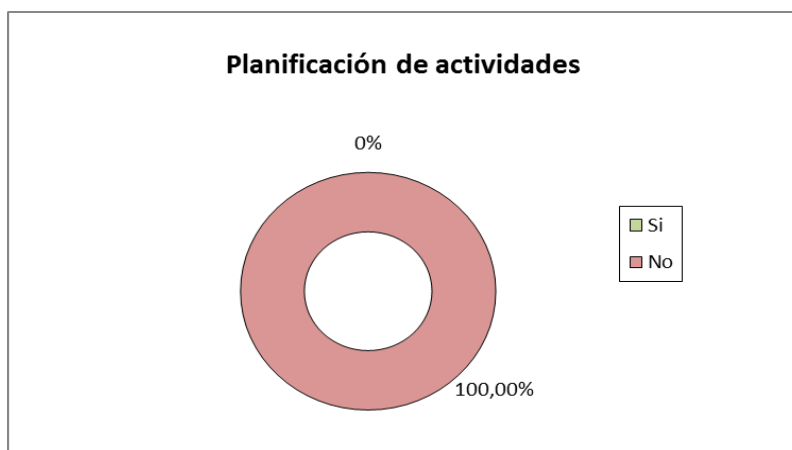
Cuadro N° 1

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	17	100,00
TOTAL	17	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 1



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 17 clientes internos de la compañía COTRANSCOLSA, de la ciudad de Loja, el 100% contestan que la empresa no cuenta con un Plan Estratégico. Por lo que se hace necesario implantar un Plan Estratégico con la finalidad que sirva de herramienta técnica para el desarrollo y desenvolvimiento de las diversas actividades de la empresa.

PREGUNTA N° 2

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

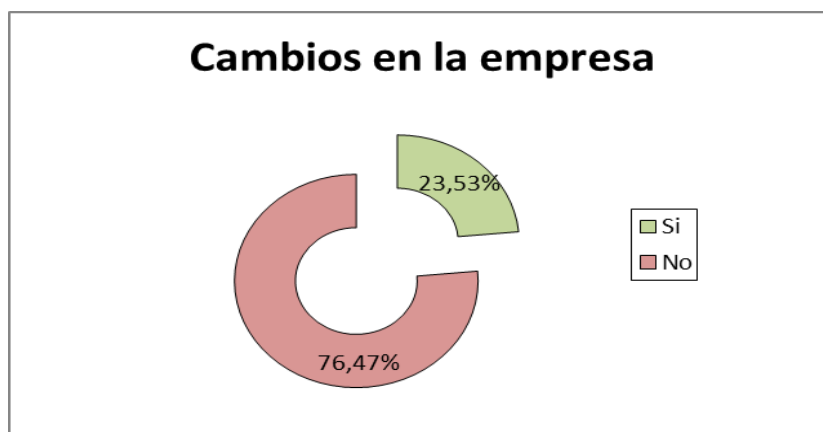
Cuadro N° 2

CAMBIOS EN LA EMPRESA		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	23,53
No	13	76,47
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 2



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 17 clientes internos de la empresa COTRANSCOLSA, de la ciudad de Loja, el 76,47% contestan que no están de acuerdo con los cambios efectuados en la empresa, mientras el 23,53% dicen que si están de acuerdo. Por lo que se hace necesario revisar dichos cambios para que estos se realicen de manera técnica de tal forma que sirva de guía par la empresa.

PREGUNTA N° 3

¿Ha tenido usted algún tipo de capacitación?

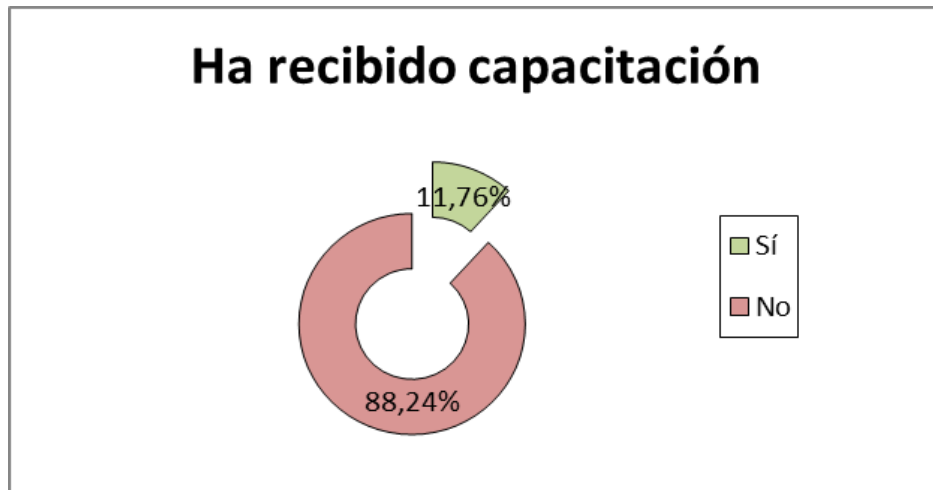
Cuadro N° 3

Ha recibido capacitación		
ALTERNATIVA	f	%
Sí	2	11,76
No	15	88,24
TOTAL	17	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 17 clientes internos de la empresa COTRANSCOLSA S.A., de la ciudad de Loja, el 88,24% contestan que ellos no han recibido capacitación por parte de la empresa, mientras que el 11,76% dicen que si han recibido capacitación. Por lo que se concluye que no existe capacitación por parte de la empresa hacia sus clientes internos.

PREGUNTA N° 4

¿Considera usted que la compañía o sus similares ha disminuido significativamente la oferta de sus servicios?

Oferta de servicios

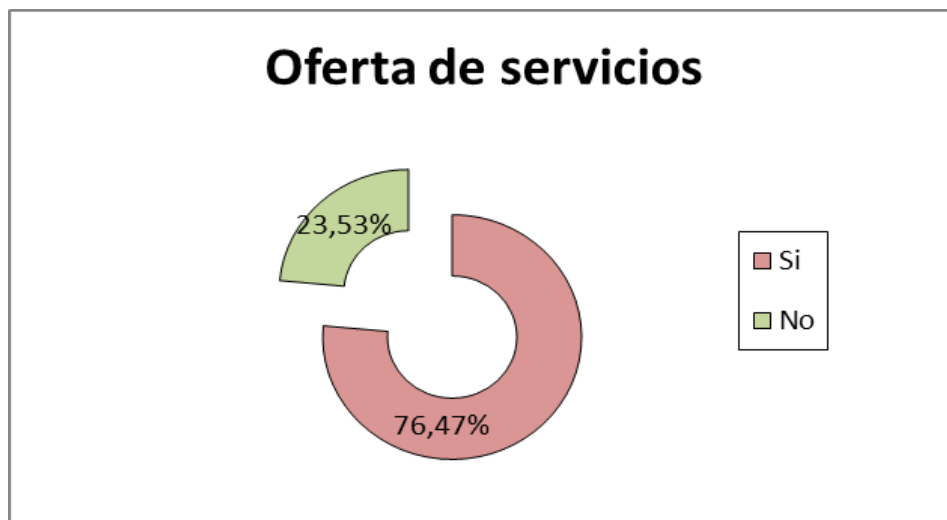
Cuadro N° 4

OFERTA DE SERVICIOS		
ALTERNATIVA	f	%
Si	13	76,47
No	4	23,53
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 4



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 17 clientes internos de la empresa COTRANSCOLSA S.A., de la ciudad de Loja, el 76,47% dicen que si han disminuido la oferta de servicios, mientras que el 23,53% contestan que no han disminuido. Por lo que se hace necesario plantear estrategias para poder incrementar los servicios de la empresa.

PREGUNTA N° 5

¿Conoce cuál es la misión de la compañía COTRANSCOLSA?

Conoce la misión

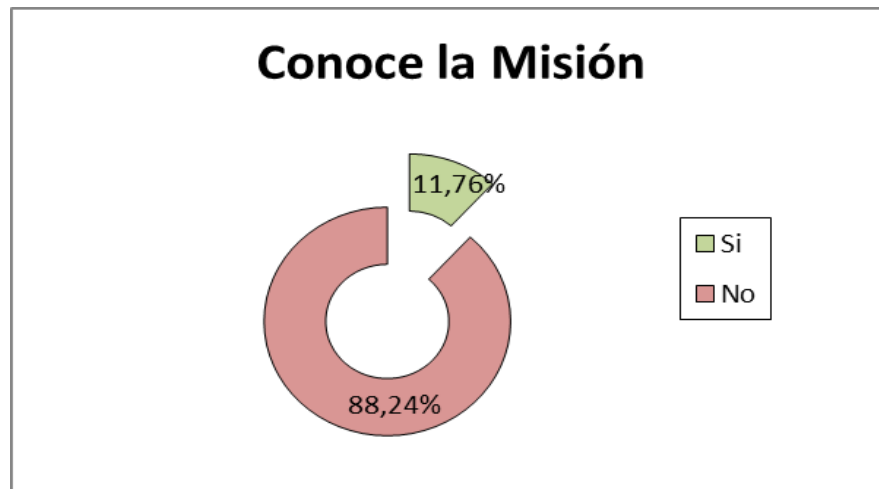
Cuadro N° 5

CONOCE LA MISIÓN		
ALTERNATIVA	f	%
Si	2	11,76
No	15	88,24
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 5



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 17 clientes internos de la empresa Cotranscolsa S.A., de la ciudad de Loja, el 88,24% contestan que ellos no conocen la misión de la empresa, mientras que el 11,76% dicen que si conocen la misión de la empresa. Por lo que se hace necesario crear la misión o socializarla con los empleados.

PREGUNTA N° 6

¿Conoce cuál es la visión de la compañía COTRANSCOLSA?

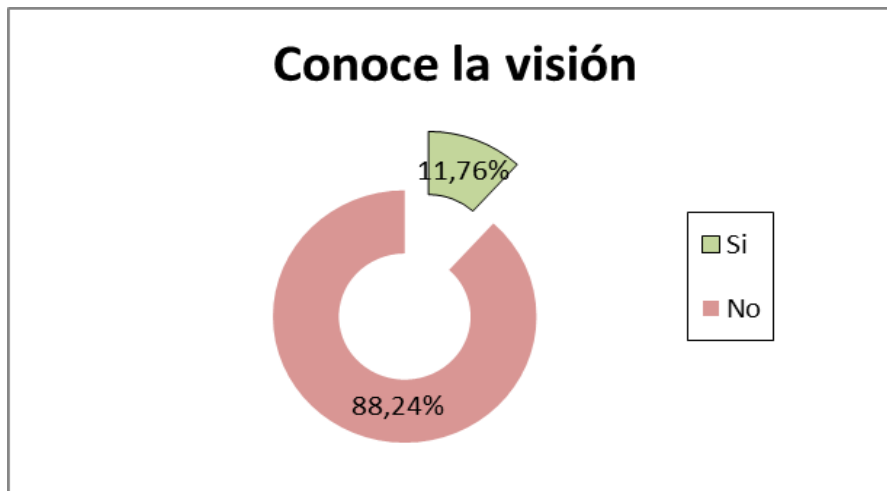
Cuadro N° 6

CONOCE LA VISIÓN		
ALTERNATIVA	f	%
Si	2	11,76
No	15	88,24
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 6



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 17 clientes internos de la empresa COTRANSCOLSA S.A., de la ciudad de Loja, el 88,24% contestan que ellos no conocen la visión de la empresa, mientras el 11,76% dicen que si conocen. Por lo que se hace necesario implantar la visión para la empresa o socializarla si existiera.

PREGUNTA N° 7

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

Documento de funciones

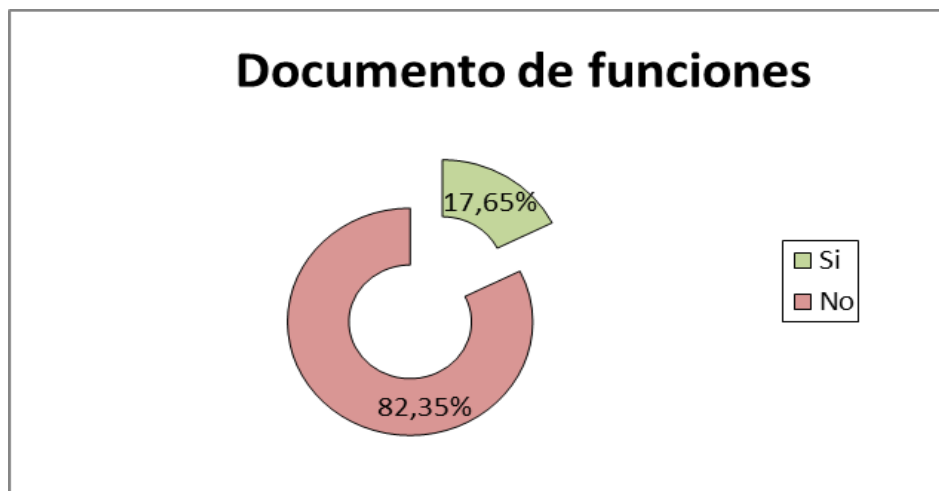
Cuadro N° 7

DOCUMENTO DE FUNCIONES		
ALTERNATIVA	f	%
Si	3	17,65
No	14	82,35
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 7



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 17 clientes internos de la empresa Cotranscolsa S.A., de la ciudad de Loja, el 82,35% contestan que la empresa no les da un documento donde se les indique las funciones, mientras para el 17,65% dicen que a ellos si les han dicho que hay ese documento. Por lo que se hace necesario implantar un manual de funciones, de bienvenida.

PREGUNTA N° 8

¿Qué tipo de motivación ha recibido por parte de la compañía COTRANSCOLSA?

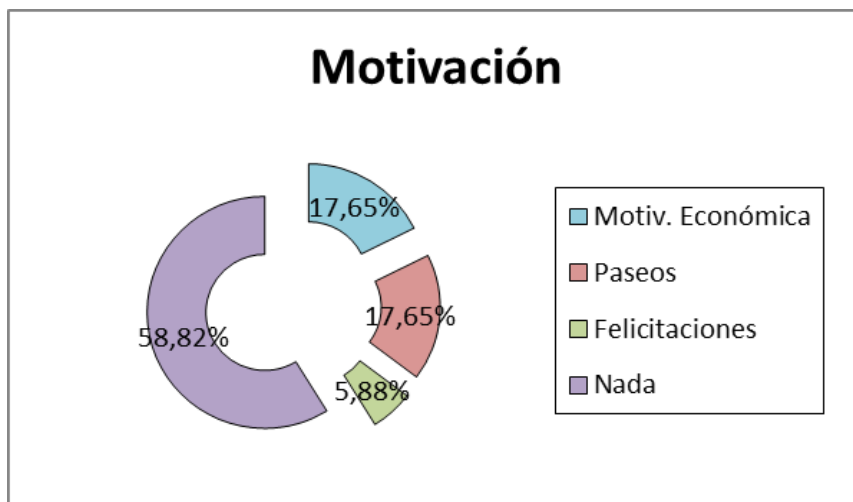
Cuadro N° 8

MOTIVACIÓN		
ALTERNATIVA	f	%
Motivación Económica	3	17,65
Paseos	3	17,65
Felicitaciones	1	5,88
Nada	10	58,82
TOTAL	17	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 8



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 17 clientes internos de la empresa COTRANSCOLSA S.A., de la ciudad de Loja, el 58,82% contestan que la empresa no hay nada de motivación, el 17,65% que hay motivación económica, el 17,65% la motivación es con paseos y el 5,88% la motivación son felicitaciones. Por lo que se concluye que la motivación no es para todos los empleados, debe corregirse esta situación.

PREGUNTA N° 9

¿Por qué cree usted que los clientes prefieren a la compañía COTRANSCOLSA?

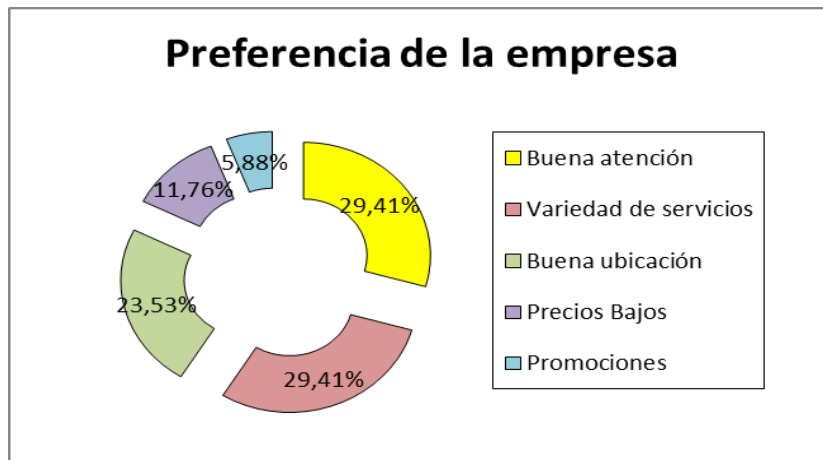
Cuadro N° 9

PREFERENCIA DE LA EMPRESA		
ALTERNATIVA	f	%
Buena atención	5	29,41
Variedad de servicios	5	29,41
Buena ubicación	4	23,53
Precios Bajos	2	11,76
Promociones	1	5,88
TOTAL	17	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Cotranscolsa

Elaboración: La autora

Gráfico N° 9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 17 clientes internos de la empresa COTRANSCOLSA S.A., de la ciudad de Loja, el 26,41% contestan que los clientes prefieren la empresa por la buena atención, el 29,41% por la variedad de servicios, el 23,53% por la buena ubicación, el 11,76% por los precios bajos, el 5,88% por las promociones. Por lo que los criterios y conceptos de los empleados son variados.

PREGUNTA N° 10

¿Considera usted necesario un análisis interno y externo de la compañía COTRANSCOLSA?

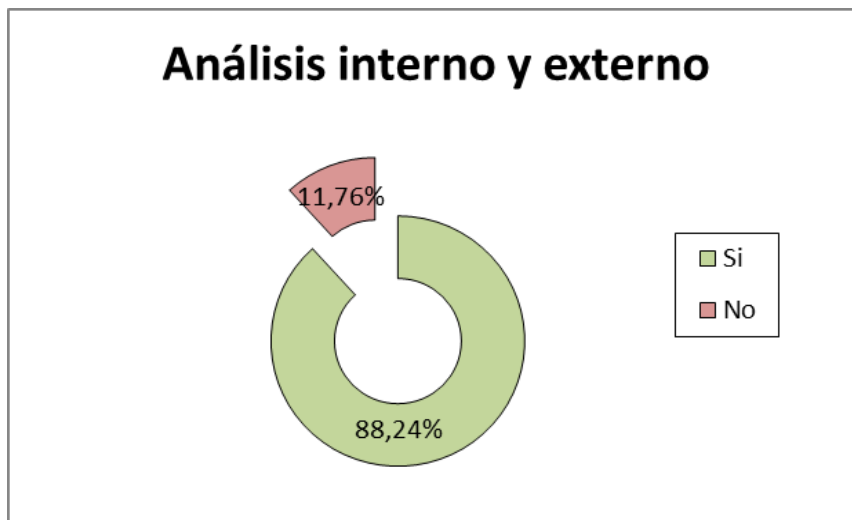
Cuadro N° 10

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO		
ALTERNATIVA	f	%
Si	15	88,24
No	2	11,76
TOTAL	17	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 10



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 17 clientes internos de la empresa COTRANSCOLSA S.A., de la ciudad de Loja, el 88,24% contestan que si se debe realizar un análisis interno y externo de la empresa, mientras el 11,76% dicen que no hace falta. Por lo que se hace indispensable para la mayoría de empleados que se realice este tipo de análisis.

PREGUNTA N° 11

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

Cuadro N° 11

PERSONAL DE ATENCIÓN CON EXPERIENCIA		
ALTERNATIVA	f	%
Si	6	35,29
No	11	64,71
TOTAL	17	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 17 clientes internos de la empresa COTRANSCOLSA S.A., de la ciudad de Loja, el 64,71% contestan la empresa no cuenta con el personal con experiencia en el área de atención al cliente, mientras el 35,29% dicen si. Por lo que se hace necesario que la empresa cuente con personal con experiencia en el área de atención al cliente con lo que ayudara al desenvolvimiento de la empresa.

PREGUNTA N° 12

¿Indique cuales de las empresas de transporte pesado de la ciudad de Loja que son más competitivas?

Empresas competitivas

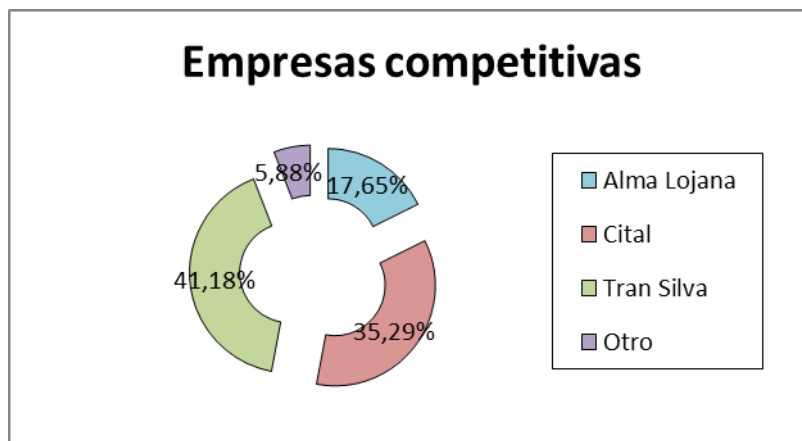
Cuadro N° 12

EM'PRESAS COMPETITIVAS		
ALTERNATIVA	f	%
Alma Lojana	3	17,65
Cital	6	35,29
Trans. Silva	7	41,18
Otro	1	5,88
TOTAL	17	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 17 clientes internos de la empresa COTRANSCOLSA S.A., de la ciudad de Loja, el 41,18% Trans. Silva, el 35,29% Cital, el 17,65% Alma Lojana, el 5,88%. Por lo que se hace necesario considerar estrategias que ayuden a contrarrestar a la competencia.

PREGUNTA N° 13

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

Implementación de un Plan Estratégico

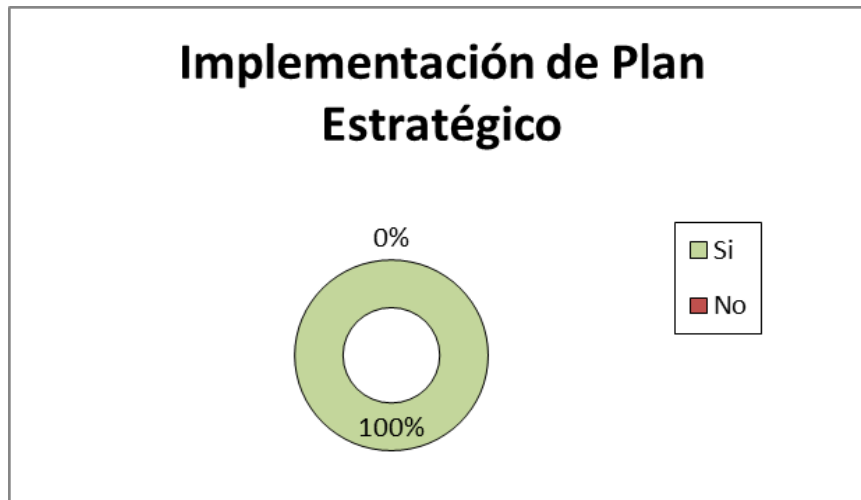
Cuadro N° 13

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO		
ALTERNATIVA	f	%
Si	17	100
No	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 17 clientes internos de la empresa COTRANSCOLSA S.A., de la ciudad de Loja, el 100% contestan que la empresa con un Plan Estratégico ayudaría a mejorar y posicionarse de mejor manera en el mercado del transporte de combustible y carga.

PREGUNTA N° 14

¿Cómo califica la relación que tiene con el administrador de la empresa?

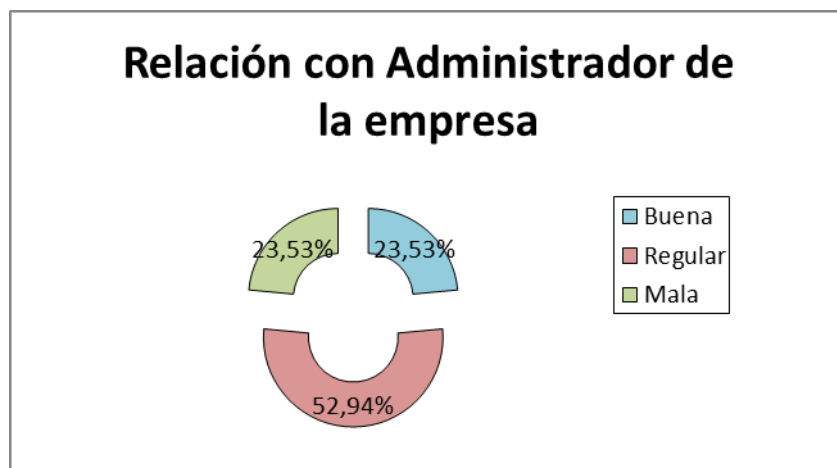
Cuadro N° 14

RELACIÓN CON ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA		
ALTERNATIVA	f	%
Buena	4	23,53
Regular	9	52,94
Mala	4	23,53
TOTAL	17	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 17 clientes internos de la empresa COTRANSCOLSA S.A., de la ciudad de Loja, el 52,94% contestan que la relación es regular, el 23,53% regular y el 23,53% buena. Por lo que se hace necesario mejorar las relaciones interpersonales de empleados y administradores de la empresa.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA

PREGUNTA N° 1

¿Cómo califica la calidad de servicios que ofrece la compañía COTRANSCOLSA, de la ciudad de Loja?

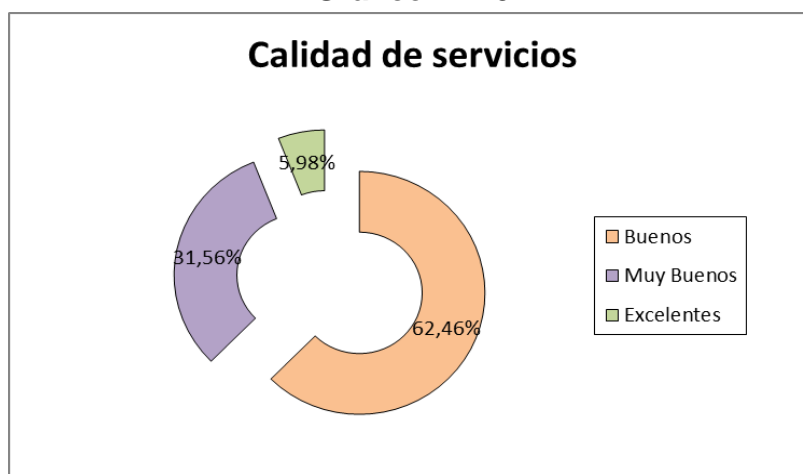
Cuadro N° 15

CALIDAD DE SERVICIOS		
ALTERNATIVA	f	%
Buenos	188	62,46
Muy Buenos	95	31,56
Excelentes	18	5,98
TOTAL	301	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 15



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 301 clientes externos de la compañía Cotranscolsa de la ciudad de Loja, el 62,46% responden que la calidad de productos y servicios son buenos, el 31,56% contestan que son muy buenos y el 5,98% son excelentes. Por lo tanto para la mayoría de clientes la calidad de productos y servicios son buenos.

PREGUNTA N° 2

¿Por qué prefiere usted la compañía COTRANSCOLSA?

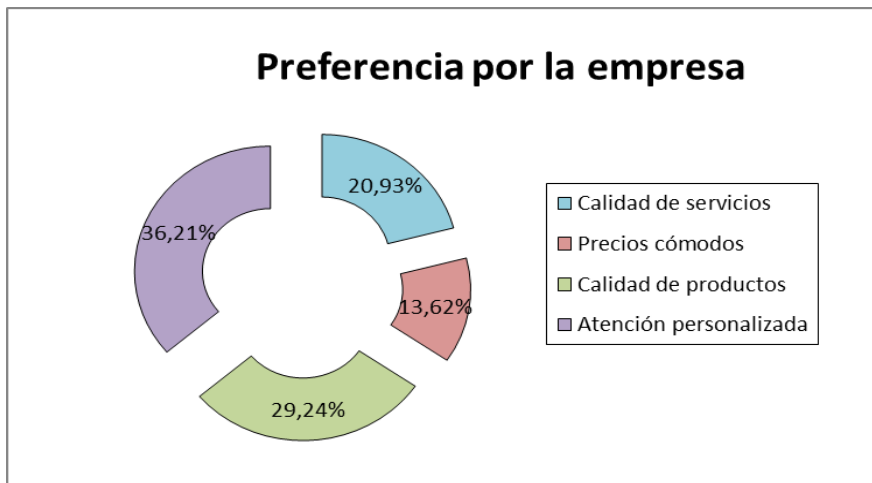
Cuadro N° 16

PREFERENCIA POR LA EMPRESA		
ALTERNATIVA	f	%
Calidad de servicios	63	20,93
Precios cómodos	41	13,62
Calidad de productos	88	29,24
Atención personalizada	109	36,21

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 16



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 301 clientes externos de la compañía Cotranscolsa de la ciudad de Loja, el 36,21% responden que prefieren la empresa por la atención personalizada, el 29,24% por la calidad de productos, el 20,93% por la calidad de los servicios y el 13,62% por los precios cómodos. Por lo tanto para la mayoría de clientes la atención personalizada que brinda la empresa los hace preferirla.

PREGUNTA N° 3

¿Por qué visita la compañía COTRANSCOLSA?

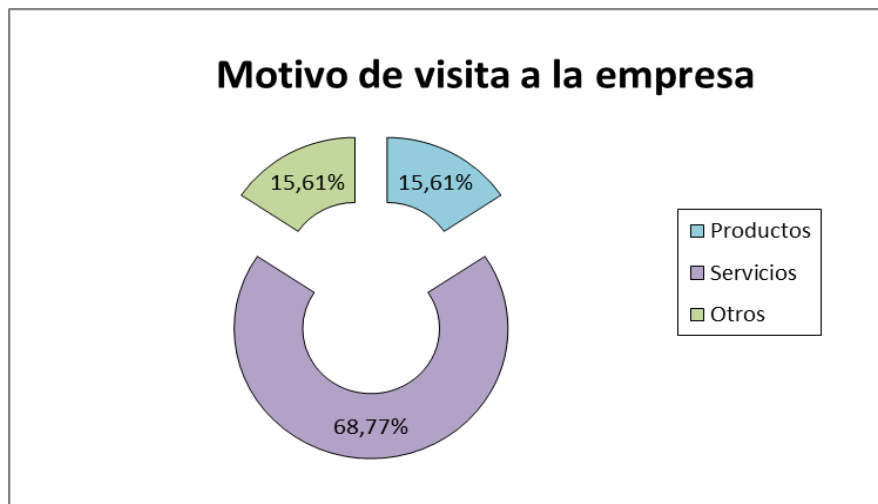
Cuadro N° 17

MOTIVO DE VISITA A LA EMPRESA		
ALTERNATIVA	f	%
Productos	47	15,61
Servicios	207	68,77
Otros	47	15,61
TOTAL	301	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 17



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 301 clientes de la empresa COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, el 68,77% responden que el motivo por el que visitan la empresa es por los servicios, el 15,61% por los productos y el 15,61% por otros. Por lo tanto para la mayoría de clientes visitan la empresa por los servicios que presta esta.

PREGUNTA N° 4

¿Con qué frecuencia usted ha adquirido servicios en la compañía COTRANSCOLSA?

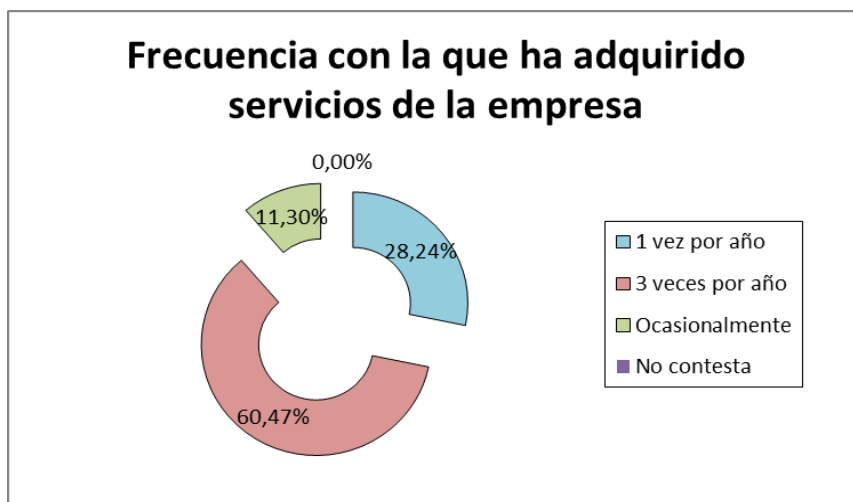
Cuadro N° 18

FRECUENCIA CON LA QUE HA ADQUIRIDO SERVICIOS DE LA EMPRESA		
ALTERNATIVA	f	%
1 vez por año	85	28,24
3 veces por año	182	60,47
Ocasionalmente	34	11,30
No contesta	0	0,00
TOTAL	301	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 18



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 301 clientes de la empresa COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, el 60,47% responden que han adquirido productos y servicios tres veces por año, el 28,24% una vez por año, el 11,30% ocasionalmente. Por lo tanto la mayoría de clientes utilizan 3 veces por año a la empresa.

PREGUNTA N° 5

¿Los precios de los servicios que ofrece la compañía COTRANSCOLSA, con respecto a otras empresas?

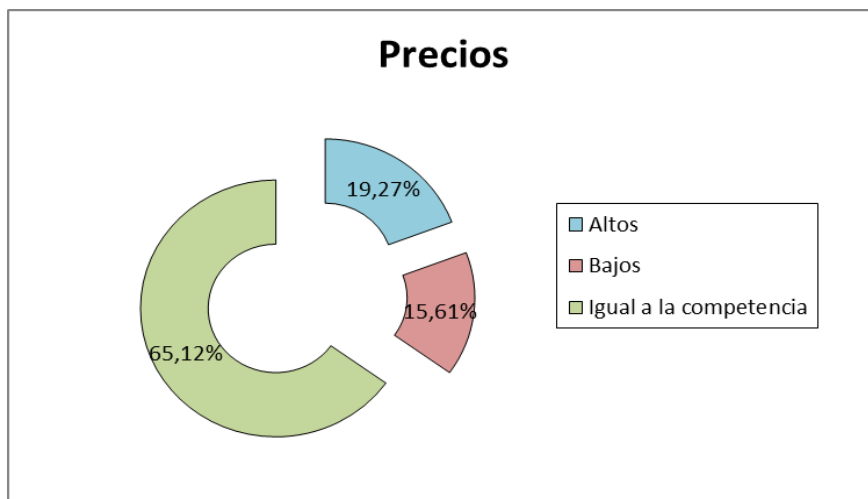
Cuadro N° 19

PRECIOS		
ALTERNATIVA	f	%
Altos	58	19,27
Bajos	47	15,61
Igual a la competencia	196	65,12
TOTAL	301	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 19



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 301 clientes de la empresa COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, el 65,12% responden que los precios que cobra la empresa son igual a la competencia, el 19,27% son altos y el 15,61% son bajos. Por lo tanto para la mayoría de clientes los precios que cobra la empresa son igual a la competencia.

PREGUNTA N° 6

¿La compañía COTRANSCOLSA cuenta con publicidad?

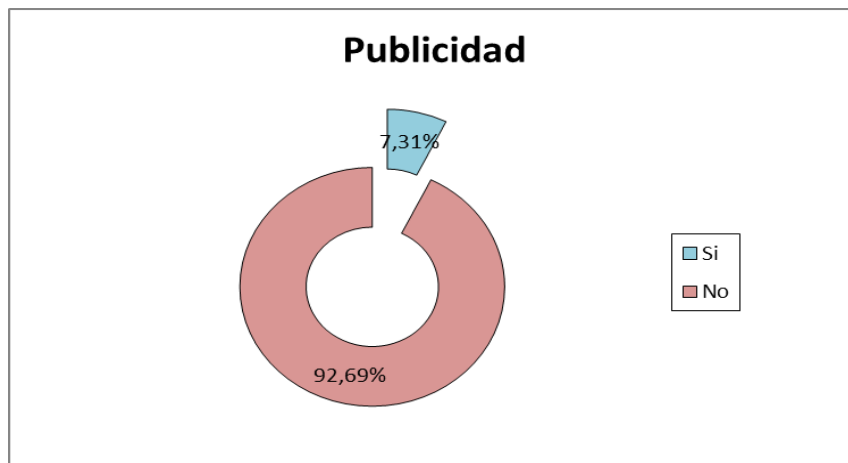
Cuadro N° 20

PUBLICIDAD		
ALTERNATIVA	f	%
Si	22	7,31
No	279	92,69
TOTAL	301	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 20



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 301 clientes de la empresa COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, el 92,69% responden que la empresa no maneja publicidad para hacer conocer sus servicios, el 7,31% dicen que si tiene publicidad. Por lo tanto para la empresa no cuenta con publicidad.

PREGUNTA N° 7

¿Ha recibido usted algún tipo de promoción por parte de la compañía COTRANSCOLSA?

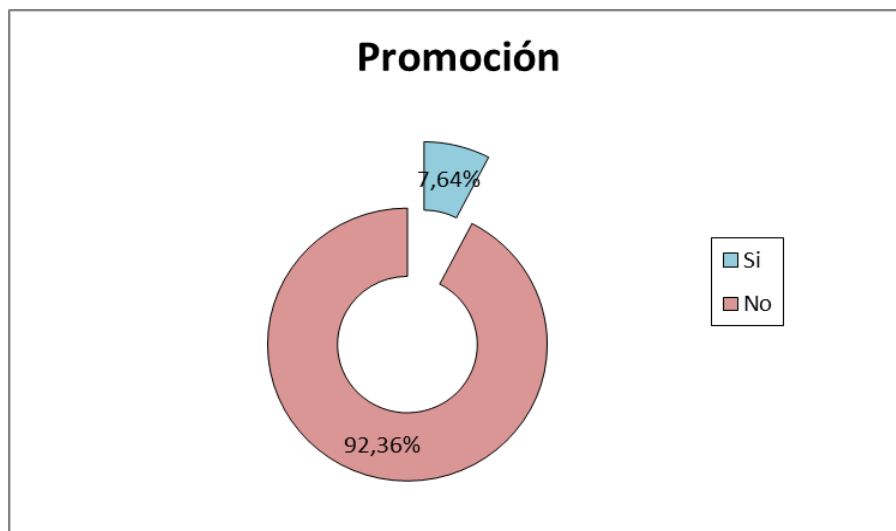
Cuadro N° 21

PROMOCIÓN		
ALTERNATIVA	f	%
Si	23	7,64
No	278	92,36
TOTAL	301	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 21



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 301 clientes de la empresa Cotranscolsa de la ciudad de Loja, el 92,36% responden que no han recibido promociones de la empresa, el 7,64% que si han recibido. Por lo tanto para la mayoría de clientes la empresa no les ha brindado promociones.

PREGUNTA N° 8

¿Indique usted en qué debe mejorar la compañía COTRANSCOLSA?

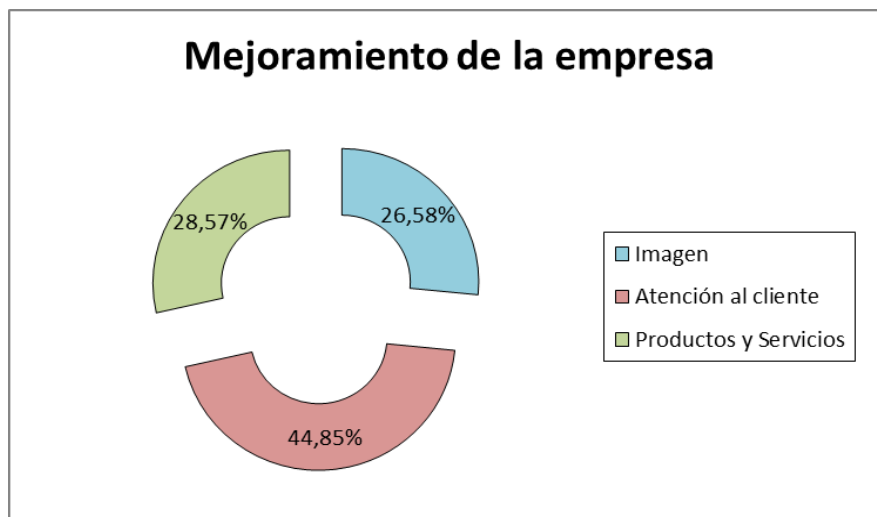
Cuadro N° 22

MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA		
ALTERNATIVA	f	%
Imagen	80	26,58
Atención al cliente	135	44,85
Productos y Servicios	86	28,57
TOTAL	301	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 22



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 301 clientes de la empresa Cotranscolsa de la ciudad de Loja, el 44,85% responden que la empresa mejoraría si perfecciona la atención al cliente, el 28,57% la empresa debe mejorar productos y servicios, para el 26,58% debe mejorar la imagen que presenta la empresa. Por lo tanto para la mayoría de clientes la empresa debe mejorar en algunos aspectos.

PREGUNTA N° 9

¿Los servicios que oferta la compañía COTRANSCOLSA están de acuerdo a sus necesidades?

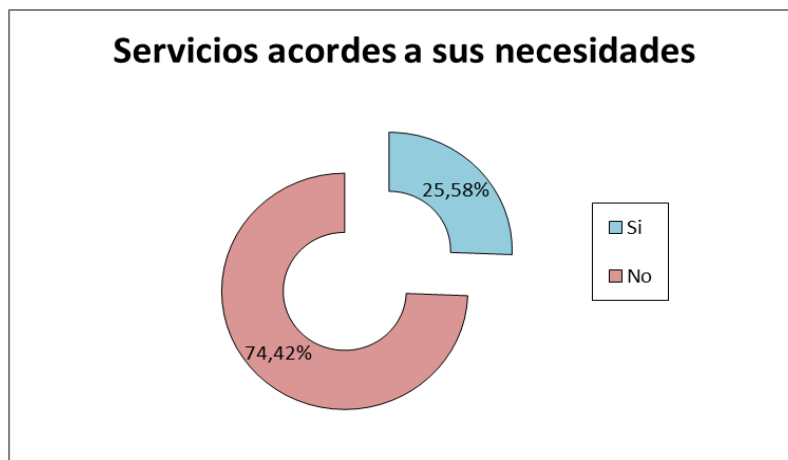
Cuadro N° 23

SERVICIOS ACORDES A SUS NECESIDADES		
ALTERNATIVA	f	%
Si	77	25,58
No	224	74,42
TOTAL	301	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 23



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 301 clientes de la empresa COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, el 74,42% responden que los servicios de la empresa son parcialmente acordes a sus necesidades, el 25,58% dicen que los servicios de la empresa si son satisfactorios totalmente. Por lo tanto los servicios de la empresa no satisfacen totalmente las necesidades de los clientes.

PREGUNTA N° 10

¿La atención que recibe por parte de los empleados de la compañía COTRANSCOLSA es?

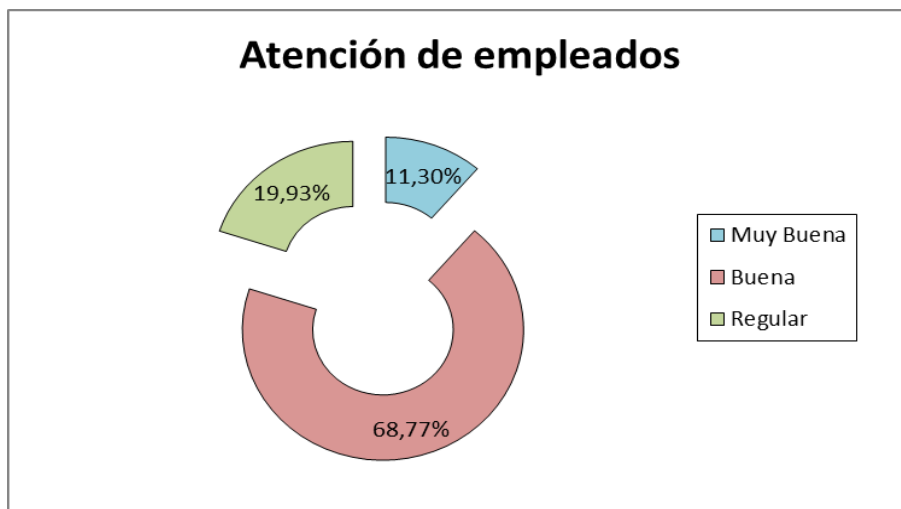
Cuadro N° 24

ATENCIÓN DE EMPLEADOS		
ALTERNATIVA	f	%
Muy Buena	34	11,30
Buena	207	68,77
Regular	60	19,93
TOTAL	301	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 24



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 301 clientes de la empresa COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, el 68,77% responden que la atención de los empleados es buena, el 19,93% regular y el 11,30% muy buena. Por lo tanto para la mayoría de clientes la atención de los empleados es buena.

PREGUNTA N° 11

¿Indique los aspectos positivos que cree que tiene la compañía COTRANSCOLSA?

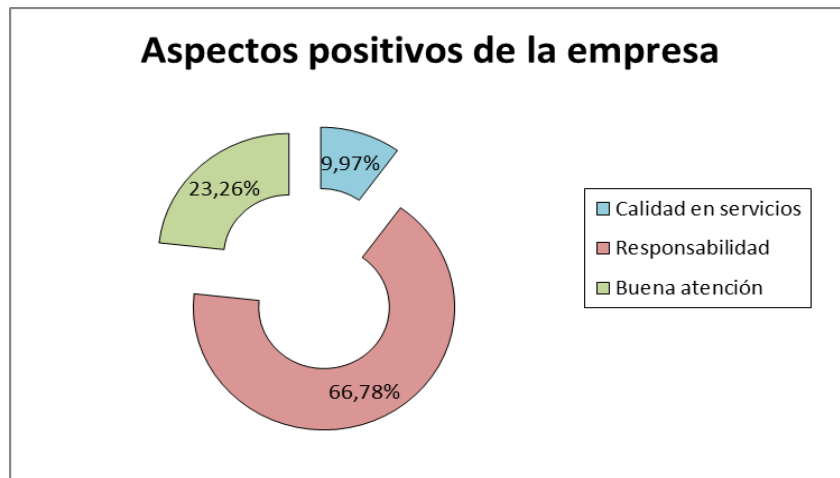
Cuadro N° 25

ASPECTOS POSITIVOS DE LA EMPRESA		
ALTERNATIVA	f	%
Calidad en servicios	30	9,97
Responsabilidad	201	66,78
Buena atención	70	23,26

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 25



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 301 clientes de la empresa COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, el 66,78% responden que los aspectos positivos de la empresa son la responsabilidad de la empresa, el 23,26% la buena atención, el 9,97% la calidad de los servicios. Por lo tanto para la mayoría de clientes los aspectos positivos son la responsabilidad.

PREGUNTA N° 12

¿Considera usted que la elaboración de un plan estratégico para la compañía COTRANSCOLSA Sería?

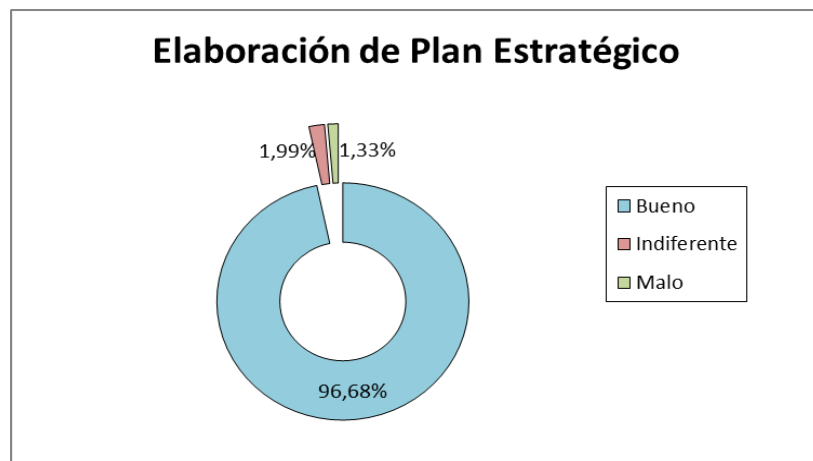
Cuadro N° 26

ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO		
ALTERNATIVA	f	%
Bueno	291	96,68
Indiferente	6	1,99
Malo	4	1,33
TOTAL	301	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 26



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 301 clientes de la empresa COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, el 96,68% responden que la implantación de un Plan Estratégico para la empresa sería bueno, el 1,99% indiferente y el 1,33% malo. Por lo tanto para la mayoría de clientes sería bueno la implantación de un Plan Estratégico en la empresa.

PREGUNTA N° 13

¿Conoce si la compañía COTRANSCOLSA se halla organizada por departamentos?

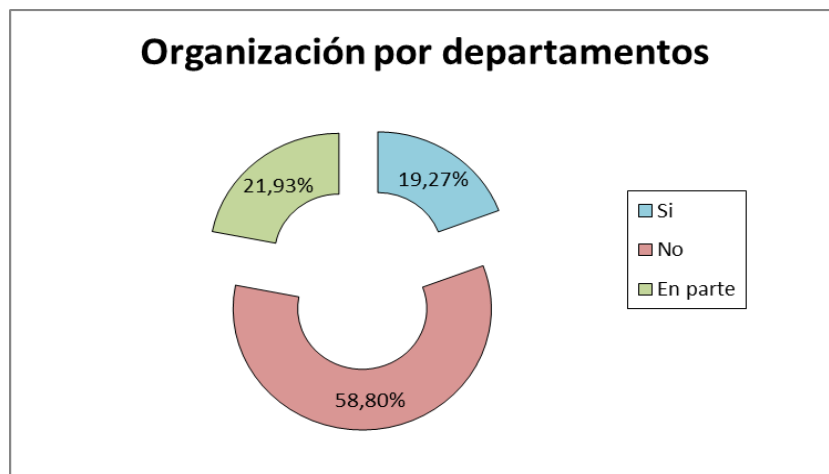
Cuadro N° 27

ORGANIZACIÓN POR DEPARTAMENTOS		
ALTERNATIVA	f	%
Si	58	19,27
No	177	58,80
En parte	66	21,93
TOTAL	301	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de COTRANSCOLSA

Elaboración: La autora

Gráfico N° 27



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada a los 301 clientes de la empresa COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, el 58,80% responden que la empresa no esta organizada por departamentos, el 21,93% en parte y el 19,27% si esta organizada. Por lo tanto para la mayoría de clientes la empresa no esta organizada por departamentos.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA

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

1.- ¿La compañía COTRANSCOLSA cuenta en la actualidad con una planeación estratégica?

El Gerente de la compañía supo manifestar lo siguiente: en la actualidad la empresa no cuenta con una planeación estratégica, hace tiempo se realizó algún pequeño plan de acción pero ya no se la aplica.

2.- ¿Si su respuesta es afirmativa que tipo de planificación emplea?

El señor Gerente manifiesta que en la actualidad no existe una planificación en la empresa.

3.- ¿considera que un plan estratégico contribuirá a lograr el posicionamiento y competitividad de la compañía COTRANSCOLSA?

El entrevistado nos responde lo siguiente un Plan Estratégico si ayudaría significativamente a la empresa, para poder lograr objetivos y metas hacia donde queremos que se desarrolle la empresa y poder posicionarnos del mercado.

4.- ¿La compañía COTRANSCOLSA tiene definida la misión, visión?

El señor Gerente manifiesta que la empresa no cuenta con misión ni visión.

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

El entrevistado responde que la relación con los empleados es normal y de mucho respeto.

6.- ¿La compañía COTRANSCOLSA cuenta con una estructura orgánica definida?

El señor Gerente manifiesta que considera pertinente y adecuado realizar una estructura orgánica.

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

El señor Gerente responde que No, la compañía no cuenta con manuales de ningún tipo.

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

El entrevistado manifiesta que para contratar a nuevo personal se pide hoja de vida y se realiza una entrevista y es la comisión la que decide.

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

El señor Gerente dice que la empresa no cuenta con manuales de ningún tipo.

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

El entrevistado supo manifestar que en ocasiones la empresa realiza capacitación a su personal, aunque es muy eventual.

11.- ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas para la compañía COTRANSCOLSA?

Para el señor Gerente las fortalezas de la compañía son: la infraestructura, el talento humano, liquidez económica, cierto posicionamiento en el mercado.

12.- ¿Cuáles considera usted que son las oportunidades para la compañía COTRANSCOLSA?

Para el señor Gerente las nuevas tecnologías pueden ser parte de la compañía, ayudan a mejorar los niveles de vida de las personas mediante la creación de fuentes de trabajo.

13.- ¿Cuáles considera usted que son las debilidades para la compañía COTRANSCOLSA?

Para el entrevistado las debilidades de la empresa son la falta de: planeación estratégica, manuales de funciones y bienvenida, reglamento de admisión de talento humano, objetivos estratégicos, escasa capacitación, personal falto de experiencia y formación académica, organización orgánica, entre otros.

14.- ¿Cuál considera usted qué son las amenazas para la compañía COTRANSCOLSA?

Para el señor Gerente las amenazas para la compañía son: aumento de la competencia, competencia desleal, empresas con planeación estratégica, políticas estatales inadecuadas en los aspectos económicos, sociales, políticos, ambientales y tecnológicos.

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

Para el entrevistado responde que la empresa solo cuenta con cierta publicidad, pero no tiene establecidas promociones.

16.- ¿Qué aspectos considera más importantes para la competitividad de la compañía COTRANSCOLSA?

Para el entrevistado los aspectos más importantes para la competitividad de la compañía son: tener herramientas técnicas administrativas, tecnología de punta, talento humano adecuado y capacitado.

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

El señor Gerente está de acuerdo con el desarrollo de un Plan Estratégico, ya ayudaría a que la empresa se desenvuelva con eficiencia y eficacia, en los diversos aspectos que la rodean.

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

El señor Gerente supo manifestar que si aceptaría implementar un Plan Estratégico ya que ayudaría a que la empresa se posicione de mejor manera en el mercado de la ciudad y país.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA

El Gerente de la empresa COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, es una persona profesional, se halla preparado académicamente pero no en el área administrativa, sin embargo no se ha dado cuenta de que existen herramientas de carácter técnico administrativo y no hace uso de ellas, aún le falta mayores conocimiento que los pueda revertir en beneficio de la empresa, el manejo es intuitivo y experiencias, que si bien son importantes deben estar complementadas con una constante capacitación en la gestión del personal y administración de la empresa.

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

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

MATRIZ DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Cuadro Nº 28

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	FUENTE	POND.	CALIF.	TOTAL DE CALIFICACIÓN
<u>FORTALEZAS</u>				
1.- Buenos Servicios de la Compañía	1 CLIENT. Pág. 115	0,08	3	0,24
2.- Calidad de servicios	2 CLIENT. Pág. 116	0,10	4	0,40
3.- Precios igual a la competencia	5 CLIENT. Pág. 121	0,09	3	0,27
4.- Responsabilidad	11 CLIENT. Pág. 129	0,08	3	0,24
5.- Liquidez económica buena	11 GEREN. Pág. 136	0,12	4	0,48
TOTAL FORTALEZAS		0,42		1,63
<u>DEBILIDADES</u>				
1.- Falta de Publicidad	6 CLIEN. Pág. 123 P15 GERN. Pág. 137	0,11	2	0,22
2.- Falta de promoción por parte de la empresa	7 CLIEN. Pág. 124 P15 GERN. Pág. 137	0,11	1	0,11
3.- Falta Misión y Visión	5 EMPL. Pág. 102 4 GERN. Pág. 134	0,12	2	0,24
4.- Falta capacitación	3 EMPL. Pág. 103 10 GERN. Pág. 136	0,14	2	0,28
5.- Mejorar atención al cliente	8 CLIEN. Pág. 125	0,10	1	0,10
TOTAL DEBILIDADES		0,58		0,95
T O T A L		1,00		2,58

Fuente: Análisis de factores internos

Elaboración: La Autora

SUSTENTACIÓN

La matriz de factores internos permite evaluar los factores que se han determinado como fortalezas y amenazas, resultado del análisis interno en la aplicación de encuestas a los clientes, empleados y entrevista al Gerente de la empresa.

DESARROLLO DE LA MATRIZ

Para el desarrollo de la presente matriz, se ha seguido el siguiente procedimiento:

FORTALEZAS

1. Buenos servicios de la Compañía

En la encuesta aplicada a los 313 clientes de la empresa COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, el 61,02% responden que la calidad de productos y servicios son buenos, el 31,63% contestan que son muy buenos y el 7,35% son excelentes. Por lo tanto para la mayoría de clientes la calidad de productos y servicios son buenos.

2. Calidad de servicios

En la encuesta aplicada a los 313 clientes de la empresa COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, el 36,42% responden que prefieren la empresa por la atención personalizada, el 29,07% por la calidad de productos, el 20,77% por la calidad de los servicios y el 13,74% por los precios cómodos. Por lo tanto para la mayoría de clientes la atención personalizada que brinda la empresa los hace preferirla.

3. Precios igual que la competencia

En la encuesta aplicada a los 313 clientes de la empresa COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, el 64,22% responden que el los precios que cobra la empresa son igual a la competencia, el 19,81% son altos y el 15,97% son bajos. Por lo tanto para la mayoría de clientes los precios que cobra la empresa son igual a la competencia.

Los clientes en la pregunta N° 6 manifiestan que la empresa la Orquídea tiene una ubicación estratégica, por lo que les es fácil el trasladarse hacia ella y comprar sus productos.

4. Responsabilidad

En la encuesta aplicada a los 313 clientes de la empresa COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, el 67,41% responden que los aspectos positivos de la empresa son la responsabilidad de la empresa, el 22,68% la buena atención, el 9,90% la calidad de los servicios. Por lo tanto para la mayoría de clientes los aspectos positivos son la responsabilidad.

5. Liquidez económica

El Gerente manifiesta que una de las fortalezas de la Compañía es La liquidez económica, lo que le permite desenvolverse con tranquilidad en sus diversas actividades.

AMENAZAS

1. Falta de publicidad

En la encuesta aplicada a los 313 clientes de la empresa COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, el 92,97% responden que la empresa no maneja publicidad

para hacer conocer sus servicios, el 7,03% dicen que si tiene publicidad. Por lo tanto para la empresa no cuenta con publicidad.

La infraestructura, el talento humano, liquidez económica, cierto posicionamiento en el mercado.

2. Falta promoción por parte de la empresa

En la encuesta aplicada a los 313 clientes de la empresa COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, el 92,65% responden que no han recibido promociones de la empresa, el 7,35% que si han recibido. Por lo tanto para la mayoría de clientes la empresa no les ha brindado promociones.

La empresa solo cuenta con cierta publicidad, pero no tiene establecidas promociones.

3. Falta Misión y Visión

En la encuesta aplicada a los 17 empleados de la empresa COTRANSCOLSA S.A., de la ciudad de Loja, el 88,24% contestan que ellos no conocen la misión de la empresa, mientras que el 11,76% dicen que si conocen la misión de la empresa. Por lo que se hace necesario crear la misión o socializarla con los empleados.

No la empresa no cuenta con misión ni visión.

4. Falta Capacitación

En la encuesta aplicada a los 17 empleados de la empresa COTRANSCOLSA S.A., de la ciudad de Loja, el 88,24% contestan que ellos no han recibido

capacitación por parte de la empresa, mientras que el 11,76% dicen que si han recibido capacitación. Por lo que se concluye que no existe capacitación por parte de la empresa hacia sus empleados.

En ocasiones la empresa realiza capacitación a su personal, aunque es muy eventual.

5. Mejorar atención al cliente

En la encuesta aplicada a los 313 clientes de la empresa COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, el 45,05% responden que la empresa mejoraría si perfecciona la atención al cliente, el 28,43% la empresa debe mejorar productos y servicios, para el 26,52% debe mejorar la imagen que presenta la empresa. Por lo tanto para la mayoría de clientes la empresa debe mejorar en algunos aspectos.

Interpretación de la matriz de evaluación de factores internos

Una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores internos que influyen en la Compañía COTRANSCOLSA, se obtuvo el resultado ponderado de 2,58.

Esto significa que en la Compañía CONTRANCOLSA, existe predominio de las fortalezas tenemos 1,63, sobre las debilidades que es de 0,95; es decir, diferencia de 0,68 lo que en la empresa, tiene muchas fortalezas para asumir y competir sobre las debilidades y por lo tanto debe aprovechar las fortalezas con mayores expectativas que existen en la empresa, como la buena calidad del producto, y la experiencia del personal operativo.

g. DISCUSIÓN

MATRIZ FODA - ALTO IMPACTO. Cuadro Nº 29

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.- Buenos Servicios de la Compañía	1.- Falta de Publicidad
	2.- Calidad de servicios	2.- Falta de promoción por parte de la empresa
	3.- Precios igual a la competencia	3.- Falta Misión y Visión
	4.- Responsabilidad	4.- Falta capacitación
	5.- Liquidez económica buena	5.- Mejorar atención al cliente
FACTORES EXTERNOS OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1.- Mayor circulación de bienes y capitales por el aumento del PIB	O.5. y F.1. Establecer una mejor distribución del servicio a través de un adecuado canal de distribución	D.1 y O.4. Dar a conocer los servicios de la empresa, mediante un plan publicitario en los medios de mayor circulación
2.- Servicios poco comunes		D.2. y O.5. Incrementar las ventas a través de la implementación de un plan de promociones.
3.- Crecimiento acelerado de la Tecnología.		
4.- Estabilización de la economía nacional	O4 y F1-2-3-4-5 Realizar convenios interinstitucionales para captar mayor cantidad de clientes	
5.- Crecimiento del mercado		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1.- Aumento de la inflación.	F.4 y A.6. Diseñar un Plan de Capacitación, para mejorar la atención y el servicio al cliente.	D.3 y A.6 Diseñar la Misión, Visión y valores para la Compañía, a través del equipo de investigación.
2.- La Tasa de interés activa alta,		
3.- Los Índices de Precios.		
4.- La Migración.		
5.- Impuestos fiscales: Impuesto a la Renta, IVA e ICE		
6.- Competencia desleal.	A6 y F1-2-3-4-5 Aperturar una sucursal de la compañía en la ciudad de Cuenca	D.4 y A6 Realizar un manual de funciones de la empresa estableciendo las responsabilidades para cada puesto de trabajo y evaluando su desempeño

Fuente: Análisis Externo e Interno.

Elaboración: La autora

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA S.A. DE LA CIUDAD DE LOJA, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA.

Luego de haber realizado el estudio cuantitativo, estudio científico basados en conceptos teóricos, se ha podido realizar el diagnóstico situacional y este al ser comparado con las entrevistas y encuestas aplicadas a los directivos, empleados y clientes de la empresa, ha permitido proponer alternativas de solución a los problemas encontrados, para tener criterios de los objetivos propuestos, así como también las oportunidades que tiene la empresa.

DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN

SOMOS UNA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE COMBUSTIBLES Y OTROS CON VALOR AGREGADO Y CERTIFICACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES, GARANTIZANDO PASO A PASO NUESTRO COMPROMISO CON LA SOCIEDAD.

DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN

SEREMOS PARA EL 2021 UNA COMPAÑÍA RECONOCIDA A LOCAL, REGIONAL Y NACIONAL POR TENER SERVICIOS DE CALIDAD EN LA TRANSPORTACIÓN DE COMBUSTIBLES Y OTROS CON SUS PRÁCTICAS ÉTICAS, CONFIABLES Y COMPROMETIDAS A TRAVÉS DE TODA LA CADENA DE VALOR DE SU SERVICIO, POSICIONÁNDONOS EN LAS PRINCIPALES CIUDADES DEL ECUADOR Y TENIENDO UN IMPORTANTE CRECIMIENTO A NIVEL

VALORES

- * Honradez
- * Compromiso con los resultados
- * Ética y Enfoque a la mejora continúa
- * Orientación a la satisfacción global del cliente
- * Flexibles y con adaptabilidad a los cambios
- * Colaboradores comprometidos
- * Responsabilidad Social y con el entorno

ELABORACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez diseñada y construida la matriz FODA, se procede a plantear una propuesta de Plan Estratégico para la empresa objeto de estudio.

Los objetivos estratégicos propuestos se establecen tomando en cuenta los requerimientos en la empresa, mismos que serán desarrollados previa calificación y cuantificación.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son el enunciado general de una situación determinada que la empresa empezará a alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones.

DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cuadro N° 35

NRO.	ESTRATÉGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	Establecer una adecuada distribución del servicio a través de un adecuado canal de distribución	Mejorar una adecuada distribución del servicio a través del diseño del canal de distribución para la empresa.
2	Dar a conocer los servicios de la empresa, mediante un plan publicitario en los medios de mayor circulación	Incrementar clientes, mediante el publicar ampliamente los servicios que ofrece la empresa.
3	Incrementar las ventas a través de la implementación de un plan de promociones.	Incrementar clientes, mediante la aplicación de un plan de promociones a los clientes de la empresa.
4	Invertir en un Plan de Capacitación, para mejorar la atención y el servicio al cliente.	Mejorar los conocimientos destrezas y cualidades de la compañía COTRANSCOLSA S. A.
5	Diseñar la Misión, Visión y valores para la Compañía, a través del equipo de investigación.	Mejorar los conocimientos, destrezas y cualidades de la compañía COTRANSCOLSA S. A. hacia la colectividad.

Fuente: Matriz de Alto Impacto.

Elaboración: La autora

DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETVO ESTRATEGICO N° 1

MEJORAR UNA ADECUADA DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO A TRAVÉS DEL DISEÑO DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN PARA LA EMPRESA

PROBLEMA

La inserción de empresas en el mercado local, determina que las empresas existentes busquen el impulsar y reforzar la comercialización de sus productos.

META:

Para el año 2020 lograr captar un 25% del mercado local.

OBJETIVOS

- Incrementar las ventas
- Mejorar la rentabilidad
- Captar nuevos clientes

ESTRATEGIA:

Establecer un canal de comercialización de distribución eficiente para los cantones de la provincia de Loja y provincias de la región como son Azuay, El Oro y Zamora Chinchipe.

TÁCTICA:

- Incrementar un nuevo canal de distribución a través de la contratación de un (1) agente vendedor para cubrir la mayor parte del Mercado de las ciudades

de los Cantones de la Provincia de Loja y de las Ciudades de Machala, Cuenca y Zamora, de esta manera se logrará aumentar las ventas y se tendrá mayor participación en el mercado Orense, de acuerdo al siguiente modelo, obteniendo así la minimización de costos y tiempos:

CANAL DE DISTRIBUCIÓN GRÁFICO



Elaboración: La Autora.

Fuente: Investigación Directa

- La empresa hará la contratación de un agente vendedor, quien estará:
- A través de un vehículo proporcionado por la empresa.
- El cual se encargará de realizar la pre y la venta de los servicios en las ciudades antes mencionadas.
- Quien deberá acudir personalmente a establecer los contactos de venta de los servicios de la Compañía.

Funciones del Agente Vendedor:

- Visitar periódicamente y regularmente a potenciales clientes en las ciudades antes señaladas.
- Realizar y efectuar llamadas telefónicas a los posibles clientes con los cuales se ha realizado el contacto.
- Informar al gerente de las ventas realizadas

POLÍTICA:

- Controlar que los precios del servicio no sufran alteraciones con respecto al incremento de su comercialización.

COSTO:

Costo total al mes:

Cuadro N° 36

ALTERNATIVAS	COSTO TOTAL	COSTO ANUAL
Sueldo Agente Vendedor	\$410	\$ 4.920
Vehículo	\$21.000	\$ 21.000
TOTAL.	\$21.410	\$ 25.920

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora.

RESPONSABLE:

- El Gerente.

Cuadro N° 37

OBJETIVO 1: MEJORAR UNA ADECUADA DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO A TRAVÉS DEL DISEÑO DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN PARA LA EMPRESA.					
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	POLÍTICA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	META
Establecer un canal de comercialización de distribución eficiente para las ciudades de los Cantones de la provincia de Loja de las ciudades de Machala, Cuenca y Zamora.	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las ventas • Mejorar la rentabilidad • Captar nuevos clientes 	Controlar que los precios del producto no sufran alteraciones con respecto al incremento de su comercialización. En el traslado del producto a su respectivo punto de venta, se verificará que el producto llegue en perfecto estado	Sueldo Agente Vendedor \$410 mensual Vehículo \$ 21.000 TOTAL = \$ 21.400,00 FINANCIADO POR LA EMPRESA	- Gerente	Para el año 2020 lograr captar el 25% del mercado local.

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 2

DAR A CONOCER LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA, A TRAVÉS DE UN PLAN PUBLICITARIO EN LOS MEDIOS DE MAYOR CIRCULACIÓN

PROBLEMA.

La Compañía COTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, no posee un plan de medios en lo cual dé a conocer los servicios comercializa lo cual limita su rendimiento y un buen desempeño de sus funciones en la empresa.

META:

En el año 2017 la Compañía COTRANSCOLSA será reconocida en el mercado Loja y Nacional por su comercialización, promociones, slogan, servicio, etc.

ESTRATEGIA:

1. Contratar los medios de comunicación de más sintonía y acogida.
2. Creatividad en la publicidad.
3. Diseñar un slogan y logotipo fácil de retener en la mente del cliente.

TÁCTICA:

Contratar los medios de comunicación de mayor sintonía y acogida en la ciudad y provincia de Loja.

De acuerdo al estudio de mercado realizado los medios de comunicación de mayor acogida y que se proponen para la difusión de las estrategias de publicidad son:

- Diario LA HORA en el cual se propone la publicación de un espacio diario durante toda la semana, dándonos un total de 30 Publicaciones en el mes,

Radio Centinela del Sur, en el cual se propone 5 cuñas diarias de Lunes a Viernes en los programas de Noticias y en los programas de mayor aceptación y acogida, dándonos un total al mes de 100 cuñas radiales, y UV Televisión en donde se propone 2 Spots diarios en el Noticiero Estelar, al mes en total 40 spots televisivos.

COSTO:

Cuadro N° 38

PLAN DE MEDIOS PUBLICITARIOS AL MES

MEDIO	TAMAÑO DURACIÓN	INSERCCIONES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
LA HORA	4X4	30 publicaciones	\$32,00	\$ 960,00
RADIO CENTINELA DEL SUR	30 segundos	50 cuñas	\$20,00	\$ 1000,00
UV TELEVISIÓN	30 segundos	20 spots	\$75,00	\$ 1500,00
TOTAL				\$ 3460,00

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

Creatividad en la publicidad

El anuncio o el Mensaje que va a estar dirigido al público en general debe ser llamativo e impactante para los medios de comunicación en los cuales se va aplicar la publicidad, así tenemos:

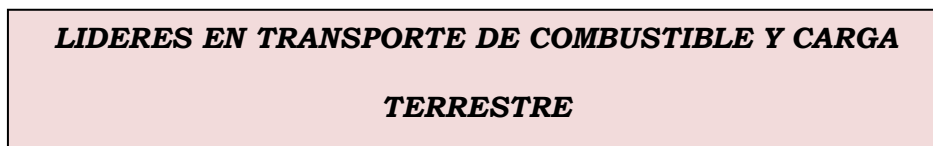
ANUNCIO PUBLICITARIO PARA RADIO, TELEVISIÓN Y PRENSA ESCRITA

Gráfico N° 34



SLOGAN PUBLICITARIO

Para que la Compañía sea identificada en el mercado proponemos un slogan publicitario que permitirá una imagen y posicionamiento en el mismo y que sea utilizado en todos los eventos de la empresa.



LOGOTIPO:

Gráfico N° 35



POLÍTICA:

- La publicidad será creativa y constante.
- El mensaje será acorde con la empresa y los productos.
- Que el SLOGAN sea expresivo y llamativo.

RESPONSABLE:

- El Gerente

Cuadro N° 39

OBJETIVO 2: DAR A CONOCER LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA, A TRAVÉS DE UN PLAN PUBLICITARIO EN LOS MEDIOS DE MAYOR CIRCULACIÓN					
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	POLÍTICA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	META
<p>Contratar los medios de comunicación de más sintonía y acogida. Creatividad en la publicidad. Diseñar un slogan y logotipo fácil de retener en la mente del cliente.</p>	<p>Contratar los medios de comunicación de mayor sintonía y acogida en la Ciudad y Provincia de Loja.</p>	<p>La publicidad será creativa y constante. El mensaje será acorde con la empresa y los productos. Que el SLOGAN sea expresivo y llamativo.</p>	<p>Medio escrito \$960,00 Radio \$1.000,00 Televisión \$1.500,00 TOTAL = \$ 3.460,00 FINANCIADO POR LA EMPRESA</p>	<p>- Gerente</p>	<p>En el año 2020 la Compañía COTRANSCOLSA S.A. será reconocida en el mercado Loja y Nacional por su comercialización, promociones, slogan, servicio, etc.</p>

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 3

INCREMENTAR CLIENTES, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN PLAN DE PROMOCIONES A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

PROBLEMA.

En los últimos años se ha disminuido las ventas en la Compañía COTRANSCOLSA, los encuestados manifiestan que no han recibido ningún tipo de promoción por la compra del producto de la empresa ahí uno de los factores por la baja de ventas, por tal razón se pretende realizar diferentes planes de promociones con los cual la empresa logrará aumentar sus ventas y logrará posicionarse en el mercado, en base a promociones llamativas e innovadoras y atrayentes, con políticas claras y la responsabilidad del personal y el gerente de la empresa

META:

Hasta fines del año 2017 la empresa logrará incrementar las ventas en un 60% y posicionarse en la Ciudad y Provincia de Loja.

ESTRATEGIA:

Crear planes promocionales tales como:

1. Un plan de descuentos por cantidad.
2. Promociones por Ventas.

TÁCTICA:

1. Plan de Descuentos por cantidad

El Plan de descuentos por cantidad se realizará de la siguiente forma:

→ El 5% de descuentos por las ventas al por mayor desde los \$ 50 hasta los \$ 100.

→ El 6% de descuentos por las ventas desde los \$ 101 hasta los \$ 300

→ El 7% de descuentos por las ventas desde los \$ 300 en adelante.

2. Promociones por ventas:

Estas promociones van a pasar al consumidor final, es decir a cada comprador se le entregará diferentes obsequios tales como:

- Por cada \$100 dólares de compras llevará un Llavero.

Gráfico N° 36



Cada \$300 dólares de compras llevará una Camiseta.

Gráfico N° 37



- Gorras, etc.

Gráfico N° 39



POLÍTICAS:

- El plan de promociones será aplicado con regularidad.
- El plan de promociones será claro y fácil de aplicar y entender.

PRESUPUESTO

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

**Cuadro N° 40
PLAN DE PROMOCIONES**

PROMOCIONES	VALOR UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE
500 Llaveros	\$ 3,00	\$ 1.500,00	Gerente
500 Camisetas	\$ 8,00	\$ 4.000,00	Gerente
1000 Calendarios	\$ 1,20	\$ 1.200,00	Gerente
500 Gorras	\$ 5,00	\$ 2.500,00	Gerente
TOTAL		\$ 9.200,00	

RESPONSABLE:

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

Cuadro N° 41

OBJETIVO 3: INCREMENTAR LAS VENTAS A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE PROMOCIONES					
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	POLÍTICA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	META
Un plan de descuentos por cantidad. Promociones por Ventas.	<p>→ El 5% de descuentos por las ventas al por mayor desde los \$50 hasta los \$100.</p> <p>→ El 6% de descuentos por las ventas desde los \$ 101 hasta los 300\$</p> <p>→ El 7% de descuentos por las ventas desde los \$ 300 en adelante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El plan de promociones será aplicado con regularidad. • El plan de promociones será claro y fácil de aplicar y entender. 	<p>Llaveros \$1.500,00</p> <p>Camisetas \$4.000,00</p> <p>Calendarios \$1.200,00</p> <p>Gorras \$2.500</p> <p>TOTAL = \$ 9.200,00</p> <p>FINANCIADO POR LA EMPRESA</p>	- Gerente	Hasta fines del año 2020 la empresa logrará incrementar las ventas en un 60% y posicionarse en la Ciudad y Provincia de Loja.

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 4

MEJORAR LOS CONOCIMIENTOS DESTREZAS Y CUALIDADES DE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA S. A.

PROBLEMA.

El personal que labora en la Compañía COTRANSCOLSA de la Ciudad de Loja, no cuenta con preparación necesaria, lo cual limita su rendimiento y un buen desempeño de sus funciones en la empresa.

META:

Hasta fines del año 2018 se logrará que todo el personal de la empresa esté capacitado correctamente para ofrecer un mejor servicio, y de esta forma incrementar las ventas y lograr más participación en el mercado.

ESTRATEGIA:

Diseñar un plan de capacitación para el personal de la empresa.

TÁCTICA:

La capacitación se la realizará a todo el personal que labora en la empresa, en un lapso de 6 meses, en lo referente a:

- ▶ CALIDAD DEL SERVICIO O ATENCIÓN AL CLIENTE.
- ▶ ESTRATEGIAS DE MARKETING.
- ▶ PROGRAMAS INFORMÁTICOS.

▶ RELACIONES HUMANAS

POLÍTICA:

La capacitación del personal será continua, actualizada y permanente.

COSTO:

Los cursos de:

- ▼ ESTRATEGIAS DE MARKETING.
- ▼ CALIDAD DEL SERVICIO o ATENCIÓN AL CLIENTE.
- ▼ PAQUETES INFORMATICOS.
- ▼ RELACIONES HUMANAS

Tendrán un costo de \$ 30.00 por persona, y están especificados en el siguiente cuadro:

**PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA
COTRANSCOLSA**

El presente plan tiene por objeto capacitar al personal que labora en la Compañía COTRANSCOLSA y también reforzar las áreas donde se tiene falencias para lograr una mayor eficiencia.

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA

Cuadro N° 42

Nº	CURSO	DIRIGIDO A:	TIEMPO	LUGAR	HORARIO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	ATENCIÓN AL CLIENTE O CALIDAD DEL SERVICIO	Todo el personal (7)	20días 40 horas	SECAP	19H00 a 21h00	\$ 30,00	\$ 210,00
2	ESTRATEGIAS DE MARKETING	Gerente Vendedor 1 Agente Vendedor (3 Personas)	20días 40 horas	SECAP	19H00 a 21h00	\$ 30,00	\$ 90,00
3	PAQUETES INFORMATICOS	Todo el personal (7)	20días 40 horas	SECAP	19H00 a 21h00	\$ 40,00	\$ 210,00
4	RELACIONES HUMANAS	Gerente Secretaria Contadora	20días 40 horas	SECAP	19H00 a 21h00	\$ 40,00	\$ 90,00
TOTAL							\$ 600,00

Elaboración: La Autora.

RESPONSABLE:

El Gerente y el personal de la empresa ya que de ellos dependerá para que la empresa alcance sus metas.

Cuadro N° 43

OBJETIVO 4: DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN, PARA MEJORAR LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.					
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	POLÍTICA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	META
Diseñar un plan de capacitación para el personal de la empresa	<p>La capacitación se la realizará a todo el personal que labora en la empresa, en un lapso de 6 meses, en lo referente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ CALIDAD DEL SERVICIO O ATENCIÓN AL CLIENTE. ▶ ESTRATEGIAS DE MARKETING. ▶ PROGRAMAS INFORMÁTICOS. ▶ RELACIONES HUMANAS 	<p>La capacitación del personal será continua, actualizada y permanente.</p>	<p>Atención al cliente \$210,00</p> <p>Estrategias de Marketing \$90,00</p> <p>Paquetes informáticos \$210,00</p> <p>Relaciones Humanas \$90,00</p> <p>TOTAL = \$ 600,00</p> <p>FINANCIADO POR LA EMPRESA</p>	- Gerente	<p>Hasta fines del año 2018 se logrará que todo el personal de la empresa esté capacitado correctamente para ofrecer un mejor servicio, y de esta forma incrementar las ventas y lograr más participación en el mercado.</p>

RESUMEN DE COSTOS POR OBJETIVOS

El presente cuadro especifica los costos para el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la Compañía COTRANSCOLSA de la Ciudad de Loja.

CUADRO N° 44

N°	OBJETIVOS	VALOR TOTAL
1	Mejorar una adecuada distribución del servicio a través del diseño del canal de distribución para la empresa.	\$ 25.920,00
2	Incrementar clientes, mediante el publicitar ampliamente los servicios que ofrece la empresa.	\$ 3.460,00
3	Incrementar clientes, mediante la aplicación de un plan de promociones a los clientes de la empresa.	\$ 9.200,00
4	Mejorar los conocimientos destrezas y cualidades de la compañía COTRANSCOLSA S. A.	\$ 600,00
5	Mejorar los conocimientos, destrezas y cualidades de la compañía COTRANSCOLSA S. A. hacia la colectividad.	\$ 0,00
TOTAL		\$ 39.180,00

Fuente: Objetivos Estratégicos.

Elaboración: La autora

Cuadro N°. 45

No.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	COSTO \$	TIEMPO REQUERIDO CRONOGRAMA ANUAL 2016 - 2020				
					2016	2017	2018	2019	2020
1	Mejorar una adecuada distribución del servicio a través del diseño del canal de distribución para la empresa.	Establecer un canal de comercialización de distribución eficiente para las ciudades de los Cantones de la provincia de Loja de las ciudades de Machala, Cuenca y Zamora.	Para el año 2020 lograr captar el 25% del mercado local.	29.920,00	X	X			
2	Incrementar clientes, mediante el publicar ampliamente los servicios que ofrece la empresa.	Contratar los medios de comunicación de más sintonía y acogida. Creatividad en la publicidad. Diseñar un slogan y logotipo fácil de retener en la mente del cliente.	En el año 2020 la Compañía COTRANSCOLSA S.A. será reconocida en el mercado Lojano y Nacional por su comercialización, promociones, slogan, servicio, etc.	3.460,00	X	X	X	X	X
3	Incrementar clientes, mediante la aplicación de un plan de promociones a los clientes de la empresa.	Un plan de descuentos por cantidad. Promociones por Ventas.	Hasta fines del año 2020 la empresa logrará incrementar las ventas en un 60% y posicionarse en la Ciudad y Provincia de Loja.	9.200,00	X	X	X	X	X
4	Mejorar los conocimientos destrezas y cualidades de la compañía COTRANSCOLSA S. A.	Diseñar un plan de capacitación para el personal de la empresa.	Hasta fines del año 2018 se logrará que todo el personal de la empresa esté capacitado correctamente para ofrecer un mejor servicio, y de esta forma incrementar las ventas y lograr más participación en el mercado.	0,00	X	X	X	X	X

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La autora

Cuadro N°. 46

No.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
1	Mejorar una adecuada distribución del servicio a través del diseño del canal de distribución para la empresa.	Establecer un canal de comercialización de distribución eficiente para las ciudades de los Cantones de la provincia de Loja de las ciudades de Machala, Cuenca y Zamora.	Para el año 2020 lograr captar el 25% del mercado local.	- % de ventas semanales.	- Registro de actividades del vendedor. - Facturas de clientes. - Pedidos
2	Incrementar clientes, mediante el publicar ampliamente los servicios que ofrece la empresa.	Contratar los medios de comunicación de más sintonía y acogida. Creatividad en la publicidad. Diseñar un slogan y logotipo fácil de retener en la mente del cliente.	En el año 2020 la Compañía COTRANSCOLSA S.A. será reconocida en el mercado Lojano y Nacional por su comercialización, promociones, slogan, servicio, etc.	- # de talleres de capacitación. - # de empleados y trabajadores capacitados.	Contrato de cuñas radiales - Contrato de publicidad en la prensa escrita. - Fotografías - Videos - Facturas de impresiones.
3	Incrementar clientes, mediante la aplicación de un plan de promociones a los clientes de la empresa.	Un plan de descuentos por cantidad. Promociones por Ventas.	Hasta fines del año 2020 la empresa logrará incrementar las ventas en un 60% y posicionarse en la Ciudad y Provincia de Loja.	- # de vallas publicitarias. - # de cuñas radiales - # de avisos por la prensa escrita. - # de Hojas volantes. - # de vehículos con publicidad colocada.	- Contrato elaboración de material promocional. - - Fotografías - Videos - Facturas de elaboración.
4	Mejorar los conocimientos destrezas y cualidades de la compañía COTRANSCOLSA S. A.	Diseñar un plan de capacitación para el personal de la empresa.	Hasta fines del año 2018 se logrará que todo el personal de la empresa esté capacitado correctamente para ofrecer un mejor servicio, y de esta forma incrementar las ventas y lograr más participación en el mercado.	- # de empleados y trabajadores cumpliendo sus funciones. - # de empleados y trabajadores con perfil adecuado.	- Registro de Seminarios - talleres de capacitación. - Registro de asistencia de empleados y trabajadores a los seminarios – talleres. - Certificados de aprobación de los seminarios – talleres.

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La autora

h. CONCLUSIONES

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

- En base a las entrevistas, encuestas, a los directivos, trabajadores y clientes de la Compañía COTRANSCOLSA, se determina que no cuenta con un Plan Estratégico, que permita mejorar el servicio a los clientes, se hace necesaria de fortalecerlas e implementar nuevas estrategias que permitan enfrentarlas.
- Se concluye que los trabajadores manifestaron que no existe un plan estratégico para la empresa, para mejorar el rendimiento de los empleados para cumplir las tareas, actividades y funciones en la empresa.
- El Gerente de la empresa, manifiestan que no existe publicidad y propaganda de la empresa.
- Los clientes sobre el criterio que mercado cubre la empresa, manifestaron que son las ciudades de los Cantones de la Provincia de Loja, y de otras provincias como son el Oro, Azuay y Zamora Chinchipe, y que se debería buscar nuevos mercados para comercializar este tipo de servicios.
- La empresa, tiene que realizar promociones, que le permita ampliar su mercado.

i. RECOMENDACIONES

Al término de la tesis se sugiere las siguientes recomendaciones.

- Que los directivos de la Compañía COTRANCOLSA aplique el Plan Estratégico, propuesto en la investigación, aplicando los diseños estratégicos de mercado, y de esta manera mejore la situación actual de la empresa.
- Se debe realizar un permanente plan de promociones para atraer mercado.
- Para que los servicios tengan una mayor aceptación en el mercado será necesario, realizar publicidad a través de los medios de comunicación, a fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado y por ende una mayor imagen de la empresa. Aspirando que en la misma exista consenso y equidad.
- La Carrera de Administración de Empresa de la Modalidad de Estudios a Distancia, deben promover programas de capacitación, seminarios, cursos, talleres y difusión en cuanto se refiere a la planificación estratégica de mercadeo en las empresas, para que los estudiantes tengan la oportunidad de capacitarse en beneficio personal, Estado y la sociedad.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Apuntes de los módulos de Mercadotecnia, formulación y elaboración de proyectos, relacionados a la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja.
- BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 2011.
- CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, Proceso y Práctica Mc. Graw Hill Interamericana S.A., Bogota Colombia, año 2013, tercera edición.
- DICCIONARIO, Administración y Finanzas, J. M Posemberg, 2014. Pág. 312.
- ROBBIN, Estphen, 2011. Comportamiento organizacional pág. 56.
- ROSEMBERG Jerry M., Diccionario de Administración y Finanzas, Barcelona España, 2012, pags. 91, 131.
- SAPAG, Chain R. y N. Preparación y evaluación de proyectos, tercera edición Editorial Mc. Graw Hill, México, 2014, págs. 1-9.

k. ANEXOS

FICHA RESUMEN

TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA, DE LA CIUDAD DE LOJA, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA”.

PROBLEMÁTICA

Datos de la Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA) y confirmados por el presidente de ese gremio, Manuel Murtinho, a una emisora de Quito, de los 2 millones 200 mil unidades, 218 mil tendrían más de 35 años, 60 mil entre 25 y 30 años y 160 mil entre 20 y 25 años de edad. Estas unidades son las que circulan en las carreteras reconstruidas en estos últimos 8 años, en las calles, y carreteras secundarias. Son las que provocan el 35 por ciento de la contaminación ambiental, no obstante que también hay el denominado impuesto verde que financia los programas contra la contaminación provocada por los vehículos.

En Ecuador circulan vehículos de por lo menos 10 marcas distintas. Gran parte son ensamblados en plantas instaladas en Ecuador que además de cubrir en mercado nacional se destinan para las importaciones hacia el mercado de la Comunidad Andina de Naciones.

La ciudad y provincia de Loja, en los últimos tiempos, cuentan con una gran demanda de servicios de transportación de combustibles por el incremento de estaciones de servicio de combustible – gasolineras, a pesar que la compañía COTRANSCOLSA presta sus servicios a nivel nacional. La mencionada empresa, sin embargo de haber cumplido con los requisitos de ley para operar normalmente con el servicio, existen falencias donde aún no existe una proyección futura ni mucho menos filosofía empresarial que les permita a sus usuarios tomar total confianza en los servicios que presta. La empresa presenta una serie de falencias tales como: El talento humano no cuenta con un manual de funciones, la organización es de carácter tradicional- empírico, los sueldos están de acuerdo al salario básico y no de acuerdo al perfil y desempeño laboral, la empresa funciona una planeación caduca de mas de 10 años atrás, falta de ejecutividad, carece de una filosofía empresarial no están acordados la misión, visión, valores corporativos, objetivos empresariales y de una estructura organizacional definida se convierte en una organización sin dinámica que guíe su desarrollo.

Es por todo lo antes señalado, el problema queda definido de la siguiente manera:

PROBLEMA

“LA FALTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COMPAÑIA COTRANSCOLSA DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA, HA

OCASIONADO QUE DICHA ORGANIZACIÓN NO SURJA Y SE DESARROLLE BAJO UNA PLANIFICACIÓN DE CARÁCTER TÉCNICO”.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Elaborar un Plan Estratégico para la Compañía COTRANSCOLSA, de la ciudad de Loja, Cantón y Provincia de Loja.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de la Compañía COTRANSCOLSA.
- Realizar un análisis externo (Amenazas y Oportunidades) de la Compañía COTRANSCOLSA.
- Realizar un análisis interno (fortalezas y Debilidades) de la Compañía COTRANSCOLSA.
- Realizar el análisis FODA, para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Compañía COTRANSCOLSA.
- Diseñar la Matriz de Alto impacto para obtener los objetivos estratégicos.
- Determinar la misión, visión, valores de la Compañía COTRANSCOLSA.
- Diseñar los Objetivos Estratégicos, las estrategias y su operatividad de la Compañía COTRANSCOLSA.
- Establecer el presupuesto para el Plan estratégico y los responsables de la compañía CONTRANSCOLSA.

METODOLOGÍA

La elaboración del presente trabajo investigativo demanda la utilización de los siguientes recursos materiales:

- Portaminas
- Esferográficos
- Hojas de papel bond
- Material bibliográfico
- Equipo de computación
- Impresora laser
- Fotocopias
- CD,s
- Dispositivos de almacenamiento de datos (USB)

MÉTODOS

Para la realización y posterior estructuración del presente trabajo de investigación, fue necesario recurrir a la utilización de diferentes métodos y técnicas de recopilación de información, los cuales a continuación se detallan:

Método inductivo: Este método inductivo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los

hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y, la contrastación.

Se empleará el método inductivo cuando de la observación de los hechos particularmente obtenemos proposiciones generales respecto a la empresa “CONTRANSCOLSA”, o sea, es aquel que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

Método deductivo: Este método se caracteriza porque parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlos a casos individuales y comprobar así su validez. Este método se utilizará en la recopilación de toda la información tanto interna como externa de la Compañía CONTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, con el propósito de hacer un diagnóstico general del mismo para luego realizar el análisis F.O.D.A.

Método histórico: A través de la utilización de este método, se logrará recopilar datos y referentes históricos de la Compañía CONTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, los cuales nos permitirán entender de manera clara y precisa la problemática planteada, permitiéndonos realizar el planteamiento de las estrategias necesarias para mejorar la Compañía.

TÉCNICAS

La Entrevista: Está técnica permitirá un dialogo directo y fluido con los principales directivos (Gerente) de la Compañía CONTRANSCOLSA de la ciudad de Loja, con el objetivo de obtener información fidedigna sobre el problema de estudio y así llegar a concluir los objetivos planteados; esta técnica será aplicada con el objetivo de obtener datos y referentes que nos proporcionen una visión global de la estructura de la Compañía y de sus principales puntos fuertes y débiles. Se aplicara al Gerente y Presidente de la empresa

La encuesta: Es la técnica que permite recabar información en forma escrita, a través de cuestionarios de preguntas previamente establecidas, las cuales son propuestas por la investigadora. Esta técnica será aplicada a 1.223 clientes externos de la Compañía CONTRANSCOLSA de la ciudad de Loja; así también a sus 17 empleados y trabajadores, con la finalidad de captar la información útil y necesaria para la realización de la presente investigación, tabularla, graficarla y analizarla.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Para determinar el número de encuestas a ser aplicadas, por un lado se considero el número de clientes del 2015 anuales de la compañía CONTRANSCOLSA de la ciudad de Loja.

Fórmula:

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

Dónde:

n = tamaño de la muestra, o número de encuestas a aplicar.

N = población de estudio, Universo o número de unidades de población de clientes de la empresa (1.223)

e = margen de error que generalmente varía entre 0,01 0,09; para nuestro ejemplo tomaremos el valor de 0,05 igual al 5%

$$n = \frac{1.223}{1 + (0.05)^2 (1.223)}$$

n = 301,41 Por lo tanto se aplicaran **301** encuestas a clientes externos de la Compañía CONTRANSCOLSA de la ciudad de Loja.

n = 301 encuetas

Por otro lado se considero el número total de empleados y trabajadores de la Compañía CONTRANSCOLSA de la ciudad de Loja y que son **17** trabajadores.

Cuadro N° 45

NÓMINA DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA COMPAÑÍA CONTRANSCOLSA		
N°	NOMBRES	CARGOS
1	Diego Guzmán	Gerente
2	Carmita Zabaleta	Contadora
3	María Fernanda González	Auxiliar de contabilidad
4	Bladimiro Gavilanes	Administrador Cuenca
5	Jorge Poma Coronel	Administrador Guayaquil
6	Andrea Valle Curipoma	Secretaria 1
7	Alexandra Granda	Secretaria 2
8	Verónica Zúñiga	Secretaria 3
9	Carla Riofrío	Auxiliar de Secretaria
10	Luis Ramírez	Vendedor 1
11	Juan Carlos Gómez	Vendedor 2
12	Luis Cabrera	Vendedor 3
13	Dr. Julio Ordoñez	Asesor Jurídico
14	Rolando Guerrero	Bodeguero 1
15	Jorge Pérez	Chofer
16	Washington Ramírez	Repuestos
17	Yessenía Beatriz Curipoma	Conserje - guardián

Fuente: Compañía CONTRANSCOLSA

Elaboración: La investigadora

ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA
COTRANSCOLSA DE LA CIUDAD DE LOJA

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

1. ¿CONOCE SI EN LA ACTUALIDAD LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA, TIENE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA LOGRAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS POR EL MISMO?

Sí ()

No ()

2. ¿ESTÁ DE ACUERDO CON LOS CAMBIOS QUE SE HAN REALIZADO EN LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA, CON RESPECTO A TECNOLOGIA, ADMINISTRACIÓN Y CAPACITACIÓN?

Si ()

No ()

3. ¿HA TENIDO USTED ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN?

Si ()

No ()

4. ¿CONSIDERA USTED QUE LA COMPAÑÍA O SUS SIMILARES HA DISMINUIDO SIGNIFICATIVAMENTE LA OFERTA DE SUS SERVICIOS?

Si ()

No ()

5. ¿CONOCE CUÁL ES LA MISIÓN DE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA?

Si ()

No ()

6. ¿CONOCE CUÁL ES LA VISIÓN DE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA?

Si ()

No ()

7. ¿LA EMPRESA LE ENTREGO ALGÚN DOCUMENTO QUE RESPALDE LAS FUNCIONES QUE USTED REALIZA EN EL CARGO QUE ACTUALMENTE OCUPA?

Si ()

No ()

8. ¿HA RECIBIDO USTED ALGÚN TIPO DE MOTIVACIÓN POR PARTE DE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA?

Motivación económica ()

Paseos ()

Felicitaciones ()

Otras ()

9. ¿POR QUÉ CREE USTED QUE LOS CLIENTES PREFIEREN A LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA?

Buena atención ()

Variedad de productos y servicios ()

Buena ubicación ()

10. ¿CONSIDERA USTED NECESARIO UN ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA?

Si ()

No ()

11. ¿CUENTA EL PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE CON LA EXPERIENCIA NECESARIA?

Si ()

No ()

12. ¿INDIQUE CUALES DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PESADO DEV LA CIUDAD DE LOJA QUE SON LAS COMPETITIVOS?

Alma Lojana ()

Cital ()

Trans. Silva ()

Otro ()

13. ¿LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PERMITIRÁ SER MÁS COMPETITIVOS?

Si ()

No ()

14. ¿CÓMO CALIFICA LA RELACIÓN QUE TIENE CON LOS DIRECTIVOS DE LA COMPAÑÍA?

Buena ()

Regular ()

Mala ()

GRACIAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS CLIENTES DE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA

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

1. ¿CÓMO CALIFICA LA CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA, DE LA CIUDAD DE LOJA?

- Buenos ()
Muy buenos ()
Excelentes ()

2. ¿POR QUÉ PREFIERE USTED LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA?

- Calidad de servicio ()
Precios cómodos ()
Calidad de los productos ()
Atención personalizada ()

3. ¿POR QUÉ MÁS VISITA LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA POR LOS PRODUCTOS O SERVICIOS?

- Productos ()
Servicios ()

4. ¿CON QUÉ FRECUENCIA USTED HA ADQUIRIDO PRODUCTOS Y SERVICIOS EN LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA?

- 1 vez por año ()
3 veces por año ()
Ocasionalmente ()
No contesta ()

5. ¿LOS PRECIOS DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA, CON RESPECTO A OTRAS EMPRESAS?

Altos ()

Bajos ()

Igual a la competencia ()

6. ¿LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA CUENTA CON PUBLICIDAD?

Si ()

No ()

7. ¿HA RECIBIDO USTED ALGÚN TIPO DE PROMOCIÓN POR PARTE DE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA?

Si ()

No ()

8. ¿INDIQUE USTED EN QUÉ DEBE MEJORAR LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA?

Imagen ()

Atención al cliente ()

Servicios ()

9. ¿LOS SERVICIOS QUE OFERTA LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA ESTAN DE ACUERDO A SUS NECESIDADES?

Totalmente ()

Parcialmente ()

10. ¿LA ATENCIÓN QUE RECIBE POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA ES?

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

11. ¿INDIQUE LOS ASPECTOS POSITIVOS QUE CREE QUE TIENE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA?

Calidad en servicios ()

Responsabilidad ()

Buena atención ()

12. ¿CONSIDERA USTED QUE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA SERÍA?

Bueno ()

Indiferente ()

Malo ()

13. ¿CONOCE SI LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA SE HALLA ORGANIZADA POR DEPARTAMENTOS?

Si ()

En parte ()

No ()

GRACIAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA

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

- 1.- ¿LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA CUENTA EN LA ACTUALIDAD CON UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?
- 2.- ¿SI SU RESPUESTA ES AFIRMATIVA QUE TIPO DE PLANIFICACIÓN EMPLEA?
- 3.- ¿CONSIDERA QUE UN PLAN ESTRATEGICO CONTRIBUIRA A LOGRAR EL POSICIONAMIENTO Y COMPETITIVIDAD DE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA?
- 4.- ¿LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA TIENA DEFINIDA LA MISIN, VISIÓN?
- 5.- ¿CÓMO CONSIDERA USTED LA RELACIÓN CON SUS EMPLEADOS?
- 6.- ¿LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA CUENTA CON UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA DEFINIDA?
- 7.- ¿LA COMPAÑÍA CONSTRANCOLSA PROPORCIONA A LOS EMPLEADOS LOS MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA QUE PUEDAN REALIZAR SUS FUNCIONES EN FORMA EFICIENTE Y EFECTIVA?
- 8.- ¿CUÁNDO SE SELECCIONA EL PERSONAL SE REALIZA UN PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO?
- 9.- ¿CUÁNDO INGRESA UN NUEVO EMPLEADO LA GERENCIA TIENE UN MANUAL DE BIENVENIDA PARA EL EMPLEADO?

- 10.- ¿LA COMPAÑÍA CAPACITA A LOS EMPLEADOS SEGÚN LAS ÁREAS EN LAS QUE ELLOS SE DESENVUELVEN?
- 11.- ¿CUÁLES CONSIDERA USTED QUE SON LAS FORTALEZAS PARA LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA?
- 12.- ¿CUÁLES CONSIDERA USTED QUE SON LAS OPORTUNIDADES PARA LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA?
- 13.- ¿CUÁLES CONSIDERA USTED QUE SON LAS DEBILIDADES PARA LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA?
- 14.- ¿CUÁL CONSIDERA USTED QUE SON LAS AMENAZAS PARA LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA?
- 15.- ¿LA COMPAÑÍA CUENTA CON PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN?
- 16.- ¿QUÉ ASPECTOS CONSIDERA MÁS IMPORTANTES PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA?
- 17.- ¿LE GUSTARÍA QUE SE DESARROLLE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA QUE LA COMPAÑÍA CONSTRANSCOLSA DE LA CIUDAD DE LOJA, MEJORE SUS ACTIVIDADES Y SEA MÁS CONOCIDO EN EL MEDIO?
- 18.- ¿ACEPTARÍA IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA COMPAÑÍA PARA SER MÁS COMPETITIVOS?

GRACIAS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN O.	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN	2
SUMMARY	5
c. INTRODUCCIÓN.....	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA	12
MARCO REFERENCIAL	12
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	20
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	60
MATERIALES.....	60
MÉTODOS	60
TÉCNICAS	62
f. RESULTADOS	64
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	64
ANÁLISIS EXTERNO	69
ANÁLISIS INTERNO.....	84

RESULTADOS ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA DE LA CIUDAD DE LOJA.....	84
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA.....	98
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA COTRANSCOLSA.....	111
g. DISCUSIÓN	121
OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1	125
OBJETIVO ESTRATEGICO N° 2.....	129
OBJETIVO ESTRATEGICO N° 3.....	134
OBJETIVO ESTRATEGICO N° 4.....	138
h. CONCLUSIONES.....	145
i. RECOMENDACIONES.....	146
j. BIBLIOGRAFÍA.....	147
k. ANEXOS	148
FICHA RESUMEN.....	148
ANEXO 2.....	156
ÍNDICE DE CONTENIDOS	164